

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Jorge Ferreira da Costa**

**VISÃO DE JUIZES TITULARES EM RELAÇÃO À  
CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
MARANHÃO**

**Taubaté – SP**  
**2017**

**Jorge Ferreira da Costa**

**VISÃO DE JUIZES TITULARES EM RELAÇÃO À  
CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
MARANHÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

**Taubaté – SP**

**2017**

**JORGE FERREIRA DA COSTA**

**VISÃO DE JUIZES TITULARES EM RELAÇÃO À CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA  
DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional.

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

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros

FATEC de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Antônio Ramalho de Souza Carvalho

DCTA – São José dos Campos

Assinatura \_\_\_\_\_

À minha mãe querida, fonte de exemplos e sabedoria que hoje reproduzo pelo caminho.

## AGRADECIMENTOS

Em uma sociedade cada vez mais conectada, nada se consegue isoladamente. Com a certeza da necessidade evolucionária, sabemos da importância de aprimorar nosso real sentido de ser e de viver, nosso conhecimento e nossos objetivos. Consciente de que ninguém participa de nossa vida por acaso, pelo Bem ou pelo Mal, compreende-se a importância do trabalho de todos aqueles que podem e querem agregar valores e riquezas em nossas vidas. Por este trabalho, agradeço:

A Deus, inspiração maior e a certeza que acima de tudo é feita a Sua vontade em minha vida.

Ao orientador, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, que como um mestre condutor percebeu as mudanças necessárias e o ajuste adequado para a melhoria deste trabalho. Sua visão e experiência foram muito importantes no processo de construção.

À coorientadora, Profa. Dra. Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro, que dedicou seu tempo e seu conhecimento para mostrar o caminho e orientar minhas escolhas.

Aos professores do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Universidade de Taubaté, pela riqueza de seus conhecimentos e a humildade em partilhá-los conosco.

Ao corpo administrativo da Universidade de Taubaté, em especial Priscila de Assis Faria e Alda Aparecida dos Santos, funcionários da Empresa de Pesquisa e Tecnologia de Serviços da Universidade de Taubaté (EPTS) e outros que com delicadeza e disposição facilitaram os processos burocráticos e nos auxiliaram sempre que podiam.

Aos professores da banca examinadora pela disposição e interesse. Suas considerações foram importantes para o aprimoramento deste estudo.

Aos amigos de sala de aula pelo compartilhamento de angústias e incertezas durante a caminhada, mas com a persistência em acreditar que tudo é possível quando se tem objetivo.

Aos amigos da Divisão de Informática pela paciência e companheirismo nas horas de divagação sobre minhas conjecturas e elucubrações que muitas vezes clarearam meu horizonte.

À direção do Fórum da Comarca de Imperatriz, na pessoa do Dr. Delvan Tavares Oliveira, e aos juízes participantes da pesquisa pela sensibilidade sobre a relevância em se discutir o tema proposto e a solicitude em disponibilizar seu tempo para as entrevistas.

Por fim e antes de todos, à minha família, mola propulsora para todas as minhas conquistas, apoio e suporte diário que me sustentou e me deu forças para vencer essa fase em minha vida. Sem vocês nada faria sentido!

A organização não se beneficia se o conhecimento é adquirido, mas não usado.

Mark Allen e Phillip McGee

## RESUMO

As mudanças sofridas pelo modelo de gestão pública praticado no Brasil nas últimas décadas do século XX tornaram a educação corporativa uma ferramenta de apoio relevante, pois preconiza a qualificação da mão de obra do setor público, condição básica do modelo gerencial, que é o novo modelo adotado. Para que os pressupostos de eficiência e eficácia do modelo de gestão gerencial sejam efetivados, torna-se necessário um processo de qualificação do corpo funcional que aja como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico da instituição. Neste trabalho, foi apresentado um estudo de caso com o objetivo de analisar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) sobre a contribuição do Sistema de Educação Corporativa (SEC) em funcionamento na organização para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para a vara judicial sob a responsabilidade desses juízes. Comparando os dados coletados com os pressupostos básicos de implantação e os princípios de sucesso de um SEC propostos por Eboli (2004) e o modelo genérico de planejamento estratégico proposto por Lopes (2010). Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, tendo como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, e como instrumentos de análise dos dados as técnicas de *sensemaking*, análise de narrativas e visual *mapping*. A população pesquisada foram os juízes das varas judiciais da comarca de Imperatriz, que possui total de 15 varas judiciais e a amostra foi feita através do critério de acessibilidade, atingindo um total de 11 entrevistados. Foram identificados a organização e o funcionamento do sistema de educação corporativa e os objetivos estratégicos definidos para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz. Além dos documentos relacionados à organização do SEC e sobre os cursos ofertados nos anos de 2014 e 2015 pelo sistema de educação corporativa. Também foram levantados os documentos relacionados ao planejamento estratégico definido para o Tribunal de Justiça do Maranhão e sobre os objetivos estratégicos traçados para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz no mesmo período. Os resultados da pesquisa mostraram que tanto o SEC quanto o planejamento estratégico estão devidamente implantados, embora exista pouco envolvimento dos magistrados com o processo de planejamento estratégico e mostraram ainda que os magistrados entendem que o SEC não atende adequadamente às necessidades de qualificação do corpo funcional do Tribunal. A pesquisa conclui que a visão dos magistrados os levam a perceber a contribuição do SEC para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas sob sua responsabilidade como insípida e pouco relevante, o que põe em xeque a sustentabilidade do processo de planejamento estratégico e a própria qualidade do SEC existente.

**Palavras-Chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Educação Corporativa. Planejamento Estratégico. Tribunal de Justiça do Maranhão.

## ABSTRACT

### VISION OF JUDGES IN RELATION TO THE CONTRIBUTION OF THE CORPORATE EDUCATION SYSTEM IN MARANHÃO COURT

The changes undergone by the public management model practiced in Brazil in the last decades of the twentieth century have made corporate education a relevant support tool, since it advocates the qualification of the public sector workforce, a basic condition of the managerial model, which is the new model adopted. In order for the efficiency and effectiveness assumptions of the managerial management model to be effective, it is necessary a process of qualification of the functional body that acts as a tool to support the strategic planning of the institution. In this work, a case study was presented with the objective of analyzing the view of the judges of the Imperatriz County of the Court of Justice of Maranhão (TJMA) on the contribution of the Corporate Education System (SEC), in operation in the organization, to the meeting of the strategic objectives determined for the lower court under the responsibility of these judges. Comparing the data collected with the basic assumptions of implementation and the success principles of an SEC proposed by Eboli (2004) and the generic model of strategic planning proposed by Lopes (2010). In order to do so, a qualitative research of a descriptive nature was carried out, using as data collection instruments the documentary research and semi-structured interviews, and as tools of data analysis the techniques of sensemaking, narrative analysis and visual mapping. The population surveyed were judges from the courts of the Imperatriz County, which has a total of 15 courts and the sample was made through the criterion of accessibility, reaching a total of 11 respondents. The organization and functioning of the corporate education system and the strategic objectives defined for the courts of the Comarca de Imperatriz were identified. The documents related to the organization of the SEC and the courses offered in the years 2014 and 2015 by the corporate education system were collected. Also, the documents related to the strategic planning defined for the Maranhão Court of Justice and the strategic objectives drawn up for the courts of the Imperatriz County in the same period were also drawn up. The results of the survey showed that both the SEC and strategic planning are properly implemented, although there is little involvement of magistrates in the strategic planning process, and magistrates understand that the SEC does not adequately meet the qualification needs of the Tribunal's staff . The research concludes that this view of the magistrates leads them to perceive the contribution of the SEC to the fulfillment of the strategic objectives determined for the courts under their responsibility as insipid and little relevant, which questions the sustainability of the strategic planning process and the own quality of the existing SEC.

**Keywords:** Management. Regional Development. Corporative Education. Strategic Planning. Court of Maranhão.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo básico da escola do design .....	27
Figura 2 – Modelo Steiner de planejamento estratégico .....	28
Figura 3 – Relação educação corporativa x competências .....	42
Figura 4 – Modelo de produtividade .....	48
Figura 5 – Eficiência x Eficácia.....	48
Figura 6 – Desenvolvimento curricular e estratégia instrucional .....	49
Figura 7 - Etapas da pesquisa .....	62
Figura 8 – Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão .....	65
Figura 9 – Categorização para a entrevista (pontos de análise) .....	90
Figura 10 – Roteiro primeiro ponto de análise .....	92
Figura 11 – Roteiro segundo ponto de análise .....	104
Figura 12 – Roteiro terceiro ponto de análise.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico.....	27
Quadro 2 – Relação entre as etapas do planejamento estratégico .....	30
Quadro 3 – Mudança de paradigma.....	39
Quadro 4 – Os sete princípios de sucesso da EC e suas práticas.....	53
Quadro 5 – Definição dos pontos de análise das narrativas .....	61
Quadro 6 – Indicadores e metas do objetivo estratégico 4.....	66
Quadro 7 – Indicadores e Metas dos objetivos estratégicos 5 e 6 .....	66
Quadro 8 – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 7, 8, 9 e 10.....	67
Quadro 9 – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 11 .....	67
Quadro 10 – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 12 .....	68
Quadro 11 – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 13 e 14.....	68
Quadro 12 – Indicadores e metas do objetivo estratégico 15 .....	68
Quadro 13 – Alinhamento entre objetivos e metas no plano quinquenal .....	72
Quadro 14 – Alinhamento das metas estabelecidas para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz com as metas do CNJ e ao Plano Estratégico do TJMA.....	75
Quadro 15 – Mapa das falas – visão sobre o sistema de educação corporativa .....	93
Quadro 16 – Mapa das falas – direcionamento dos cursos.....	95
Quadro 17 – Mapa das falas – processo de seleção.....	98
Quadro 18 – Mapa das falas – produtividade dos servidores .....	101
Quadro 19 – Mapa das falas – visão sobre o planejamento estratégico .....	105
Quadro 20 – Mapa das falas – coerência da missão, visão e valores .....	108
Quadro 21 – Mapa das falas – estratégia de definição dos objetivos .....	111
Quadro 22 – Mapa das falas – qualidade dos serviços jurisdicionais .....	114
Quadro 23 – Mapa das falas – avaliação dos objetivos estratégicos .....	118
Quadro 24A – Mapa das falas – pertinência dos objetivos estratégicos .....	120
Quadro 24B – Mapa das falas – pertinência dos objetivos estratégicos (continuação).....	121
Quadro 25 – Mapa das falas – possibilidade de alcance .....	123
Quadro 26 – Mapa das falas – melhoria na prestação dos serviços .....	125
Quadro 27 – Mapa das falas – pertinência dos cursos ofertados pelo SEC.....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1A – Oferta de vagas/cursos por trimestre no biênio 2014-2015 pelo SEC.....	81
Tabela 1B – Oferta de vagas/cursos por trimestre no biênio 2014-2015 pelo SEC.....	82
Tabela 2 – Cursos da formação tecnológica.....	84
Tabela 3 – Cursos de formação técnico-jurídica.....	84
Tabela 4 – Cursos de formação em relações humanas.....	85
Tabela 5 – Cursos de formação em administração.....	86
Tabela 6 – Cursos de formação em gestão e planejamento estratégico.....	86
Tabela 7 – Cursos de formação em língua portuguesa.....	87
Tabela 8 – Cursos de formação em conhecimentos gerais.....	87
Tabela 9 – Cursos de formação em atualização jurídica.....	88
Tabela 10 – Caracterização dos participantes.....	91

## LISTA DE SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EC	Educação Corporativa
EaD	Educação a Distância
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
ESMAM	Escola Superior de Magistratura do Maranhão
FERJ	Fundo Especial de Reaparelhamento do Judiciário
GM	General Motors
GMI	General Motors Engineering and Management Institute
GP	Gabinete da Presidência
GPI	Gratificação por Produtividade Judiciária
MA	Maranhão
NPE	Núcleo de Planejamento Estratégico
PE	Planejamento Estratégico
SEC	Sistema de Educação Corporativa
ThemisPG	Sistema de Controle de Processos do Tribunal de Justiça do Maranhão
TJ	Tribunal de Justiça
TJMA	Tribunal de justiça do Maranhão
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
VEPCNJ	Sistema de Controle de Processos das Varas de Execuções Penais

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE SIGLAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos do Trabalho .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Delimitação do Trabalho .....	17
1.4 Relevância do Trabalho .....	17
1.5 Organização do Trabalho.....	18
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	19
2.1 Gestão Pública e Planejamento Estratégico.....	19
2.1.1 Modelo Patrimonialista.....	20
2.1.2 Modelo Burocrático.....	20
2.1.3 Modelo Gerencial .....	23
2.1.4 Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.....	25
2.1.5 Modelo Genérico de Planejamento Estratégico.....	29
2.1.5.1 Etapa de Análise .....	30
2.1.5.2 Etapa de Planejamento.....	32
2.1.5.3 Etapa de Implementação.....	35
2.1.5.4 Etapa de Controle .....	37
2.2 Educação Corporativa.....	38
2.2.1 Conceitos Fundamentais.....	39
2.2.2 Sistemas de Avaliação de Treinamento x Educação Corporativa .....	43
2.2.3 Principais Modelos de Avaliação de Educação Corporativa .....	45
2.2.4 Os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa .....	50
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	55

3.1 Tipo de Pesquisa.....	55
3.2 Área de Realização, População e Amostra.....	56
3.3 Coleta de Dados.....	57
3.4 Análise de Dados.....	59
4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	63
4.1 Análise Documental sobre o Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA).....	63
4.1.1 Caracterização do Planejamento Estratégico do TJMA.....	64
4.1.2 Objetivos Estratégicos Definidos, seus Indicadores e Metas.....	65
4.1.3 Análise da Implantação do Planejamento Estratégico no TJMA.....	69
4.1.4 Metas e Indicadores para Imperatriz em 2014.....	70
4.1.4.1 Unidades Judiciais Avaliadas com Uma Meta.....	72
4.1.4.2 Unidades Judiciais Avaliadas com Três Metas.....	73
4.1.4.3 Unidades Judiciais Avaliadas com Quatro e Cinco Metas.....	73
4.1.5 Metas e Indicadores para Imperatriz em 2015.....	74
4.1.5.1 Unidades Judiciais Avaliadas com Uma Meta.....	76
4.1.5.2 Unidades Judiciais Avaliadas com Três Metas.....	76
4.1.5.3 Unidades Judiciais Avaliadas com Quatro e Cinco Metas.....	76
4.2 Análise documental sobre a Educação Corporativa no Tribunal de Justiça do Maranhão.....	77
4.2.1 Caracterização da Educação Corporativa no Âmbito do TJMA.....	77
4.2.2 Distribuição de Cursos / Vagas no Biênio 2014-2015.....	80
4.2.3 Distribuição de Cursos / Vagas por Grupo de Formação.....	84
4.3 Análise das Entrevistas com os Juízes.....	88
4.3.1 Área de Realização, População e Amostra.....	88
4.3.2 Estruturação da Análise.....	89
4.3.3 Caracterização dos Participantes.....	90
4.3.4 Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa.....	91
4.3.4.1 Primeiro Aspecto - Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa.....	92
4.3.4.2 Segundo Aspecto – Direcionamento dos Cursos.....	94
4.3.4.3 Terceiro Aspecto – Processo de Seleção.....	97
4.3.4.4 Quarto Aspecto – Produtividade dos Servidores.....	100
4.3.5 Visão sobre o Planejamento Estratégico.....	103
4.3.5.1 Primeiro Aspecto - Visão sobre o Planejamento Estratégico.....	104
4.3.5.2 Segundo Aspecto - Coerência da Missão, Visão e Valores.....	107

4.3.5.3 Terceiro Aspecto - Estratégia de Definição dos Objetivos.....	110
4.3.5.4 Quarto Aspecto – Qualidade dos Serviços Jurisdicionais .....	113
4.3.6 Avaliação dos Objetivos Estratégicos .....	116
4.3.6.1 Primeiro Aspecto – Avaliação dos Objetivos Estratégicos .....	117
4.3.6.2 Segundo Aspecto – Pertinência dos Objetivos Estratégicos .....	120
4.3.6.3 Terceiro Aspecto – Possibilidade de Alcance .....	122
4.3.6.4 Quarto Aspecto – Melhoria na Prestação de Serviços.....	124
4.3.6.5 Quinto Aspecto – Pertinência dos Cursos Ofertados pelo SEC .....	127
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	131
REFERÊNCIAS .....	137
APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semiestruturada direcionada aos Juízes Titulares ....	142
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	144
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	146
ANEXO A – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética .....	148

## 1 INTRODUÇÃO

A identificação da obsolescência do modelo burocrático weberiano, a partir da década de 1980, foi diagnosticada pela percepção da incapacidade do Estado em atender aos anseios da administração pública e dos cidadãos (CORRÊA, 2007).

A autora entende ainda que uma reforma da administração pública, direcionada para o modelo gerencial, se iniciou provocando mudanças como uma resposta à crise do Estado.

Rezende (2004) afirma que a reforma da administração pública orientada pelo desempenho adquiriu importância fundamental para diversos governos como forma de se adequar a esta realidade. O autor ainda afirma que a reforma procurava dar mais transparência à administração pública, torná-la mais democrática, profissional e voltada para objetivos e resultados sociais.

O modelo administrativo pretendido utiliza práticas que são baseadas no setor privado, como medidas adequadas às organizações do setor público, e que buscam adotar técnicas de gerenciamento que permitam uma descentralização da administração pública como estratégia do Estado (SECCHI, 2009).

Para Souza (2006), essa reforma busca também a valorização da função pública e a renovação dos quadros funcionais pela adoção de um novo plano de carreira que avalie o desempenho do servidor e permita o recrutamento e seleção utilizando critérios meritocráticos e também a aplicação permanente de programas de capacitação dos quadros funcionais. A avaliação de desempenho, segundo Oliveira (2005), pode ser efetuada a partir dos resultados obtidos. Essa avaliação também é característica do planejamento estratégico.

Observa-se, assim, que a necessidade de aprimoramento da qualificação da mão de obra no setor público tornou-se um fator relevante para a implementação do modelo gerencial. Nesse contexto, segundo Silva e Francisco (2009), a educação corporativa, que tem como objetivo o desenvolvimento e acompanhamento de aptidões e capacidades de indivíduos em uma organização direcionados ao seu planejamento estratégico, surgiu então como uma importante ferramenta.

Para Silva e Francisco (2009), a educação corporativa expande o conceito dos antigos Centros de Treinamento, os quais possuíam uma visão limitada do contexto educacional dentro de uma organização, pois implica uma visão sistêmica do processo de qualificação de recursos humanos. Não se prende ao indivíduo como ‘recursos humanos’, mas sim como ‘seres humanos’.



No caso do Tribunal de Justiça do Maranhão, o planejamento para qualificação funcional só foi possível a partir de 2005, quando ocorreu o primeiro concurso público geral para servidores.

Por sua vez, o modelo de administração gerencial teve seus pressupostos implementados apenas a partir de 2008, com a publicação no Diário Oficial do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, do dia 01 de abril de 2008, da Resolução 18/2008 do Tribunal de Justiça, que dispunha sobre a implantação do Núcleo de Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

Este trabalho pretende proporcionar um aprofundamento da discussão sobre a relação educação corporativa  $\times$  estratégia organizacional, permitindo uma visão crítica de sua efetividade para o atendimento dos objetivos estratégicos de uma organização e, dessa forma, contribuir com o processo de educação corporativa dentro do Tribunal de Justiça do Maranhão.

## **1.1 Problema**

O modelo de gestão gerencial tem como pressupostos básicos a eficiência e a eficácia. Para que esses pressupostos sejam efetivados em um ambiente organizacional, torna-se necessário um processo de qualificação do corpo funcional que aja como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico da instituição.

Nesse contexto, qual é a visão dos juízes titulares em relação à contribuição do sistema de educação corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas judiciais pertencentes à Comarca de Imperatriz (MA)?

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a visão dos juízes titulares em relação à contribuição do Sistema de Educação Corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas pertencentes à Comarca de Imperatriz (MA).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Maranhão estabelecidos para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz nos anos de 2014 e 2015.
- Identificar como está organizado o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.
- Explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.
- Explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo Tribunal de Justiça do Maranhão.
- Identificar, junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz, como avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade.

### **1.3 Delimitação do Trabalho**

Pretende-se compreender a visão dos atores em relação, unicamente, à contribuição da educação corporativa para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para a vara judicial sob sua responsabilidade.

Este trabalho não tem como objetivo propor mudanças no sistema de educação corporativa para alinhamento com os objetivos estratégicos do Tribunal.

Neste trabalho, apenas a educação corporativa será considerada como ferramenta de apoio ao processo de Gestão Estratégica do TJMA.

### **1.4 Relevância do Trabalho**

A reforma da gestão pública ocorrida no final do século XX tinha como objetivo a substituição de um modelo falido por um que estivesse em sintonia com as mudanças proporcionadas pelo processo de redemocratização e de globalização que teve lugar neste período. Essa reforma visava uma administração pública mais eficiente na implementação de políticas e programas sociais (SECCHI, 2009).

O autor considera que uma das mudanças ocorridas foi a apropriação de conceitos administrativos utilizados na iniciativa privada dentro do setor público, sendo um deles o de planejamento estratégico, que pode ser compreendido como o uso dos recursos disponíveis de

forma eficiente, com o intuito de aumentar a produtividade de um indivíduo ou da organização.

A educação corporativa, enquanto ferramenta de qualificação de recursos humanos é fundamental nesse processo de transformação da qualidade do capital intelectual de uma organização, objetivando eficiência e direcionamento às estratégias organizacionais.

Essa transformação potencializa a capacidade organizacional e, conseqüentemente, viabiliza a sustentabilidade das organizações do setor público ao permitir eficiência e efetividade na definição de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade.

Este trabalho torna-se relevante por proporcionar um aprofundamento da discussão sobre a relação educação corporativa x estratégia organizacional, permitindo uma visão crítica de sua efetividade para o atendimento dos objetivos estratégicos de uma organização e, dessa forma, contribuir com o processo de educação corporativa dentro do Tribunal de Justiça do Maranhão.

## **1.5 Organização do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em seis seções conforme descrito resumidamente a seguir. A seção um refere-se à Introdução, em que estão definidos o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação e a relevância do estudo.

A seção dois traz a revisão de literatura sobre os assuntos pertinentes ao tema abordado, a saber: Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Educação Corporativa.

A seção três refere-se aos métodos utilizados para a pesquisa, com definição do tipo de pesquisa, área de realização e instrumentos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados.

A seção quatro apresenta os resultados encontrados a partir dos dados coletados e faz uma discussão sobre os mesmos, procurando atender o objetivo proposto para o trabalho.

Finalmente, a seção cinco tece as considerações finais sobre a pesquisa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A administração pública possui dois aspectos que a caracterizam: um aspecto objetivo, representado pela sua função administrativa e que é identificado pelo modelo de gestão praticado pelo Estado, e outro aspecto subjetivo, em que a administração pública está representada por uma máquina hierarquicamente organizada para exercer a atividade administrativa, sendo que as ferramentas utilizadas nessa atividade definem como esse modelo de gestão está implementado (OLIVEIRA, 2005).

Nesta seção, serão abordados ambos os aspectos com o intuito de caracterizar o modelo de gestão e a ferramenta utilizada para sua implementação no Tribunal de Justiça do Maranhão.

### **2.1 Gestão Pública e Planejamento Estratégico**

O modelo de gestão administrativa do Estado sofre transformações ao longo do tempo de acordo com a época, costumes e necessidades de uma determinada região. Essas transformações ocorrem a partir de pressões de ordem política, social e econômica que culminam em reformas geradas pelos governos para se adequarem a essas novas demandas sociais, tanto internas quanto externas (FIATES, 2007).

Dentro dessa concepção histórica, é possível listar três modelos principais de administração pública, que são: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Fiates (2007) considera ainda que a transformação de um modelo de administração pública para o outro não se dá de forma estanque. Durante o período de transição, eles coexistem em instituições públicas distintas de acordo com o grau de identificação de cada uma com o modelo que utiliza. Esse grau de identificação é baseado nas necessidades e objetivos propostos para cada instituição.

A caracterização de cada modelo tem como objetivo prover a base teórica necessária para identificar o modelo gerencial como o implantado no Tribunal de Justiça do Maranhão e o planejamento estratégico como ferramenta de efetivação desse modelo.

### **2.1.1 Modelo Patrimonialista**

O modelo patrimonialista, considerado o modelo pré-burocrático, se caracterizava por uma estrutura pouco complexa, com baixa especialização e formalização e uma ampla esfera de controle centrada em uma única pessoa que definia e decidia as estratégias. Esse modelo se caracterizou, basicamente, pela mistura dos recursos públicos com os recursos privados, em uma extensão do poder do soberano em apropriação dos bens públicos (OLIVEIRA, 2005).

O autor considera que esse modelo é uma característica das sociedades pré-democráticas, e atendia apenas aos interesses do governante, e o Estado era visto como uma extensão do poder desse governante.

Souza (2006) entende que esse modelo é frágil em relação aos elementos que definem uma organização, pois suas regras e procedimentos não são definidos de forma clara e precisa. Isso fazia com que a administração pública fosse um mero instrumento de satisfação de interesses de uma minoria, deixando de atender aos interesses da sociedade (OLIVEIRA, 2005).

Bresser-Pereira (1996) afirma que esse modelo era incompatível com o capitalismo e com as democracias que surgiram a partir do século XIX porque, para esses grupos, era essencial que existisse uma separação definida entre Estado e mercado.

Para o autor, a democracia só existe quando há distinção entre a sociedade civil, entendida como seus cidadãos, e o Estado, ao mesmo tempo em que este é controlado por essa sociedade.

Até a Revolução de 1930, o modelo de gestão brasileiro era claramente patrimonialista, pois o Estado se comprometia em garantir os privilégios sociais e econômicos de uma elite que era dependente dessas benesses e de seu benfeitor. Essa elite mantinha-se ao largo do Estado para se apropriar dos privilégios mais diversos (GALDINO, 2007).

### **2.1.2 Modelo Burocrático**

Após o aparecimento do estado liberal, passou a existir uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento do modelo burocrático como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista (BRASIL, 1995).

Esses motivos levaram à necessidade da implantação do poder baseado na razão e na lei, que estabelecesse uma distinção dos conceitos de propriedade pública e privada, separando definitivamente os ambientes de vida pessoal e de trabalho.

Oliveira (2005) afirma que Max Weber sintetizou inicialmente o modelo burocrático no livro ‘A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo’, em 1904, embora apenas em 1922, com a publicação do livro ‘Economia e Sociedade’, esse modelo tenha tido suas bases melhor definidas.

Embora o modelo burocrático seja atribuído a Max Weber, ele já era bastante difundido na Europa do Século XVI, sendo utilizado em organizações públicas, militares e religiosas desse século (SECCHI, 2009).

Para o autor, desde tal época o modelo burocrático já vinha sendo utilizado de forma e intensidade variadas e nos mais variados níveis organizacionais, consolidando-se nas organizações tanto do setor público como do setor privado e do terceiro setor no século XX.

Oliveira (2005) afirma que uma das características da administração burocrática é sua submissão ao direito, à racionalidade e à ponderação entre meios e fins. Para o autor, a proposta do modelo burocrático era baseada em um controle rígido dos processos, como a admissão de pessoal e as contratações, que passariam a ter como princípios a profissionalização, carreira e impessoalidade efetuadas pelo poder público.

Quanto à profissionalização, o autor cita que esta se opõe ao nepotismo, que caracterizava o modelo patrimonialista. Nota-se que, com o modelo burocrático, é instituída a meritocracia, a qual consiste na atribuição de valor à competência do funcionário, fazendo com que os funcionários tenham a sua ascensão profissional a partir da valorização de sua experiência e desempenho.

Outras características do profissionalismo instituído pelo modelo burocrático são o trabalho remunerado e a divisão racional de tarefas, além da proposta de maximizar o rendimento funcional com a separação das funções de planejamento e execução das tarefas.

A impessoalidade é representada pela definição de que os cargos pertencem à organização e não às pessoas que os estão ocupando. Isso impede a apropriação individual do poder e a obtenção de benefícios em função da posição ocupada pelo funcionário.

Quanto à formalidade, esta é representada pela imposição de deveres e responsabilidades aos servidores públicos pela hierarquia administrativa, pela documentação dos procedimentos administrativos e pela formalização de processos decisórios e das comunicações internas e externas (SECCHI, 2009).

O autor afirma ainda que a formalidade tem como objetivo garantir a continuidade do trabalho e a padronização dos serviços prestados.

Secchi (2009) entende como características do modelo burocrático a eficiência administrativa e econômica e a equidade entre funcionários na produção de produtos e serviços de forma padronizada.

O modelo burocrático era uma contraposição ao modelo patrimonialista, evidenciava uma estrutura com clara divisão do trabalho e exigência de especialização das funções em uma estrutura complexa, altamente hierarquizada.

Nesse modelo, a divisão de poder se dava a partir de níveis hierárquicos, por meio de processos de trabalho e formas de controle definidos formalmente por normas e regras rígidas (OLIVEIRA, 2005).

O autor cita ainda que esse modelo, pela sua racionalidade e regulamentação, atingiu seu principal objetivo, o qual era controlar a corrupção. Porém, o excesso desses pressupostos resultou na lentidão de processos e redução de eficiência devido ao crescente desinteresse dos funcionários, sua resistência a mudanças e o conformismo gerado pela possibilidade de crescimento profissional pela simples questão do tempo de serviço.

Essas características levaram o modelo a um distanciamento das necessidades do cidadão e a uma introspecção do funcionalismo público em torno de suas próprias necessidades.

Para Bresser-Pereira (1996), ainda no regime militar já era possível identificar a crise da administração pública burocrática no Brasil. Esse, o modelo burocrático não obteve êxito no país porque, em vez de instituir uma burocracia profissional baseada em um processo de meritocracia de acesso aos cargos públicos a partir de concurso, recrutou administradores em empresas estatais, o que trazia para esse modelo os vícios do modelo praticado anteriormente.

Em uma crítica ao modelo, utilizando evidências de prós e contras, Brasil (1995) afirma que:

A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou dominante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a Justiça, a garantir os contratos e a propriedade (BRASIL, 1995).

Esses problemas, aliados à necessidade de estratégias de crescimento e de infraestrutura, tornaram a eficiência da administração pública um fator crucial para a legitimação do modelo burocrático como provedor de soluções às demandas da sociedade, o que resultou não apenas em uma reconsideração do modelo de gestão adotado, mas também

em uma inclinação ao uso de um modelo mais voltado para a eficiência e resultados na gestão das necessidades sociais.

Ainda de acordo com Bresser-Pereira (1996), enquanto houve uma reafirmação dos valores burocráticos no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se também uma propensão ao uso de características da gestão de empresas privadas na administração pública, tais como descentralização e flexibilização administrativa.

Porém, o autor afirma que essa reforma da administração pública só ganhou força quando houve um esgotamento da capacidade do Estado de garantir a eficiência na administração pública nos anos de 1970, que resultaria também em uma crise da burocracia.

Esse fato gerou, a partir dos anos de 1980, uma grande mudança na administração pública, com vistas à implantação de uma administração pública gerencial.

### **2.1.3 Modelo Gerencial**

Na visão de Secchi (2009), o modelo burocrático estatal, baseado no conceito weberiano, no final do século XX, já não satisfazia as necessidades do Estado, e era alvo de duras críticas. Esse modelo já não se encaixava no contexto institucional por sua ineficiência e morosidade. O autor também cita que a autorreferência o distanciava das necessidades da sociedade.

Oliveira (2005) entende que o modelo burocrático, embora tivesse atingido seu objetivo original de controlar a corrupção, tinha como entrave sua racionalização extrema gerada pelo excesso de regulamentos, o que acabava por trazer mais consequências negativas do que positivas, dando como exemplo a lentidão processual que gerava redução de sua eficiência.

Diante da ineficiência administrativa do Estado, houve uma necessidade urgente de reorientação do modelo administrativo utilizado, sabidamente ineficiente, lento e dissociado das necessidades do cidadão, para um modelo pautado em eficiência, agilidade e mais voltado ao cidadão.

Esse modelo foi trazido da iniciativa privada e continha discursos e práticas inerentes ao setor privado, os quais foram utilizados na reforma administrativa do setor público em diversos setores do governo (SECCHI, 2009).

Outra estratégia utilizada nessa reforma buscava adotar técnicas gerenciais do setor privado com o objetivo de descentralizar o sistema da administração pública.



A orientação ao desempenho dada à reforma da administração pública tornou-se fundamental como política pública em diversos governos (REZENDE, 2004).

Para o autor, essa reforma era uma readequação do modelo burocrático, utilizando as premissas de eficiência administrativa e melhorias na formulação e implementação de políticas públicas e programas sociais com menor desperdício e redução dos custos da máquina administrativa.

O autor ainda afirma que a reforma procurava dar mais transparência à administração pública, torná-la mais democrática, profissional e voltada para objetivos e resultados sociais.

O novo modelo de administração pública, conhecido como administração pública gerencial, é uma revisão pós-modelo burocrático, com vistas de introduzir na administração pública os valores de eficiência, eficácia e produtividade (SECCHI, 2009).

O modelo gerencialista, segundo Souza (2006), em relação à sua estrutura se caracteriza pela flexibilidade e por ter seus processos horizontalizados, tendo seus objetivos e metas devidamente formalizados. Em relação à dimensão estratégica, essa é definida com a participação dos principais agentes da organização e flexível devido ao grau de incertezas e pressões sofridas.

Na dimensão de análise da relação com o ambiente, caracteriza-se pelo entendimento de que essa relação se dá em um ambiente complexo e dinâmico devido à instabilidade ambiental, caracterizada pela existência de fatores ambientais diversificados e em constante mudança, mas que mantém a ênfase no atendimento das demandas sociais, enquanto que na dimensão política caracteriza-se pelo uso da função de planejamento e orçamento, visando a uma gestão focada em resultados.

Oliveira (2005) cita que, no modelo gerencial, há uma flexibilização da organização administrativa em relação ao modelo burocrático. Enquanto no modelo burocrático a organização administrativa era mais rígida, baseada em regulamentos, procedimentos e normas legais, no modelo gerencial pressupõe-se uma descentralização político-administrativa, transferindo funções para administrações locais com maior autonomia e responsabilidade.

Para Bresser-Pereira (1996), é constituída, assim, uma organização administrativa com menos níveis hierárquicos, voltada principalmente para o atendimento das necessidades sociais e com maior controle de resultados.

A avaliação de desempenho que, segundo Oliveira (2005), é uma das características da administração pública gerencial, pode ser efetuada a partir dos resultados obtidos. Essa avaliação também é característica do planejamento estratégico.

No Brasil, a administração pública gerencial foi introduzida pelo Plano Estratégico de Reforma do Estado nos anos de 1990. A proposta desse plano era transformar o papel do Estado de responsável direto pelo desenvolvimento para promotor e regulador deste utilizando práticas relativas à administração gerencial, modificando, assim, o paradigma burocrático existente.

#### **2.1.4 Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico**

A administração pública vem se deparando com um volume cada vez maior de demandas sociais devido à evolução das tecnologias de informação e comunicação que motivaram o aumento da mobilização e pressão política dos cidadãos.

A partir desse fato, a administração no setor público passou a ter como uma de suas principais atribuições a capacidade de responder e antecipar as demandas dos cidadãos. Isso reforça a importância do planejamento e da estratégia nas organizações públicas modernas (GUIMARÃES; *et al*, 2012).

Esses autores entendem que, nesse contexto, o setor público passou a incorporar a gestão estratégica como proposta de gestão, pois foi possível perceber que tal proposta poderia ser a resposta para essa necessidade de adequação dos órgãos governamentais a uma realidade em transformação, representada pelas mudanças geradas nas relações sociopolíticas e pela evolução técnica acelerada que prevalecia até o momento. Assim, consolidou-se a visão de que a estratégia adotada deveria ser dinâmica o suficiente para prever e reagir às mudanças conjunturais que surgiam.

A administração pública passou então a ver o planejamento como ferramenta importante para sua sustentabilidade organizacional, e esse entendimento levou necessariamente à mudança de modelo de gestão: do burocrático ao gerencial, pois a estratégia é a ação de planejamento com o objetivo de atingir crescimento organizacional e garantir a continuidade desse crescimento em longo prazo (SOUZA, 2016).

Para Silva; *et al* (2014), o planejamento estratégico orienta uma organização na prospecção de seu futuro, indicando os caminhos para se atingir os objetivos definidos e assim conquistar a sua visão desse futuro.

Planejamento estratégico e gestão estratégica são conceitos próximos, em que a administração está em um contexto mais amplo, mais conceitual, e o planejamento estratégico é mais específico, mais relativo à ação, sendo inclusive considerado como uma etapa da gestão estratégica.

Por sua vez, a gestão estratégica está associada às diversas definições aqui apontadas sobre o modelo gerencial. Em todas elas, as ideias de direção e objetivo estão presentes, o que caracteriza a função básica do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão.

Conforme descrito por Santos (2014), a estratégia se refere ao planejamento e às atividades efetuadas para atingir os objetivos determinados; para o autor, o termo estratégia se refere ao próprio processo de planejamento.

Partindo desse entendimento, a gestão estratégica tem procurado, desde o início, responder à questão fundamental de como as empresas conseguem uma vantagem competitiva sustentável.

Nessa busca, a gestão estratégica desenvolveu teorias e conceitos que examinam principalmente o ambiente e olham dentro da empresa, desenvolvendo ideias e avanços metodológicos que se seguem e tentam prever a transformação da prática de gestão (HERRMANN, 2005).

Para as instituições públicas, essa vantagem competitiva está relacionada à uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Bowman, Singh e Thomas (2002) descrevem que as raízes teóricas da gestão estratégica vêm principalmente da economia e das ciências sociais e uma revisão dessas raízes em períodos distintos de tempo demonstra que nem sempre a teoria e a prática andaram conectadas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), embora exista um número significativo de trabalhos sobre gestão estratégica, a maioria deles reflete a prática gerencial. Do estudo desses trabalhos, retiram-se dez perspectivas distintas, porém complementares, dez formas de se ver o planejamento estratégico; cada uma sendo restrita e exagerada por um ponto de vista, porém interessante e criteriosa por outro, permitindo perceber aspectos específicos que não são percebidos ao se tentar ver o todo.

Os autores descrevem ainda que, cada perspectiva identificada caracteriza uma escola diferente, sendo três delas de natureza prescritiva, por se preocuparem mais com a forma como elas se originam do que como as estratégias devem ser formuladas, são elas: as escolas do design, do planejamento e do posicionamento.

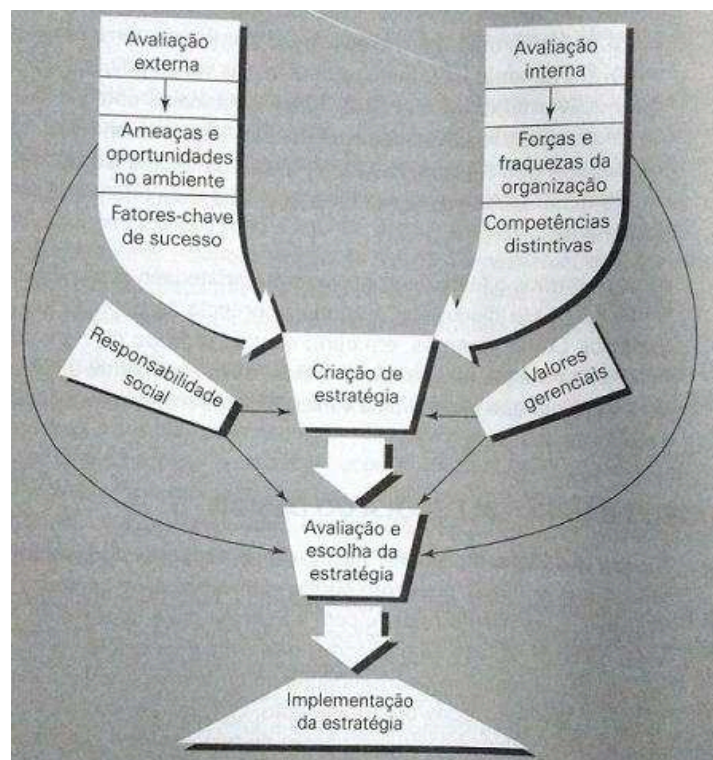
Outras seis escolas são de natureza descritiva, por entenderem ser mais importante a descrição do processo de formulação da estratégia do que a prescrição do comportamento estratégico. Uma última escola possui ambas as naturezas, procurando captar o que de melhor cada natureza contribui para o planejamento estratégico. Essas escolas e suas naturezas estão sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Evolução do pensamento estratégico

Evolução do Pensamento Estratégico		
Escola	Foco	Tipo
Design	Estratégia como um processo de concepção	Prescritiva
Planejamento	Estratégia como um processo formal	Prescritiva
Posicionamento	Estratégia como um processo analítico	Prescritiva
Empreendedora	Estratégia como um processo visionário	Descritiva
Cognitiva	Estratégia como um processo mental	Descritiva
De Aprendizado	Estratégia como um processo emergente	Descritiva
Do Poder	Estratégia como um processo de negociação	Descritiva
Cultural	Estratégia como um processo coletivo	Descritiva
Ambiental	Estratégia como um processo reativo	Descritiva
Configuração	Estratégia como um processo de transformação	Prescritiva e Descritiva

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

As escolas prescritivas surgiram a partir dos anos de 1960, tendo seu ápice nos anos de 1980. A escola do design surgiu nos anos de 1960, a partir dos trabalhos de Philip Selznick e também de Alfred Chandler. O modelo básico dessa escola buscava adequar as capacidades internas às possibilidades externas das organizações, como pode ser visto na Figura 1.

**Figura 1** – Modelo básico da escola do design

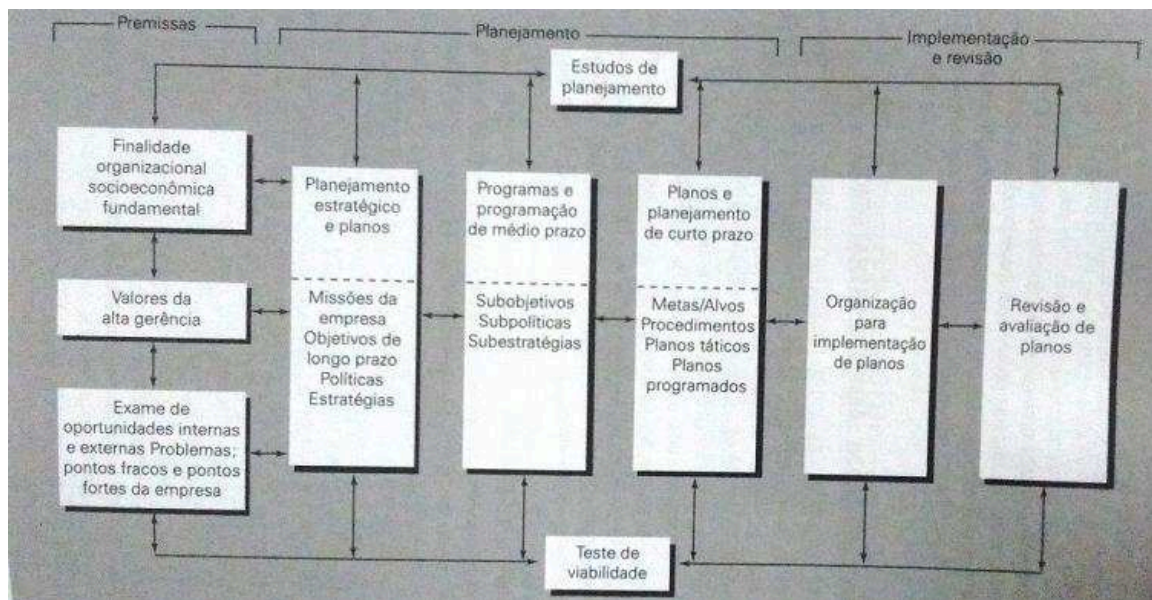
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 38)

A escola do planejamento, por sua vez, surgiu em paralelo à escola de design e enfatizava a estratégia como um processo formal e sistemático (MUNDSTOCK, 2008). E,

essa escola refletia a maioria dos conceitos da escola do design, porém entendia a concepção do processo estratégico não apenas como um processo cerebral, mas também formal.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam o modelo Steiner de planejamento estratégico como um modelo básico dessa escola. Esse modelo é composto por três etapas principais, premissas, planejamento e implementação e revisão, e cada etapa é composta de subetapas como pode ser identificado pela Figura 2.

**Figura 2** – Modelo Steiner de planejamento estratégico



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 60)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) identificam as seguintes premissas da escola do planejamento:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente, devidamente formalizado, composto por etapas com *checklists* individuais.
- O executivo principal é o principal responsável por todo o processo, embora na prática essa tarefa caiba à equipe de planejadores.
- As estratégias são explicitadas a partir do processo e implementadas a partir dos objetivos, programas, planos e orçamentos obtidos para esse fim.

A escola do posicionamento surgiu nos anos de 1980 e, embora agregasse os valores e conceitos contidos nas escolas anteriores, procurou dar ênfase à estratégia em si e não apenas ao processo de sua formulação. Os autores consideram o trabalho de Michael Porter, *Competitive Strategy*, de 1980, como o precursor dessa escola.

Santos (2014) entende que as grandes corporações ainda se utilizam de conceitos relacionados às escolas prescritivas. No caso do TJMA, pode-se afirmar, a partir dos

documentos levantados, que os mecanismos propostos pelas escolas prescritivas, principalmente o identificado na escola do planejamento, se encaixam com o processo de planejamento estratégico levado a efeito dentro do Tribunal.

### **2.1.5 Modelo Genérico de Planejamento Estratégico**

No processo de tomada de decisão estratégica, a implementação de sistemas de planejamento e ferramentas associadas à análise estratégica fazem parte da metodologia de aplicação da gestão estratégica em si (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Wright, Kroll e Parnell (2009); e Lopes (2010) que se basearam nas escolas prescritivas, consideram a gestão estratégica, enquanto um processo organizado, como uma sequência de etapas básicas. Mesmo modelos definidos para organizações sem fins lucrativos, como os de Oster (1995) e de Bryson (1988), são baseados na proposta das escolas prescritivas.

A literatura sobre administração estratégica muda suas denominações e forma de implementação conforme o autor, porém mantém uma mesma linha conceitual: uma sequência de etapas cuja finalidade é determinar objetivos e as estratégias para atingi-los (SILVA; *et al*, 2014).

Para Silva *et al* (2014), a administração estratégica, enquanto um processo organizado, possui as etapas de diagnóstico estratégico, a formulação das etapas e a implementação e controle do planejamento efetuado.

Outros autores renomados da área têm uma visão sistêmica semelhante. Para Wright, Kroll e Parnell (2009), a gestão estratégica é formada por um conjunto de passos que formam um modelo e, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), ela é um conjunto de compromissos.

As diferentes propostas de administração estratégica aqui apresentadas, embora tenham denominações diversas ou a divisão de uma atividade em duas ou mais, possuem um conjunto de etapas que convergem para cinco momentos específicos, que são: Análise, Planejamento, Implementação, Controle Estratégico e *Feedback* (LOPES, 2010).

Para Wright, Kroll e Parnell (2009), o processo de administração estratégica possui uma característica básica de continuidade com as seguintes definições para as etapas, que são: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, estabelecimento de missão e objetivos, formulação de estratégias, implementação de estratégias e realização de controle estratégico.

Para esses autores, o processo de retomada de uma etapa se dá tanto da etapa seguinte para a etapa anterior, quanto o retorno à etapa inicial para o reinício do processo.

Hitt, Ireland e Hoskison (2008) defendem uma abordagem em cinco etapas, semelhante às já citadas, com as seguintes denominações: análise do ambiente externo e interno, elaboração de missão e visão, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle. Entendem também, a existência do *feedback* entre as etapas definidas.

O modelo genérico de administração estratégica definido por Lopes (2010) procura sintetizar as visões sobre as etapas propostas pelos autores pesquisados, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** – Relação entre as etapas do planejamento estratégico

<b>RELAÇÃO ENTRE AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>Lopes (2010)</b>	<b>Wright, Kroll e Parnell (2009)</b>	<b>Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)</b>
Análise	Análise do Ambiente Externo; Análise do Ambiente Interno: (Recursos, Missão e Objetivos).	Análise do Ambiente Interno e Externo. Elaboração da Visão e Missão;
Planejamento	Formulação de Estratégias.	Formulação da Estratégia.
Implementação	Implementação de Estratégias	Implementação da Estratégia.
Controle	Controle estratégico	Controle

### 2.1.5.1 Etapa de Análise

Segundo Lopes (2010), a etapa de análise é uma etapa crucial no processo de planejamento estratégico. Nessa etapa, as organizações devem promover tanto uma análise de seu ambiente interno quanto de seu ambiente externo, identificando seus pontos fortes e fracos.

Conforme descrevem Wright, Kroll e Parnell (2009), existem três níveis de análise na administração estratégica, sendo: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si.

Os autores entendem que, na etapa de análise, devem ser observadas as quatro forças macroambientais que permeiam a existência da organização e que não estão sob seu controle direto, que são: as forças político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Essas forças são dinâmicas e podem oferecer oportunidades ou ameaças e restrições para a efetivação da administração estratégica.

Em relação à análise do ambiente interno; Wright, Kroll e Parnell (2009) entendem que a identificação dos recursos da organização, de sua missão e de seus objetivos permite à

administração estratégica determinar a orientação que a empresa deve tomar em relação ao seu ambiente externo.

Segundo esses autores, o propósito de uma empresa é criar riqueza para seus acionistas; porém, se a empresa possuir clientes e funcionários satisfeitos, essa riqueza será criada automaticamente. Dentro desse raciocínio, os autores defendem a análise SWOT como ferramenta para efetuar essa verificação.

Em relação à análise interna, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que é um processo importante para compreender os recursos e as capacitações que a organização possui para a criação de competências essenciais que, por sua vez, serão importantes quando as vantagens competitivas adquiridas forem igualadas ou suplantadas no ambiente geral pelos concorrentes.

Os autores descrevem ainda que, a visão e a missão de uma organização têm como um de seus objetivos principais informar o que ela é, o que realiza e a quem pretende atender, ou seja, informar as diretrizes da empresa aos *stakeholders*, sendo que tais diretrizes só podem ser eficientemente definidas após a análise externa e interna da organização.

Para Mahoney e Mcgahan (2007), o uso dos recursos internos de uma organização atrelados à capacidade de interação das empresas permite criar diferenciais de desempenho organizacional.

Em relação ao ambiente externo, este afeta tanto a questão do crescimento quanto a questão da lucratividade das organizações. As ameaças e oportunidades criadas pelas condições do ambiente externo podem causar grande impacto nas ações estratégicas das organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Relatam ainda que, é fundamental um entendimento integrado dos ambientes interno e externo para que se possa compreender o presente e prever o futuro.

O ambiente externo pode afetar as empresas a partir de oportunidades, que são condições no ambiente geral que ajudam a gerar competitividade quando exploradas, e por ameaças, que são condições que podem impedir os esforços da organização em obter competitividade quando ocorrem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em resumo, todos os autores pesquisados utilizam a análise SWOT com o objetivo de determinar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno e também de identificar as ameaças e oportunidades provenientes de seu ambiente externo.

Nas menções de Souza (2016), o uso da ferramenta SWOT facilita ao gestor a compreensão do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças relativas à



organização, bem como a análise do ambiente interno possibilita o conhecimento de suas forças e fraquezas.

E, para Melo (2008), o ambiente externo de uma organização é estudado com o objetivo de verificar ameaças e oportunidades que podem existir durante o seu percurso, e também facilita entender qual cenário de mudança seria mais vantajoso para a organização.

Afirma também que o estudo do ambiente interno visa algo semelhante; porém, nesse caso, o que se verificam são os pontos fracos, neutros e fortes, para que seja possível otimizar suas condições internas. Essa etapa é fundamental para as seguintes, pois as informações levantadas serão utilizadas em todas as outras etapas.

### **2.1.5.2 Etapa de Planejamento**

Após a etapa de análise, de acordo com o modelo genérico proposto por Lopes (2010), vem a etapa de planejamento que Kotler (2012) define como uma aplicação de métodos gerenciais que visam determinar o caminho a ser seguido pela organização, objetivando garantir uma maior interação com o ambiente.

Terence (2002) entende que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que auxilia a operacionalização da estratégia. E, enquanto processo, proporciona reflexão e permite também uma análise mais efetiva da interação entre os ambientes interno e externo da organização. Dessa forma, permite uma melhor alocação de recursos e ações pelo gestor, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais.

No planejamento, enquanto etapa da gestão estratégica, segundo a abordagem genérica proposta por Lopes (2010), é onde se encontram as maiores divergências entre os autores estudados.

Embora não utilizem os mesmos conceitos, eles convergem para os pontos principais da etapa de planejamento proposta por Lopes (2010), que são a definição da missão e objetivos organizacionais e o planejamento estratégico para atingi-los.

Para Wright, Kroll e Parnell (2009), a etapa de planejamento possui apenas as especificações das estratégias da organização, pois a definição de sua missão e de seus objetivos foi feita na etapa anterior.

As estratégias só podem ser definidas com esses elementos bem caracterizados. As estratégias possuem três níveis, os quais são: o nível empresarial, o nível de unidade de negócio e o nível funcional.

Os autores entendem que a discussão a nível empresarial é sobre o setor em que a empresa deve atuar e indicam que, para responder a essa pergunta, deve-se basear no resultado das análises efetuadas dos ambientes interno e externo, ou seja, devem-se levar em conta os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades existentes. Nesse quesito, as organizações do setor público quase nada têm a discutir, porém devem se ater à análise desses ambientes para melhor definir sua missão e objetivo.

As estratégias no nível de unidades de negócio são aquelas relativas à forma de atuação da organização no setor ou negócio escolhido, em que uma unidade de negócio corresponde a uma parte da organização que possui mercado próprio, concorrentes e missão particulares em relação a outras partes da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Esse conceito foi criado pela *General Electric Company* e usado para distinguir suas unidades de negócios. No entanto, uma empresa que possua um único negócio ou atue em apenas um ramo específico é considerada uma unidade de negócio em si. Nesse contexto, de uma única unidade de negócio, os autores entendem que as estratégias de nível empresarial e de unidade de negócio são as mesmas.

Em relação às estratégias funcionais, Wright, Kroll e Parnell (2009) entendem que são estratégias específicas de setores dentro de uma unidade de negócio e devem ser, ao mesmo tempo, especializadas em relação ao setor em que são implementadas e relacionadas às de outros setores, de forma a contribuir com as estratégias da própria unidade de negócio.

As organizações públicas devem ter também definidas as estratégias de nível funcional que se relacionem às estratégias definidas para a organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem a etapa de planejamento como etapa de formulação de estratégias, e distinguem as estratégias de acordo com as características da organização.

Essas estratégias, segundo os autores são definidas de acordo com a abrangência do mercado a ser atingido, e se dividem em estratégias no nível de negócios, estratégias no nível corporativo, estratégias de aquisição e reestruturação, estratégia internacional e estratégia cooperativa.

A estratégia no nível de negócios é utilizada pelas organizações para cada produto ou mercado em que atuam, e corresponde aos compromissos e ações utilizados para obter vantagem competitiva, explorando as competências consideradas essenciais para esses produtos ou mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os autores mencionam que uma estratégia no nível de negócios tem como essência a decisão sobre se a organização pretende fazer diferentemente suas atividades ou fazer atividades diferentes. Essa decisão tem como objetivo diferenciar a organização de seus concorrentes a partir da criação de valor exclusivo.

A estratégia no nível corporativo corresponde às ações que são definidas para obter vantagem competitiva por uma organização quando esta trabalha com um grupo de negócios que competem em vários mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Essas estratégias dependem do grau de diversificação que caracteriza a organização e dizem respeito ao grau de agregação e relacionamento entre os negócios da organização, e têm como objetivo equalizar sua variação de lucratividade.

As estratégias de aquisição e reestruturação e as estratégias internacionais visam a diversificação e expansão de mercados, objetivos não coerentes com os objetivos de organizações públicas e, portanto, não significativos ao escopo deste trabalho.

O último tipo de estratégia genérica definida é a estratégia de cooperação. Esse tipo de estratégia visa criar valor para os clientes a partir da união de competências essenciais entre organizações. Essa estratégia ocorre quando são definidas ações em comum por organizações que têm objetivos comuns (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os autores supracitados definem três tipos de alianças estratégicas: *joint ventures*, aliança estratégica com diferentes participações acionárias e aliança estratégica sem participação acionária.

No primeiro tipo de aliança estratégica, as organizações participantes criam outra organização independente com igualdade de participação acionária em que são compartilhados recursos e competências com o objetivo de gerar vantagens competitivas que dificilmente seriam atingidas se atuassem isoladamente. O segundo tipo difere do primeiro apenas no fato de que as participações acionárias não são igualitárias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Uma aliança estratégica sem participação acionária é a divisão de recursos e capacitações exclusivas entre organizações, utilizando uma relação contratual para gerar vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Esse tipo de aliança não é tão formal quanto as anteriores devido à não criação de outra organização e à não existência de participação acionária; portanto, são mais flexíveis. As organizações do setor público, devido a suas características particulares, têm nesse tipo de associação a forma mais objetiva de aliança de competências e recursos, visando agregar valor aos serviços oferecidos à sociedade.

### 2.1.5.3 Etapa de Implementação

A terceira etapa do modelo genérico de administração estratégica proposto por Lopes (2010) é a execução, ou seja, a implementação da estratégia formulada.

Para Wright, Kroll e Parnell (2009), a etapa de implementação da estratégia envolve tanto compreender como a organização deve estar estruturada para que a estratégia possa ser implementada como também observar as variáveis que influenciam o sucesso ou o fracasso dessa implementação, que são: liderança, poder e a cultura organizacional. Os autores entendem que essas variáveis bem administradas possibilitam a cooperação entre funcionários para a consecução dos planos estratégicos da organização.

A estrutura organizacional reflete as relações formais de autoridade e identifica a forma como a organização aloca os indivíduos em setores (departamentos, divisões) e como são distribuídas as tarefas e responsabilidades a esses indivíduos.

Essa estrutura identifica o potencial de transmissão de autoridade entre os funcionários e o seu entendimento ou não, e facilita ou dificulta a comunicação de orientações estratégicas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

As variáveis organizacionais, como a liderança, o poder e a cultura organizacional devem ser administradas, pois permitem que uma estratégia seja implementada com a influência exercida pela alta direção em quesitos como motivação e exemplos que podem facilitar ou dificultar essa implementação.

A liderança se torna aliada se o administrador consegue influenciar positivamente e assim garantir a cooperação de seus subordinados à implementação da estratégia. Wright, Kroll e Parnell (2009) entendem a variável “poder” não se referindo ao poder formal, mas à habilidade ou perícia adquirida pela experiência que possa influenciar subordinados à cooperação da estratégia. Nesse caso, o poder passa a ser uma garantia de sustentação para a liderança.

A cultura organizacional são os valores, crenças e comportamentos aceitos e praticados pelos funcionários de uma organização, e cada organização possui cultura própria, e mesmo empresas de um mesmo setor podem ter culturas organizacionais bem distintas.

O objetivo da cultura organizacional, segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) é capacitar a empresa a se adaptar às mudanças ambientais e administrar suas operações internas de forma integrada. Dentro desse entendimento, a cultura organizacional, em relação às ações estratégicas de uma organização, pode funcionar como elemento facilitador ou pode dificultar sua implementação.

Ao tratar da implementação da estratégia, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que não apenas as estruturas e os controles estratégicos são importantes nessa etapa. Eles consideram que é necessário ter um olhar na questão da governança corporativa, pois para eles a governança corporativa são as estratégias que a organização possui para controlar sua relação com os acionistas.

Essa relação direciona, por sua vez, a estratégia e o desempenho da organização. Essa preocupação objetiva garantir que as decisões de nível estratégico sejam eficazes, pois os interesses da alta gerência e dos acionistas estão sob controle. Ela é também a base da administração nas grandes corporações, em que existe uma clara separação entre propriedade e controle administrativo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em relação à importância da estrutura organizacional para a implementação efetiva da estratégia selecionada, pode-se afirmar que essa estrutura é formada pelos controles e procedimentos, as relações hierárquicas e de autoridade, como também pelos processos inerentes à tomada de decisões.

A estrutura organizacional afeta o desempenho da organização sendo que, quando a estratégia não está em sintonia com a estrutura, seu desempenho fica comprometido. Além disso, essa estrutura é fundamental para a implementação efetiva da estratégia, pois quando esses elementos estão alinhados, sua implementação é facilitada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)

Os conceitos de estrutura e estratégia organizacional demonstram a inter-relação entre a formulação da estratégia e sua implementação, ou seja, a estrutura resulta da estratégia ou a estratégia baseia-se na estrutura existente. Além da estrutura e dos controles organizacionais, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que a liderança é fundamental no processo de implementação de estratégias.

Esse líder deve ser capaz de antecipar cenários e, assim, garantir a flexibilidade da estrutura e a motivação e capacitação dos funcionários que possam promover as mudanças estratégicas necessárias ao momento.

Dentro desse entendimento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que qualquer mudança de estratégia implica uma mudança na forma de conclusão de seu trabalho.

#### 2.1.5.4 Etapa de Controle

O controle estratégico é a última etapa do modelo genérico proposto por Lopes (2010), que considera que, nessa etapa, deve-se prover um *feedback* ao processo para a readequação ou reformulação do planejamento proposto, caso necessário.

Wright, Kroll e Parnell (2009) citam que o objetivo do controle estratégico é determinar o nível com que as estratégias definidas conseguem atingir os objetivos determinados. Caso esse nível esteja aquém do esperado, o controle estratégico deve modificar a estratégia ou a sua implementação para que esses objetivos possam ser atingidos.

Para os autores, a alta administração tem a função de definir os pontos que devem ser monitorados com vistas a uma avaliação e controle desses pontos da organização. Tais pontos são influenciados diretamente pela missão e objetivos definidos pela organização.

O desempenho real deve ser sempre avaliado ou mensurado, sendo que essas avaliações são divididas em dois grupos: qualitativas ou quantitativas. Caso essa avaliação supere ou atinja os padrões de desempenho estabelecidos, nada precisa ser feito; caso contrário, deve-se tomar ações corretivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Conforme descrevem Wright, Kroll e Parnell (2009), o controle estratégico deve levar em conta tanto o macroambiente da organização quanto o seu ambiente interno. Em relação a esse último, o controle estratégico deve levar em conta sua missão e objetivos, a formulação de suas estratégias e suas implementações.

Para exercer o controle estratégico, a organização possui três maneiras: o controle por meio de critérios de desempenho multidivisional, que consiste em estabelecer padrões para diversos níveis da organização, indivíduos, funções, divisões ou unidades de negócios; o controle por meio de desempenho em que, nesse caso, a avaliação prende-se a uma medida de lucratividade estabelecida; e existe ainda a possibilidade de o controle ser feito diretamente por meio da organização formal, ou indiretamente pela organização informal, utilizando as variáveis organizacionais para tal (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Para as organizações do setor público, a medida de lucratividade deve ser substituída por melhoria de desempenho na prestação de serviços.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) não definem o controle relacionado à administração estratégica pois, para eles, o controle organizacional é função da governança corporativa e, portanto, tem a função de garantir os direitos de acionistas e os interesses da alta administração, o que não pertence ao escopo deste trabalho.

## 2.2 Educação Corporativa

Com a competitividade transcendendo fronteiras, qualificar seus funcionários tornou-se fundamental para que as organizações não fiquem defasadas em relação à concorrência (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Nesse contexto, os autores acreditam que ações direcionadas ao aprendizado contínuo dos funcionários proporcionarão a aquisição de conhecimentos e habilidades que permitirão um melhor desempenho de suas atribuições. Essa preocupação tem levado as organizações a procurarem melhorar seus processos de treinamento.

As organizações modernas, em um cenário de globalização tanto política e econômica quanto cultural e social, têm procurado buscar novas maneiras de capacitação de seus funcionários por meio de educação continuada, em um movimento de disseminação e distribuição do conhecimento como forma de conquistar vantagens competitivas nos negócios (SILVA; FRANCISCO, 2009).

Os autores entendem que, neste novo século, devido às novas tecnologias e às mudanças no ambiente de trabalho, os treinamentos e informações recebidos tornam-se rapidamente obsoletos, fazendo com que a educação se torne essencial para a qualificação da força de trabalho.

Considerando esses fatos, muitas organizações estão vendo na implantação de uma política de educação corporativa a saída para não apenas elevar seu nível de competitividade, mas também manter e aperfeiçoar os seus talentos internos.

Eboli (2004) credita à mudança de paradigma da gestão organizacional o aparecimento das universidades corporativas. Para a autora, houve um impacto muito forte no funcionamento das organizações ao se mudar de um modelo de gestão em que a alta gerência criava normas e manuais que eram executados por todos na empresa para um modelo mais flexível, com estruturas horizontais e descentralizadas.

A autora entende que, a partir dessa mudança, “a rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente” (EBOLI, 2004, p. 36).

Em relação à administração pública, para que a mudança de modelo da gestão burocrática para a gerencial se concretize, torna-se indispensável a qualificação contínua e a universidade corporativa é uma das formas mais eficientes para se atingir esse objetivo (MAIA, 2011).

### 2.2.1 Conceitos Fundamentais

Embora treinamento e educação sejam termos distintos, muitas organizações ainda costumam usá-los como sinônimos. Oliveira (2007) entende que, enquanto o treinamento é orientado a tarefas e se preocupa mais com aspectos relacionados ao desempenho no curto prazo, a Educação Corporativa (EC) tem uma visão mais macro e se preocupa com a ampliação do capital intelectual da organização pelo desenvolvimento das habilidades dos seus funcionários.

A partir dessa definição, pode-se perceber que, enquanto o treinamento visa desenvolver habilidades individualizadas, a educação corporativa busca a implantação de uma cultura de aprendizagem contínua.

Oliveira (2007) entende ainda que a EC procura oferecer soluções para conjuntos de cargos e, dessa forma, permitir que o aprendizado organizacional se dê de forma universal e não individualizado, agregando, assim, valor ao resultado corporativo.

Essa mudança de visão está sintetizada no Quadro 3, em que é possível perceber que a educação corporativa é uma evolução em relação aos centros de treinamento, pois enquanto estes tinham uma visão limitada do contexto educacional dentro de uma organização, aquela expande esse conceito e evolui os resultados esperados, como se pode ver em relação aos objetivos definidos para cada modelo.

**Quadro 3** – Mudança de paradigma

<b>CENTRO DE TREINAMENTO</b>	<b>➔</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Desenvolver habilidades	<b>Objetivo</b>	Desenvolver as Competências Críticas
Aprendizagem Individual	<b>Foco</b>	Aprendizagem Organizacional
Tático	<b>Escopo</b>	Estratégico
Necessidades Individuais	<b>Ênfase</b>	Estratégias de Negócio
Interno	<b>Público</b>	Interno e Externo
Espaço Real	<b>Local</b>	Espaço Real e Virtual
Aumento das Habilidades	<b>Resultado</b>	Aumento da competitividade

Fonte: Eboli (2004, p. 50)

A educação corporativa implica uma visão sistêmica do processo de qualificação de recursos humanos. Não se prende ao indivíduo como ‘recursos humanos’, mas sim como ‘seres humanos’.



Além disso, não vê simplesmente um desenvolvimento de habilidades, mas sim o desenvolvimento de competências críticas que produzirão aumento de produtividade com sustentabilidade institucional.

Silva e Francisco (2009) entendem que a EC permite ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais. Os autores alertam que é necessário e vital para o sucesso da educação corporativa o apoio forte e visível da organização.

Dentro dessa concepção, a educação corporativa pode potencializar as capacidades institucionais de organizações do setor público permitindo, assim, a promoção de políticas públicas eficientes e sintonizadas com as necessidades da sociedade (MEDEIROS; OLIVEIRA; AMORIM, 2010).

Historicamente, os homens primitivos já efetuavam treinamento ao repassar seus conhecimentos para seus descendentes. Ao longo dos tempos, essa atividade foi sistematizada e foi conhecida como desenvolvimento de pessoal. Mas segundo Vargas (1996) foi apenas a partir da Segunda Guerra Mundial essa atividade foi reconhecida e, a partir daí, passou a ser utilizada em larga escala pelas organizações.

Para Timóteo (2009), a formalização do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) só se deu a partir do século XX. O autor reata ainda que, o grande impulso foi dado com o surgimento das grandes indústrias e também dos métodos de produção definidos por Taylor e Fayol em um movimento que ficou conhecido como Administração Científica.

Branco (2006) aponta que esses programas de treinamento, no início do século XX, tinham como objetivo preparar e reter a mão de obra. Esses programas já eram direcionados aos objetivos da organização e não se preocupavam com créditos e diplomas.

Como os diplomas não eram necessários, as escolas corporativas se popularizaram a partir da Revolução Industrial tanto em indústrias como no serviço público. Branco (2006) entende que como os diplomas e certificados não eram necessários, muitas empresas tiveram como preferência ter seus próprios programas de desenvolvimento de funcionários.

Eboli (2004) afirma que essas escolas corporativas mesclavam dois enfoques na produção do conhecimento: o ideológico, que se caracterizava pelo modo de ser e pensar, e o técnico ou operacional, que era identificado pelo modo de fazer, procurando desenvolver tanto os componentes ideológicos quanto os técnicos em seus programas de qualificação.

Segundo Branco (2006), a *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI), criada em 1927, foi a primeira universidade criada dentro de uma organização. A sua proposta era a de incrementar a produtividade por meio do desenvolvimento do capital humano, o que é a base da estrutura das universidades corporativas atuais.

A autora afirma que o termo “universidade corporativa” ainda não existia, porém, a iniciativa das organizações de agregar ao treinamento um processo de aprendizagem contínua dentro das empresas contribuiu para o crescimento da proposta de educação corporativa. A partir da GM, outras empresas procuraram desenvolver seus próprios programas de educação corporativa, e cita como exemplo a criação da *Crotonville* pela *General Electric*, em 1955.

Entre os anos de 1920 e 1980, a iniciativa de investimento na qualificação de pessoas sem apoio de parceiros educacionais gerou credibilidade aos programas de educação corporativa e, a partir desse contexto, várias empresas obtiveram reconhecimento para emissão de diplomas (BRANCO, 2006).

Branco (2006) nos diz ainda que, a partir dos anos de 1980, esses programas deixaram de ter o controle rígido existente em modelos consolidados para abordagens mais genéricas, encontradas atualmente em universidades corporativas, quando então o termo foi cunhado por Meister para caracterizar tais abordagens.

Em uma definição de universidade corporativa, Eboli (2004) caracteriza Universidade Corporativa (UC) como um sistema de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão de pessoas por competência e afirma:

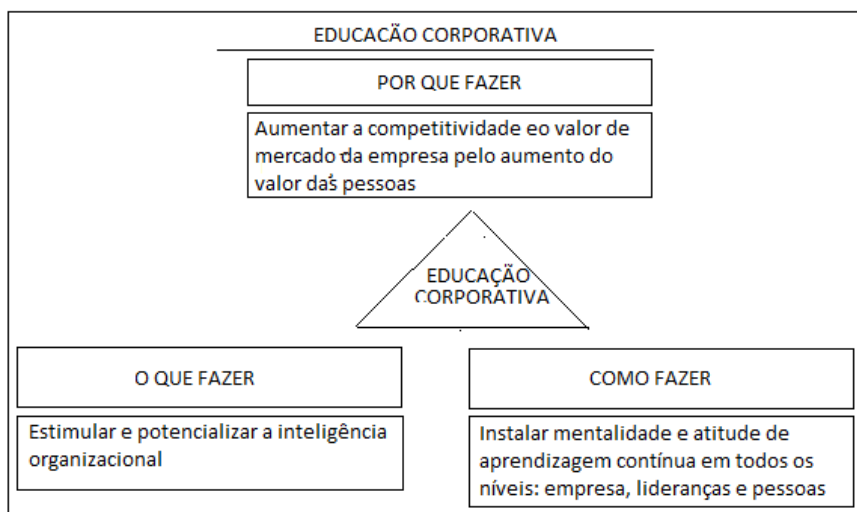
A missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2004, p. 48).

Dentro dessa visão, Eboli (2004) utiliza o conceito de competência como resultante de três fatores: conhecimento, habilidades e atitudes. O primeiro fator se relaciona à compreensão de conceitos e técnicas, o segundo à aptidão e capacidade de realizar, sendo essas associadas à experiência e aprendizado contínuo, enquanto o terceiro fator é relacionado ao modo como o indivíduo se posiciona em relação aos acontecimentos e ao seu ambiente de convívio.

Em resumo, o autor diz que competência se refere a saber fazer (conhecimento), poder fazer (habilidade) e querer fazer (atitude).

A Figura 3 representa a relação entre esses fatores e a educação corporativa:

**Figura 3** – Relação educação corporativa x competências



Fonte: Eboli (2004, p. 53)

Segundo Eboli (2004), os pressupostos básicos para que se caracterize a implementação de um projeto de universidade corporativa são:

- **objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- **foco do aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual;
- **escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- **ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- **público-alvo:** adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas nos públicos interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade) e não somente nos funcionários;
- **local:** contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente em um local físico; e
- **resultado:** aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

Branco (2006) afirma que o que determina uma universidade corporativa é o seu direcionamento estratégico. A autora diz que o que garante a existência de uma boa universidade corporativa é o apoio que se dá para que as organizações atinjam seus objetivos. Devido a isso, a educação corporativa não pode ser entendida como um pacote pronto e acabado.

Eboli (2004) alerta que a adequação de um projeto de educação corporativa a uma organização não é uma questão simples, ou seja, o que deu certo em uma determinada organização pode não dar certo em outra por motivos diversos.

A autora entende que para que uma organização tenha sucesso com a implantação de um ambiente de educação corporativa é necessário primeiramente que sejam diferenciados dois aspectos inter-relacionados: os princípios e as práticas organizacionais. Os princípios são a base filosófica que dizem respeito à questão estratégica.

Esses princípios dizem respeito à cultura organizacional, aos processos e ao modelo de gestão utilizado pela organização. Já as práticas são as escolhas organizacionais baseadas nesses princípios que permitirão transformar as competências críticas da organização em competências individuais.

Dentro dessa visão, a autora definiu sete princípios de sucesso que consolidam as características necessárias a um ambiente de EC para o pleno atendimento de seus objetivos estratégicos. São eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

### **2.2.2 Sistemas de Avaliação de Treinamento x Educação Corporativa**

A formação das pessoas dentro das organizações é um tema que está presente desde a criação das primeiras fábricas com o advento da Revolução Industrial (DIAS; GUEDES, 2013).

Para Dias e Guedes (2013), o foco da preparação nesse período era a realização de tarefas, sendo que essa preocupação evoluiu para acompanhar o desenvolvimento organizacional.

Essa evolução segundo Dias e Guedes (2013), se caracterizou pela preparação dos funcionários primeiramente para cargos futuros e, em seguida, para uma preocupação de aperfeiçoamento não apenas profissional do indivíduo, mas também pessoal.

Dias (2012) afirma ainda que, apesar da evolução das teorias administrativas, o assunto não perdeu importância e vem acompanhando as mudanças ocorridas nas

organizações, evoluindo por meio de reformulações que ampliaram de escopo sua atuação. Essa ampliação de escopo resultou no que é chamado hoje de Educação Corporativa.

Nas menções de Eboli (2004), essa evolução dos Sistemas de Educação Corporativa, a partir do tradicional sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), transferiu caráter estratégico à capacitação individual, tornando-se base para o sucesso das organizações.

Esse fato tem levado ao estudo de métodos que avaliem o resultado do processo de formação. Porém, devido ao fato de que a maioria dos métodos de avaliação foram criados com o objetivo de avaliar treinamentos, a avaliação de resultados em ambientes de educação corporativa ainda é pouco estudada (DIAS; GUEDES, 2013).

Devido às diferenças existentes entre treinamento e educação corporativa, isso tem ensejado estudos que procuram adaptar os modelos de avaliação existentes para treinamento para o uso em ambientes de educação corporativa.

As autoras afirmam ainda que foram propostos, desde os anos de 1950, métodos de avaliação de resultados em treinamento como os de Kirkpatrick, que propôs um modelo de quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Hamblin, em 1978, desenvolveu um modelo complementar ao de Kirkpatrick, transformando o quarto nível em dois: organização e valor final. Outros modelos citados são os de Borges-Andrade, em 1982, e Fitz-enz, em 1995. Porém, Dias e Guedes (2013) ressaltam que o único modelo encontrado que visa a avaliação de resultados em educação corporativa foi o modelo de produtividade de Allen e McGee (2004).

Melo, Langhi e Peterossi (2013) dizem ainda que a proposta de Borges-Andrade, em 1982, o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS), era um modelo de avaliação de eventos ou de programas de T&D com o levantamento de características (insumos, procedimentos, processos e resultados) relativas a esses eventos e ao ambiente no qual eles ocorrem.

Tarapanoff e Aguiar (2006) citam que a educação corporativa deve estar alinhada à estratégia das organizações e sua avaliação também deve utilizar métricas que contemplem esse alinhamento.

Além disso, mencionam que, a educação só se torna corporativa quando atinge esse alinhamento, e eles também entendem que as organizações de médio e grande porte já se conscientizaram de que suas estratégias são dependentes dessa formação de pessoal e o desenvolvimento das competências individuais deve ser considerado no alinhamento às competências estratégicas da organização.

Para alcançar uma atuação a nível estratégico, é necessário que os resultados gerados pela EC estejam sempre sob monitoramento e análise para que possam subsidiar a tomada de decisões e, assim, verificar se o sistema implantado de educação corporativa está contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (DIAS; GUEDES, 2013; TARAPANOFF; AGUIAR, 2006).

Tarapanoff e Aguiar (2006) afirmam que as avaliações métricas e os índices de desempenho devem basear-se fundamentalmente no entendimento claro dos objetivos institucionais, além na compreensão sobre as competências institucionais disponíveis e na percepção de novas competências críticas.

Essa compreensão leva a um esgotamento dos sistemas de avaliação de treinamentos e foca na necessidade do aprofundamento dos estudos sobre avaliação de sistemas de educação corporativa.

### 2.2.3 Principais Modelos de Avaliação de Educação Corporativa

Dentre os modelos citados, os principais são os de Kirkpatrick e o de Allen e McGee: o primeiro, por ser o mais utilizado para avaliação de Sistemas de Treinamento, conforme mencionam os autores Dias (2012); Dias e Guedes (2013); Tarapanoff e Aguiar (2006); e Allen e McGee (2004) e o segundo, por ser o único encontrado que é aplicado diretamente em educação corporativa, como relatam Dias e Guedes (2013).

Eboli (2004) afirma que, apesar de o modelo de Kirkpatrick ser um método de avaliação desenvolvido há mais de 50 anos, a preocupação com sua implementação é recente. Allen e McGee (2004) entendem que, como os sistemas de educação corporativa são descendentes das áreas de T&D, não existe surpresa no fato de ser o modelo usado pela maioria das instituições.

No modelo de Kirkpatrick, a reação dos participantes de um treinamento deveria ser avaliada como se analisa a satisfação dos clientes. Ele considerava que, para que um treinamento fosse efetivo, os participantes deveriam ter reações positivas ao mesmo (MELO; LANGHI; PETEROSSO, 2013).

Os quatro níveis de avaliação do modelo de Kirkpatrick, segundo Melo, Langhi e Peterossi (2013) são:

- **Nível 1 - Reação:** nesse nível, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento, apurando sua satisfação. Essa satisfação é medida como fator de motivação do participante ao treinamento. Dias e Guedes (2013) afirmam que

uma insatisfação reduz as possibilidades de aprendizado, mas o contrário não o garante.

Nas citações de Melo, Langhi e Peterossi (2013), esse nível procura captar as impressões dos participantes em relação ao treinamento, em que uma impressão positiva pode auxiliar no aprendizado e motivação daqueles. Nesse nível, a pergunta a ser respondida é: “os participantes gostaram do programa oferecido?” (TARAPANOFF; AGUIAR, 2006).

Dias (2012) considera que uma reação positiva visa garantir a sobrevivência dos programas de treinamento e, em sua opinião, os participantes possuem o poder de influenciar nas decisões sobre o futuro das ações de treinamento ao relatarem uma insatisfação para seus superiores, o que poderia ser interpretado pela diretoria como algo negativo.

- **Nível 2 – Aprendizagem:** nesse nível, a avaliação é feita pela verificação de mudança de atitude. Procura-se identificar se houve aumento de conhecimento ou da habilidade do participante, tendo como objetivo identificar se os objetivos específicos do programa foram atingidos. Nesse nível, uma alteração na percepção da realidade serve como indicador do nível de aprendizagem.

Para Tarapanoff e Aguiar (2006), a pergunta a ser respondida nesse nível é “quais conhecimentos e habilidades os participantes adquiriram?”.

Já para Dias (2012), a verificação é feita porque, para que ocorra aprendizagem, um desses fatores deve ocorrer.

Tarapanoff e Aguiar (2006) afirmam que os níveis 1 e 2 devem ser avaliados durante o treinamento.

- **Nível 3 – Comportamento:** nesse nível, procura-se identificar se os conhecimentos e habilidades adquiridas no treinamento resultaram em mudanças de comportamento em seu ambiente de trabalho.

Dias e Guedes (2013) relatam que deve-se ressaltar a influência que o próprio ambiente exerce nessas mudanças, pois os resultados obtidos nesse nível têm mais relação com o incentivo dado pelo gestor para o uso dos conhecimentos e habilidades adquiridos.

Essa avaliação, nas menções de Melo, Langhi e Peterossi (2013), deve ser feita de três a seis meses após o treinamento e eles consideram que, para que a mudança de comportamento aconteça, é necessário que o participante queira mudar, saiba o que e como mudar, tenha um ambiente de trabalho que facilite a mudança e que seja premiado por esse fato.

Tarapanoff e Aguiar (2006) afirmam que a pergunta a ser feita nesse nível é: “como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?”.

- **Nível 4 – Resultados:** nesse nível, verificam-se os resultados atingidos devido à participação no programa de treinamento, em que alguns indicadores apontados são redução de custos, redução de acidentes, aumento da produção, aumento das vendas, melhoria da qualidade, lucros mais altos, retorno do investimento, melhoria de motivação ou da qualidade de vida, entre outros (DIAS; GUEDES, 2013).

Dias (2012) diz ainda que os objetivos do treinamento devem ser definidos em cima dos resultados esperados.

Tanto o modelo desenvolvido por Kirkpatrick quanto outros desenvolvidos para avaliar os sistemas de EC não forneciam o tipo de informação solicitada por designers e líderes de ambientes de educação corporativa necessária para melhorar a produtividade de instrução e atividades relacionadas.

Em resposta a essa problemática, foi desenvolvido o modelo de produtividade de Allen e McGee (2004) e nas descrições dos autores, qualquer sistema pode ser descrito pela fórmula **Recursos + Atividades = Resultados**.

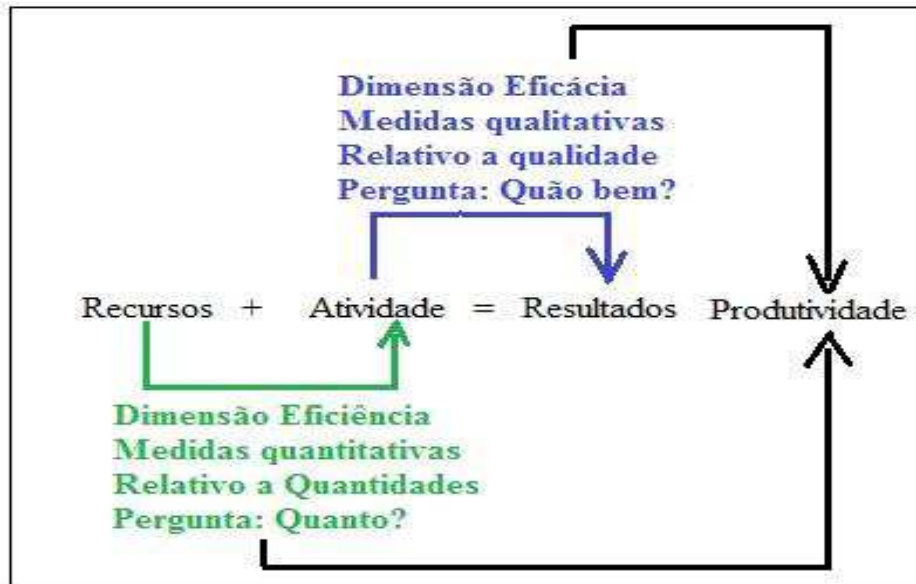
A relação entre essas variáveis se dá da seguinte forma: todo sistema produz **resultados**; para que esses resultados sejam produzidos, as **atividades** devem acontecer; e para que as atividades aconteçam, **recursos** devem ser utilizados, uma vez que todo sistema obedece a essa fórmula.

Allen e McGee (2004) entendem que existem relações dinâmicas entre essas variáveis e que essas relações determinam o sucesso de um sistema de universidade corporativa. Esses relacionamentos determinam a eficácia e a eficiência do sistema.

No entendimento dos autores, “um sistema só é eficaz quando uma atividade cria ou produz um resultado pré-determinado com alto grau de previsibilidade” (ALLEN; MCGEE, 2004, p. 18, tradução nossa) e, como consequência, retrata também o conceito de qualidade, visto que se preocupa com o “quão bem” um sistema funciona.

A Figura 4 representa os elementos componentes dessa fórmula e seus relacionamentos.

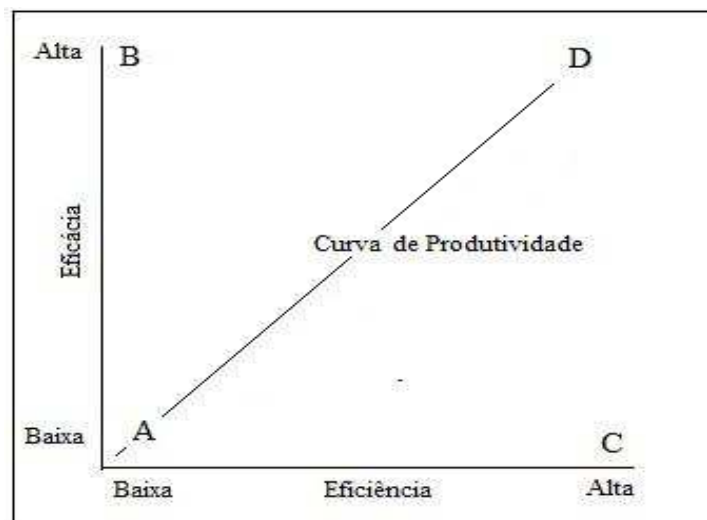


**Figura 4** – Modelo de produtividade

Fonte: Allen e McGee (2004, p. 19, tradução nossa)

Em relação à eficiência, Allen e McGee (2004) afirmam que é determinada pela relação entre atividade e recursos, na proporção do quão eficiente é um sistema que executa suas atividades utilizando os recursos previstos (dentro dos custos estabelecidos).

Os autores alertam que deve existir o equilíbrio entre esses elementos, porém pode ser perigoso para o sistema de educação a preocupação demasiada em estabelecer tal equilíbrio e o equilíbrio ideal entre esses elementos é chamado de produtividade (Figura 5).

**Figura 5** – Eficiência x Eficácia

Fonte: Allen e McGee (2004, p. 20, tradução nossa)

A partir da Figura 5, retira-se outra equação representativa do modelo: **Eficiência + Eficácia = Produtividade**. Essa equação determina o padrão de desempenho de um sistema

de UC, ou seja, um sistema que só será efetivamente produtivo se conseguir equilibrar esses parâmetros de desempenho, conforme pode ser visto na Figura 6, em que se caracteriza o desempenho de vários sistemas e se define produtividade.

**Figura 6** – Desenvolvimento curricular e estratégia instrucional



Fonte: Allen e McGee (2004, p. 21)

Allen e McGee (2004) entendem que a aplicação desse modelo passa pela observação de dois elementos distintos: a qualidade da instrução e a quantidade de recursos necessários para garanti-la. A primeira foca o aspecto do que deve ser ensinado (currículo) e a segunda por quais meios esse currículo deve ser ensinado (estratégia de ensino).

Os autores afirmam que uma preocupação central do desenvolvimento curricular é a qualidade do ensino e, ao se desenvolver o currículo de instrução, deve-se estabelecer um padrão de desempenho e identificar o conteúdo do programa.

Em relação à estratégia instrucional, os autores entendem como o processo de determinar e selecionar o método mais eficiente e os meios de comunicação para a entrega de um programa de instrução ou currículo (ALLEN; MCGEE, 2004).

Para efeitos de medição desses elementos, os autores afirmam, em relação à qualidade instrucional, que essa medição é identificada pela previsibilidade na maneira com que os participantes atingem os objetivos do programa.

Em relação à estratégia instrucional, a medição definida pelos autores é feita pela quantificação dos recursos disponibilizados para tanto, tais como recursos financeiros, pessoais, de equipamentos e de tempo despendido.

Resumindo seu modelo, Allen e McGee (2004) afirmam que:

A fim de determinar a produtividade de um sistema de instrução, devemos considerar tanto os resultados produzidos pelo currículo e os recursos didáticos necessários para entregar o currículo. Tenha em mente que a produtividade é uma relação ou medida composta tanto da eficácia e eficiência de um sistema (ALLEN; McGEE, 2004, p. 22, tradução nossa).

#### 2.2.4 Os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa

No entendimento de Eboli (2004), as escolhas organizacionais definem a capacidade de uma estratégia de se tornar realidade. Para tanto, é necessário que a organização tome decisões que integrem as questões culturais, estruturais e tecnológicas aos processos e modelo de gestão.

Para a autora, essas decisões devem permitir escolhas individuais que favoreçam a transformação dos seus princípios em ações e hábitos dentro da organização, capazes de gerar um comportamento diário nos funcionários, coerente com a estratégia proposta.

Os sete princípios de sucesso propostos por Eboli (2004) para caracterizar Sistemas de Educação Corporativa dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, implementação e análise de projetos de educação corporativa. São eles:

- **Competitividade:** esse princípio tem por fundamento valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores com a intenção de transformá-los efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes. O objetivo é ampliar e consolidar a capacidade de competir da organização, aumentando assim seu valor de mercado a partir do aumento do valor das pessoas.

Eboli (2004) resume esse princípio como uma busca contínua da elevação do patamar de competitividade empresarial pela instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas.

Para as organizações do setor público, esse princípio é de fundamental importância pela necessidade de qualificação funcional que permite uma efetiva mudança para o paradigma de gestão gerencial e, assim, possibilitando a implantação de políticas e ações públicas eficazes e eficientes.

- **Perpetuidade:** a proposta desse princípio é ampliar a compreensão da educação para além de um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo dos colaboradores. Ele propõe a educação como um processo de transmissão da herança cultural, que permite uma influência intencional e sistemática para a formação de um modelo mental que

seja capaz de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais para perpetuar a existência da empresa, caracterizando, assim, a vinculação da educação corporativa à sustentabilidade das organizações.

Em relação às empresas do setor público, esse é outro princípio fundamental, pois além de uma mera sustentação financeira, as instituições públicas necessitam de sustentação também em relação às suas características de eficiência e eficácia que viabilizem sua utilidade institucional, fortalecendo, assim, sua sustentabilidade social e política.

- **Conectividade:** esse princípio visa estabelecer conexões baseadas no processo de comunicação organizacional com o objetivo de privilegiar a construção social do conhecimento.

Eboli (2004) entende que, ao favorecer a interação dinâmica a partir da ampliação da quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo, a organização se permitirá gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

Esse princípio visa a dinâmica do processo de gestão do conhecimento organizacional como forma de disseminação da cultura e estratégias da organização. Dentro desse entendimento, ele vincula a construção social do conhecimento ao planejamento estratégico com o objetivo de consolidar práticas e ações, garantindo a formação de uma cultura organizacional coerente com suas estratégias.

- **Disponibilidade:** esse princípio se resume em “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” e tem como objetivo oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem da maneira mais conveniente e dentro de suas possibilidades de tempo e lugar, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

Nessa linha de raciocínio, o uso das tecnologias de informação e comunicação permitem estratégias educacionais diversas que podem se adequar às necessidades individuais dos colaboradores. A evolução das possibilidades de educação a distância (EaD) também estão diretamente vinculadas a esse princípio.

- **Cidadania:** esse princípio, segundo Eboli (2004), visa, a partir da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, estimular o exercício da cidadania individual e

corporativa e a construção social do conhecimento organizacional com o objetivo de construir e modificar continuamente essa realidade.

A autora entende que, a partir dessa reflexão, esses atores sejam capazes de atuar pautados por postura ética e social responsável, garantindo qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

- **Parceria:** esse princípio tem como objetivo o estabelecimento de relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comuns na educação dos colaboradores de uma organização. Ele parte da compreensão de que desenvolver continuamente as competências críticas desses colaboradores, na velocidade requerida atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa.

Eboli (2004) entende que essas parcerias devem ser de duas formas. As parcerias internas são as aquelas criadas com líderes e gestores com o objetivo de envolvê-los e responsabilizá-los pela educação e aprendizagem de suas equipes e, assim, desempenharem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho, e serem percebidos como lideranças educadoras cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

Além das parcerias internas, a autora cita como outra necessidade as parcerias externas, que são parcerias realizadas com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham condições de agregar valor às ações e aos programas educacionais da organização. Essas parcerias devem estar baseadas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

- **Sustentabilidade:** o entendimento desse princípio é transformar o sistema de educação corporativa em um centro gerador de resultados para a empresa, que sempre agregue valor ao negócio.

Eboli (2004) afirma que isso implica também em buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável com o objetivo de minimizar as vulnerabilidades do projeto de educação corporativa e assim viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico, ou seja, garantir a sustentabilidade do próprio sistema de educação corporativa.

Esse último princípio também pode ser aplicado ao setor público, pois embora não vise lucro, pode garantir receitas utilizando o seu SEC para gerar produtos e serviços que possam ser apropriados por outros agentes públicos e, assim, garantir a efetividade do seu sistema.

Os princípios propostos são fundamentos filosóficos que norteiam uma ação, ou seja, “são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem sucedido” (EBOLI, 2004, p. 57).

No entendimento da autora, todo princípio, para ser percebido, deve possuir uma ação correspondente que o corrobore, ou seja, todo princípio possui uma ou mais práticas que o suportam e lhe dão aplicação.

Eboli (2004) entende que essas práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas em escolhas individuais. A autora sintetizou essa relação entre princípios e práticas no Quadro 4.

**Quadro 4** – Os sete princípios de sucesso da EC e suas práticas

PRINCÍPIO	PRÁTICA
<b>Competitividade</b>	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
<b>Perpetuidade</b>	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
<b>Conectividade</b>	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
<b>Disponibilidade</b>	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada a organização. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia.) Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar."
<b>Cidadania</b>	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: A formação de Atores sociais dentro e fora da empresa; A construção social do conhecimento organizacional.
<b>Parceria</b>	Parcerias Internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias Externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
<b>Sustentabilidade</b>	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar um sistema métrico para avaliar resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60)

Ao proporcionar a prática relativa a um determinado princípio, a organização está efetivamente desenvolvendo seu Sistema de Educação Corporativa (SEC), e esses princípios podem ter práticas desenvolvidas em grau maior ou menor, em que a consistência da prática é

que determinará o grau de efetividade do princípio proposto, não tendo necessariamente que existir simultaneamente todas as práticas relativas a um determinado princípio para que se considere o mesmo efetivado pelo SEC, mas sim, como já citado, a consistência de sua prática. Essa consistência pode ser analisada a partir da sua efetividade de atuação e sua temporariedade e, assim, corroborar a existência efetiva do princípio que a norteia.

Nesta seção, foram revisados os conceitos fundamentais sobre educação corporativa, além de discutidos os principais modelos de avaliação de educação corporativa e os princípios de sucesso de implantação de um sistema de educação corporativa. Essa fundamentação permitiu compreender o estágio de implantação do sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Na próxima seção, será discutido o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e serão fundamentadas as escolhas sobre técnicas e ferramentas utilizadas tanto para a coleta quanto para a análise dos dados levantados.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esta seção tem como objetivo apresentar as bases metodológicas utilizadas para o estudo da visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz no Maranhão, sobre a contribuição do Sistema de Educação Corporativa (SEC) para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para a vara judicial sob a responsabilidade desses juízes.

Para tanto, Marconi e Lakatos (2010) definem uma pesquisa como uma atividade formal e reflexiva que necessita de um tratamento científico. Essa atividade é o caminho formal para compreender uma determinada realidade ou para se conhecer verdades parciais.

A sua elaboração deve ter como objetivo fornecer um esclarecimento minucioso, com riqueza de detalhes e com rigor ao coletar as informações que permitam alcançar o objetivo da pesquisa com a clareza e exatidão exigidas. Nela devem ser utilizados procedimentos metodológicos reconhecidos e aceitos pelo meio científico que sejam adequados a esse objetivo.

Para Cervo e Bervian (2007), o método utilizado em uma pesquisa tem relação direta com o objeto pesquisado. Nesse contexto, a técnica de pesquisa utilizada no presente trabalho foi o estudo de caso, pois no entendimento de Fachin (2002), esse método prioriza a compreensão particular de um fenômeno investigado.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. Para Galvão e Egreja (2001), esse método é utilizado quando se quer investigar algo específico, que tenha um valor particular.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa tem natureza qualitativa e caráter descritivo. Qualitativa porque, na visão de Silva e Menezes (2005), é o tipo de pesquisa que defende uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, nesse sentido, criando um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não podendo, assim, ser traduzido em números.

Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos indispensáveis no processo, dispensando o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, em que o pesquisador se torna o instrumento-chave no processo (SILVA; MENEZES, 2005).



Bodgan e Biklen (1994) consideram que a investigação qualitativa não procura responder ou testar hipóteses previamente construídas, mas essencialmente buscar a compreensão dos fatos de acordo com a perspectiva dos sujeitos da investigação.

Para Denzin e Lincon (2006), a pesquisa qualitativa possibilita uma ação mais próxima do pesquisador com o objeto pesquisado, permitindo que o pesquisador explore da melhor forma o fenômeno a partir da interpretação da realidade dos participantes.

Esse tipo de pesquisa permite um olhar mais profundo a um objeto com o objetivo de ampliar sua compreensão (BODGAN; BIKLEN, 1994).

Quanto ao caráter descritivo, Cervo e Bervian (2007) consideram a pesquisa descritiva como um instrumento adequado quando os fatos e fenômenos que se pretendem descrever são relacionados aos aspectos do comportamento humano que ocorrem a partir da relação econômica, social ou política.

A pesquisa descritiva constitui a relação entre fatos e fenômenos ocorridos em uma determinada realidade, procurando captar a descrição do fenômeno ocorrido. Para tanto, deve-se contar com um planejamento adequado, a identificação de categorias para análise, além de utilizar-se de dados tanto quantitativos quanto qualitativos (TRIVINOS, 1992).

Nas menções de Cervo e Bervian (2007), a pesquisa descritiva favorece a análise dos dados por permitir uma amplitude do conhecimento gerado a partir das relações econômicas, sociais e políticas.

### **3.2 Área de Realização, População e Amostra**

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, no parecer 1.416.549 de 19 de fevereiro de 2016 (Anexo A). O universo de pesquisa está representado pela Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão, que é uma comarca de entrância intermediária, criada pelo decreto lei 960/1945 de 2 de abril de 1945, tendo como sede o município de Imperatriz e possuindo os termos Davinópolis, Governador Edison Lobão e Vila Nova dos Martírios.

Ela possui um total de 18 unidades judiciais, sendo 15 varas judiciais e 3 juizados especiais. As varas judiciais são: quatro varas cíveis, três varas da Família, quatro varas criminais, uma vara de Execução Penal, uma vara da Fazenda Pública, uma vara da Infância e Juventude e uma vara especial de Violência Doméstica Contra a Mulher. Os três juizados especiais são um criminal e dois cíveis.

Desse universo, a população foi constituída pelos juízes titulares das varas judiciais existentes no fórum da comarca, totalizando 15 varas judiciais, sendo a amostra formada pelo critério de acessibilidade atingindo um total de 11 entrevistados, pois no momento da pesquisa, duas varas judiciais estavam sem juízes titulares e outros dois juízes não disponibilizaram tempo para as entrevistas.

Galvão e Egreja (2001) entendem que em uma pesquisa qualitativa não existe preocupação com a quantidade de participantes, mas sim com a qualidade da informação que estes fornecerão.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi dividida em duas etapas, em que a primeira teve como procedimento técnico a pesquisa documental, e sua pretensão era a de atender ao primeiro objetivo específico: identificar os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Maranhão estabelecidos para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz nos anos de 2014 e 2015, assim como também atender ao segundo objetivo específico: verificar como está organizado o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Lima (2008) considera que a pesquisa documental representa um poderoso instrumento metodológico quando se pretende explorar temas ou aspectos que buscam resgatar aspectos históricos da realidade.

A autora define a pesquisa documental como uma análise feita sobre qualquer material que não recebeu um tratamento analítico ainda para que se possa, a partir da pesquisa, embasar novas interpretações ou complementar outras sobre o objeto investigado.

Marconi e Lakatos (2010) exemplificam os documentos oficiais, como ofícios, atas, leis, como os tipos de documentos que fazem parte de uma pesquisa documental.

Esse procedimento foi escolhido visto que a pesquisa se valeu dos dados referentes aos relatórios sobre os cursos ofertados nos anos de 2014 e 2015 pelo sistema de educação corporativa.

Também foi levantado todo o material disponível para consulta referente ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), e ainda os documentos relativos aos objetivos estratégicos definidos nesse mesmo período para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz.

A consulta ao material não disponível para consulta pública se deu a partir de pedido específico ao órgão do Tribunal responsável. Essa etapa teve como objetivo prover um

embasamento técnico sobre os temas adjacentes ao objetivo geral da pesquisa, municiando o pesquisador com informações técnicas não influenciadas pelas percepções dos entrevistados, permitindo, assim, uma visão precisa sobre o entendimento e envolvimento dos participantes em relação a esses assuntos.

A segunda etapa da coleta de dados teve o intuito de atender ao terceiro objetivo específico – explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no TJMA, atender ao quarto objetivo específico deste trabalho – explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA, e também atender ao quinto objetivo específico – identificar junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz como estes avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade.

Nessa etapa, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas direcionadas aos juízes titulares das varas judiciais da Comarca de Imperatriz, pois a entrevista como instrumento de coleta de dados permite ao pesquisador um contato mais direto com a pessoa, possibilitando apropriar-se de suas opiniões acerca de um determinado assunto.

Bodgan e Biklen (1994) descrevem que:

Em uma investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados, ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas essas situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 84).

As entrevistas se classificam em estruturadas – quando são constituídas de perguntas definidas – ou semiestruturadas – quando possibilita uma maior liberdade ao pesquisador (DENCKER, 2000).

A opção pela entrevista semiestruturada possibilitou ao pesquisador não se prender ao roteiro e, assim, valorizar a fala dos participantes, procurando identificar símbolos e valores que permitiram um melhor entendimento do fenômeno pesquisado (MINAYO, 2001).

O roteiro da entrevista (Apêndice A) foi elaborado em duas partes: a primeira, composta de três perguntas fechadas, procurou caracterizar a experiência do magistrado em relação ao seu tempo laboral, tanto efetivo na função de juiz quanto seu tempo de experiência na Comarca de Imperatriz e também na unidade judicial sob sua responsabilidade, permitindo compreender indecisões e contradições nas falas dos entrevistados; a segunda parte do roteiro foi dividida em três grupos de perguntas, todas abertas, sendo o primeiro e o segundo grupo

com quatro perguntas e o terceiro grupo com cinco perguntas. Essa parte do roteiro foi elaborada de acordo com os pressupostos teóricos dos temas adjacentes ao objeto da pesquisa: educação corporativa e gestão estratégica.

O primeiro grupo de perguntas, baseado na teoria levantada sobre sistemas de educação corporativa, procurou identificar o nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente bem como seu entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade, atendendo, assim, ao terceiro objetivo específico deste trabalho.

O segundo grupo de perguntas, baseado nos pressupostos teóricos sobre gestão estratégica, procurou atender ao quarto objetivo específico ao identificar o nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA, bem como sua compreensão sobre o processo de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados.

O terceiro grupo de perguntas, também baseado na teoria da gestão estratégica, mais especificamente em relação aos objetivos estratégicos, procurou identificar como os juízes percebem a influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçada pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão, atendendo, assim, ao quinto objetivo específico definido.

O passo inicial para a coleta dos dados se deu com a autorização para a realização da pesquisa com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (Apêndice B), permitindo, assim, o prosseguimento da pesquisa com a coleta de dados a partir das entrevistas. Durante a coleta dos dados, as entrevistas com os juízes foram gravadas. As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade de tempo dos participantes. Antes das entrevistas, foi confirmada a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) com posterior assinatura pelo entrevistado, atendendo aos aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos. As entrevistas foram efetuadas no período de fevereiro a maio de 2016.

### **3.4 Análise de Dados**

Em uma pesquisa, a etapa de análise dos dados é das mais importantes, pois nela é que serão definidos os resultados que permitirão a sua conclusão (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Bodgan e Biklen (1994), o processo de análise de dados é o momento em que o pesquisador organiza e sistematiza os dados levantados, como as transcrições de entrevistas, notas de campo e todos os materiais que foram acumulados durante a coleta, procurando consolidar a sua compreensão desses materiais e assim ter condições de apresentar a terceiros suas descobertas e conclusões.

Ao se promover a análise das entrevistas, Romanelli (1998) alerta para o cuidado na interpretação ou construção de categorias em relação à visão pessoal do entrevistador para que esta não interfira no processo conforme o seu próprio interesse.

Para análise dos dados coletados foram utilizadas como técnicas os processos de *sensemaking*, técnica de narrativa e *visual mapping*.

No que se refere à construção de sentidos, Rese *et al* (2010) destacam o *sensemaking* como um suporte teórico interessante para uma pesquisa que se utiliza da técnica de narrativas para análise dos dados.

A palavra *sensemaking* é usada por duas razões. Em primeiro lugar, implica a possibilidade de que uma variedade de ‘sentidos’ ou entendimentos teóricos possam legitimamente emergir a partir dos mesmos dados (LANGLEY, 1999).

Em segundo lugar, Langley (1999) afirma que a técnica de narrativa permite construir, a partir dos dados brutos coletados, uma história detalhada, permitindo ao pesquisador detectar características diversas na narrativa a partir dos pontos de vistas dos entrevistados.

A estrutura da narrativa possui cinco pontos fundamentais (PENTLAND, 1999):

- a sequência temporal, que se refere ao fato de que uma narrativa deve possuir início, meio e fim;
- os atores focais, o que remete ao fato de que uma narrativa é sempre sobre algo ou alguém; a voz narrativa, o que remete ao fato de que em uma narrativa deve ser identificável quem está narrando e o seu ponto de vista, pois uma narrativa é individualizada; e
- padrões de referência, que são os valores culturais e seus significados a partir de quem faz a narrativa e outros indicadores de conteúdo e contexto, que extrapolam um conjunto de eventos, os quais são fundamentais para a interpretação desses eventos.

A técnica de narrativas agregada ao uso de *visual mapping* permite ao pesquisador a análise dos dados por meios gráficos que facilitam a codificação e visualização de um grande número de informações para verificação de teorias (MILES; HUBERMAN, 1994).

Rese *et al* (2010) afirmam que outra característica em relação ao *sensemaking* e a análise de narrativas é que as organizações são formadas por pedaços de histórias (narrativas) que podem ser captadas ao se construir um sentido de retrospectiva (*sensemaking*).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, primeiramente foram feitas leituras sucessivas das transcrições com o objetivo de se familiarizar com as falas dos juízes, identificando os elementos fundamentais e aspectos relevantes para o entendimento do fenômeno investigado, procurando ainda comparar o referencial teórico e os documentos levantados às falas dos participantes, relacionando as narrativas aos diversos elementos coletados.

Os pontos focais para a análise das narrativas foram definidos de maneira apriorística. Segundo Franco (2005), a categorização apriorística permite a classificação dos dados partir da sua diferenciação e posterior reagrupamento, utilizando analogias a partir de critérios pré-estabelecidos.

Moraes (1999) considera que a categorização apriorística se difere da categorização que é definida a partir da análise dos dados pelo fato de nela tanto os indicadores quanto as categorias já estarem pré-definidas, tendo como objetivo encontrar respostas para os questionamentos da pesquisa.

Para a presente pesquisa, os critérios estabelecidos foram os objetivos específicos 3, 4 e 5. E, o Quadro 5 representa e caracteriza esses pontos para análise.

**Quadro 5** – Definição dos pontos de análise das narrativas

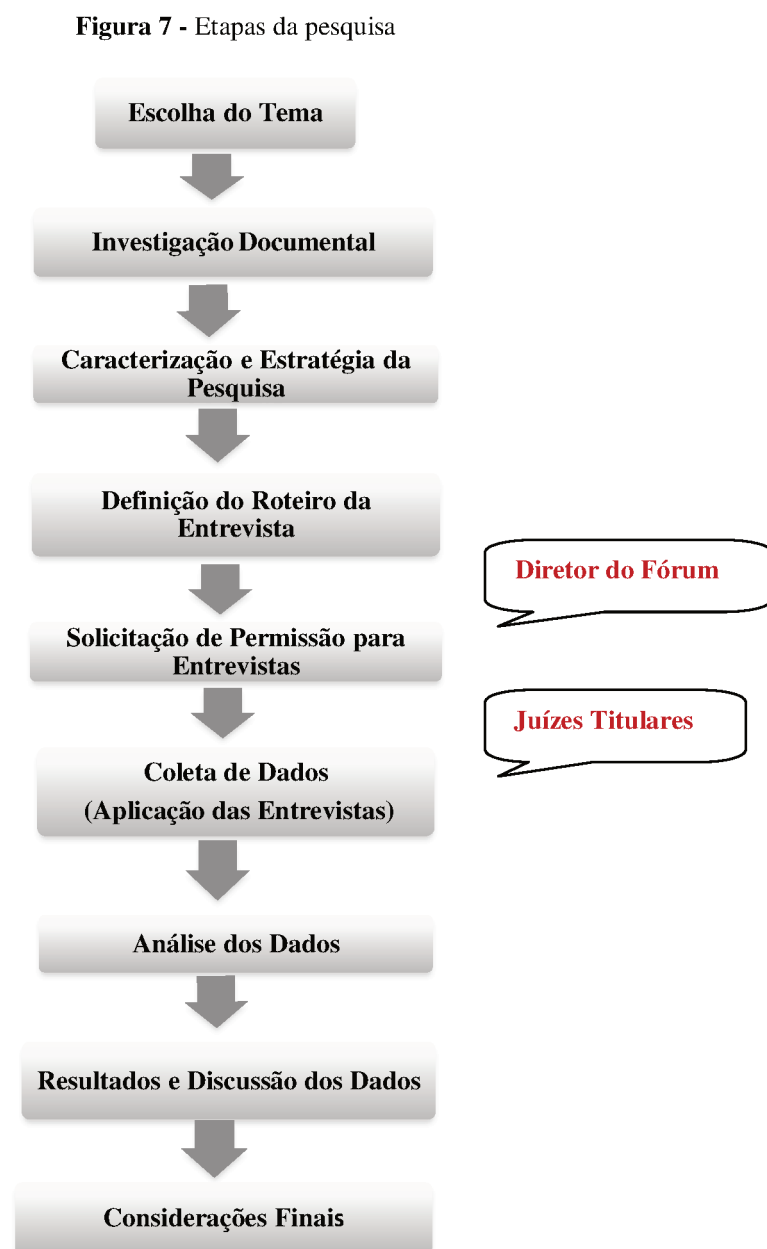
<b>Pontos de Análise</b>	<b>Elementos de Análise</b>
<b>Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente;</li> <li>• Entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade.</li> </ul>
<b>Visão sobre o Planejamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA;</li> <li>• Compreensão sobre o processo de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados.</li> </ul>
<b>Avaliação dos Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção dos juízes quanto à influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçado pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão.</li> </ul>

Em uma última etapa da análise, as narrativas foram observadas a partir da comparação e agregação das falas dos entrevistados. Durante esse processo, procurou-se identificar associações do tipo convergência/divergência, similaridades e congruências que

permearam as falas dos participantes. O conjunto das análises de cada ponto permitiu atender ao objetivo geral proposto para a pesquisa.

Em outro aspecto, para preservar a privacidade dos entrevistados, conforme a cláusula de confidencialidade existente no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cada juiz foi identificado pela letra J, seguida de um número sequencial de acordo com as entrevistas. Portanto, suas falas estão identificadas pelos códigos de J1 até J11.

A Figura 7 apresenta uma visão geral dos procedimentos adotados ao longo da pesquisa:



Fonte: Próprio Autor

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão feitas as análises documentais sobre o planejamento estratégico implantado no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), assim como também sobre o sistema de educação corporativa existente no tribunal e, em seguida, serão analisadas as entrevistas feitas com os juízes titulares da Comarca de Imperatriz.

### **4.1 Análise Documental sobre o Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA)**

A realização dessa análise procura atender ao primeiro objetivo específico: identificar os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Maranhão estabelecidos para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz nos anos de 2014 e 2015, além de permitir uma visão geral sobre a gestão estratégica implantada no TJMA.

O planejamento estratégico no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) teve seu início com a publicação, no Diário Oficial do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, no dia 01 de abril de 2008, da Resolução 18/2008 do Tribunal de Justiça, que dispunha sobre a implantação do Núcleo de Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

Essa resolução, ao instituir o Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE), tinha como objetivo otimizar recursos e procedimentos, assim como aperfeiçoar a prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade.

Em julho de 2008, iniciou-se o trabalho de consultoria intitulado ‘Desenvolvimento e Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica’ com um diagnóstico elaborado a partir de entrevistas com o presidente, o corregedor, o diretor geral e seu assessor, seis desembargadores, sete juízes, sete diretores e ainda 40 servidores. Esse projeto foi desenvolvido por uma organização especializada no assunto e contratada para esse fim.

Após isso, no período de 28 e 29 de agosto de 2008, houve o seminário para a construção do Planejamento Estratégico, de que participaram 22 juízes, 23 servidores da justiça de 1º e 2º graus e seis diretores.

Nesse seminário, foram destacados os pontos relevantes das entrevistas efetuadas e foram também definidos a missão, a visão e os valores institucionais. Além disso, também



foram destacadas as ameaças e os pontos fracos detectados, caracterizando a utilização de uma análise SWOT nas informações levantadas nas entrevistas.

Em março de 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) lançou a Resolução 70/2009, que dispunha sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Esse documento influenciou no planejamento estratégico do TJMA.

O TJMA, em março de 2010, publicou a resolução 010/2010, que dispunha sobre o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o quinquênio 2010/2014.

Em seu artigo primeiro, a resolução 010/2010 deixa explícito seu alinhamento ao plano estratégico definido pelo Conselho Nacional de Justiça e define sua missão, visão e valores. Resta salientar que, embora explicita tal alinhamento, o planejamento estratégico do TJMA procura caracterizar suas próprias necessidades além dos anseios da sociedade ao qual está vinculado.

#### **4.1.1 Caracterização do Planejamento Estratégico do TJMA**

A Figura 8 apresenta o Mapa Estratégico definido para o quinquênio 2010-2014, com sua missão, visão de futuro, valores e os objetivos estratégicos definidos para o período.

**Figura 8 – Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão**



Fonte: Maranhão (2009a)

Para cada objetivo estratégico definido, foi apresentada uma descrição sucinta do mesmo, bem como estabelecidos indicadores e metas anuais para cada indicador a partir de uma linha base de referência, além dos projetos já existentes relacionados a esse objetivo.

#### 4.1.2 Objetivos Estratégicos Definidos, seus Indicadores e Metas

Os objetivos estratégicos do TJMA foram categorizados em três perspectivas, segundo Maranhão (2009a). Além disso, dentro de cada perspectiva, os objetivos foram divididos em linhas de ação com o intuito de agregar objetivos estratégicos que possuam características similares ou harmônicas.

Em relação às metas e indicadores de cada objetivo, Maranhão (2009a) diz que o objetivo 1 (Facilitar o Acesso à Justiça) tem como indicador o índice de acesso à justiça, que tem como meta aumentar para 75% os municípios atendidos (onde a justiça chega de alguma

forma) até 2014; o objetivo 2 (Promover a Efetividade do Cumprimento das Decisões Judiciais) possui dois indicadores, sendo que a taxa de congestionamento (indicador 2) tem como meta ser reduzida em 40% até 2014 e o indicador 3, produtividade do magistrado, tem como meta aumentar tal produtividade em 80% até 2014.

O objetivo 3 - Promover a Cidadania, possui apenas um indicador e este tem como meta aumentar em 50% o número de pessoas beneficiadas por projetos sociais até 2014. O objetivo 4, que é o único da linha de ação de Eficiência Operacional, possui sete indicadores, conforme pode ser observado no Quadro 6.

**Quadro 6** – Indicadores e metas do objetivo estratégico 4

<b>Objetivo Estratégico 4 – Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
5 – Taxa de Congestionamento	Reduzir a Taxa de Congestionamento para 50% até 2014.
6 – Produtividade do Magistrado	Aumentar para 80% a produtividade do Magistrado até 2014.
7 – Índice de Atendimento à demanda	Aumentar para 80% o índice de atendimento à demanda até 2014.
8 – Índice de Agilidade no Julgamento	Aumentar para 50% o percentual de processos finalizados em até um ano, por instância, do protocolo à sentença (conhecimento), e do trânsito em julgado à baixa (execução) até 2014.
9 – Índice de Agilidade na tramitação de processos de aquisição de bens e serviços	Obter 90% dos processos de aquisição de bens e serviços finalizados no prazo padrão até 2014.
10 – Índice de Virtualização de Processos novos	Aumentar para 90% o índice de virtualização de processos novos até 2014.
11 – Eficiência na arrecadação de receitas	Aumentar para 60% a relação receitas/despesas até 2014.

Fonte: Maranhão (2009a)

A linha de ação Alinhamento e Integração, que faz parte da perspectiva Processos Internos, é composta dos objetivos estratégicos 5 e 6, que possuem os indicadores e metas apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7** – Indicadores e Metas dos objetivos estratégicos 5 e 6

<b>Objetivo Estratégico 5 – Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
12 – Índice de gestão participativa	Realizar uma reunião por trimestre
13 – Índice de sucesso na execução de projetos estratégicos	Obter 90% de sucesso na execução de projetos estratégicos até 2014
<b>Objetivo Estratégico 6 – Promover ações que contribuam para a interação e a troca de experiências entre Tribunais</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
14 – Índice de aproveitamento das Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário	Implantar pelo menos uma prática de outro tribunal, publicada no Banco de Boas Práticas de Gestão do Judiciário anualmente até 2014

Fonte: Maranhão (2009a)

A perspectiva Processos Internos possui a linha de ação Atuação Institucional, que engloba 4 objetivos estratégicos cujos indicadores e metas estão representados no Quadro 8.

**Quadro 8** – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 7, 8, 9 e 10

<b>Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a imagem do TJMA junto à sociedade</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
15 - Índice de Confiança no Poder Judiciário	Obter 70% de aprovação na pesquisa até 2014
16 - Índice de Satisfação do Cliente	Aumentar para 75% o índice de aprovação até 2014
<b>Objetivo Estratégico 8 – Ampliar a transparência da Instituição</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
17 – Índice de publicação do conteúdo integral dos processos na Internet	Disponibilizar 100% do conteúdo integral de processos na Internet até 2014
18 – Índice de Informações Financeiras e Orçamentárias disponibilizadas na Internet	Disponibilizar 100% das informações orçamentárias e financeiras na Internet até 2014
19 – Índice de inserções institucionais na mídia	Aumentar em 50% o número de inserções institucionais na mídia até 2014
20 – Índice de matérias institucionais positivas	Obter 80% de matérias institucionais positivas na mídia até 2014
<b>Objetivo Estratégico 9 – Fortalecer e harmonizar as relações entre os poderes, setores e instituições</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
21 – Índice de parcerias estratégicas	Aumentar para 80% o número de parcerias estratégicas até 2014
<b>Objetivo Estratégico 10 – Disseminar valores éticos e morais por meio de ação institucional efetiva</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
22 – Índice de promoção de valores éticos e morais	Aumentar em 60% o número de ações relacionadas à disseminação de valores éticos e morais até 2014

Fonte: Maranhão (2009a)

A perspectiva Recursos possui três linhas de ação, que são Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia e Orçamento. A linha de ação Gestão de Pessoas engloba os objetivos estratégicos 11 e 12 apresentados no Quadro 9 e 10.

**Quadro 9** – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 11

<b>Objetivo Estratégico 11 – Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
23 – Índice de Alcance de Metas	Alcançar 100% das metas até 2014
24 – Índice do Clima Organizacional	Aumentar para X% o índice de avaliações positivas do clima organizacional até 2014 (valores a serem definidos em pesquisa a ser realizada em 2010)
25 – Índice de Absenteísmo	Reduzir para X% o índice de absenteísmo até 2014 (valores a serem definidos a partir da implantação do sistema de ponto eletrônico em todas as comarcas e da implantação do Sistema MENTHORH)

Fonte: Maranhão (2009a)

**Quadro 10** – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 12

<b>Objetivo Estratégico 12 – Desenvolver Competências</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
26 – Índice de capacitação nas competências estratégicas	Aumentar para 40% o índice de capacitação nas competências estratégicas até 2014
27 – Índice de atingimento do Plano Nacional de Capacitação	Atender 100% dos itens do Plano Nacional de Capacitação
28 – Percentual do orçamento de custeio aplicado em capacitação	Aplicar 4% do valor do orçamento executado até 2014

Fonte: Maranhão (2009a)

A linha de ação Infraestrutura e Tecnologia, por sua vez, engloba os objetivos estratégicos 13 e 14, que possuem os seguintes indicadores e metas, representados no Quadro 11.

**Quadro 11** – Indicadores e metas dos objetivos estratégicos 13 e 14

<b>Objetivo Estratégico 13 – Adequar estrutura física e segurança</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
29 – Índice de unidades com segurança armada ou eletrônica	Aumentar para 100% as unidades consideradas seguras (Considerando as unidades próprias, cedidas ou alugadas)
30 – Índice de Satisfação com as instalações físicas	Aumentar para 80% o índice de avaliações positivas sobre instalações físicas até 2014
<b>Objetivo Estratégico 14 – Desenvolver a tecnologia da informação</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
31 – Índice de Aderência aos padrões mínimos de TI	Atender 90% dos padrões mínimos de TI até 2014
32 – Índice de Aderência às metas do PETI	Alcançar 90% das metas até 2014
33 – Índice de Disponibilidade de infraestrutura de equipamentos de tecnologia	Aumentar para 99% o índice de disponibilização de equipamentos até 2014
34 – Índice de Disponibilidade de Sistemas Online	Aumentar para 99% o índice de disponibilização de sistemas até 2014

Fonte: Maranhão (2009a)

O último objetivo estratégico definido para o quinquênio 2010-2014 é o único existente na linha de ação Orçamento, que ainda compõe a perspectiva Recursos. Esse objetivo possui os indicadores e metas constantes do Quadro 12.

**Quadro 12** – Indicadores e metas do objetivo estratégico 15

<b>Objetivo Estratégico 15 – Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
35 – Índice de orçamento estratégico	Disponibilizar 1,3% do valor do orçamento total para iniciativas estratégicas até 2014
36 – Índice de execução do orçamento estratégico	Aumentar para 100% o valor executado nas iniciativas estratégicas sobre o valor disponibilizado para tal até 2014
37 – Índice de execução do orçamento disponibilizado	Aumentar para 97% o valor executado sobre o valor total do orçamento até 2014

Fonte: Maranhão (2009a)

#### 4.1.3 Análise da Implantação do Planejamento Estratégico no TJMA

De acordo com as etapas definidas por Lopes (2010), um ciclo completo do planejamento estratégico do TJMA já foi implementado. De acordo com a documentação obtida, todas as etapas propostas já foram executadas, estando em um novo ciclo.

A etapa de análise ocorreu ainda em 2008 com as entrevistas e o seminário ocorridos em agosto do mesmo ano, quando também foi definida a segunda etapa e estabelecida a diretriz organizacional do TJMA com a definição de sua missão, sua visão e seus valores.

A formulação da estratégia foi executada a partir da publicação da resolução 010/2010, que definiu o Planejamento Estratégico (PE) para o quinquênio 2010-2014 e os objetivos estratégicos já citados anteriormente.

Em relação à etapa de implementação e à etapa de controle, o autor considera que ambas são executadas em um processo de interação, que se conclui ao final de um período, ou seja, em relação ao PE estabelecido pelo TJMA, foram definidas as metas anuais para cada indicador relativo ao objetivo estratégico que este mensurava. Dentro dessa visão, o planejamento estratégico do TJMA vem sendo implementado utilizando-se de diversas ações estabelecidas.

Em 2010, foi estabelecido um plano de ação que definiu estratégias e seus responsáveis (setores) com o foco em objetivos estratégicos específicos estabelecidos para o quinquênio (MARANHÃO, 2009b).

Ao longo do ano de 2010, foram feitos três encontros de avaliação, em que cada setor responsável por cada estratégia apresentou o resultado de seus esforços até o momento. Os resultados finais desse plano de ação foram apresentados em uma reunião de balanço ocorrida em abril de 2011, o que caracteriza o *feedback* da etapa de controle.

Em fevereiro de 2011, foi apresentada uma proposta de regulamentação da gratificação por produtividade (GPJ) com o objetivo de estimular a produtividade e a melhoria na prestação de serviços na Justiça Estadual. Essa etapa foi considerada como uma “nova etapa do planejamento do poder judiciário” (MARANHÃO, 2011).

A gratificação inicialmente era composta apenas pelas unidades judiciais, que foram divididas em grupos, e as unidades judiciais de cada grupo concorriam entre si pelo melhor parâmetro de produtividade, além de algumas unidades administrativas do Tribunal de Justiça.

Com a implantação da GPJ, o Tribunal de Justiça procurou promover o envolvimento de servidores e magistrados com o planejamento estratégico estabelecido, o que pode ser caracterizado como uma ação definida em relação ao objetivo estratégico 11.

Atualmente, a GPJ abrange todas as unidades judiciais e administrativas do TJMA, que concorrem independentes pelas metas estabelecidas. Devido à atividade fim da organização, a maioria das metas se refere aos objetivos estratégicos 2 e 4, conforme resolução 05/2011, salvo exceções como a Diretoria do Fundo Especial de Reaparelhamento do Judiciário (FERJ), que tem meta ligada ao objetivo 15, e a Escola Superior de Magistratura do Maranhão (ESMAM), que tem suas metas ligadas ao objetivo estratégico 12. Os outros objetivos estratégicos foram contemplados no plano de ação já citado.

No ano de 2015, após o processo de apuração dos resultados atingidos pelo planejamento estabelecido para o quinquênio 2010/2014, foi emitida a resolução GP 282015, que alterava a resolução 10/2010 e estendia o período do plano estratégico estabelecido nessa resolução para abranger também o ano de 2015.

As justificativas apresentadas foram as de que os níveis de execução dos objetivos estabelecidos para o quinquênio foram de apenas 60% do proposto, e que os 40% restantes se mostravam atuais e necessários, além do entendimento que o novo planejamento para o próximo período ainda estava em construção, essa possibilidade se tornava, então, viável.

#### **4.1.4 Metas e Indicadores para Imperatriz em 2014**

As metas e indicadores de produtividade para as unidades administrativas e judiciais para o ano de 2014 foram estabelecidas na Portaria TJ 3677/2013 de 17 de dezembro de 2013. Nela foram estabelecidas as metas e indicadores individuais para todas as varas de todas as comarcas do Estado e também os critérios de apuração para obtenção da Gratificação por Produtividade Judiciária de 2014. Ficou estabelecido ainda que as varas concorressem de forma individualizada para o recebimento da GPJ.

De acordo com o número de metas estabelecidas, as regras para obtenção da GPJ foram as seguintes: as unidades judiciais com uma, duas ou três metas deveriam atingir 100% da meta; as unidades com quatro metas deveriam atingir 100% de pelo menos três metas estabelecidas, e no máximo uma meta com pelo menos 90% do definido para tal; as unidades judiciais com cinco metas deveriam ter pelo menos três metas atingidas integralmente, uma com pelo menos 90% do proposto e uma com pelo menos 80% do proposto. Nesse ano, de acordo com a portaria, o período de apuração foi de janeiro a setembro de 2014.

Outras providências da Portaria 3677/2013 foram: efetuar uma apuração excepcional em março de 2014 para avaliação da necessidade de adequação de metas, sendo que após essa avaliação as unidades que necessitassem de adequação teriam cinco dias úteis para apresentar

justificativa técnica dessa necessidade; especificar os meios de apuração dos resultados estabelecidos, sendo que todos foram a partir de sistemas automatizados que são utilizados para a movimentação dos processos judiciais; por último, estabelecer o dia 31 de julho de 2014 como data limite para a apresentação das propostas de metas para o ano de 2015.

O anexo I da Portaria 3677/2013 estabeleceu para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz a seguinte distribuição de metas:

- a Vara de Execuções Penais foram estabelecidas as metas 1, 2, 3 e 12;
- as Varas da Família, a Vara da Infância e Juventude e a Vara Especial de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher tiveram estabelecidas as metas 1, 2 e 3;
- as Varas Cíveis tiveram estabelecidas as metas 1, 2, 3 e 5; e
- as Varas Criminais e a Vara da Fazenda Pública foram estabelecidas as metas de 1 a 5.

Essas metas não foram todas computadas para efeito de aquisição da GPJ, pois em alguns casos a meta foi retirada após a apuração excepcional.

O anexo II da Portaria 3677/2013, por sua vez, definiu e relacionou as metas estabelecidas no anexo I com os objetivos estratégicos do plano quinquenal. O Quadro 12 faz uma relação das metas estabelecidas que foram utilizadas para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz com o alinhamento das mesmas junto ao CNJ e ao Plano Estratégico do TJMA.

Nesse alinhamento, merece destaque a meta 12, por ser uma meta específica para as varas de Execução Penal, devido à peculiaridade das atividades inerentes a esse tipo de unidade judicial, como pode ser observado no Quadro 13.



**Quadro 13** – Alinhamento entre objetivos e metas no plano quinquenal

Meta	Descrição	Alinhamento
01	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente nas unidades de 1º e 2º graus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 1 de 2014 do Conselho Nacional de Justiça; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 06, 07, 08, 11 do TJMA.</li> </ul>
02	Identificar e julgar, até 30/09/2014, pelo menos 60% dos processos distribuídos até 31/12/2010 no 1º grau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 2 de 2014 do Conselho Nacional de Justiça; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 06, 07, 08, 11 do TJMA.</li> </ul>
03	<p>Reduzir até o final do período de apuração 15% do acervo existente na unidade em 31/12/2013 ou</p> <p>Reduzir até o final do período de apuração 10% do acervo existente na unidade com acervo de 31/12/2013 menor que 150% da distribuição anual de 2013 ou</p> <p>Reduzir até o final do período de apuração 10% do acervo existente na unidade em 31/12/2013 para as unidades que alcançaram a meta 2 da GPJ/2013.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo institucional do CNJ de aprimorar as estatísticas judiciárias, utilizando o Relatório Justiça em Números; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 07, 08 e 11 do TJMA.</li> </ul>
04	Identificar e julgar 100% das ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31/12/2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 4/2014 do Conselho Nacional de Justiça;</li> <li>• Valorização da imagem do Tribunal de Justiça perante a sociedade; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 03, 04, 05, 07, 08, 10 e 11 do TJMA.</li> </ul>
05	Identificar e julgar, até 30/09/2014, 70% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2011 no 1º grau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 6/2014 do Conselho Nacional de Justiça;</li> <li>• Valorização da imagem do Tribunal de Justiça perante a sociedade; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 03, 04, 05, 07, 08, 10 e 11 do TJMA.</li> </ul>
12	Reduzir em 90% o percentual de processos conclusos para o juiz paralisados há mais de 100 dias nas unidades judiciais de Execução Penal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo institucional do CNJ de aprimorar as estatísticas judiciárias, utilizando o Relatório Justiça em Números; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 07, 08 e 11 do TJMA.</li> </ul>

Após a avaliação excepcional, algumas unidades judiciais tiveram suas metas alteradas, ou substituídas, excluídas ou adicionadas. Essa possibilidade estava devidamente documentada no escopo do planejamento estabelecido.

#### 4.1.4.1 Unidades Judiciais Avaliadas com Uma Meta

Embora para a Vara de Execuções Penais de Imperatriz tenham sido estabelecidas as metas 01, 02, 03 e 12, ela foi avaliada apenas para a meta 12 cujo indicador era o número de processos paralisados há mais de cem dias.

A meta estabelecida para esse indicador era a de zerar o estoque de processos paralisados há mais de cem dias ao final do período de apuração, e o sistema utilizado para apuração do resultado obtido foi o VEPCNJ – sistema de controle de processos das Varas de Execução Penal. A Vara atingiu a meta estabelecida ao final do período.

#### **4.1.4.2 Unidades Judiciais Avaliadas com Três Metas**

Na Comarca de Imperatriz não houve nenhuma unidade judicial avaliada com duas metas, sendo as unidades judiciais Vara Especializada em Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher, Segunda e Terceira Varas Cíveis, Terceira Vara Criminal e a Primeira, Segunda e Terceira Vara da Família avaliadas por três metas para o ano de 2014.

Todas as Varas da Família conseguiram atingir as metas com relativa folga, sendo a meta 3 atingida por todas as varas com percentual significativo acima do esperado. Todas as metas tiveram como sistema para apuração o ThemisPG, o sistema de controle processual de todo o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

A Vara Especializada em Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher e Vara da Infância e Juventude tiveram comportamento semelhante às Varas da Família, inclusive em relação à folga relativa ao alcance da meta 3.

A Segunda e a Terceira Vara Cível também foram avaliadas pelas metas 1, 2 e 3, e também atingiram todas. Porém, não tiveram uma folga significativa em relação à meta 3, como as Varas da Família.

A meta 5 não foi computada para efeito de alcance da GPJ para essas Varas Cíveis. A Terceira Vara Criminal não teve avaliadas as metas 02 e 05, mas todas as avaliadas foram atingidas com relativa margem de segurança (em torno de 20% acima do esperado).

#### **4.1.4.3 Unidades Judiciais Avaliadas com Quatro e Cinco Metas**

As unidades judiciais avaliadas com quatro metas em 2014 foram a Primeira e Quarta Varas Cíveis e Primeira, Segunda e Quarta Varas Criminais. Em relação às Varas Cíveis, a meta 5, que estava relacionada no início do período, também não foi computada, porém ficaram relacionadas como tendo quatro metas computadas.

A Primeira Vara Cível atingiu apenas a meta 3, não conseguindo atingir os índices estabelecidos para as metas 1 e 2. A Quarta Vara Cível, por sua vez, conseguiu atingir as metas 1, 2 e 3 com relativa folga em relação aos indicadores estabelecidos.

Para as varas criminais não foi computada a meta 5, com a Primeira Vara não atingindo a meta 4, enquanto a Segunda e a Quarta Varas Criminais atingiram todas as metas com relativa folga e tiveram uma folga significativa em relação à meta 3. Apenas a Vara da Fazenda Pública de Imperatriz teve cinco metas avaliadas, não conseguindo atingir às metas 2, 4 e 5 e, portanto, não alcançando a GPJ no ano de 2014.

#### **4.1.5 Metas e Indicadores para Imperatriz em 2015**

Para o ano de 2015, as metas e indicadores de produtividade para as unidades administrativas e judiciais foram estabelecidas na Portaria GP 1032/2014, de 29 de dezembro de 2014.

Nela foram estabelecidas as metas e indicadores individuais para todo o estado e também os critérios de apuração para obtenção da Gratificação por Produtividade Judiciária de 2015, que foram os mesmos estabelecidos para 2014. Nesse ano, ficou estabelecido o período de apuração anual, conforme a Resolução 05/2011, mantendo a concorrência à GPJ de maneira individualizada pelas varas das comarcas.

Ainda, semelhante ao ano anterior, ficou estabelecido o mês de março para uma avaliação excepcional de adequação de metas e também foram definidos os sistemas informatizados que serviram de apoio para apuração dos resultados, além da data de 31/07/2015 para sugestões de metas para a GPJ/2016.

O anexo I da Portaria 1032/2014 estabeleceu para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz a seguinte distribuição de metas: para a Vara de Execuções Penais foi estabelecida a meta 16; as Varas da Família, a Vara da Infância e Juventude e a Vara Especial de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher tiveram estabelecidas as metas 1, 2 e 8; as Varas Cíveis tiveram estabelecidas as metas 1, 2, 6 e 8; para as Varas Criminais foram estabelecidas as metas 1, 2, 4 e 8 e para a Vara da Fazenda Pública foram estabelecidas as metas de 1, 2, 4, 6 e 8.

Da mesma forma, o anexo II da Portaria 1032/2014 definiu e relacionou as metas estabelecidas no anexo I com os objetivos estratégicos do plano quinquenal.

O Quadro 14 faz um alinhamento das metas estabelecidas para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz com as metas do CNJ e ao Plano Estratégico do TJMA.

**Quadro 14** – Alinhamento das metas estabelecidas para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz com as metas do CNJ e ao Plano Estratégico do TJMA

<b>Meta</b>	<b>Descrição</b>	<b>Alinhamento</b>
01	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 1 de 2015 do Conselho Nacional de Justiça; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 06, 07, 08, 11 do TJMA.</li> </ul>
02	<p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011 no 1º grau (Varas)</p> <p>ou</p> <p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2012 no 2º grau</p> <p>ou</p> <p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012 (Juizados Especiais e Turmas Recursais de São Luís e Imperatriz)</p> <p>ou</p> <p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2013 (Turmas Recursais de Bacabal, Balsas, Caxias, Chapadinha, Pinheiro e Presidente Dutra).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 2 de 2015 do Conselho Nacional de Justiça; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 02, 04, 05, 06, 07, 08, 11 do TJMA.</li> </ul>
04	<p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, 70% das ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2012 para o 1º grau</p> <p>ou</p> <p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, 70% das ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2013 para o 2º grau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 4/2015 do Conselho Nacional de Justiça;</li> <li>• Valorização da imagem do Tribunal de Justiça perante a sociedade;</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 03, 04, 05, 07, 08, 10 e 11 do Tribunal de Justiça do Maranhão.</li> </ul>
06	<p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2012 no 1º grau</p> <p>ou</p> <p>Identificar e julgar, até 31/12/2015, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2013 no 2º grau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta 6/2015 do Conselho Nacional de Justiça;</li> <li>• Valorização da imagem do Tribunal de Justiça perante a sociedade; e</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 03, 04, 05, 07, 08, 10 e 11 do Tribunal de Justiça do Maranhão.</li> </ul>
08	Arquivar, até o final do período de apuração, 10% do acervo existente na unidade em 31/12/2014, nas Varas, Juizados e Turmas Recursais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de taxa de congestionamento estabelecidos nos objetivos estratégicos 2 e 4 do Plano Estratégico do TJMA;</li> <li>• Objetivo institucional do</li> <li>• CNJ de aprimorar as estatísticas judiciárias utilizando o Relatório Justiça em Números;</li> <li>• Objetivos estratégicos nº 05, 07, 08 e 11 do TJMA.</li> </ul>
16	Decidir 80% dos benefícios solicitados no período de apuração nas Varas de Execuções Penais.	Não identificado.

#### **4.1.5.1 Unidades Judiciais Avaliadas com Uma Meta**

A Vara de Execuções Penais de Imperatriz foi avaliada apenas para a meta 16, cujo indicador eram os benefícios solicitados no período de apuração. A meta estabelecida para esse indicador era a de decidir 80% desses benefícios ao final do período de apuração. A Vara atingiu a meta estabelecida ao final do período, ultrapassando a expectativa.

#### **4.1.5.2 Unidades Judiciais Avaliadas com Três Metas**

Nesse contexto estavam a Primeira, Segunda e Terceira Vara da Família, a Vara da Infância e Juventude e a Vara Especial de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, que tiveram estabelecidas as metas 1, 2 e 8.

Todas as Varas da Família atingiram suas metas, sendo as metas 1 e 2 atingidas com relativa segurança e a 8 com folga em relação ao percentual estabelecido para a meta. A Vara da Infância e Juventude e a Vara Especial de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher tiveram o mesmo resultado.

#### **4.1.5.3 Unidades Judiciais Avaliadas com Quatro e Cinco Metas**

As Varas Cíveis e Criminais tiveram estabelecidas quatro metas para cada. Enquanto para as Varas Cíveis foram definidas as metas 1, 2, 6 e 8, para as Varas Criminais foram estabelecidas as metas 1, 2, 4 e 8.

Em relação às Varas Cíveis, a Primeira e a Segunda não conseguiram atingir as metas 1 e 2, sendo que, em relação à meta 2, os índices atingidos ficaram bem aquém do estabelecido, enquanto a Terceira e Quarta Varas Cíveis atingiram os índices das metas 2, 6 e 8 e, em relação à meta 1, atingiram mais de 90% do percentual esperado, alcançando, assim, os critérios necessários para o recebimento da GPJ.

Em relação às Varas Criminais, todas atingiram os índices estabelecidos, atingindo as metas 1, 2 e 4 com índices próximos dos estabelecidos e, em relação à meta 8, todas as Varas Criminais atingiram a meta com folga. A única vara que teve cinco metas estabelecidas foi a Vara da Fazenda Pública, mas só atingindo o índice estabelecido para a meta 8.

## **4.2 Análise documental sobre a Educação Corporativa no Tribunal de Justiça do Maranhão**

A realização dessa análise documental se dá em função de atender ao segundo objetivo específico: verificar como está organizado o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão, além de discutir a oferta de vagas dos anos de 2014 e 2015 e o direcionamento desses cursos em relação às necessidades de qualificação geradas pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão como embasamento para a análise das entrevistas dos juízes.

### **4.2.1 Caracterização da Educação Corporativa no Âmbito do TJMA**

A educação corporativa no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão é implementada pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM), que foi instituída por meio da Resolução nº 19, de 12 de novembro de 1986/TJMA.

Inicialmente, a escola foi administrada pela Associação dos Magistrados do Maranhão, tendo a composição do seu quadro administrativo bem como a oficialização dos cursos inicialmente oferecidos sob a responsabilidade do TJMA.

A Resolução 19/1986 dizia em seu artigo primeiro que a escola tinha como fim preparar, formar e atualizar magistrados, porém em seu artigo segundo incluía como atividade a ser exercida pela escola também a promoção de cursos de atualização, aperfeiçoamento e especialização de servidores.

A partir de dezembro de 1998, com a publicação da Resolução 025/98, que dava nova redação à Resolução 019/86, a ESMAM passou a ser um órgão de atuação desconcentrado do Poder Judiciário do Maranhão, e essa resolução também permitia que o órgão, que passava a ter autonomia administrativa relativa, pudesse obter recursos externos e fazer convênios com outras instituições de ensino com o objetivo de efetivar, de forma mais eficiente, sua finalidade institucional.

Essa determinação foi ao encontro do princípio da parceria, um dos sete definidos por Eboli (2004), que cita que um sistema de educação corporativa de sucesso deve ser capaz de efetivar parceria tanto internas quanto externas no sentido de permitir parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

Como exemplo dessa parceria a ESMAM já disponibilizou diversos cursos em parceria com a Universidade Federal do Maranhão, sendo o mais importante deles duas turmas de pós-graduação em Gestão Pública.

Nessa resolução também foram definidas regras de emissão de certificados dos cursos ofertados para efeito de promoção de magistrados, bem como de avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário.

Em dezembro de 2008, foi editada a Resolução 072/2008, que fazia nova definição do objetivo principal da instituição, que passava agora para formação e aperfeiçoamento dos magistrados e servidores do Poder Judiciário do Maranhão, ou seja, colocava em um mesmo patamar a importância da qualificação de servidores e magistrados, embora na definição de suas atividades-fim essa importância volte a ser desproporcional, pois enquanto define a formação, especialização e atualização dos magistrados de forma permanente, em relação aos servidores essa definição está apenas relacionada ao “aprimoramento e atualização”.

A Resolução 017/2010 de abril de 2010 aprovou o Regimento Interno da ESMAM, que em seu artigo primeiro referendava o disposto nas resoluções anteriormente citadas relativo à função principal da instituição.

No seu Capítulo II, que tratava das atividades-fim da ESMAM, o Regimento Interno definiu em seu Artigo segundo, inciso sétimo, que a escola poderia “manter intercâmbio cultural e científico com instituições congêneres nacionais e estrangeiras” e, em seu capítulo que trata das atividades correlatas às atividades-fim, definiu a possibilidade de realização de simpósios, congressos e cursos de pós-graduação, como também autoriza a criação de fóruns permanentes de pesquisa em áreas do Direito e de assuntos especiais.

O Regimento Interno define ainda quatro coordenadorias de cursos, sendo elas: coordenação de cursos de vitaliciamento e de formação continuada de magistrados, coordenação dos cursos de formação para ingresso na carreira da magistratura, coordenação dos cursos de pós-graduação e a coordenação de cursos para servidores.

Em seu título terceiro, que trata dos cursos, o Regimento Interno possui um capítulo específico para o curso de formação para ingresso na carreira da magistratura, com artigos que definem objetivo, credenciamento, número de alunos, carga horária, conteúdo programático mínimo, bolsas de estudos, avaliações e critérios de aprovação.

Possui também um capítulo específico para os cursos de aperfeiçoamento destinados à formação continuada e atualização de magistrados, em que são definidos seus objetivos e regras, como também as regras de aproveitamento desses cursos para a promoção por merecimento dos juízes.

No capítulo quarto do título terceiro do Regimento Interno estão definidos os artigos relativos aos cursos de aperfeiçoamento de servidores, e em seu artigo 47 define a competência pelo aperfeiçoamento dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão a ESMAM, e ainda define essa competência com o objetivo de, utilizando cursos e treinamentos, potencializar as capacidades pessoais e profissionais desses servidores. Define ainda que a responsabilidade por esses cursos será da Divisão de Treinamento e Avaliação.

Em seu título quarto, o Regimento Interno define as regras relacionadas às pesquisas, definindo no artigo 50 que as mesmas são função indispensável do ensino, com o objetivo da aquisição de novos conhecimentos e técnicas e, em seus artigos posteriores, define as normas para obtenção de auxílios e a elaboração de um plano de pesquisas anual.

Atualmente, os fóruns permanentes de pesquisa estão agregados em Núcleos de Estudos Avançados e Contínuos, cuja função é elaborar projetos para cursos de formação continuada que obedecem às diretrizes definidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM).

Esses núcleos temáticos têm a função de receber sugestões dos magistrados estaduais e a partir delas elaborar, dentro de cada tema, uma agenda de cursos que tenha compromisso com a formação continuada dos magistrados.

Os cursos são elaborados para permitir a interação entre os participantes, coordenados por especialistas nas áreas temáticas, sendo voltados para a formação humanística e a prática judiciária, privilegiando estudos de casos que propiciem a análise da doutrina e da jurisprudência a partir do debate e da participação geral dos magistrados.

Esses núcleos estão divididos nas seguintes áreas temáticas:

- Núcleo de Direito Constitucional, Direitos Humanos, Fundamentais e Sociais;
- Núcleo de Direito Administrativo e Ambiental;
- Núcleo de Filosofia do Direito e Matéria Interdisciplinar;
- Núcleo de Direito Privado; Núcleo de Direito Processual Civil e Ações Constitucionais;
- Núcleo de Direito Penal e Processual Penal; e
- Núcleo de Direito Tributário, Econômico, Financeiro e Previdenciário.

A ESMAM atua também executando ações em Educação a Distância (EaD) com cursos e disponibilização de tutoriais e vídeos na página da Escola no site do Tribunal de Justiça.



Em 2013, a Escola iniciou um trabalho de formação de tutores e pessoal de suporte tecnológico para criação de cursos em EaD desenvolvidos na própria escola. Para tanto, fez uma parceria com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), que possui um núcleo de EaD permanente.

Em seu edital de lançamento do curso, foi definido como objetivo capacitar servidores para atuar nas ações da implantação da educação a distância na Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão envolvendo duas áreas: Tecnologia da Informação (TI) e Administrativo-pedagógica. Após esse curso, a ESMAM passou a disponibilizar o curso na modalidade a distância.

Na busca pela melhoria da qualificação dos servidores, já foram disponibilizados dois cursos de Especialização em Gestão Pública ofertados pela ESMAM em parceria com a Universidade Federal do Maranhão. Os dois cursos foram ofertados na modalidade EaD.

O primeiro curso teve seu edital inicial publicado em 2012 e tinha como objetivo a qualificação de servidores do Judiciário para exercer atividades gerenciais. A segunda turma teve seu edital de lançamento em novembro de 2014, encerrando as defesas dos Trabalhos de Conclusão de Curso em julho de 2016.

#### **4.2.2 Distribuição de Cursos / Vagas no Biênio 2014-2015**

Ao realizar o levantamento de vagas por curso ofertadas pela ESMAM no biênio objeto de estudo, buscou-se identificar a priorização do tipo de qualificação pretendida e, com isso, caracterizar a existência ou não dos elementos que compõem um sistema de educação corporativa de sucesso propostos por EBOLI (2004).

Apresenta-se na Tabela 1A e 1B (continuação), trazem dados sobre a oferta de vagas/cursos por trimestre no biênio 2014-2015 pelo SEC.

Tabela 1A – Oferta de vagas/cursos por trimestre no biênio 2014-2015 pelo SEC

Oferta de Vagas/Cursos por Trimestre									
Curso	Ano 2014				Ano 2015				
	1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	
Digidoc	135	392	160						687
Themis e Projudi	135	417	160						712
Formação de Conciliadores	74	175	70	70		90	120	132	731
Elaboração de Termo de Referência para Contratação e Aquisição	25	50							75
Oficina: Como Aplicar a Hospitalidade e a Sustentabilidade no Poder Judiciário	100		100						200
Motivação: Os desafios e o sentido do Trabalho		80							80
Licitações e Contratos		90							90
Museus e Museologia		40							40
Justiça Itinerante: O Judiciário mais perto do Cidadão		7							7
Gestão da Qualidade aplicada ao Poder Judiciário		50	50						100
Aprendizagem acelerada, memorização, foco e concentração		100	200						300
Precatórios e RPV's - Prática		16					75		91
Nova Reforma Ortográfica		50		50		58			158
Workshop: O ilimitado poder da Conquista		80							80
Direito Autoral e Novas Tecnologias			4						4
Planejamento e Gestão estratégica			90						90
Curso Brigadista			50						50
Redação Oficial			150						150
Legislação Trabalhista aplicada ao Setor Público			165	20					185
Gestão de Políticas Públicas: Programas e Projetos			70						70
Noções de Saúde e Segurança no Trabalho			65						65
Fórum Nacional de Alternativas Penais			150						150
Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho			50						50
Noções de Administração Pública			50						50
Os Novos Desafios da Magistratura			7						7
Seminário de Justiça Criminal e Saúde Mental do Maranhão			100						100
Administração de Conflitos			45	25					70
Direito Notarial e Registral e o Poder Judiciário			8						8
Mecanismos Internacionais de Proteção aos Direitos Humanos e Controle de Convencionalidade			7						7
Noções de Contabilidade Pública			45						45
Libras			50					30	80
Dicção, Desinibição e Oratória				70					70

**Tabela 1B** – Oferta de vagas/cursos por trimestre no biênio 2014-2015 pelo SEC

<b>Oferta de Vagas/Cursos por Trimestre</b>									
<b>Curso</b>	<b>Ano 2014</b>				<b>Ano 2015</b>				
	<b>1o.</b>	<b>2o.</b>	<b>3o.</b>	<b>4o.</b>	<b>1o.</b>	<b>2o.</b>	<b>3o.</b>	<b>4o.</b>	
Oratória				50					50
A Comunicação como Ferramenta nas Relações Interpessoais				50					50
Formação em Liderança Coaching				50					50
I Seminário sobre Segurança Institucional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão				100					100
Pós-graduação em Gestão Pública					360				360
Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos				50					50
Ritos Processuais Cíveis				60					60
1o. Fórum de Debates sobre Direitos Humanos e Serviço Público				200					200
Oficina: Plano Museológico e Gestão de Acervos				28					28
Web jornalismo aplicado: O Jornalismo na Esfera Digital				20					20
Ciclo de Palestras sobre Sofrimento Psíquico relacionado ao Trabalho						210			210
Lições de Português: do Acordo Ortográfico a Padronização de Documentos no Serviço						100	100	50	250
Noções Gerais VEPCNJ						30	120	150	300
Atualização Jurídica - Novo CPC						190			190
Rotinas de Secretarias: Procedimentos Jurídicos						70		150	220
Depoimento Especial							80		80
Atendimento ao Público							50	60	110
Diálogos do IBDFAM - Guarda compartilhada e convivência Familiar							210		210
Atenção Psicossocial para Oficiais de Justiça							210		210
Atualização Jurídica em Criminologia e Direito Penal							300		300
Funcionalidades dos Sistemas Projudi, Themis e PJE							30		30
Atualização Jurídica em Direito Constitucional – Florence								220	220
Formação de Mediadores Judiciais								30	30
Novo CPC								220	220
Total por Trimestre	469	1547	1846	843	360	748	1295	1042	
Total por Ano	4705				3445				
Total Geral								8150	

Percebe-se pela Tabela 1A e B (continuação) que não houve uma preocupação na oferta de cursos com um mesmo objetivo de maneira contínua, o que caracteriza que a preocupação direta na oferta de cursos se deu para o atendimento de necessidades específicas levantadas no tempo, além da observação de que poucos cursos ofertados em 2014 tiveram continuidade em 2015.

Outro ponto a ser destacado é que se percebe a divisão quase equânime do número de vagas por trimestre, mesmo com a existência de cursos completamente distintos entre um trimestre e outro.

Pode-se observar também, pela Tabela 1, a existência de cursos com objetivos distintos, porém inter-relacionados como Noções de Administração Pública e Formação de Conciliadores.

Em relação a esse ponto, para um melhor entendimento da priorização de oferta dos cursos houve a divisão em grupos de formação, procurando agrupar cursos com objetivos distintos, mas com uma finalidade geral semelhante.

Foram identificados os seguintes grupos:

- **Formação Tecnológica:** cursos ofertados para a qualificação na operacionalização dos sistemas aplicativos do Tribunal de Justiça;
- **Formação Técnico-jurídica:** em que foram elencados os cursos para qualificação teórica e prática dos conhecimentos jurídicos necessários para a efetiva prestação de serviços jurisdicionais;
- **Formação em Língua Portuguesa:** cursos cujo foco é o aprimoramento da capacidade da escrita formal, com preocupação também na correta representação ortográfica;
- **Formação em Relações Humanas:** cursos com objetivo de melhoria do clima organizacional a partir do debate dos problemas relacionados às relações interpessoais que afetam o ambiente de trabalho;
- **Formação em Administração:** cursos de qualificação nas atividades administrativas do Tribunal e das unidades administrativas e judiciais,
- **Formação em Gestão e Planejamento Estratégico:** cursos para a qualificação de servidores para atuarem especificamente na gestão estratégica da organização;
- **Formação em Atualização Jurídica:** cursos que permitiram o debate de questões jurídicas específicas que qualificam o servidor para análise da questão jurídica acima da mera atividade judicante;

- **Formação em Conhecimentos Gerais:** cursos que tiveram como objetivo a qualificação dos servidores em questões genéricas que atendem mais as questões humanísticas, filosóficas e ligadas à saúde e bem estar do ser humano.

#### 4.2.3 Distribuição de Cursos / Vagas por Grupo de Formação

Os cursos de formação tecnológica e técnico-jurídica, como podem ser vistos nas Tabelas 2 e 3, têm como foco as necessidades de conhecimentos técnico-operacionais com embasamento teórico para a execução das atividades-fim de rotina da organização.

**Tabela 2** – Cursos da formação tecnológica

<b>Formação Tecnológica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Digidoc	687
Themis e Projudi	712
Noções Gerais VEPCNJ	300
Funcionalidades dos Sistemas Projudi, Themis e PJE	30
Total	1729

Na Tabela 3, foram agrupados os cursos de formação técnico-jurídica que oferecem qualificação teórica nos fundamentos jurídicos necessários ao bom andamento das rotinas das unidades judiciais e à melhoria da eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais.

**Tabela 3** – Cursos de formação técnico-jurídica

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Precatórios e RPV's - Prática	91
Formação de Conciliadores	731
Ritos Processuais Cíveis	60
Atualização Jurídica - Novo CPC	190
Rotinas de Secretarias: Procedimentos Jurídicos	220
Formação de Mediadores Judiciais	220
Depoimento Especial	80
Noções de Contabilidade Pública	45
Museus e Museologia	40
Oficina: Plano Museológico e Gestão de Acervos	28
Novo CPC	220
Total	1925

Percebe-se que esses cursos têm uma preocupação funcional. Essa preocupação, embora seja ainda uma visão relativa aos antigos centros de treinamento, já busca oferecer uma qualificação para um grupo de cargos, e assim oferecer um aprendizado organizacional e não apenas individualizado (OLIVEIRA, 2007).

Eboli (2004) cita como característica de um sistema de educação corporativa o desenvolvimento de competências críticas e a aprendizagem organizacional. A ESMAM, ao oferecer o conjunto de cursos de formação tecnológica e técnico-jurídica, aliado aos cursos de formação em atualização jurídica, contempla essas características.

Os cursos de formação tecnológica apresentados na Tabela 4 são basicamente cursos de aprendizado operacional dos sistemas aplicativos utilizados pelo Tribunal de Justiça na informatização e digitalização do processo judicial.

**Tabela 4 – Cursos de formação em relações humanas**

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Oficina: Como Aplicar a Hospitalidade e a Sustentabilidade no Poder Judiciário	200
Motivação: Os desafios e o sentido do Trabalho	80
Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho	50
Administração de Conflitos	70
A Comunicação como Ferramenta nas Relações Interpessoais	50
Formação em Liderança Coaching	50
Atendimento ao Público	110
Ciclo de Palestras sobre Sofrimento Psíquico relacionado ao Trabalho	210
Atenção Psicossocial para Oficiais de Justiça	210
Total	1030

Nessa Tabela 4, observa-se uma grande preocupação conforme o número de vagas disponibilizadas com a formação técnica-operacional, a qual não se observa em outros grupos de formação.

Os cursos de formação em relações humanas, que se encontram na Tabela 4, contemplam a visão dos sistemas de educação corporativa de não ver o indivíduo como recurso humano e sim com ser humano, e dessa forma procuram conectar o desenvolvimento humano às estratégias organizacionais (SILVA; FRANCISCO, 2009).

Nesses cursos, o objetivo final é o desenvolvimento pessoal e a harmonização desse desenvolvimento com o de competências críticas que permitam alcançar os objetivos estratégicos traçados para a organização.

Pode-se observar nesse grupo desde uma preocupação com o ser humano, como com os cursos de motivação, quanto com o desenvolvimento de competências que auxiliarão em uma melhor prestação de serviços, como com um curso sobre hospitalidade no poder judiciário.

Os cursos de formação em Administração e de formação em Gestão e Planejamento Estratégico, apresentados nas Tabelas 5 e 6, respectivamente, têm como foco o desenvolvimento de competências administrativas que permitam um melhor apoio técnico-operacional às atividades-fim do Tribunal de Justiça do Maranhão, e dessa forma consolida a visão de desenvolvimento das competências críticas e aprendizagem organizacional citada por Eboli (2004).

**Tabela 5** – Cursos de formação em administração

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Elaboração de Termo de Referência para Contratação e Aquisição	75
Licitações e Contratos	90
Legislação Trabalhista aplicada ao Setor Público	185
Noções de Administração Pública	50
Gestão de Políticas Públicas: Programas e Projetos	70
I Seminário sobre Segurança Institucional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	100
Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	50
Total	620

Pode-se observar nos cursos de Formação em Gestão e Planejamento Estratégico o objetivo de criar a cultura do planejamento na organização como forma de efetivar a mudança do modelo de gestão com a institucionalização de seus conceitos e princípios no dia a dia da organização.

**Tabela 6** – Cursos de formação em gestão e planejamento estratégico

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Gestão da Qualidade aplicada ao Poder Judiciário	100
Planejamento e Gestão estratégica	90
Pós-graduação em Gestão Pública	360
Total	550

Os cursos de formação em Língua Portuguesa e conhecimentos gerais têm como objetivo o desenvolvimento humano e intelectual do indivíduo e assim garantir a sua retenção na organização e a manutenção de sua produtividade.

Esses cursos estão agrupados na Tabela 7 e 8, respectivamente, e refletem uma preocupação com a correta apresentação ortográfica, principalmente no que concerne às mudanças ocorridas nas regras ortográficas, assim como uma preocupação com a formação humanística do servidor.

**Tabela 7 – Cursos de formação em língua portuguesa**

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Nova Reforma Ortográfica	158
Redação Oficial	150
Lições de Português: do Acordo Ortográfico à Padronização de Documentos no Serviço	250
Total	558

**Tabela 8 – Cursos de formação em conhecimentos gerais**

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Aprendizagem acelerada, memorização, foco e concentração	300
Workshop: O ilimitado poder da Conquista	80
Curso Brigadista	50
Noções de Saúde e Segurança no Trabalho	65
Libras	80
Dicção, Desinibição e Oratória	70
Oratória	50
Total	695

A Tabela 9 agrega os cursos de formação em atualização jurídica que buscam despertar no indivíduo a discussão e o debate em assuntos complexos relativos à área jurídica, a área fim da instituição, dessa forma contribuindo com o aumento de competências críticas aos objetivos estratégicos da organização.



**Tabela 9** – Cursos de formação em atualização jurídica

<b>Formação Técnico-Jurídica</b>	
<b>Curso</b>	<b>Vagas</b>
Justiça Itinerante: O Judiciário mais perto do Cidadão	7
Direito Autoral e Novas Tecnologias	4
Fórum Nacional de Alternativas Penais	150
Os Novos Desafios da Magistratura	7
Seminário de Justiça Criminal e Saúde Mental do Maranhão	100
Direito Notarial e Registral e o Poder Judiciário	8
Mecanismos Internacionais de Proteção aos Direitos Humanos e Controle de Convencionalidade	7
1o. Fórum de Debates sobre Direitos Humanos e Serviço Público	200
Web jornalismo Aplicado: O Jornalismo na Esfera Digital	20
Diálogos do IBDFAM - Guarda compartilhada e convivência Familiar	210
Atualização Jurídica em Criminologia e Direito Penal	300
Atualização Jurídica em Direito Constitucional – Florence	220
Total	1233

Em uma análise global dos cursos ofertados no biênio 2014-2015 pela ESMAM, percebe-se a presença dos pressupostos básicos para o sucesso de um sistema de educação corporativa segundo Eboli (2014).

Um pressuposto que não está ainda contemplado é o de ter como alvo tanto o público interno quanto o público externo. Nesse ponto, todos os programas contemplam apenas o público interno à organização. Outro pressuposto ainda não atendido é a visão de resultado do sistema como melhoria da competitividade organizacional.

### **4.3 Análise das Entrevistas com os Juízes**

A análise das entrevistas com os juízes permitiu concluir a pesquisa a partir do atendimento dos objetivos específicos restantes, assim como responder ao problema definido para a pesquisa.

#### **4.3.1 Área de Realização, População e Amostra**

O universo de pesquisa está representado pela Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão, que é uma comarca de entrância intermediária, criada pelo decreto lei 960/1945 de 2 de abril de 1945, tendo como sede o município de Imperatriz (MA) e possuindo os termos Davinópolis, Governador Edison Lobão e Vila Nova dos Martírios.

Ela possui um total de 18 unidades judiciais, sendo quinze varas judiciais e três juizados especiais. As varas judiciais são: quatro varas cíveis, três varas da Família, quatro varas criminais, uma vara de Execução Penal, uma vara da Fazenda Pública, uma vara da Infância e Juventude e uma vara especial de Violência Doméstica Contra a Mulher. Os três juizados especiais são um criminal e dois cíveis.

Desse universo, a população foi constituída pelos juízes titulares das varas judiciais existentes no fórum da comarca, em um total de 15 varas judiciais, sendo a amostra formada pelo critério de acessibilidade, com um total de 11 entrevistados, pois no momento da pesquisa duas varas estavam sem juízes titulares e outros dois juízes não disponibilizaram tempo para as entrevistas.

#### **4.3.2 Estruturação da Análise**

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, primeiramente, foram feitas leituras sucessivas das transcrições com o objetivo de se familiarizar com as falas dos juízes, identificando os elementos fundamentais e aspectos relevantes para o entendimento do fenômeno investigado, procurando ainda comparar o referencial teórico e os documentos levantados às falas dos participantes, relacionando as narrativas aos diversos elementos coletados.

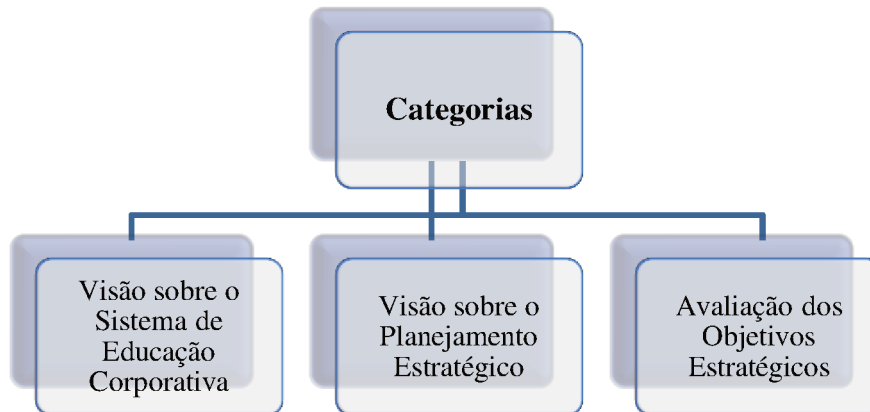
Os pontos focais para a análise das narrativas foram definidos de maneira apriorística. Segundo Franco (2005), a categorização apriorística permite a classificação dos dados partir da sua diferenciação e posterior reagrupamento, utilizando analogias a partir de critérios pré-estabelecidos.

Moraes (1999) considera que, na categorização apriorística, tanto os indicadores quanto as categorias já estão pré-definidas, objetivando encontrar respostas para os questionamentos da pesquisa.

Para a presente pesquisa, os critérios estabelecidos foram os objetivos específicos 3, 4 e 5, em que o terceiro é explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão, o quarto é explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo Tribunal de Justiça do Maranhão e o quinto é identificar, junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz, como avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade.

A Figura 9 representa essa categorização.

**Figura 9** – Categorização para a entrevista (pontos de análise)



Essa categorização também considerou a abordagem efetuada na revisão de literatura dos temas adjacentes a esse trabalho para melhor fundamentar a escolha dos pontos de análise e das perguntas que compõem o roteiro.

Na última etapa da análise, as perguntas das entrevistas foram agrupadas em pontos de análise, em que cada pergunta consistia um aspecto a ser analisado.

Esses aspectos foram analisados a partir da comparação e agregação das respostas obtidas. Durante esse processo, foi construído um mapa visual (Mapa de Falas) com recortes de cada resposta obtida dentro de cada aspecto que pudesse caracterizar o núcleo central de entendimento daquela resposta e, a partir daí, identificar associações do tipo convergência/divergência, similaridades e congruências que permearam as narrativas dos participantes para assim construir um entendimento geral do aspecto pesquisado.

O conjunto das análises de cada aspecto permitiu atender ao objetivo geral proposto para a pesquisa. Em outro ponto, para preservar a privacidade dos entrevistados, conforme a cláusula de confidencialidade existente no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cada juiz foi identificado pela letra J, seguida de um número sequencial de acordo com as entrevistas, portanto suas falas estão identificadas pelos códigos de J1 até J11.

### **4.3.3 Caracterização dos Participantes**

Inicialmente, a entrevista procurou caracterizar a experiência do magistrado em relação ao seu tempo laboral, tanto efetivo na função de juiz quanto de sua experiência na Comarca de Imperatriz e também na unidade judicial sob sua responsabilidade.

Nesse ponto, identificou-se um grupo com forte experiência na magistratura, um conhecimento também muito expressivo da realidade da Comarca de Imperatriz, e muito distribuído em termos de gestão e da realidade da unidade judicial sob sua responsabilidade, como pode ser visto pela Tabela 10. Isso permitiu compreender indecisões e contradições nas falas dos entrevistados.

**Tabela 10** – Caracterização dos participantes

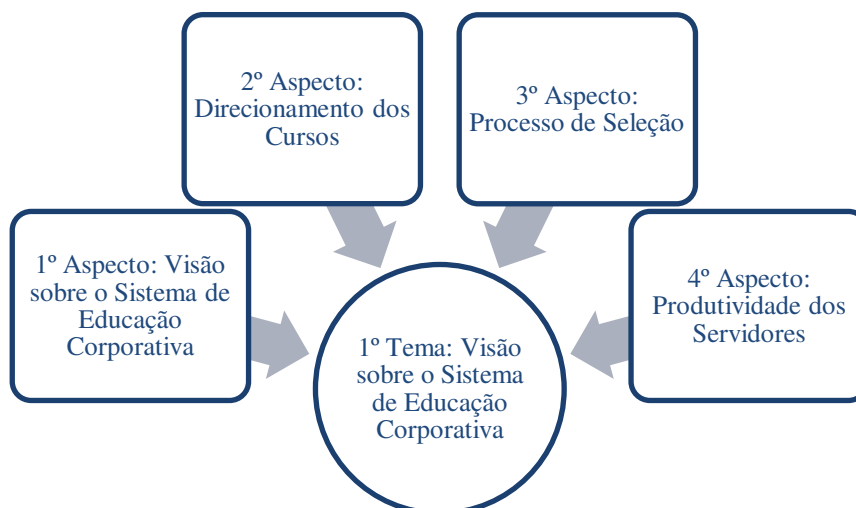
<b>Tempo de Atuação na Magistratura</b>				
Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 anos
0	9%	9%	63,7%	18,2%
<b>Tempo de Atividade na Comarca de Imperatriz</b>				
Menos de 1 ano	1 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	Mais de 10 anos
9%	0	27,3%	36,4%	27,3%
<b>Tempo de Atividade na Vara Judicial Atual</b>				
Menos de 1 ano	1 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	Mais de 10 anos
27,3%	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%

#### **4.3.4 Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa**

Esse ponto de análise atende ao terceiro objetivo específico do trabalho: explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Esse objetivo procura identificar o nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente, bem como seu entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade.

Os aspectos discutidos nesse ponto de análise foram analisados na ordem identificada na Figura 10.

**Figura 10** – Roteiro primeiro ponto de análise

O primeiro aspecto pretendeu explorar uma visão geral dos magistrados entrevistados sobre o SEC caracterizando a visão macro dos participantes sobre o assunto. Após esse entendimento, procurou-se aprofundar essa visão a partir dos outros aspectos: o direcionamento dos cursos, o processo de seleção e a relação entre o SEC e a produtividade dos servidores. Esses pontos foram baseados na revisão de literatura sobre sistemas de educação corporativa.

#### 4.3.4.1 Primeiro Aspecto - Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa

Para que a mudança de modelo da gestão burocrática para a gerencial se consolide, torna-se indispensável a qualificação contínua, e uma das formas eficientes de implementar essa qualificação é um sistema de educação corporativa (MAIA, 2011).

A educação corporativa implica uma visão sistêmica de qualificação de recursos humanos e permite ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais. Porém, para se ter sucesso em sua implementação, é fundamental o apoio forte e visível da organização (SILVA; FRANCISCO, 2009).

Dentro desse contexto, perguntou-se aos magistrados qual a sua visão sobre o atual sistema de educação corporativa do TJMA. Percebeu-se um fraco envolvimento em relação ao SEC, com um discurso disperso em que, enquanto alguns afirmaram desconhecer seus mecanismos, outros o entenderam deficiente, e outros ainda o consideraram positivo, embora com ressalvas.

O Quadro 15 traz um recorte dessas falas.

**Quadro 15** – Mapa das falas – visão sobre o sistema de educação corporativa

<b>Mapa das Falas - visão sobre o sistema de educação corporativa</b>	
<b>J1</b>	“Não tenho conhecimento de como funciona... Vejo pela internet”.
<b>J2</b>	“Acho que é deficiente... Vejo pouco é (...) iniciativa do Tribunal em sentido de formação”.
<b>J3</b>	“Nós temos a Escola Superior da Magistratura que ela tem se destacado principalmente nos últimos dois anos em fazer vários cursos para servidores e magistrados... Ela tem se revelado uma fonte positiva (...) melhorado a situação de conhecimento dos servidores”.
<b>J4</b>	“Porque o Tribunal tem se empenhado, nessa, na melhoria da qualificação dos funcionários (...) ainda não é o esperado”.
<b>J5</b>	“Acho que é positiva (...) Você percebe treinamento e formação para a execução dessas tarefas (...) Específicas”.
<b>J6</b>	“Esse processo é sempre bem visto (...) Ele procura qualificar melhor os servidores para poder prestar um bom serviço à sociedade (...) Tem que trazer uma boa qualificação em todos os servidores, eu não estou presenciando essa qualificação e essa cooperação (...) o que eu acho lamentável”.
<b>J7</b>	“O Tribunal tem dado uma atenção especial a essa questão do planejamento estratégico (...) Através do próprio aperfeiçoamento dos servidores (...) Isso é extremamente positivo”.
<b>J8</b>	“Em relação aos cursos, que são ofertados aos servidores (...) Eu até percebo que tem, percebo uma discreta melhora... Eu só observava cursos de português, de oratória, entendeu?”
<b>J9</b>	“Noto que houve uma melhora (...) Tínhamos antigamente era uma questão de centralização (...) Penso que temos que ter regularidade (...) Precisa ser intensificado (...) Fazendo um casamento entre os cursos a serem ofertados e os objetivos a serem atingidos”.
<b>J10</b>	“Há uma exigência sim de uma capacitação diferenciada para os servidores (...) Tem que saber gerir o seu trabalho (...) Gerir os processos (...) De forma que a gente possa otimizar o nosso tempo”.
<b>J11</b>	“De um modo geral, (...) eu considero boa, mas com essa ressalva, (...) só o fato de haver essa possibilidade, isso já é positivo”.

Observou-se que o entendimento dos magistrados sobre o SEC implantado no Tribunal de Justiça do Maranhão é superficial, prendendo-se mais a aspectos genéricos sobre qualificação, como na fala de J6: “Esse processo é sempre bem visto, (...) ele procura qualificar melhor os servidores” e de J4: “Porque o Tribunal tem se empenhado, nessa melhoria de qualificação dos funcionários”.

Nessas duas falas percebe-se uma visão positiva do processo, embora incompleta, pois trata apenas da qualificação funcional sem direcionamento para a produtividade da organização que está sintetizada no primeiro pressuposto básico que caracteriza a implementação de um sistema de educação corporativa, que é desenvolver competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais (EBOLI, 2004).

Treinamento e educação são termos distintos, porém ainda hoje costuma-se usá-los como sinônimos. Oliveira (2007) entende que enquanto o treinamento é orientado a tarefas, preocupando-se mais com aspectos relacionados ao desempenho no curto prazo e visando desenvolver habilidades individualizadas, a EC tem uma visão mais macro e preocupa-se com a ampliação do capital intelectual da organização a partir do desenvolvimento das habilidades dos funcionários na busca da implantação de uma cultura de aprendizagem contínua.

Quando J3 diz “Ela tem se revelado uma fonte de forma positiva, (...) melhorado a situação de conhecimento dos servidores” e J5: “Acho que é positiva, (...) você recebe treinamento e formação para tarefas específicas”, tem-se mais um entendimento de treinamento com uma visão limitada ao desenvolvimento de habilidades específicas e orientada à tarefa (OLIVEIRA, 2007).

Branco (2006) afirma que o que determina uma universidade corporativa é o seu direcionamento estratégico, e Eboli (2004) diz que o escopo de um sistema de educação corporativa deve se concentrar nas necessidades do negócio, tornando esse escopo estratégico, o que se encontra na fala de J7: “o Tribunal tem dado uma atenção especial a essa questão do planejamento estratégico, (...) através do próprio aperfeiçoamento dos servidores” e de J9: “Fazendo um casamento entre os cursos a serem ofertados e os objetivos a serem atingidos”. Percebe-se, nessas falas, algum entendimento do conceito de educação corporativa, embora não se perceba no contexto um envolvimento maior com o processo.

Resumindo as respostas dos magistrados, observou-se uma visão dispersa e contraditória sobre o sistema de educação corporativa implantado no TJMA visto que, enquanto quatro dos onze entrevistados caracterizaram suas falas pelo desconhecimento sobre o funcionamento do SEC, a mesma quantidade o entende como positivo para o Tribunal.

Percebeu-se, porém, uma maior disposição em considerar o SEC irrelevante ou deficitário para o atendimento das necessidades de qualificação do corpo funcional do TJMA ao se agregar os magistrados que afirmaram desconhecer o funcionamento do SEC e aqueles que o consideraram deficiente.

Dentro dessa visão, coloca-se em xeque o sucesso do SEC, pois no entendimento de Silva e Francisco (2009), é necessário e vital para o sucesso da educação corporativa o apoio forte e visível da organização, e Eboli (2004) diz que um dos princípios que caracterizam o sucesso de um sistema de educação corporativa é ser veículo de disseminação da cultura empresarial, e ainda sua capacidade em responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de seus subordinados. Essas características são chamadas pela autora de princípio de sucesso da Perpetuidade.

#### **4.3.4.2 Segundo Aspecto – Direcionamento dos Cursos**

A educação corporativa implica uma visão sistêmica do processo de qualificação de recursos humanos. Ela não vê simplesmente um desenvolvimento de habilidades, mas sim o desenvolvimento de competências críticas que produzirão o aumento de produtividade.

Para Silva e Francisco (2009), a EC permite ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais. Já Eboli (2004) entende que a educação corporativa busca desenvolver as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Nesse aspecto, procurou-se identificar qual a percepção dos juízes em relação ao direcionamento dado aos objetivos dos cursos disponíveis para os servidores, procurando compreender até que ponto eles entendiam que os cursos tinham um direcionamento estratégico para o desenvolvimento de competências críticas para a organização.

Percebeu-se que os participantes têm uma visão comum do processo. A maioria entende que os cursos possuem um direcionamento genérico que não contribui para o atendimento dos interesses específicos de cada vara, ou uma visão mais crítica, em que o direcionamento não está para as especificidades de uma determinada unidade judicial, mas sim para o processo mecânico de manipulação dos processos e alimentação de sistemas informatizados, como se pode perceber no mapa das falas dos participantes, no Quadro 16.

**Quadro 16** – Mapa das falas – direcionamento dos cursos

<b>Mapa das Falas – direcionamento dos cursos</b>	
<b>J1</b>	“Não, direcionamento específico, (...) pra os servidores, não”. “Não, específico, que eu saiba não”.
<b>J2</b>	“Não, os cursos que são oferecidos, (...) houve um seminário agora, é ‘um’ palestra de dois, três dias que não é uma formação que eu diria adequada.” “Tem uma reciclagem de uma palestra, uma coisa ou outra, mas muito eventual”. “E não é focada especificamente com esse trabalho do servidor”.
<b>J3</b>	“Sim, porque, por exemplo, nós tivemos um curso sobre Themis. Ano passado ou retrasado, movimentação de Themis (...) Então o servidor tem que estar apto a movimentar o Themis, alimentar o Themis”.
<b>J4</b>	“Eles, em ‘regram’ (...) Não direcionam especificamente para as varas (...) Uma vez ou outra, aparece alguma coisa, mais ligado a vara.” “O problema é que quando aparece esses cursos (...) As vagas que eles oferecem são mínimas. Que não dá pra atender aos interesses”.
<b>J5</b>	“Os cursos, eles são ministrados para um grande público e grosso modo. Eu vejo que atendem a um interesse geral.” “Até hoje nós temos cursos de formação que a gente trabalha em faixas horizontais. Gestão de processos”.
<b>J6</b>	“Eles estão aquém do necessário, principalmente pro servidor administrativo (...) Nós tivemos um ano para entrar em vigor essa lei e o Tribunal não teve a preocupação de qualificar seus servidores. (...) Isso compromete a qualidade, a eficiência”.
<b>J7</b>	“Sim eles fizeram um curso (...) Específico pra essa área (...) Às vezes, nós estamos tendo problemas é na oferta de vagas”.
<b>J8</b>	“A melhoria é muito discreta, porque não existem cursos direcionados” “Hoje eu já percebo alguns cursos direcionados (...) Direcionados aos sistemas, pelo menos, entendeu?” “Eu já percebo, por exemplo, essa preocupação com relação aos sistemas, isso já tem, já é uma melhora”.
<b>J9</b>	“Alguns cursos têm né, outros nem tanto (...) Os cursos, (...) devem ser orientados inclusive nesse aspecto genérico, mas também direcionado para cada realidade no aspecto específico”.
<b>J10</b>	“De assim, uma forma geral, eu creio que tem que intensificar um pouquinho”.
<b>J11</b>	“Eu acho que os cursos eles são voltados para a vara produtividade. Vara produtividade do trabalho genericamente considerado. Mas eles não estão preparando o servidor para aquela atividade específica de cada vara”.



Percebeu-se nas falas uma preocupação com a falta de atendimento das especificidades, como na fala de J11: “Mas eles não estão preparando o servidor para aquela atividade específica de cada vara”, ou na fala de J4: “Eles, em ‘regram’ (...) não direcionam especificamente para as varas”, e J1, por sua vez, é taxativo: “Não, direcionamento específico, (...) Pra os servidores, não. Não, específico, que eu saiba não”.

J11 ainda tece uma crítica importante ao objetivo que ele entende estar permeando a oferta de cursos, que se observa dentro do contexto da fala de outros participantes quando diz: “Eu acho que os cursos, eles são voltados para a vara produtividade”, deixando claro no seu entendimento que a preocupação com a produtividade no aspecto quantitativo está tendo uma importância maior que a qualificação do servidor para especificidades da vara onde está atuando.

Em outro momento, os participantes demonstram em seus discursos uma preocupação com o a forma genérica das ofertas, não privilegiando uma abordagem mais direcionada às características de atuação em cada unidade judicial, como na fala de J5: “Os cursos, eles são ministrados para um grande público e grosso modo. Eu vejo que atendem a um interesse geral”, ou ainda uma preocupação com a duração dos cursos ofertados que, na visão de J2, não fornecem uma formação adequada, “houve um seminário agora, é ‘um’ palestra de dois, três dias que não é uma formação que eu diria adequada”.

Outro aspecto que também foi bastante abordado nos discursos dos magistrados foi em relação à quantidade de vagas que, para alguns participantes, está aquém da necessidade de qualificação, como pode ser percebido na fala de J4: “O problema é que quando aparece esses cursos (...) As vagas que eles oferecem são mínimas. Que não dá pra atender aos interesses” e de J7: “Às vezes, nós estamos tendo problemas é na oferta de vagas”.

A preocupação com a oferta de cursos que visam basicamente a formação do servidor para a alimentação de sistemas informatizados também foi uma constante, como pode ser observado pelas palavras de J3: “nós tivemos um curso sobre Themis (...), movimentação de Themis ... Então o servidor tem que estar apto a movimentar o Themis, alimentar o Themis” e de J8: “Direcionados aos sistemas, pelo menos”. Observou-se nesses discursos uma preocupação não simplesmente com esse direcionamento, mas com a pobreza de significado que esse direcionamento representa.

Eboli (2004) cita como um dos pressupostos básicos de um sistema de educação corporativa a ênfase dos programas para a capacidade de conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios na identificação das competências críticas empresariais. Outro pressuposto é que, para a autora, o resultado significa aumentar a

competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais. Nesse aspecto, J6 manifesta sua preocupação ao dizer: “Eles estão aquém do necessário, principalmente pro servidor administrativo (...). Isso compromete a qualidade, a eficiência”. Nesse momento, o magistrado revela uma preocupação de que a qualidade dos treinamentos possa não refletir em eficiência para o servidor que recebeu a qualificação.

Em relação ao direcionamento dos cursos, percebeu-se que os entrevistados entendem que a ênfase dos cursos ofertados não está direcionada estrategicamente, o que confronta os pressupostos de Escopo e Ênfase nos Programas, propostos por Eboli (2004), como características de implantação de um sistema de educação corporativa.

Branco (2006) também afirma que o que determina uma universidade corporativa é o seu direcionamento estratégico. Apenas os entrevistados J3, J7 e J9 deixam perceber um entendimento em seus discursos da existência de um direcionamento estratégico na oferta de cursos pelo sistema de educação corporativa.

#### **4.3.4.3 Terceiro Aspecto – Processo de Seleção**

O que garante a existência de uma boa universidade corporativa é o apoio dado para que as organizações atinjam seus objetivos (BRANCO, 2006). Para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), as ações direcionadas ao aprendizado contínuo dos funcionários proporcionará a aquisição de conhecimentos e habilidades que permitirão um melhor desempenho de suas atribuições.

Para Eboli (2004), o foco do aprendizado, que significa privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual, é um dos pressupostos que definem a implantação de um sistema de educação corporativa.

O direcionamento das vagas nos cursos de qualificação funcional pode significar uma preocupação sistêmica caso procure captar o servidor que precise da qualificação por uma necessidade organizacional e não apenas pelas necessidades individuais do mesmo.

Nesse aspecto, procurou-se entender a visão dos magistrados em relação ao processo de seleção para participação nos cursos, identificando suas opiniões sobre as características desse processo como, por exemplo, se no entendimento deles havia uma preocupação sistêmica e estratégica no mesmo.

Em seus discursos pode-se observar uma frustração por parte dos magistrados com o processo de seleção: sua maioria entende esse processo inadequado para as necessidades da

instituição por diversos motivos, como a falta de direcionamento às necessidades das unidades jurisdicionais, ainda mais se forem levados em conta aqueles que entendem que o processo precisa melhorar, o que dá quase a totalidade dos entrevistados, como pode ser visto no mapa das falas no Quadro 17.

**Quadro 17** – Mapa das falas – processo de seleção

<b>Mapa das Falas – processo de seleção</b>	
<b>J1</b>	“Olha, eu acho que sim (...) Considerando que os cursos que eu vejo abrir são cursos gerais”. “Agora um curso como esse de multiparentalidade ... É importante que se dê prioridade a quem trabalha em vara de família”.
<b>J2</b>	“O único critério que tem”. “É exatamente. É a ordem de chegada”. “Acho que não. (...) Se você vai fazer um curso de processo penal, o ideal seria que você priorizasse (...)”. “Acho que deveria ser direcionado especificamente para as pessoas que atuam naquele curso específico”. “Todo curso você tem que ter um objetivo (...) eu acho que esse público-alvo tinha que ser bem discriminado na formatação do curso (...) e na seleção das pessoas”.
<b>J3</b>	“Nesse particular (...) Eu não tenho como opinar”. “Poderia ser melhorado por pessoas que nunca fez o curso, a quem trabalhasse diretamente [na matéria]”. “Poderia ser mais direcionado para a área especi (...) obviamente aquela vaga deveria ser para o técnico, da mesma forma como a vaga para o analista judiciário”.
<b>J4</b>	“Na prática eu acho que não ‘tá havendo essa seleção (...)”. Eles abrem as inscrições, e quem chegar primeiro faz a inscrição”. “Quando tivesse um curso dessa natureza (...)”. E dar prioridade pra essas varas inicialmente dar prioridade para quem vai ‘tá mais na prática”. “Tem muita gente que vai fazer esses cursos em que não vai, na prática não vai exercitar”.
<b>J5</b>	“Aleatório pela manifestação de vontade deles. Não algo direcionado”. “Poderia ser interessante, o direcionamento, mas desde também de que esses cursos de formação também fosse direcionado pra ver o objetivo concreto”. “Vamos fazer um curso para isso, achado técnica, vamos fazer o processo eletrônico”, “como se fosse resolver a morosidade, não vai resolver a morosidade”.
<b>J6</b>	“Na minha visão é uma forma negativa (...)”. Todos têm que ser qualificados e treinados e todos têm que ter eficiência e eficiência só se dá por meio de atualização frequente contínua”. “A administração pública tem que qualificar os seus servidores de forma indistintamente”.
<b>J7</b>	“Eu acho um pouco equivocado. Por quê? Tira, às vezes, a vaga de quem está atuando na área”. “Eu acho que deveria ter um crivo maior da escola nesse sentido”. “Uma pré-inscrição e depois uma seleção direcionada. Perfeito”.
<b>J8</b>	“Eu acho preocupante (...). Porque os cursos são concentrados em São Luís (...)”. “Os cursos regionalizados são poucos e isso exige custos (...)”. “Poderiam se disponibilizar (...) um volume maior de cursos à distância”.
<b>J9</b>	“Eu entendo que é necessário nós especificarmos esses cursos de acordo com as unidades (...). Isso já faria uma filtragem natural”. “Então a questão de pena, muito dificilmente vai interessar para uma pessoa que está na área cível, na qualidade de servidores não vai interessar. Talvez se ele estiver costurando um cargo público que esse interesse e tal, mas na qualidade de servidor”.
<b>J10</b>	“O ideal é que todos façam. É de interesse de todos, né? No entanto nós temos um problema (...). “Não temos como liberar todos os servidores”. “A ordem de inscrição, eu te confesso, eu não tenho muito o que falar sobre isso (...) Eu não sei de que forma está sendo feita”. “Eu acho que deveria ser por ordem de necessidade”.
<b>J11</b>	“Eu acho lamentável, porque se o Tribunal, ele tem uma previsão de uma quantidade de cursos por ano, ele devia contemplar os servidores é, (...) levando em consideração a afinidade do servidor com aquele curso pra estabelecer exatamente uma conexão com sua atividade.” “Parece que este aspecto não está sendo considerado”.

J1, ao concordar com a afirmação contida na pergunta sobre o processo de seleção ser adequado, o fez por entender que os cursos ofertados não tinham direcionamento estratégico e, portanto, não importava a forma como ocorria o processo de seleção. J5, que também se mostrou indiferente à forma como o processo de seleção ocorre, já o fez por deixar entendido em seu discurso uma descrença em todo o processo de educação corporativa existente no Tribunal.

O princípio da Perpetuidade, proposto por Eboli (2004), caracteriza como sua prática a responsabilização de líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. A partir desse raciocínio, a indiferença manifestada nos discursos desses magistrados preocupa porque se o gestor da unidade não acredita no processo, como pode o mesmo motivar seus subordinados a participarem do mesmo?

Outro grupo de entrevistados caracterizou seus discursos em relação ao processo de seleção com a opinião de que o mesmo era inadequado por não direcionar os cursos para as necessidades específicas das unidades judiciais em que, acreditam eles, haveria um melhor aproveitamento.

Essa impressão pode ser percebida na fala de J2: “Acho que deveria ser direcionado especificamente para as pessoas que atuam naquele curso específico”, e também na fala de J7: “Tira, às vezes, a vaga de quem está atuando na área”, como ainda no discurso de J11: “Levando em consideração a afinidade do servidor com aquele curso para estabelecer exatamente uma conexão com sua atividade”.

Nesses discursos, percebe-se uma preocupação com a eficácia do sistema de educação corporativa, como proposto por Allen e McGee (2004) em seu modelo de produtividade que é caracterizado pela fórmula: **Recursos + Atividades = Resultados**, que pode ser entendida como: a produtividade de um sistema de educação corporativa é determinada pela relação entre atividades e recursos, gerando resultados concretos para a organização, na relação de que é eficiente um sistema que executa suas atividades utilizando os recursos previstos ou estabelecidos, porém só se torna eficaz quando consegue produzir resultados a partir da soma dos recursos e atividades desenvolvidas, que é caracterizada no modelo pela Dimensão Eficácia.

Preocupação essa reforçada no discurso de J11 quando diz: “Porque se o Tribunal, ele tem uma previsão de uma quantidade de cursos por ano, ele devia contemplar os servidores é, (...) levando em consideração a afinidade do servidor com aquele curso específico”. Nesse ponto, destaca-se uma preocupação com a eficiência do direcionamento dos recursos investidos no processo.

#### **4.3.4.4 Quarto Aspecto – Produtividade dos Servidores**

Em sua definição de universidade corporativa, Eboli (2004) a caracteriza como um sistema de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão de pessoas por competência. A autora entende o conceito de competência como o resultante de três fatores: conhecimento, habilidades e atitudes.

O primeiro fator se relaciona à compreensão de conceitos e técnicas. O segundo à aptidão e capacidade de realizar, sendo estas associadas à experiência e ao aprendizado contínuo, enquanto o terceiro fator é relacionado ao modo como o indivíduo se posiciona em relação aos acontecimentos e ao seu ambiente de convívio (EBOLI, 2004).

Dentro do aspecto estratégico da educação corporativa, para atingir uma atuação nesse nível, é necessário que os resultados gerados pela EC estejam sempre sob monitoramento e análise para que possam subsidiar a tomada de decisões e, assim, verificar se o sistema implantado de educação corporativa está contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (DIAS; GUEDES, 2013; TARAPANOFF; AGUIAR, 2006).

Com esse foco, nesse aspecto, perguntou-se aos magistrados se eles entendiam que os cursos feitos pelos seus subordinados tinham melhorado a produtividade dentro das unidades judiciais sob sua responsabilidade.

Em seus discursos, uma parte muito pequena dos entrevistados entendeu que havia ocorrido um aumento de produtividade especificamente relacionado ao processo de qualificação, enquanto a maioria deles entendeu que não se pode afirmar que o processo de qualificação tenha contribuído com a melhoria de produtividade.

Isso pode ser visto no Quadro 18, que representa o mapa das falas dos juízes em relação à melhoria de produtividade dos servidores.

**Quadro 18** – Mapa das falas – produtividade dos servidores

<b>Mapa das Falas - produtividade dos servidores</b>	
<b>J1</b>	“Olha, contribuíram, mas pouco porque não vejo muito envolvimento”. “Não conseguiu envolver todos os servidores. De certa forma, melhora sim”.
<b>J2</b>	“Tenho pouco tempo na vara”. “Não posso fazer essa avaliação ainda”. “Na unidade anterior, onde passei mais de oito anos, alguns dos cursos oferecidos, principalmente aqueles de redação oficial, essas coisas, melhorou bastante a qualificação dos servidores para um trabalho interno”.
<b>J3</b>	“Da minha vara, eu respondo positivamente”. “Nós temos batidas todas as metas (...) Por quê? Porque eles são qualificados, eles são treinados e eles são capacitados para exercer todas as funções que aparecem dentro da área da matéria de uma vara de família”.
<b>J4</b>	“Tem melhorado sim, com certeza”. “Conhecimento nunca é demais e sempre que você participa de um curso. Alguma você tira proveito”.
<b>J5</b>	"Olha, com toda sinceridade." "Não percebi uma diferença, justamente porque o sistema, ele vai reproduzir aquilo que nós lançarmos" "Haveria uma formação, um curso, se eu tivesse a eliminação de vários processos" "Porque tem as limitações, o próprio sistema não contribui."
<b>J6</b>	“Não, a melhoria de produtividade nessa vara, ela teve não em função desses cursos ofertados”. “O espelho de uma unidade judicial (...)”. “Espelha o seu gestor principal”. “Se ele não tiver uma metodologia de trabalho, voltado para o bom aprimoramento e para a boa prestação jurisdicional do serviço, a coisa não funciona”.
<b>J7</b>	“Sim, sem dúvida”. “O aperfeiçoamento do servidor, importa no serviço o aperfeiçoamento do serviço prestado”. “A gente nota que o servidor, é bem mais instruído ele já consegue direcionar o trabalho dele com mais efetividade e mais celeridade”. “A eficiência se torna cada vez maior na medida em que o servidor, ele vai se aperfeiçoar”.
<b>J8</b>	NULO (pergunta não foi formulada durante a entrevista)
<b>J9</b>	“Sim, sim”. “Eu penso que pelo aqui, na (...) na nossa unidade tem tido alguma repercussão”. “Pelo que eu posso sentir aqui no nosso dia a dia eu creio que sim”. “Quando o servidor participa de um curso que ele é, é direcionado para os nossos objetivos aqui, vias de regra o servidor tem um acréscimo na sua qualificação que é externado no trabalho dele”.
<b>J10</b>	“Se eu concluir que foram os cursos, eu vou tá fazendo uma análise assim (...)”. “Precipitada, porque assim, houve um melhoramento dos servidores que pode ser atribuído a questão do concurso, que pode ser atribuída a questão da capacitação, eu realmente não tenho como (...)”. “Não dá pra afirmar”.
<b>J11</b>	“Isso não é perceptível, né, porque (...)”. “Você não consegue mensurar, né, (...) de que forma aquele curso repercutiu na atividade”.

O magistrado J2 não pôde avaliar essa questão por ter mudado recentemente para a atual unidade judicial. Esse magistrado, ao afirmar: “Tenho pouco tempo na vara. (...) Não posso fazer essa avaliação ainda”, deixou claro que não poderia mensurar devido ao pouco tempo na unidade judicial atual, porém fez questão de frisar que na unidade anterior havia percebido uma melhora na produtividade, mas a atrelava apenas aos aspectos de capacidades individuais e pontuais, não a questões estratégicas, ao dizer: “Na unidade anterior, onde passei mais de oito anos, alguns dos cursos oferecidos, principalmente aqueles de redação oficial, essas coisas, melhorou bastante a qualificação dos servidores para um trabalho interno”.

Os magistrados J5 e J6 têm uma visão indiferente sobre o processo de qualificação resultar em melhoria da produtividade. O primeiro entende que não adianta qualificar os servidores caso os sistemas informatizados não contribuam com a atividade, como pode ser compreendido pela sua afirmativa: “Não percebi uma diferença, justamente porque o sistema, ele vai reproduzir aquilo que nós lançarmos” e quando conclui: “Porque tem as limitações, o

próprio sistema não contribui” deixa claro em seu discurso esse seu entendimento da limitação do processo de qualificação.

O J6, por sua vez, deixa claro que não liga a melhoria de produtividade ao processo de qualificação quando diz: “Não, a melhoria de produtividade nessa vara, ela teve não em função desses cursos ofertados” e caracteriza em seu discurso que o que realmente reflete a melhoria da prestação de serviços é o perfil do gestor principal, como pode ser percebido em sua fala: “O espelho de uma unidade judicial... Espelha o seu gestor principal... Se ele não tiver uma metodologia de trabalho, voltado para o bom aprimoramento e para a boa prestação jurisdicional do serviço, a coisa não funciona”.

Em relação aos que expressaram na entrevista a ideia de que não se tem como mensurar a relação direta entre melhoria de produtividade e a participação em cursos, seus discursos remetem à inexistência de mecanismos de avaliação dessa relação. Ao dizer: “Não dá pra afirmar”, J10 se refere a essa ausência, e J11 também, ao dizer: “Você não consegue mensurar, né, (...) de que forma aquele curso repercutiu na atividade”.

Essa questão é abordada pelos níveis 3 e 4 do sistema de avaliação proposto por Kirkpatrick, onde o nível 3 procura identificar se os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento resultaram em mudanças de comportamento em seu ambiente de trabalho.

Para Melo, Langhi e Peterossi (2013), essa avaliação deve ser feita de três a seis meses após o treinamento e consideram que, para que a mudança de comportamento aconteça, é necessário que o participante queira mudar, saiba o que e como mudar, tenha um ambiente de trabalho que facilite a mudança e que seja premiado por esse fato.

Tarapanoff e Aguiar (2006) afirmam que a pergunta a ser feita nesse nível é se foi percebido que, como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente.

O Nível 4 refere-se especificamente aos resultados obtidos. Nesse nível, verifica-se a existência de resultados atingidos devido à participação no programa de treinamento, em que alguns indicadores apontados são redução de custos, redução de acidentes, aumento da produção, melhoria da qualidade, retorno do investimento, melhoria de motivação ou da qualidade de vida, entre outros. Percebe-se claramente no discurso desses magistrados o desconhecimento de mecanismos que possam fazer essa avaliação.

Os magistrados J1 e J9 deixaram perceber em seus discursos certa dúvida, porém com viés positivo. J1, ao dizer: “De certa forma, melhora sim” e J9, quando diz: “Pelo que eu posso sentir aqui no nosso dia a dia, eu creio que sim” refletem essa dúvida, mas deixam claro que percebem mais positivamente do que negativamente essa relação. O magistrado J9 ainda

deixa claro que essa relação é mais perceptível quando o curso é mais específico para as necessidades da unidade judicial sob sua gestão quando diz: “Quando o servidor participa de um curso que ele é, é direcionado para os nossos objetivos aqui, vias de regra o servidor tem um acréscimo na sua qualificação que é externado no trabalho dele”.

O restante dos entrevistados teve uma percepção plenamente favorável sobre a relação qualificação/produktividade, sendo que o magistrado J3 a relaciona diretamente às questões estratégicas. Podemos ver essa percepção quando diz: “Nós temos batidas todas as metas” e também quando acrescenta: “Por quê? Porque eles são qualificados, eles são treinados e eles são capacitados para exercer todas as funções que aparecem dentro da área da matéria de uma vara de família”. Ele também deixa claro que essa percepção é maior quando a qualificação é específica para a área de atuação da unidade judicial.

Vale ressaltar ainda a fala de J7 referente a esse tema quando diz: “A gente nota que o servidor, é bem mais instruído ele já consegue direcionar o trabalho dele com mais efetividade e mais celeridade” e quando conclui: “A eficiência se torna cada vez maior na medida em que o servidor, ele vai se aperfeiçoar”.

Em resumo, a fala dos magistrados em relação ao aspecto da produtividade dos servidores reflete a ausência de mecanismos que possam mensurar essa relação, conforme proposto pelo modelo de Kirkpatrick, quando se observa que mesmo os que responderam positivamente à questão, o fizeram por questões empíricas e não específicas.

#### **4.3.5 Visão sobre o Planejamento Estratégico**

As abordagens convencionais de governança na administração pública não estão aptas e capazes de lidar com a complexidade e incerteza geradas, o que leva a Administração Pública a buscar soluções como o uso da gestão estratégica (GUIMARÃES; *et al*, 2012).

Para Terence (2002), a administração estratégica tem como objetivo consolidar princípios e normas que permitam, de forma estrutural e sistêmica, projetar harmonicamente o planejamento da posição futura desejada pela organização, direcionando seus recursos organizacionais e controlando os fatores ambientais que a cercam, de forma otimizada.

A partir desse contexto, foi definido o segundo ponto de análise que procura atender ao quarto objetivo específico: explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA.

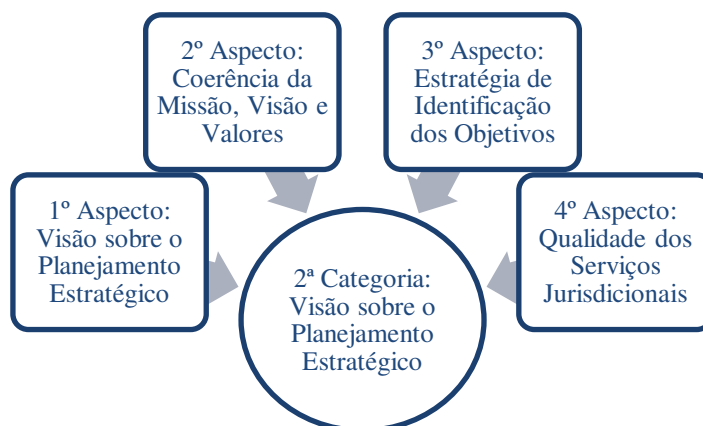
Esse objetivo procura identificar o nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA, bem como sua compreensão sobre o processo



de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados pelo mesmo.

Os aspectos discutidos nesse ponto foram analisados na ordem identificada na Figura 11.

**Figura 11** – Roteiro segundo ponto de análise



#### 4.3.5.1 Primeiro Aspecto - Visão sobre o Planejamento Estratégico

A função administrativa do Estado é caracterizada pelo modelo de gestão praticado e define sua capacidade de adaptar-se às mudanças e necessidades da sociedade (OLIVEIRA, 2005).

Atualmente, a administração pública se depara com um volume cada vez maior de demandas sociais graças à evolução das tecnologias de informação e comunicação que motivaram o aumento da mobilização e pressão política dos cidadãos. Isso reforça a importância do planejamento e da estratégia nas organizações públicas modernas (GUIMARÃES; *et al*, 2012).

A administração estratégica, ou planejamento estratégico, visa fortalecer as competências críticas da organização com o objetivo de obter vantagem competitiva em relação à concorrência.

Na administração pública, essa vantagem competitiva pode ser entendida como atendimento e satisfação das necessidades e demandas sociais como uma melhor prestação dos serviços jurisdicionais, no caso do Tribunal de Justiça do Maranhão. Com esse entendimento, procurou-se investigar, nesse aspecto, a compreensão dos magistrados em relação à gestão estratégica no TJMA.

Observou-se uma tendência de entendimento dos magistrados sobre planejamento estratégico como o alcance de metas, pouca ou nenhuma compreensão da visão estratégica e

uma visão de que o estímulo financeiro para o alcance de metas como algo negativo ou mesmo desnecessário em face das características do servidor público, como pode ser percebido no mapa de falas representado no Quadro 19.

**Quadro 19** – Mapa das falas – visão sobre o planejamento estratégico

<b>Mapa das Falas - visão sobre o planejamento estratégico</b>	
<b>J1</b>	“Olha, o que se tem de conhecimento são as metas, né? ” “Como é que se define essas metas, eu confesso que não sei.” “Olha, eu participei em dois momentos, ... Um quando foi implantado para o Tribunal de Justiça.” “ Não, não, só teve essa palestra e quem quis adotar, adotou”. “O segundo momento foi, acho que foi ano passado. ... era pra avaliar e pra identificar por amostragem o que os juízes queriam”.
<b>J2</b>	“A questão do planejamento está travado com a questão das metas, né? ”. “O que vejo com relação a esse plano de estratégia, essas coisas, é que se tem transportado a iniciativa privada para o serviço público uma realidade completamente diferente”. No serviço público, não se tem a mesma adaptabilidade da iniciativa privada. Ela tem uma flexibilidade maior para atender aquela demanda ... nós não temos flexibilidade para atender para atender ao público alvo”. “Você não escolhe os servidores ... você tem que conviver com eles. Você não tem como mexer, você não tem uma margem para alterar a sua equipe de trabalho”.
<b>J3</b>	“Pra ser franco, eu não tenho como definir isso aí, porque eu não tenho assim noções do que o Tribunal tem feito. Me parece que agora em razão de decisão do CNJ ... Vai ter que ter um grande apoio pro primeiro grau”.
<b>J4</b>	“O problema é antes da iniciativa do serviço público, ... Ele era renegado ao segundo plano ... Então assim, nosso Tribunal tá de certa forma caminhando ... Já teve alguns avanços, né, mas acredito que também pode melhorar”.
<b>J5</b>	“Ao pé da letra, o que se tem, o planejamento estratégico a partir do momento que o CNJ elege suas metas, o Tribunal incorpora, e juízes, nós temos que julgar o processo até o ano tal, processo até o ano tal, essas são as metas. Então nós somos medidos infelizmente por números e não por qualidade do serviço. Então a gente trabalha com essas metas do CNJ”.
<b>J6</b>	“Porque eu sou contra? Porque nesse projeto há uma coisa que não deveria existir, que chama-se pagar o valor a mais para o servidor administrativo”. “Porquê? Porque o que é o projeto estratégico? É a visão do bom serviço”. “Na iniciativa privada o objetivo é o lucro, ... no serviço público, olha a diferença, nós não visamos o lucro, ... o nosso dever é a boa prestação jurisdicional”.
<b>J7</b>	“Eu me impressiono com questões administrativas que se reportam a necessidade de uma maior eficiência e celeridade nos processos que é a nossa atividade fim”. “Tem melhorado muito. O apoio por exemplo, da parte tecnológica do Tribunal, através dos sistemas, através do direcionamento dos recursos ... isso é extremamente positivo”. “Hoje através do planejamento estratégico se pode elaborar a estratégia mesmo de ação e também a execução”.
<b>J8</b>	“Não tenho envolvimento com o planejamento estratégico. Eu, eu, ... O pouco conhecimento são as contas”. “Não, não, ... as metas, os memorandos, as circulares que são ... Que são publicadas, mas não existe uma preocupação quanto a um planejamento participativo”.
<b>J9</b>	“Olha, é ... Eu penso o seguinte. É muito difícil né, um país como o Brasil, de dimensões continentais ... Nós temos a diversidade cultural, ... Dificuldades próprias de cada estado ... Então a partir dessa ... Dessa visão, teria que se estabelecer metas não genéricas, mas metas estabele ... é ... construídas a partir de cada realidade”.
<b>J10</b>	“Nós temos essas metas que são produtos desse planejamento estratégico né, e as vezes essas metas são difíceis até de, de, ... De alcançar. Porém elas foram interessantes pra nós, um balizamento assim, de produtividade, né? ” “No entanto elas têm que ser aperfeiçoadas. É necessário aperfeiçoar para verificar as peculiaridades de cada vara, né? ... para se verificar esta questão da, da, da ... da produtividade”.
<b>J11</b>	“De um modo geral eu acho positivo. Qualquer planejamento sobre tudo é ... que traga algum tipo de estímulo ao servidor eu acho que deve ser encarado como algo positivo. Muito embora, em alguns aspectos a gente possa fazer algumas considerações”.

Ao detalhar essas falas, percebe-se que o magistrado J6 não vê utilidade no estabelecimento de metas e deixa claro em seu discurso que isso é obrigação do servidor, quando diz: “O nosso dever é a boa prestação jurisdicional” e também que não concorda com o pagamento de gratificação por produtividade, e ainda demonstra indignação com o fato que o leva a ser contra a proposta do planejamento estratégico, como pode ser percebido em sua fala: “Por que eu sou contra? Porque nesse projeto há uma coisa que não deveria existir, que chama-se pagar o valor a mais para o servidor administrativo”. “Por que? Porque o que é o projeto estratégico? É a visão do bom serviço”.

Outra parcela dos magistrados entrevistados afirma desconhecer o processo. J3 demonstra que, embora o faça, acredita estar relacionado ao CNJ, quando diz: “pra ser franco, eu não tenho como definir isso aí, (...) Me parece que agora em razões de decisão do CNJ (...) Vai ter que ter um grande apoio pro primeiro grau”.

O magistrado J8, por sua vez, relaciona o planejamento estratégico a uma questão burocrática e, embora desconheça o processo, deixa perceber em seu discurso uma indignação por entendê-lo impositivo e não dialogado, quando fala: “Não tenho envolvimento com o planejamento estratégico. Eu, eu, (...) o pouco conhecimento são as contas”. “Não, não (...). As metas, os memorandos, as circulares que são (...). Que são publicadas, mas não existe uma preocupação quanto a um planejamento participativo”.

Quase metade dos entrevistados demonstrou em seus discursos entender que o planejamento estratégico está relacionado às metas, como pode ser visto nas falas de J1: “Olha, o que se tem de conhecimento são as metas, né?”, nas de J2: “A questão do planejamento está travado com a questão das metas, né?”, de J5: “Ao pé da letra, o que se tem, o planejamento estratégico a partir do momento do CNJ elege suas metas”, J9: “Então a partir dessa (...) Dessa visão, teria que se estabelecer metas não genéricas” e J10: “Nós temos essas metas que são produtos desse planejamento estratégico”.

J1 afirma ter participado do processo da implantação do planejamento estratégico, mas deixa perceber um fraco envolvimento quando diz: “Olha, eu participei em dois momentos, (...) Um quando foi implantado para o Tribunal de Justiça”. “Não, não, só teve essa palestra e quem quis adotar, adotou”. “O segundo momento foi, acho que foi ano passado. (...) era pra avaliar e pra identificar por amostragem o que os juízes queriam”.

O magistrado J2 demonstra um ceticismo em relação à implantação do planejamento estratégico por compreender que a iniciativa pública não possui os mesmos mecanismos de adaptação que a iniciativa privada, e que isso dificultaria essa implantação, como pode ser percebido em sua fala: “Se tem transportado a iniciativa privada para o serviço público uma

realidade completamente diferente. (...) no serviço público, não se tem a mesma adaptabilidade da iniciativa privada”.

Os juízes J5 e J9 deixam transparecer em seus discursos uma crítica ao que entendem ser uma ingerência do CNJ no estabelecimento das metas, e que isso, na visão de J5, resulta em uma passividade negativa do TJMA, que resulta em uma distorção da forma de avaliação, quando diz: “A partir do momento que o CNJ elege suas metas, o Tribunal incorpora. Então nós somos medidos infelizmente por números e não por qualidade do serviço”. E, para J9, esse problema resulta na falta de visão das especificidades de cada região, o que pode comprometer a qualidade do trabalho realizado.

J10 identifica em seu discurso uma preocupação semelhante à de J9, porém vê isso como um fator a ser melhorado, e também deixa perceber uma compreensão maior da visão estratégica do estabelecimento de metas, inclusive com um viés positivo para seu entendimento, quando fala: “Elas foram interessantes pra nós, um balizamento assim, de produtividade, né? No entanto, elas têm que ser aperfeiçoadas. É necessário aperfeiçoar para verificar as peculiaridades de cada vara, né? (...) para se verificar esta questão da, da, da (...) da produtividade”.

#### **4.3.5.2 Segundo Aspecto - Coerência da Missão, Visão e Valores**

A literatura sobre administração estratégica muda suas denominações e forma de implementação conforme o autor, porém mantém uma mesma linha conceitual: uma sequência de etapas cujo objetivo é determinar os objetivos e as estratégias para se atingir esses objetivos (LOPES, 2010).

Porém, todos os autores consultados indicam que o processo se inicia com uma análise de ambiente tanto interno quanto externo, sendo que, na análise do ambiente interno é quando se identificam a missão, visão e valores da organização.

Para Wright, Kroll e Parnell (2009), a identificação dos recursos da organização, sua missão e seus objetivos permite à administração estratégica determinar a orientação que a empresa deve tomar em relação ao seu ambiente externo.

Em relação à análise interna, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem a sua importância para compreender os recursos e as capacitações que a organização possui para a criação de competências essenciais que, por sua vez, serão importantes quando as vantagens competitivas adquiridas forem igualadas ou suplantadas no ambiente geral pelos concorrentes.

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), relatam que a visão e a missão de uma organização têm como um de seus objetivos principais informar o que ela é, o que realiza e a quem pretende atender, ou seja, informas as diretrizes da empresa aos *stakeholders*.

Com base nesse entendimento, perguntou-se aos magistrados, nesse aspecto, se entendiam a missão, visão e valores atribuídos ao TJMA coerentes com a função que o Tribunal desempenha para a sociedade.

O que se encontrou foi um grupo com pouco ou nenhum envolvimento com a etapa básica do planejamento estratégico, em que aqueles que demonstraram algum conhecimento ou envolvimento com o processo o fizeram de forma superficial ou com críticas veladas ao processo, como pode ser visto pelo mapa das falas desse aspecto, mostrado no Quadro 20.

**Quadro 20** – Mapa das falas – coerência da missão, visão e valores

<b>Mapa das Falas - coerência da missão, visão e valores</b>	
<b>J1</b>	"Olha, eu já li, eu já vi, mas não sei lhe dizer..." "Não, eu não sei. Não sei porque eu li nesses momentos aí, mas eu não fixei e não vejo exposto de uma forma ostensiva. (...) que possa ser lembrado, e visto por todo mundo, a todo momento."
<b>J2</b>	"São coerentes com aqueles que se espera do Tribunal, né? Agora alcançar é outra história, né?" "É mais adaptável a realidade."
<b>J3</b>	"Eu não teria (...) Eu não teria como (...) avaliar porque (...) como eu te disse, ele é vinculado exclusivamente a presidência do Tribunal (...) Eu não tenho nenhum conhecimento de nenhuma movimentação no sentido de vir até o interior, mandar alguma comunicação, fazer (...)."
<b>J4</b>	"Ainda poderia melhorar, mas de certa forma também já teve um certo avanço." "Tem se esforçado."
<b>J5</b>	"Incompleto. Institucionalmente eu acho que é por aí. (...) "Então na minha visão, (...) o judiciário hoje se tornou um balcão, uma repartição, repartição pública e deixou de se portar como poder." "Nós vivemos de refém hoje desse modelo."
<b>J6</b>	"Esses valores essas missões são atributos do servidor público. (...) Então o Tribunal não está fazendo nada mais nada menos do que cumprir com o seu dever institucional e constitucional que é a prestação do bom serviço, lamentavelmente ainda não são, atingiu sua finalidade máxima, (...), mas estamos melhorando, estamos caminhando."
<b>J7</b>	"Essa parte eu tenho muito pouco informação." "Não, não. Nós temos uma política no Tribunal muito voltado a uma conjugação. (...). Talvez a maior (...) O maior benefício desse planejamento estratégico da forma como 'tá sendo construída, (...) é essa necessidade da gente começar a afinar, (...) nesse trabalho de efetivamente da prestação jurisdicional."
<b>J8</b>	"Quanto (...), quanto ao (...) Quanto ao planejamento do tribunal, assim, eu não (...) Eu não me envolvi absolutamente em nada. Eu não acredito numa (...). Num planejamento que não, que não, (...) não envolva pessoas, entendeu?"
<b>J9</b>	"O Tribunal de Justiça, ele tem que fazer o planejamento estratégico, já vinculado com essa visão macro estabelecida pelo CNJ que tenta contemplar o país como se ele fosse uniforme. (...) Então o Tribunal teria que ter essa liberdade, a maior liberdade para adequar essa (...) essa situação do CNJ à nossa realidade."
<b>J10</b>	"Não, eu não lembro. Ela realmente passou, mas eu não lembro." "E do planejamento mesmo a gente tá (...) Porque a gente trabalha dia a dia mesmo é com as metas."
<b>J11</b>	"Tá, eu acho que do ponto de vista teórico sim, mas eu acho que falta (...) transformar isso numa ativi... atividade cotidiana". "É o servidor tem que carregar com ele esse sentimento permanentemente. Parece que, o que se estudou, o que se discutiu, já ficou no passado, foi esquecido".

Os magistrados J3 e J8 alegaram desconhecer a missão, a visão e os valores definidos para o Tribunal por motivos diversos: enquanto J3 alegou que o planejamento estratégico era algo que estava vinculado apenas à presidência do Tribunal e que não havia nenhum movimento de envolvimento dos outros magistrados, J8 alegou que a forma como se procede o planejamento estratégico não é participativa e, portanto, era algo incoerente e inconcebível, como pode ser percebido na sua fala: “Eu não acredito numa (...) Num planejamento que não, que não, (...) Não envolva pessoas, entendeu?”.

O magistrado J1 demonstrou total falta de envolvimento com o processo ao falar: “Olha, eu já li, eu já vi, mas não sei lhe dizer”...Não, eu não sei. Não sei porque eu li nesses momentos aí, mas eu não fixei”, embora tenha justificado essa falta de envolvimento por entender que são informações que deveriam ser divulgadas de forma mais ativa do que estava ocorrendo, quando diz: “E não vejo exposto de uma forma ostensiva. (...). Que possa ser lembrado e visto por todo mundo, a todo momento”, enquanto J10 também demonstrou em seu discurso essa mesma falta de envolvimento: “Não, eu não lembro. Ela realmente passou, mas eu não lembro” e deixou claro que o que importava sobre o planejamento estratégico era o alcance das metas, quando diz: “E do planejamento mesmo a gente tá (...) Porque a gente trabalha dia a dia mesmo é com as metas”.

Nas entrevistas de J5, J6, J7 e J9 houve uma confusão dos conceitos, o que demonstra desconhecimento ou falta de envolvimento, ou ambos. Isso pode ser percebido nas falas de J5: “Então na minha visão, (...) o judiciário hoje se tornou um balcão, uma repartição, repartição pública e deixou de se portar como poder”, J6: “Esses valores essas missões são atributos do servidor público”, J7: “Nós temos uma política no Tribunal muito voltado a uma conjugação. (...) nesse trabalho de efetivamente da prestação jurisdicional” e J9: “Então o Tribunal teria que ter essa liberdade, a maior liberdade para adequar essa (...) essa situação do CNJ à nossa realidade”.

Esses magistrados permearam seus discursos em relação a esse aspecto, desviando a atenção para questões que, para eles, eram mais caras que a própria discussão contida na pergunta.

Os magistrados J2 e J11 foram críticos em seus discursos. Deixaram claro que, embora acreditem nas definições efetuadas, elas estão distantes da realidade, como pode ser visto na fala de J2: “São coerentes com aqueles que se espera do Tribunal, né? Agora alcançar é outra história, né? ” “É mais adaptável à realidade” e na fala de J11: “Tá, eu acho que do ponto de vista teórico sim. (...), mas eu acho que falta (...) Transformar isso numa atividade cotidiana”.

O magistrado J11 ainda deixa perceber uma preocupação com a falta de trabalho em busca de uma divulgação mais efetiva desses conceitos, o que para ele permitiria ao Tribunal sair da área teórica e partir para a realidade. Porém, da forma como está, esses elementos estão destinados ao esquecimento, quando diz: “É o servidor tem que carregar com ele esse sentimento permanentemente. Parece que, o que se estudou, o que se discutiu, já ficou no passado, foi esquecido”.

#### **4.3.5.3 Terceiro Aspecto - Estratégia de Definição dos Objetivos**

O planejamento enquanto etapa da gestão estratégica, segundo a abordagem genérica proposta por Lopes (2010), sucede a etapa de análise e tem como pontos principais a definição da missão e objetivos organizacionais e o planejamento estratégico para atingir esses objetivos.

Kotler (2012) define planejamento estratégico como uma aplicação de métodos gerenciais que visam determinar o caminho a ser seguido pela organização, objetivando garantir uma maior interação com o ambiente, sendo podendo esse grau de interação ser tanto positivo quanto negativo, ou até mesmo neutro, dependendo da forma de se posicionar da organização em relação a seu ambiente externo.

Terence (2002) entende que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que auxilia a operacionalização da estratégia. Para a autora, o planejamento estratégico, enquanto processo proporciona reflexão, permite também uma análise mais efetiva da interação entre os ambientes interno e externo da organização.

Dessa forma, permite uma melhor alocação de recursos e ações pelo gestor, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais.

Para Wright, Kroll e Parnell (2009) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), essa etapa possui apenas a formulação da estratégia, visto que para esses autores a missão e objetivos já foram definidos na etapa anterior.

Com o intuito de compreender como os magistrados entendiam a estratégia utilizada pelo Tribunal de Justiça do Maranhão para trabalhar seus objetivos estratégicos, perguntou-se, nesse aspecto, como eles avaliavam a estratégia definida para a identificação desses objetivos.

O resultado das entrevistas demonstrou uma forte crítica à forma de se trabalhar a definição dos objetivos definidos para as unidades judiciais, indo desde críticas a uma ingerência do CNJ no processo, passando pelo desconhecimento e por críticas à visão de que a forma de estabelecimento dos objetivos transformavam em uma questão meramente

quantitativa um trabalho que tem um forte viés qualitativo, como pode ser visto pelo mapa produzido a partir das falas dos magistrados apresentado no Quadro 21.

**Quadro 21** – Mapa das falas – estratégia de definição dos objetivos

<b>Mapa das Falas - estratégia de definição dos objetivos</b>	
<b>J1</b>	“É porque eu não sei dizer qual é (...) Quais são os critérios, né? Eu não sei e (...). “Esses critérios, me parece que são em cima de números, só que cada vara (...). As varas específicas, elas têm uma demanda própria. Se espera quantidade de julgamento ou a qualidade do julgamento (...) você quer que uma pessoa passe no máximo 2 minutos no balcão porque a próxima precisa ser atendida ou que ela seja escutada. Me parece que são critérios só numéricos”.
<b>J2</b>	“Os responsáveis pelo setor de planejamento estratégico ainda não conseguiram mobilizar adequadamente (...) Precisaria de mais participação no estabelecimento”. “A forma de fazer que talvez merecesse uma melhoria”.
<b>J3</b>	“Não, não tenho nem um pingão de conhecimento, até porque a gente nunca participou dessa situação de planejamento estratégico”.
<b>J4</b>	“Na verdade, assim, quem estabelece essas metas é o CNJ, né. As metas são estabelecidas pelo CNJ e o Tribunal aplica essas metas. (...) Regra geral é o CNJ que estabelece.”
<b>J5</b>	“É, parte do CNJ.” “Eu tô tratando com a mesma medida pesos diferentes com medidas também diferentes (...) Cada realidade operacional de um Tribunal (...) Adotar critérios objetivos como vem sendo feito, não sei até que ponto é saudável”.
<b>J6</b>	“O planejamento estratégico, ele ainda não atingiu a sua finalidade porque ainda a muitos atropelos (...) Isto aqui eu não tenho condições nenhuma de dar um trabalho pra eficiência porque eu não tenho condições físicas. (...) Outro ponto negativo que eu entendo é que o cidadão hoje, com essa meta do CNJ, passou a ser número”.
<b>J7</b>	“Eu acho que a estratégia do Tribunal em relação aos servidores tem sido não só de incentivar através de benefícios (...) Garantir que esse planejamento estratégico alcance até a fase de execução na concepção dos objetivos iniciais”.
<b>J8</b>	“Uma outra crítica que eu tenho (...) Incluir setores que são relacionados a atividade meio, (...) Como se tivesse metas”. O que poderia servir para estímulo virou desestímulo (...). ” Porque é um desgaste imenso, você correndo risco assim, (...). De proferir decisões (...) que não são tão acertadas entendeu? Por conta de pressa”.
<b>J9</b>	“Eu penso assim, não se pode tomar uma decisão, é (...) unilateral, quer dizer, o CNJ precisa ouvir o Estado, precisa ter não só os dados do Estado, mas conhecer realmente a realidade do Estado.” “fazer um estudo das suas realidades, das suas carências no público dos judiciários e levar isso para o CNJ e a partir daí uma, o (...) o (...) o tribunal conversar com o CNJ o que é possível fazer para melhorar essa realidade nossa”.
<b>J10</b>	“Eu, eu acho complicado, porque só valo... Só tem mais ou menos em mente a questão do número de servidores e o volume de processos que temos. Eu acredito que nem o número de servidores, (...), mas o número de processos que são distribuídos é a única base que é utilizada para a fixação de metas de produtividade. A especificidade não. A assim tem algumas exceções nisso, né. Mas que são apresentadas como justificativas posteriores”.
<b>J11</b>	“Olha. É... É... É.... Essa questão é muito, eu diria muito subjetiva. A gente não consegue de fato perceber isso no cotidiano das nossas atividades. Eu acho que, ou o magistrado precisa participar disso na mesma proporção é.... Dos demais servidores, (...) o que acaba criando ao invés de um liame uma separação, um sentimento separatista. Isso não é bom”.

Dois magistrados afirmaram desconhecer o processo, sendo que J2, em seu discurso, critica a forma com que essa definição acontece quando fala: “Os responsáveis pelo setor de planejamento estratégico ainda não conseguiram mobilizar adequadamente (...) Precisaria de mais participação no estabelecimento”. J3 também critica da mesma forma ao afirmar: “Não, não tenho nem um pingão de conhecimento, até porque a gente nunca participou dessa situação



de planejamento estratégico”. Observou-se nos discursos desses magistrados uma frustração velada pela situação que comentam.

Outros dois magistrados também demonstraram desconhecimento ao confundirem o que foi questionado, direcionando suas respostas para questões que lhes são caras, como já havia acontecido em outras questões durante as entrevistas.

J7 deixa transparecer em seu discurso que acredita em uma preocupação do Tribunal em realmente garantir a execução do planejamento estratégico, utilizando a GPJ como fomentadora dessa estratégia, quando diz: “Eu acho que a estratégia do Tribunal em relação aos servidores tem sido não só de incentivar através de benefícios (...) Garantir que esse planejamento estratégico alcance até a fase de execução na concepção dos objetivos iniciais”.

J11, por sua vez, direcionou sua resposta para uma preocupação sobre a distinção no tratamento de qualificação entre servidores e magistrados, o que, para ele, cria uma divisão negativa para o processo de melhoria de produtividade, trazido com a proposta do planejamento estratégico.

O restante dos magistrados entrevistados teceu críticas ao processo que, no seu entendimento, é incoerente. Alguns salientaram que essa incoerência reside na ingerência do CNJ ao determinar objetivos que o Tribunal acolhe e repassa às unidades, como pode ser percebido na fala de J4: “As metas são estabelecidas pelo CNJ e o Tribunal aplica essas metas. (...) Regra geral é o CNJ que estabelece”, ou na fala de J5, quando ainda critica a utilização de um mesmo critério para realidades diferentes existentes entre os tribunais: “É, parte do CNJ. (...). Eu tô tratando com a mesma medida pesos diferentes com medidas também diferentes (...) Cada realidade operacional de um Tribunal (...) Adotar critérios objetivos como vem sendo feito, não sei até que ponto é saudável”.

J9 acrescenta a essa crítica a necessidade de se reconhecer a realidade do Estado para só então procurar definir objetivos: “Eu penso assim não se pode tomar uma decisão é (...) unilateral, quer dizer o CNJ precisa ouvir o Estado, precisa ter não só os dados do estado, mas conhecer realmente a realidade do Estado”.

O magistrado J1, por sua vez, entende que a incoerência está na quantificação de um trabalho em que a qualidade deveria ser privilegiada, como pode ser percebido em sua fala: “Se espera quantidade de julgamento ou a qualidade do julgamento (...) você quer que uma pessoa passe no máximo dois minutos no balcão porque a próxima precisa ser atendida ou que ela seja escutada. Me parece que são critérios só numéricos”.

#### 4.3.5.4 Quarto Aspecto – Qualidade dos Serviços Jurisdicionais

Diante dessa ineficiência administrativa do Estado no final do século XX, houve uma necessidade urgente de reorientação do modelo administrativo utilizado para um modelo pautado em eficiência, agilidade e mais voltado ao cidadão.

Esse modelo foi trazido da iniciativa privada e continha discursos e práticas inerentes ao setor. A orientação ao desempenho dada à reforma da administração pública tornou-se fundamental como política pública em diversos governos (REZENDE, 2004).

O controle estratégico é a última etapa do modelo genérico de gestão estratégica proposto por Lopes (2010). Nessa etapa, deve-se prover um *feedback* ao processo para readequação ou reformulação do planejamento proposto, caso necessário.

Para Certo e Peter (2000), o controle estratégico é uma especialização do controle organizacional que existe para garantir que os planejamentos efetuados se tornem realidade. O controle estratégico tem como finalidade fundamental prover apoio para que a alta administração atinja as metas definidas para a organização, monitorando e avaliando o processo como um todo.

A visão de futuro proposta no planejamento estratégico para o quinquênio estudado tinha como foco o reconhecimento por parte da sociedade de que o TJMA seja “uma instituição ágil e efetiva na solução de conflitos em sociedade”.

Nesse aspecto, procurou-se identificar qual a visão dos magistrados entrevistados em relação ao retorno, na forma de melhoria da qualidade dos serviços jurisdicionais, proporcionado pela implantação da gestão estratégica pelo Tribunal de Justiça do Maranhão. Quase a totalidade dos entrevistados entendeu como positiva a implantação do planejamento estratégico no tocante à melhoria da qualidade dos serviços jurisdicionais prestados.

A maioria entendeu que a existência da GPJ é o fator motivador principal para essa melhoria, e que também os objetivos definidos, ao servirem como balizamento para o alcance de metas, serviram como facilitadores nesse processo de melhoramento.

Apenas dois entrevistados não perceberam melhorias na qualidade dos serviços prestados com a implantação do planejamento estratégico, como pode ser visto no Quadro 30 que representa o mapa das falas dos magistrados relativo à essa questão.

As únicas opiniões não positivas em relação a esse aspecto foram emitidas pelos magistrados J6 e J8. J6 adotou um discurso indiferente em que, em sua opinião, o planejamento estratégico não contribui com a melhoria da prestação dos serviços, mas sim sua disposição em fazê-lo, como podemos observar em sua fala: “Eu sempre cumpri as metas aqui

(...) não por causa do planejamento estratégico. Eu cumpro minhas metas porque eu trabalho”. Embora indiferente, J6 acredita que o planejamento estratégico tem contribuído, mas faz ressalvas de que possui deficiências.

O Quadro 22 apresenta o mapa produzido a partir das falas dos magistrados sobre a qualidade dos serviços jurisdicionais.

**Quadro 22** – Mapa das falas – qualidade dos serviços jurisdicionais

<b>Mapa das Falas - qualidade dos serviços jurisdicionais</b>	
<b>J1</b>	“Olha, de certa forma sim, eu acredito que tem. Tem melhorado (...). Porque eu não via estímulo mesmo para equipe, porque quer queira quer não, o ser humano é assim, todo mundo trabalha visando um objetivo, que vai lhe trazer uma recompensa, né? Então essa questão da GPJ, da... dessa... isso aí serve como motivação? Serve”.
<b>J2</b>	“Tem, sim. Eu acredito que o estabelecimento de metas melhorou a qualidade do serviço no sentido que os servidores se viram mais envolvidos com a atividade final, e com o alcance, né”? “Eu acredito que o fato de você estabelecer metas, estabelecer um planejamento e com base nesse planejamento estabelecer meta, ele é frutífero para o trabalho e também melhorar a qualidade, né”?
<b>J3</b>	“Sim, tem. Porque como eles colocam aquelas metas de julgar processos do ano de 2012, (...) O servidor se sente motivado em razão dessa gratificação que ele recebe a maior. (...) O planejamento estratégico ao fazer metas com base na GPJ, ele tem contribuído pra melhoria dos trabalhos, de diminuir os processos”.
<b>J4</b>	“Sim, sim, com certeza. Inclusive assim, o nosso tribunal do Maranhão, hoje a nível nacional, é um dos tribunais que tá bem colocado nessa questão do (...) do atendimento, na questão de resolutividade dos processos entendeu”?
<b>J5</b>	“De alguma forma eu gero uma referência. E essa referência, ainda que traga uma desigualdade, mas ela é positiva, porque ela mostra ao menos, de certa forma, de um plano empírico, algo desejável, algo que se quer”. “Ela é positiva porque ela mostra a ferida”.
<b>J6</b>	“Tem contribuído, mas como eu já disse, tem a sua deficiência. (...). Eu sempre cumpro as metas aqui, não é por causa da meta CNJ, não por causa do planejamento estratégico, eu cumpro as minhas metas porque eu trabalho”.
<b>J7</b>	“Contribuí, contribuí porque dá um norte. Nós, juízes, antigamente trabalhávamos nessa parte administrativa, primeiro sem ter nenhum conhecimento da área de administração, (...) então o planejamento estratégico veio com esse Norte, também de cobrança, também contra os juízes”.
<b>J8</b>	“Não”. “O planejamento estratégico nos moldes como foi lançado, não, não...não. Pelo contrário. Eu acho que nós estamos passando por um período onde (...) onde as pessoas confundem (...) duração razoável do processo com celeridade”. “As metas precisam ser melhor estruturadas. Ser melhor estruturada. Você precisa incentivar o servidor a ser criativo (...) é pra isso que serve o planejamento e não pra fazer com que ele se sintam com (...) andando com um grilhão”.
<b>J9</b>	“Olha, de qualquer maneira é sempre importante nós termos um rumo. (...), mas o ideal é que esse norte seja realmente construído a partir de uma realidade (...) ele não pode ser criado sem um estudo prévio. O que eu questiono é isso. (...) Você tem que ter um objetivo e estabelecer um propósito compatível com esse objetivo”. “Nós precisamos também entender que os juízes têm que ser ouvidos (...) esse processo é um processo que o juiz levaria a sua, as suas angústias, as suas (...) as suas dificuldades e as suas, e as suas sugestões para melhorar (...) Eu penso que essa (...) essa construção da base para a cúpula, (...) ela é muito mais realista que o inverso”.
<b>J10</b>	“Sim, tem, tem, tem. Apesar de ser necessário um aperfeiçoamento. Quando eu assumi a magistratura nem se falava em planejamento estratégico, não tinha. (...). Hoje não, ele sabe que eles têm um número alcançar, que eles têm que fazer um resultado, e isso é decorrência do planejamento estratégico, né? ”
<b>J11</b>	“Eu acho que apesar de tudo sim. Sobretudo pela compensação do oferecido, né, ao servidor. Eu acho que isso o estimula a usar, atingir metas, mas...muito mais por isso do que pelo engajamento a partir da sua convicção de que o trabalho tem que ser desenvolvido daquela forma, e que tem um destinatário que precisa ser respeitado e que precisa, né, ser contemplado com o serviço”.

O magistrado J8, por sua vez, não acredita em melhorias e faz uma crítica contundente ao processo quando diz: “Eu acho que nós estamos passando por um período onde (...) Onde as pessoas confundem (...) Duração razoável do processo com celeridade”. Em seu discurso, J8 também faz críticas ao direcionamento quantitativo das metas que, em sua opinião, engessam os servidores e os aprisionam nesse direcionamento.

Nas falas de J9 e J10 também existem críticas direcionadas para a necessidade de aperfeiçoamento do processo, porém com vistas a melhorar ainda mais a prestação de serviços jurisdicionais, visto que acreditam que já houve melhoras na prestação desses serviços com a implantação do planejamento estratégico. Ao dizer: “O ideal é que esse Norte seja realmente construído a partir de uma realidade. (...) precisamos também entender que os juízes têm que ser ouvidos (...) esse processo é um processo que o juiz levaria a sua, as suas angústias, as suas (...) as suas dificuldades e as suas, e as suas sugestões para melhorar (...) eu penso que essa (...) essa construção da base para a cúpula, (...) ela é muito mais realista que o inverso”, J9 deixa claro que discorda da forma como está sendo feita e que, em sua opinião, o inverso seria mais produtivo.

O magistrado J10, por sua vez, acredita na necessidade de aperfeiçoamento, porém deixa claro que acredita na melhoria da prestação de serviços pela simples adoção das metas que direcionam a produtividade dos servidores.

Além de J9 e J10, J2 e J7 também acreditam na melhoria a partir da adoção de metas que o planejamento estratégico trouxe. Nas falas de J2: “Eu acredito que o fato de você estabelecer metas, estabelecer um planejamento e com base nesse planejamento estabelecer meta, ele é frutífero para o trabalho e também melhorar a qualidade, né?” e de J7: “Contribui, contribui porque dá um norte. Nós, juízes, antigamente trabalhávamos nessa parte administrativa, primeiro sem ter nenhum conhecimento da área de administração (...) Então o planejamento estratégico veio com esse Norte” – essa crença fica bem identificada.

Os magistrados J4 e J5 consideram como positiva para a melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais, porém foram genéricos em suas considerações, não atrelando essa perspectiva positiva aos aspectos de metas e GPJ. Para eles, a implantação do planejamento estratégico trouxe algo positivo para essa atividade – J4 por entender que o planejamento estratégico melhorou a resolutividade dos problemas e J5 por considerar que, a partir do planejamento estratégico, passou-se a ter referências de objetivos a serem alcançados, sem especificar diretamente serem as metas essas referências.

As falas de J1: “Eu acredito que tem. Tem melhorado (...) o ser humano é assim, todo mundo trabalha visando um objetivo, que vai lhe trazer uma recompensa, né?” Então essa

questão da GPJ, da... dessa... isso aí serve como motivação? Serve, de J3: “Sim, tem. Porque como eles colocam aquelas metas de julgar processos do ano de 2012 (...). O servidor se sente motivado em razão dessa gratificação que ele recebe a maior” e de J11: “Eu acho que apesar de tudo sim. Sobretudo pela compensação do oferecido, né, ao servidor. Eu acho que isso o estimula a usar, atingir metas”.

Demonstram que eles entendem como positiva a questão da melhora, mas deixam claro que só acreditam nessa melhora devido a compensação financeira oferecida pela GPJ. Inclusive, J11 demonstra preocupação com o que acredita ser uma distorção de finalidades ao mencionar que “Muito mais por isso do que pelo engajamento a partir da sua convicção de que o trabalho tem que ser desenvolvido daquela forma”.

#### **4.3.6 Avaliação dos Objetivos Estratégicos**

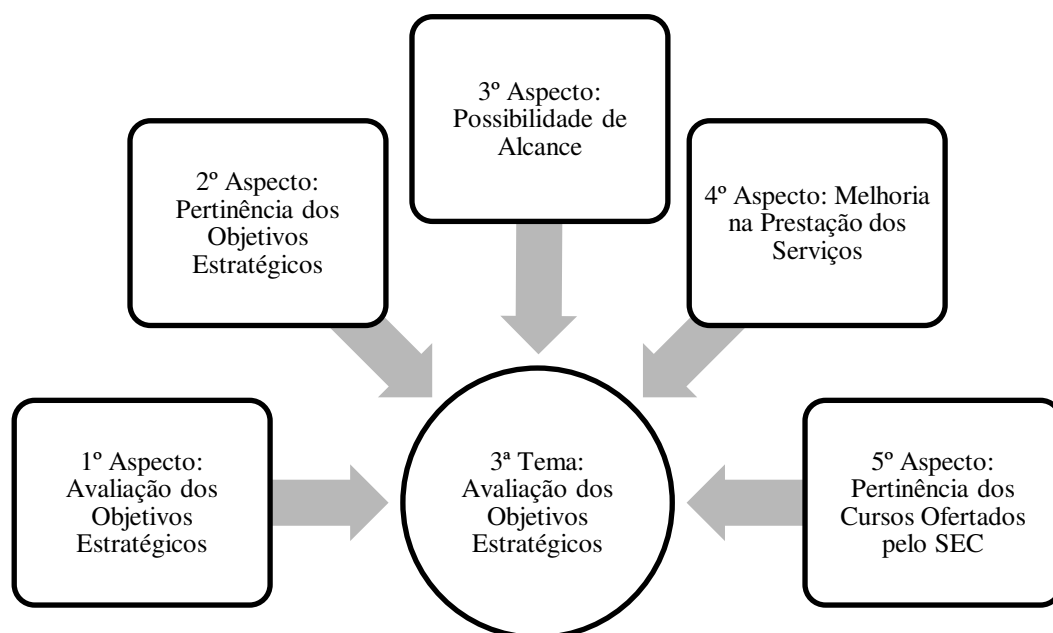
O objetivo principal da administração estratégica, em relação à administração pública, é fortalecer as competências críticas da organização com o objetivo de atender às necessidades e demandas sociais. Para o Tribunal de Justiça do Maranhão, essas demandas são diretamente relacionadas a uma melhor prestação dos serviços jurisdicionais.

Com esse enfoque, o terceiro ponto de análise procura atender ao quinto objetivo específico: identificar, junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz, como avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade.

Esse objetivo procura identificar como os juízes percebem a influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçado pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão, pois no entendimento de Wright, Kroll e Parnell (2009), as estratégias no nível das unidades de negócio, que no caso específico do Tribunal de Justiça são as unidades jurisdicionais, devem contribuir diretamente para atender as estratégias a nível organizacional, estabelecidas no seu plano estratégico quinquenal.

Essa análise também pretende perceber a visão dos magistrados sobre o relacionamento entre a qualificação ofertada pelo SEC e esses objetivos, pois no entendimento de Silva e Francisco (2009), a educação corporativa permite ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais.

Para tanto, foram definidos os aspectos constantes da Figura 12, que foram analisados na ordem especificada.

**Figura 12** – Roteiro terceiro ponto de análise

#### 4.3.6.1 Primeiro Aspecto – Avaliação dos Objetivos Estratégicos

A estratégia é um conjunto de decisões que ocorre de forma deliberada anteriormente às ações, com o intuito de estabelecer objetivos e metas e também produzir as principais políticas e planos para atingir tais metas, ou seja, operacionalizar os objetivos estabelecidos. Portanto, a escolha e construção de estratégias são essenciais para que uma organização se torne competitiva (CORAL, 2002).

Difícilmente tem-se a certeza de que se está aplicando a estratégia correta e ainda se gerará vantagem competitiva. Deve-se ter cautela para evitar erros na análise das opções de estratégias disponíveis. Para os autores, tem-se a estratégia correta quando esta atinge os objetivos propostos para a organização, utilizando de forma coerente os elementos internos da estrutura da empresa (CONCEIÇÃO; SILVA; SARRACENI, 2009).

Nesse aspecto, procurou-se captar como os magistrados veem os objetivos estratégicos definidos para a unidade judicial sob sua responsabilidade em relação aos objetivos estratégicos definidos para a organização.

Encontrou-se um grupo com uma visão bastante heterogênea, em que a predominante é a de que os mesmos são coerentes, porém com ressalvas e uma quantidade significativa de opiniões que acreditam que esses objetivos refletem apenas o lado quantitativo do processo.

As visões restantes se dividem entre indiferença e desconhecimento do assunto, embora um magistrado tenha a opinião de que os objetivos estratégicos tenham trazido

celeridade à prestação de serviços jurisdicionais, como pode se constatar pelo mapa de falas desse aspecto, representado no Quadro 23.

**Quadro 23** – Mapa das falas – avaliação dos objetivos estratégicos

<b>Mapa das Falas - avaliação dos objetivos estratégicos</b>	
<b>J1</b>	“É possível, mas são números. Realmente eu vejo que o pessoal corre atrás de números. Porque números que são avaliados, então é isso”.
<b>J2</b>	“Na verdade, não tenho conhecimento”. “Na verdade, é várias coisas. Primeiro que deveria ter uma divulgação melhor disso aí. Segundo, também realmente a atividade jurisdicional consome muito o nosso tempo pra que você se preocupe muito com essas partes”.
<b>J3</b>	“Assim, como os objetivos são definidos para a vara inicial, os objetos como são traçados pelo CNJ ou mesmo pelo planejamento estratégico... Eu acho que são viáveis, mas o que chegam ao nosso conhecimento, eu acho que são viáveis”. “Então todas as metas quando são traçadas, a minha vara graças a Deus, já as cumpriu”.
<b>J4</b>	“De certa forma sim, o problema maior hoje ainda que a gente tem pra atingir esses objetivos de forma mais eficiente, é a questão da (...) Primeiro da estrutura que a gente tem, tanto a estrutura tanto material com a estrutura de pessoal”.
<b>J5</b>	“Sim, são coerentes, são possíveis, exigem um esforço normal. A única crítica, não é uma crítica aos objetivos, é uma crítica ao sistema”. “É questionável, eu com uma vara que roda quatro mil processos e oito servidores, oferecer o mesmo grau de presteza, qualidade e eficiência do que comparativamente a uma vara que vão ter os mesmos oito servidores e tem mil processos rodando”.
<b>J6</b>	“Não. Nós temos cinco metas e todas as metas são ‘exequível’ e cumpridas”. “Porque é o que eu digo pra eu poder cumprir essa meta, não precisa de nenhum instrumento... porque quando eu entrei no serviço público eu já sabia que era pra trabalhar, e só cumpre meta quem trabalha”.
<b>J7</b>	“O bom dessa vara... É que a gente pode tratar esses objetivos em termos práticos, não só de estatística como de eficiência (...) Como que nós tratamos para fins de eficiência e celeridade das decisões, da rapidez com que elas são lançadas e uma resposta maior a sociedade, que é o nosso cliente final”.
<b>J8</b>	“São metas, são viáveis. Para uma vara criminal é algo viável. Agora me pergunta se.... Se pra uma vara cível, se é viável, (...). Não são. Por que isso? Porque não há (...) Não há distribuição equitativa da força de trabalho”. “Se você estabelece metas, então que você (...) que você dê condições para que essas metas sejam cumpridas e não estabeleça apenas metas sobre metas”.
<b>J9</b>	“Nós nunca tivemos dificuldades em atender é.... É.... Essas metas, né... Talvez a gente poderia até avançar um pouco mais nessas metas se nós tivéssemos outro tipo de suporte... Porque, veja bem, nós temos especificidades aqui dentro. (...). Nós temos que ter uma logística diferenciada”.
<b>J10</b>	“Pois olha, as únicas, as únicas metas que conheço, são aqueles dados numéricos que têm que ser alcançados, né, então... essa questão... Do número... Tem algo de positivo, porém tem algo negativo. O... Tanto o servidor quanto o juiz trabalha de forma muito mecânica”. “Acaba que compromete de certa forma a qualidade do trabalho”.
<b>J11</b>	“É, os objetivos são basicamente objetivos quantitativos. E se são quantitativos você acaba desconsiderando a avaliação qualitativa do trabalho”.

Um dos problemas relacionados pelos magistrados é o descompasso entre as exigências feitas por esses objetivos e a falta de estrutura existente, como pode ser percebido na fala do magistrado J4: “o problema maior ainda que a gente tem pra atingir esses objetivos de forma mais eficiente, é a questão de... Primeiro da estrutura que a gente tem, tanto a estrutura tanto material como a estrutura de pessoal”.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio estão os magistrados J5, J8 e J9, tendo J5 e J8 a mesma visão de que o problema é uma questão de estrutura, o que se percebe quando

afirma J5: “É questionável, eu com uma vara que roda quatro mil processos e oito servidores, oferecer o mesmo grau de presteza, qualidade e eficiência do que comparativamente a uma vara que vão ter os mesmos oito servidores e tem mil processos rodando” e o magistrado J8: “Não há distribuição equitativa da força de trabalho” – sendo que J8 ainda deixa perceber uma revolta com essa questão quando diz: “Se você estabelece metas, então que você (...) que você dê condições para que essas metas sejam cumpridas e não estabeleça apenas metas sobre metas”.

Em relação à essa linha de raciocínio, o magistrado J9 demonstra que sua insatisfação reside no fato de que precisam ser observadas as especificidades das unidades judiciais antes de se estabelecerem essas metas, quando diz: “Talvez a gente poderia até avançar um pouco mais nessas metas se nós tivéssemos outro tipo de suporte (...) Porque, veja bem, nós temos especificidades aqui dentro. (...) Nós temos que ter uma logística diferenciada”.

Outro grupo de magistrados deixa perceber em seus discursos uma insatisfação por entender que os objetivos traçados só valorizam a questão quantitativa do processo e que isso desvaloriza a discussão da qualidade do serviço sendo prestado. Nessa linha de pensamento estão os magistrados J1, J10 e J11. J1 é seco em sua afirmativa quando diz: “É possível, mas são números. Realmente eu vejo que o pessoal corre atrás de números. Porque números que são avaliados, então é isso”.

J10 e J11 deixam aparecer em seus discursos a preocupação com a descaracterização da qualidade como fator de discussão na prestação de serviços jurisdicionais: J10 quando diz: “Tanto o servidor quanto o juiz trabalha de forma muito mecânica. (...) Acaba que compromete de certa forma a qualidade do trabalho”, e J11 é mais contundente ao afirmar: “É, os objetivos são basicamente objetivos quantitativos. E se são quantitativos você acaba desconsiderando a avaliação qualitativa do trabalho”.

O magistrado J2 afirmou desconhecer esses objetivos, e J3 e J6 deixaram claro em seus discursos acreditarem que esses objetivos não interferem diretamente em suas produtividades. J3 entende que já desenvolvia um trabalho que satisfaz os objetivos traçados mesmo antes de eles serem definidos, como se depreende da sua fala: “Então todas as metas quando são traçadas, a minha vara graças a Deus, já as cumpriu”, e J6 quando afirma “porque é o que eu digo pra eu poder cumprir essa meta, não precisa (...) de nenhum instrumento (...) porque quando eu entrei no serviço público eu já sabia que era pra trabalhar, e só cumpre meta quem trabalha” deixa claro que sua motivação para desenvolver seu trabalho não está relacionada à definição de metas a partir dos objetivos estratégicos.



#### 4.3.6.2 Segundo Aspecto – Pertinência dos Objetivos Estratégicos

Objetivo organizacional é uma meta que a organização utiliza para melhor direcionar seus esforços e também existe para dar diretrizes gerais para a administração global do planejamento organizacional, mas também servem para as atividades específicas a nível departamental (CERTO; PETER, 2000).

Em relação à etapa de formulação da estratégia, os autores entendem que envolve a definição e o direcionamento das ações necessárias para atingir os objetivos definidos.

Para a organização pública, esses objetivos definidos facilitam ou dificultam a sua atividade final e sua pertinência em relação ao setor da organização em que eles se aplicam, pode ser um catalisador ou um dispersor dos esforços despendidos para atingi-los.

Nesse aspecto, procurou-se compreender a visão dos magistrados relativa à pertinência dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade em relação às suas atribuições específicas.

Do grupo entrevistado, apenas um magistrado foi categórico em afirmar que os objetivos definidos são pertinentes, outros dois os consideraram incoerentes e a maioria do grupo, porém, considerou que a pertinência dos objetivos traçados pode melhorar, como com a agregação objetivos mais específicos que cubram melhor as especificidades das unidades judiciais sob suas responsabilidades ou exploração de mais aspectos subjetivos como a criatividade, como pode ser observado pelo mapa de falas desse aspecto apresentado no Quadro 24A e B.

**Quadro 24A** – Mapa das falas – pertinência dos objetivos estratégicos

<b>Mapa das Falas - pertinência dos objetivos estratégicos</b>	
<b>J1</b>	“Tem, tem no sentido de que ele busca diminuir o acervo, né, então é interessante que se tenha um trabalho direcionado para se diminuir o acervo? É. (...) Sentença é um processo quer queira quer não, ele chega ao final e a gente sentencia, mas e o problema resolveu? Esse é o grande problema”.
<b>J2</b>	“São coerentes, são importantes... Porque são metas com critérios bastante objetivos, né. Esses critérios objetivos facilita a compreensão, (...) as metas que são estabelecidas realmente elas orientam bastante a eficiência do trabalho, uma vez que você vai dar prioridade a determinadas situações que já estão lá na meta”.
<b>J3</b>	“São porque a pessoa que avalia as experiências da vara pelo Themis, o Themis é uma espécie de revelador da situação em cada vara. (...) Então nessa vara a gente sabe que estrategicamente eles veem direto naquele ponto que percebe que a vara está com alguma pendência”.
<b>J4</b>	NULO (ENTREVISTADOR DESVIOU O FOCO DA PERGUNTA)
<b>J5</b>	“São gerais e acabam colocando as varas cíveis num todo. Volto a dizer, o que acaba por pecar em relação à vara é que ela acaba tendo uma competência singular, (...) E eu não tenho qualquer aspecto valorativo dessa particularidade da vara”.

**Quadro 24B** – Mapa das falas – pertinência dos objetivos estratégicos (continuação)

<b>J6</b>	“O que eu vejo nesses indicadores, como foi dito, é apenas a quantidade de processos que nós temos de julgar, (...) dentro das condições materiais e físicas, e diante da quantidade elevada do processo que se recebe de uma vara cível durante o mês, a qualidade sempre fica comprometida, (...) termina se fazendo a produção fordismo de 1917, que isto é ruim para o cidadão e para os funcionários”.
<b>J7</b>	“Sim, são extremamente pertinentes. Eu tenho um ponto de vista de sempre lembrar a cada servidor quem é o destinatário do nosso serviço e qual a nossa função”. “Pertinentes porque servem de norte também”.
<b>J8</b>	“Eu acho que (...) que são. Mas poderia... Eu acho que teria como se explorar melhor, entendeu”? “Se poderia explorar, não apenas números, mas que poderia explorar o plus, a criatividade”.
<b>J9</b>	“Pois é. Por exemplo, eu não tenho nenhum objetivo específico.” “É preciso que nós tenhamos pelo menos um objetivo específico para esse tipo de competência”.
<b>J10</b>	“Eles são genéricos, né? Eles não contemplam...Eles poderiam ser mais direcionados (...) Eu acho que é necessário mergulhar um pouco mais para que os objetivos tenham a cara da nossa vara”.
<b>J11</b>	“São pertinentes, mas eles são insuficientes, né. Pertinentes do ponto de vista de que há metas, metas numéricas...Tem a ver com o tipo de processo, né, que nós realizamos, mas eles pecam, né, porque eles desconsideram outros aspectos da vara, além desse aspecto numérico”.

O magistrado J7 foi o único que considerou pertinentes os objetivos traçados para a vara judicial sob sua responsabilidade, porém relacionou essa pertinência mais a aspectos pessoais do que relacionados ao planejamento estratégico. Nesse aspecto, apenas lembrou: “Pertinentes porque servem de norte também”, reafirmando a ideia de direcionamento de esforços do planejamento estratégico.

Os magistrados J5 e J6 consideraram que os objetivos estratégicos definidos para as varas judiciais sob sua responsabilidade são incoerentes: J5 por entender que são objetivos gerais e que por isso mesmo tratam todos como iguais, sem observar as particularidades existentes, como pode ser depreendido de sua fala: “Volto a dizer, o que acaba por pecar em relação à vara, é que ela acaba tendo uma competência singular, (...) E eu não tenho qualquer aspecto valorativo dessa particularidade da vara”.

Já para J6, a incoerência está na questão de não se levar em conta aspectos individuais de cada unidade, engessando a avaliação da produtividade da vara apenas em questões numéricas, como pode ser observado quando diz: “Dentro das condições materiais e físicas, e diante da quantidade elevada do processo que se recebe de uma vara cível durante o mês, a qualidade sempre fica comprometida, (...) Termina se fazendo a produção fordismo de 1917”, comparando os serviços jurisdicionais prestados à produção em série.

Dois magistrados deixaram claro que, para eles, os objetivos facilitavam a compreensão de onde deveriam investir esforços. J2 deixa claro isso quando afirma: “As metas que são estabelecidas realmente elas orientam bastante a eficiência do trabalho, uma vez que você vai dar prioridade a determinadas situações que já estão lá na meta”, e J3 considera que o setor responsável pelo planejamento estratégico tem condições, utilizando os

sistemas informatizados, de identificar as necessidades das varas e assim direcionar os objetivos para essas necessidades.

A maioria dos entrevistados, porém, entendeu que os objetivos, embora pertinentes, podem melhorar. A maioria deles credita a necessidade de melhora à necessidade de incluir aspectos qualitativos ou mais específicos à realidade das unidades judiciais, como se pode perceber nas falas de J9: “É preciso que nós tenhamos pelo menos um objetivo específico para esse tipo de competência”, J10: “Eles poderiam ser mais direcionados... Eu acho que é necessário mergulhar um pouco mais para que os objetivos tenham a cara da nossa vara” e J11: “São pertinentes, mas eles são insuficientes, né... Tem a ver com o tipo de processo, né, que nós realizamos, mas eles pecam, né, porque eles desconsideram outros aspectos da vara, além desse aspecto numérico”.

J1, por sua vez, vê necessidade de melhorias porque deixa dúvidas sobre se encerrar processos pode ser considerado trabalho realizado, e J8 credita essa necessidade de melhoria ao fato de que é preciso incluir aspectos qualitativos nas metas.

#### **4.3.6.3 Terceiro Aspecto – Possibilidade de Alcance**

O controle estratégico deve levar em conta tanto o macroambiente da organização quanto seu ambiente interno. Em relação a seu ambiente interno, o controle estratégico deve levar em conta sua missão e objetivos, a formulação de suas estratégias e suas implementações. Uma das formas de se exercer o controle é por meio de avaliação de desempenho a qual, nesse caso, prende-se a uma medida de lucratividade estabelecida (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Para esses autores, o objetivo do controle estratégico é determinar o nível com que as estratégias definidas conseguem atingir os objetivos determinados. Caso esse nível esteja aquém do esperado, o controle estratégico deve modificar a estratégia ou sua implementação para que esses objetivos possam ser atingidos.

Em uma instituição pública, a medida de lucratividade pode ser substituída pela qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse aspecto, procurou-se investigar o entendimento dos magistrados entrevistados em relação à possibilidade de se atingir os objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade, entendendo que essa questão pode influenciar nessa qualidade.

O grupo de magistrados entrevistados foi praticamente unânime em entender que os objetivos traçados são atingíveis, sendo que uma parte considerável acredita ainda que existe

espaço para melhorar essa questão. Isso pode ser visto de forma constante em suas falas no mapa de falas do Quadro 25.

**Quadro 25** – Mapa das falas – possibilidade de alcance

<b>Mapa das Falas - possibilidade de alcance</b>	
<b>J1</b>	“Nessa vara são, mas são números, dentro da questão dos números. Nessa vara, sim”. “A pesquisa é só sobre essa vara, mas eu, por isso que eu friso bem assim, que nesta vara é, mas não todas”.
<b>J2</b>	“São realistas. E elas são adaptáveis, às vezes quando percebe que realmente não há possibilidade. (...), mas eu acho que teria que ter a questão da flexibilidade que nós falamos. Adaptabilidade da empresa com relação às metas”.
<b>J3</b>	“É pertinente, até porque nós já alcançamos todos os objetivos traçados pelo (...) Pelo planejamento”.
<b>J4</b>	“Então, assim não é fácil, mas com um pouquinho de esforço e determinação a gente consegue atingir os objetivos”. “Atingíveis (...) com certeza”.
<b>J5</b>	“Atingíveis, sempre temos atingido. Então, nós fizemos em oito o que as outras fizeram em doze e fizemos mais ainda”.
<b>J6</b>	“Essa exigência já é uma sobrecarga. (...). Não se pode exigir mais do que se tá exigindo, (...) Tem que ter o comprometimento do gestor, no caso o juiz, (...) Se não fizer esse trabalho não se consegue cumprir e o projeto não se torna exequível e isto não é pura e simples, tem que ter o comprometimento não só do juiz, mas de toda a equipe”.
<b>J7</b>	“Eu não posso precisar assim com ou sem esforço, né. (...) Eu acho que a gente pode aprimorar que é possível, mas também a gente não pode exigir do servidor o impossível”.
<b>J8</b>	“São metas... São metas... são viáveis. Para uma vara criminal é algo viável. Agora me pergunte se para uma vara cível, se é viável. (...) não são”. “Então pra ver como são (...). Como é algo possível”.
<b>J9</b>	“Sim, sim. A nossa dificuldade maior no judiciário.... É a questão estrutural. Nós precisamos ter um respaldo de estrutura”.
<b>J10</b>	“Nós temos alcançado”. “Você impõe números para os servidores, você impõe números para o magistrado pra... pra... você produzir algo que lida diretamente com a vida humana”? “Quando se fixa números, nós temos um outro lado da moeda, que é o comprometimento da qualidade de trabalho”.
<b>J11</b>	“Nós não temos dificuldade em relação à alcance de objetivo, dos objetivos traçados pelo Tribunal. Agora nós temos objetivos que são internos, né”.

Um grupo significativo dos magistrados entrevistados deixou compreender que entendem que o processo de definição de objetivos em relação à questão da possibilidade de seu alcance para as varas pode melhorar. Porém, com várias opiniões distintas sobre o que precisa ser feito. J1 e J8 têm uma visão semelhante porque acreditam que o problema reside no descompasso entre os objetivos definidos e a realidade de estrutura e número de processos entre as varas judiciais.

J1, ao dizer, “Nessa vara, sim. A pesquisa é só sobre essa vara, mas eu, por isso que eu friso bem assim, que nesta vara é, mas não todas”, deixa claro que para a vara sob sua responsabilidade os objetivos são exequíveis, porém não acredita que o mesmo seja verdade para outras varas. J8 dá um entendimento semelhante ao afirmar: “São metas... são viáveis. Para uma vara criminal é algo viável. Agora me pergunte se para uma vara cível, se é viável. (...) não são”.

Outro entrevistado com a mesma visão foi J7, que acredita que existe possibilidade de melhorias, mas deve-se tomar cuidado para não exagerar. J9 entende que a estrutura precisa ser melhorada para que se possam atingir os objetivos de maneira mais tranquila e J10 deixa perceber uma preocupação com a questão de as metas tornarem a atividade jurisdicional muito mecânica e voltada apenas para seu alcance, deixando de lado a questão da qualidade do trabalho desenvolvido, como pode ser visto na sua fala: “Quando se fixa números, nós temos um outro lado da moeda, que é o comprometimento da qualidade de trabalho”.

Os magistrados J5 e J11 consideram que os resultados são atingíveis, J5 inclusive deixa perceber em seu discurso que, da forma como sua equipe desenvolve os trabalhos, os objetivos definidos são facilmente atingidos, quando diz: “Então, nós fizemos em oito o que as outras fizeram em doze e fizemos mais ainda”. J11 também deixa transparecer em seu discurso certa tranquilidade em relação ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Tribunal ao afirmar: “Nós não temos dificuldade em relação a alcance de objetivo, dos objetivos traçados pelo Tribunal. Agora nós temos objetivos que são internos, né”.

Os magistrados J2, J3, J4 e J6 entendem que os objetivos traçados são realistas, sendo que para J4 e J6 é necessário um comprometimento por parte da equipe, em prol do alcance desses objetivos, como pode ser percebido na fala de J4: “Então, assim não é fácil, mas com um pouquinho de esforço, determinação a gente consegue atingir os objetivos” e na fala de J6: “Se não fizer esse trabalho não se consegue cumprir e o projeto não se torna exequível e isto não é pura e simples, tem que ter o comprometimento não só do juiz mas de toda a equipe”.

#### **4.3.6.4 Quarto Aspecto – Melhoria na Prestação de Serviços**

Para os teóricos da primeira metade do século, a estratégia significava a coordenação de esforços para o estabelecimento de diretrizes para uma organização cada vez mais fragmentada pela crescente divisão das tarefas, o que resultava em funcionários alienados aos objetivos estratégicos da organização. Coral (2002) entende que a escolha e a construção das estratégias são essenciais para que uma organização se torne competitiva.

O controle estratégico, que é a etapa responsável por essa definição, e como última etapa do modelo proposto por Lopes (2010), tem como objetivo determinar o nível com que as estratégias definidas conseguem atingir os objetivos determinados (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2009).

Em relação aos objetivos estratégicos traçados para o TJMA no quinquênio estudado, o quarto objetivo é: garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos. Nesse

aspecto, procurou-se entender se, na visão dos magistrados, o atendimento dos objetivos estratégicos definidos para as unidades judiciais sob sua responsabilidade influenciou de alguma forma a melhoria na prestação dos serviços prestados pela unidade.

Encontrou-se um grupo relativamente dividido, em que quase metade vê influência positiva, parcial ou total, do atendimento dos objetivos estratégicos na melhoria dos serviços prestados, enquanto o restante não vê relação direta entre o atendimento dos objetivos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, como pode ser observado pelo mapa das falas sobre esse aspecto, apresentado no Quadro 26.

**Quadro 26** – Mapa das falas – melhoria na prestação dos serviços

<b>Mapa das falas - melhoria na prestação dos serviços</b>	
<b>J1</b>	“Nem sempre, nem sempre, porque se buscam números. A melhor prestação jurisdicional, é direcionada na questão da rapidez de quanto você consegue sentenciar”. “Mas dentro de uma vara de família”. “Porque não se observa o grau de retorno dessas pessoas...”
<b>J2</b>	NULO
<b>J3</b>	“Com certeza porque a nossa... A nossa... O nosso objetivo e que tá no novo CPC é uma prestação de... É uma prestação de jurisdicional em um prazo de razoabilidade. “Então a prestação jurisdicional aqui, esse objetivo estratégico inegavelmente melhorou muito o sistema de prestação jurisdicional no Estado do Maranhão”.
<b>J4</b>	“Ah, eu não tenho dúvidas. Com certeza, até porque à medida que você atinge os objetivos eles já são traçados com essa finalidade, né? Primeiro pela questão da maior a celeridade no processo, segundo a questão do próprio atendimento...”
<b>J5</b>	“Eu vou dar uma resposta meio provocativa. Falta muito no juiz a posição de líder, (...) se o líder se ausenta, a equipe pega o mesmo tom. A produtividade baixa (...). Não tem o vigor necessário”. “Eu acho que se há uma postura proativa do juiz, não só do juiz não, (...) a melhoria dos serviços é evidente”.
<b>J6</b>	“Eu não diria... Eu não diria que implica numa melhoria diretamente, mas implica numa resposta imediata ao cidadão por quê? Porque quando o cidadão vem à justiça, ele vem em busca de uma sentença. (...). Isso é celeridade. Se essa celeridade é uma celeridade de qualidade ou não, aí eu não posso fazer uma avaliação”.
<b>J7</b>	“Nem sempre, nem sempre. Às vezes, imprimir uma celeridade maior no trabalho, às vezes não pode gerar uma situação de justiça ou de eficiência... Às vezes mecanizar só por mecanizar pra dar celeridade, às vezes não é distribuir justiça”.
<b>J8</b>	“Bem, o alcance dos objetivos, digamos que eu acho que é o... É o... É o mínimo... É o mínimo. Já que eu tenho a estrutura pra... pra ... pra conseguir esses números, então esses números pra mim, é o mínimo. Tá entendendo? É o mínimo que eu posso dar pra sociedade”.
<b>J9</b>	“Esses objetivos, eles têm que estar casados, com justamente esses dois pilares, né, segurança e a serenidade. Esses objetivos, eles realmente como eu falei, se eles não forem construídos de uma... Da base para a cúpula, dificilmente eles vão estar realmente atendendo as necessidades... não atender a uma especificidade, uma qualidade. (...) a pergunta ela deve ser outra, (...) a qualidade dessa decisão, como é que ela está ficando”?
<b>J10</b>	“Acaba que sim. Acaba que sim sob o aspecto da velocidade, né? (...), porém, o (...) A exigência numérica, a exigência de produtividade faz com que nós ainda não prestemos um, digamos assim, um serviço de qualidade”. Pra atingir a gente compromete um pouco a qualidade”.
<b>J11</b>	“Em um aspecto sim, né. (...). Porque nós, por exemplo... Nós não trabalhamos com processos, anteriores a 2012, por exemplo, 2013. ... Então do ponto de vista de alcançar números, nós”... “Não nenhuma dificuldade”.

Entre os magistrados entrevistados que caracterizam um entendimento em seus discursos de que não veem uma relação direta do atendimento dos objetivos estratégicos com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, estão J1 e J7.

J1 porque acredita que, como as metas são números, atingi-los não necessariamente implica em melhoria da qualidade da prestação dos serviços, como pode se perceber em sua fala: “Nem sempre, nem sempre, porque se buscam números. A melhor prestação jurisdicional é direcionada na questão da rapidez de quanto você consegue sentenciar”. J7, por sua vez, quando diz: “Às vezes mecanizar só por mecanizar pra dar celeridade, às vezes não é distribuir justiça”, deixa transparecer em seu discurso que acredita que acelerar o andamento dos processos também não necessariamente implica melhor prestação dos serviços.

Outros magistrados que tiveram discurso semelhante o fizeram por motivos diferentes, como J5, que faz entender em seu discurso que o que realmente melhora a qualidade dos serviços prestados é a postura do juiz em relação à sua equipe, e J6 que não acredita diretamente em melhoria, mas que é uma resposta ao cidadão, o que em seu entendimento também é positivo, embora questione se essa celeridade pode ser entendida como qualidade.

O magistrado J3 deixou claro em seu discurso que acredita que o alcance dos objetivos implica diretamente em uma melhoria da qualidade da prestação dos serviços, como pode ser percebido em sua fala: “Esse objetivo estratégico inegavelmente melhorou muito o sistema de prestação jurisdicional no Estado do Maranhão”.

J4 deixa perceber um discurso semelhante, em que entende que o alcance dos objetivos e a melhoria na prestação dos serviços estão diretamente relacionados quando diz: “Com certeza, até porque à medida que você atinge os objetivos eles já são traçados com essa finalidade, né? Primeiro pela questão da maior a celeridade no processo, segundo a questão do próprio atendimento...”.

Já os magistrados J10 e J11 entendem que ocorre uma melhora parcial na qualidade da prestação dos serviços a partir do alcance dos objetivos. Ambos deixam perceber que acreditam que, como os objetivos são quantitativos, atingi-los implica aumento da velocidade da prestação de serviços, ou seja, celeridade, e que essa celeridade pode ser considerada uma melhoria, mas deixam entender também que não consideram isso suficiente para afirmar que exista uma melhor prestação de serviços a partir desse alcance.

#### 4.3.6.5 Quinto Aspecto – Pertinência dos Cursos Ofertados pelo SEC

As organizações modernas, em um cenário de globalização tanta política e econômica quanto cultural e social, têm procurado buscar novas maneiras de capacitação de seu funcionário por meio de educação continuada, em um movimento de disseminação e distribuição do conhecimento, como forma de conquistar vantagens competitivas nos negócios (SILVA; FRANCISCO, 2009).

Para Vieira (2001), planejamento é o processo que se desenvolve com eficiência e efetividade, utilizando de maneira otimizada os recursos e esforços de uma organização para se atingir uma posição desejada.

Os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica são próximos, em que o planejamento é mais específico, mais relativo à ação, sendo inclusive considerado a etapa da gestão estratégica, e a gestão estratégica está em um contexto mais amplo, mais conceitual e está associada às diversas definições sobre o modelo gerencial, em que as ideias de direção e objetivo estão presentes, o que caracteriza a função básica do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão.

Eboli (2004) entende a universidade corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão de pessoas por competências que tem como principal objetivo o desenvolvimento das competências críticas às estratégias de negócios das organizações.

Nesse aspecto, procurou-se compreender qual a visão dos magistrados entrevistados sobre a pertinência dos cursos que foram ofertados pelo sistema de educação corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão em relação aos objetivos estratégicos definidos para as unidades judiciais sob sua responsabilidade, tentando identificar o nível de sua percepção da relação entre o SEC e o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA.

Percebeu-se uma visão fragmentada sobre esse aspecto, em que cinco magistrados tiveram uma visão positiva dessa relação, enquanto outros cinco tiveram uma visão negativa e ainda um houve uma visão neutra nesse aspecto, como pode ser visto pelo mapa das falas representado no Quadro 27.



**Quadro 27** – Mapa das falas – pertinência dos cursos ofertados pelo SEC

<b>Mapa das Falas - pertinência dos cursos ofertados pelo SEC</b>	
<b>J1</b>	“Foram, mas de uma forma precária, né, não foi...Melhorou? Melhorou, porque de qualquer forma se aprendeu... isso aí de uma forma genérica melhora, mas não a específica”.
<b>J2</b>	“Na atual, eu não poderia dizer porque eu... Como eu disse, não tem nenhum curso direcionado especificamente pra essa área... Mas alguns dos cursos oferecidos têm pertinência com a atividade. (...) Mas tem outros que são totalmente desnecessários”.
<b>J3</b>	“Um curso de mediação e conciliação, é espetacular. (...). Então o que que esse curso serve? Pra melhorar? Com certeza”. Então eu vejo que o Tribunal tem, de uma forma ou de outra, melhorado em grande valia com esse cursos. (...) No tocante a melhorar a prestação jurisdicional aqui em primeira instância”.
<b>J4</b>	“Os que são direcionados sim. Aí só voltando, batendo na tecla que ainda são poucos, e também precisava ampliar o número de vagas pra atender as necessidades. Se a gente vê que aquele curso é direcionado pra vara da família, então só as pessoas da vara da família poderiam se inscrever. E hoje até onde eu sei não tem essa limitação”.
<b>J5</b>	“Eu vejo de modo genérico, volto assim, educação pro servidor é. Acho que a partir do momento em que você é instigado a pensar, ver algo diferente, de certa forma você ganha um novo horizonte, ganha um senso de distinção”.
<b>J6</b>	“Como eu já disse, os cursos são, mas os cursos são muito escassos. Na realidade os nossos servidores administrativos, pelo menos aqui, (...) A gente aprende é no dia a dia. A gente aprende no dia a dia. Não tem uma atualização dos servidores de forma contínua”.
<b>J7</b>	“Eu não sei quais são os cursos, todos os cursos que são oferecidos aos servidores, mas aos magistrados todos eles têm sido bastante oportunos e bem interessantes, têm contribuído com o nosso aperfeiçoamento”.
<b>J8</b>	“Não, não, não”. “Precisa melhorar muito, muito. Precisa ter um direcionamento em relação ao procedimento, às rotinas de secretaria”. “(...) Eu nunca vi um curso específico sobre isso e precisa ter”.
<b>J9</b>	“Alguns, sim e outros não, né? (...). Eu acho que o que está precisando é um... Um arranjo que (...). Um sistema, que as coisas se comuniquem. Não adianta você criar cursos, cursos, mas cursos que não tenham a ver com a realidade”. “...Da comarca, da unidade jurisdicional. (...) Então você tem que sentir quais são as (...) qual é a demanda ou se adéqua essa demanda aos cursos”.
<b>J10</b>	“Pois é. Com relação à gestão, eu não sei quais foram os últimos cursos que foram... Eu teria realmente que conversar, eu não sei”. “Porque eu fiquei afastada seis meses por licença maternidade... Eu estou há pouco tempo na vara, vamos dizer assim”.
<b>J11</b>	“É, não dá pra você fazer uma avaliação precisa, né, porque o que nós sabemos é que independentemente desses cursos esses objetivos teriam sido... Atingidos”. “Eu acho que o grande problema dos cursos é desconsiderar aspectos que são muito específicos de determinadas varas”.

O magistrado que teve um posicionamento neutro foi o magistrado J5. Em seu discurso, embora com um tom positivo, ele se refere ao processo de qualificação como algo genérico, filosófico, sem descer a critérios práticos em sua avaliação.

Porém, ao dizer “Acho que a partir do momento em que você é instigado a pensar, ver algo diferente, de certa forma você ganha um novo horizonte, ganha um senso de distinção”, demonstra toda sua crença no processo de qualificação implementado pelo Tribunal a partir de seu sistema de educação corporativa.

Os magistrados com visões negativas da pertinência dos cursos ofertados em relação aos objetivos estratégicos passados para as unidades jurisdicionais têm posições distintas. Os magistrados J6 e J8 demonstram que acreditam ser precárias as condições das ofertas de cursos em relação às necessidades de qualificação existentes nas unidades.

J6, ao dizer “Como eu já disse, os cursos são, mas os cursos são muito escassos”, remete à precariedade para a questão das ofertas de vagas que, segundo ele, são limitadas e não atendem às necessidades, e J8 vê a precariedade em relação à falta de direcionamento, como pode ser percebido em sua fala: “Precisa melhorar muito, muito. (...) Precisa ter um direcionamento em relação ao procedimento, às rotinas de secretaria”.

Os magistrados J7 e J10 não têm posições definidas, pois afirmam cada qual, pelo seu motivo, desconhecer essa realidade, e não puderam se manifestar sobre o assunto mais claramente, enquanto J11 deixa claro em seu discurso que não vê a relação por acreditar que de uma forma ou de outra os objetivos estão sendo atingidos, embora critique quando diz: “Eu acho que o grande problema dos cursos é desconsiderar aspectos que são muito específicos de determinadas varas”, a falta de direcionamento às especificidades de cada unidade jurisdicional.

Os magistrados entrevistados que tiveram uma visão positiva dividem-se apenas em dois posicionamentos. O magistrado J3 é o único que tem a visão de uma pertinência total dos cursos ofertados ao planejamento estratégico, como pode ser observado em seu discurso, quando afirma: “Um curso de mediação e conciliação, é espetacular. (...). Então o que esse curso serve? Pra melhorar? Com certeza”.

Os outros magistrados que têm visão positiva da relação SEC e objetivo estratégico têm essa visão de maneira parcial, pois todos são categóricos ao afirmar em seus discursos que falta um direcionamento para as especificidades das unidades jurisdicionais, como pode ser visto nas falas de J1: “Melhorou? Melhorou, porque de qualquer forma se aprendeu... isso aí de uma forma genérica melhora. (...), mas não a específica”, de J2: “Como eu disse não tem nenhum curso direcionado especificamente pra essa área. Mas alguns dos cursos oferecidos têm pertinência com a atividade”, J4: “Os que são direcionados sim” e de J9: “Alguns sim e outros não, né?”.

A visão fragmentada encontrada nesse aspecto demonstra uma falta de consenso na visão dos magistrados sobre a relação SEC e planejamento estratégico. Uns conseguem perceber uma relação positiva enquanto outros não. Essa visão fragmentada preocupa, pois significa uma falta de compromisso dos magistrados com essa relação.

Após o estudo desse último aspecto, pode-se afirmar que a análise da pesquisa como um todo atingiu seu objetivo ao intercalar as falas dos juízes titulares entrevistados, pois isso permitiu perceber as suas considerações acerca do objetivo principal deste trabalho. Contrapondo esses discursos com a documentação encontrada, foi possível diferenciar suas considerações e entendimentos pessoais da realidade encontrada na documentação obtida.

Essa diferenciação permitiu caracterizar suas considerações e percepções dentro da teoria levantada sobre os assuntos discutidos.

As visões dos magistrados são importantes no momento em que, sendo o juiz um gestor, suas impressões sobre os processos influenciam nas políticas adotadas internamente nas unidades judiciais sob sua responsabilidade para a execução desses processos em seu âmbito, além de que suas impressões têm relação direta com o grau de envolvimento de cada juiz/gestor com os processos estudados. Essas visões foram base para as considerações finais deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão utilizado pelo Estado até o final do século XX está esgotado e, para o setor público, uma mudança de paradigma a partir dos anos de 1980 no seu modelo de gestão tornou-se fundamental para o atendimento das funções redefinidas para o Estado.

Essa mudança ainda está em curso e não ocorre de forma estanque, acarretando certa confusão na definição de que modelo uma determinada instituição está usando, ou mesmo se ela não está se apropriando de conceitos e ferramentas relativas a mais de um modelo.

O modelo de gestão gerencial, ou gestão estratégica, que é o modelo para o qual as instituições públicas brasileiras vêm tentando migrar desde o final do século passado, procurou introduzir os valores de eficiência, eficácia e produtividade da administração privada na administração pública, buscando torná-la mais democrática, transparente e profissional. Essa introdução de valores se deu pela necessidade de combater a ineficiência e morosidade em que se tinha transformando o modelo anterior.

A administração estratégica tem como característica fortalecer as competências críticas da organização e assim obter vantagem competitiva em relação à concorrência. No caso da administração pública, essa vantagem competitiva pode ser entendida como o atendimento e satisfação das necessidades e demandas sociais.

Essa mudança de paradigma pretendida no modelo de gestão organizacional do Estado implica na necessidade de um corpo funcional melhor qualificado. Para tanto, a gestão estratégica se vale tanto de um processo de seleção baseado em conceitos meritocráticos quanto em um processo de qualificação contínua e valorização da mão de obra existente na organização.

Ao serem discutidos os pressupostos da implantação de um sistema de educação corporativa, pode-se observar que estão diretamente ligados ao objetivo básico da gestão estratégica, o que permitiu concluir, por fim, que o Sistema de Educação Corporativa (SEC) pode ser considerado uma ferramenta de suma importância para o sucesso da implantação desse modelo de gestão, visto que os sistemas de educação corporativa – ou universidades corporativas – têm como objetivo ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais, desenvolvendo as competências críticas que resultarão em aumento de produtividade.

A partir da pesquisa documental efetuada, identificou-se que tanto a educação corporativa quanto o planejamento estratégico ainda são incipientes no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), embora ambos estejam devidamente implantados no referido Tribunal.

A pesquisa documental também permitiu atingir o primeiro objetivo específico proposto quando pôde-se que todos os objetivos definidos para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz, assim como para todas as unidades judiciais do TJMA, tinham um alinhamento direto, primeiramente com o planejamento estratégico estabelecido para o quinquênio, porém também tinham uma relação com as metas traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Essa identificação permitiu perceber que é alto o grau de influência das metas traçadas pelo CNJ para os Tribunais de Justiça estaduais sobre as metas estabelecidas para as unidades judiciais do TJMA, e mais especificamente para as unidades judiciais da Comarca de Imperatriz.

A regulamentação da definição das metas e da premiação para o seu alcance, características da gestão estratégica, teve nos dois anos estudados em suas regras a possibilidade de adaptação conforme a realidade de cada unidade judicial, quando elas poderiam ser revistas, substituídas ou até excluídas, tornando, assim, exequíveis os objetivos estratégicos definidos pelo planejamento estabelecido.

O segundo objetivo específico também foi alcançado a partir da pesquisa documental realizada quando os dados levantados demonstraram que o SEC existente no TJMA, embora tenha sido implantado há cerca de trinta anos, apenas em 2008 teve incluída em seu objetivo principal a formação e aperfeiçoamento de servidores, e apenas em 2010 teve aprovado seu regimento interno, quando só então foi incluída uma visão estratégica dessa formação ao associar a formação e qualificação de servidores ao objetivo de potencializar suas capacidades pessoais e profissionais.

Percebe-se, pela pesquisa realizada, uma inclinação maior do SEC para o atendimento das necessidades de qualificação dos magistrados, relegando a um segundo plano a qualificação dos servidores.

Durante os dois anos pesquisados, identificou-se uma distribuição da oferta de vagas sem uma preocupação com a formação continuada dos servidores e mais preocupada em atender a necessidades corporativas pontuais.

Foram constatados cursos em áreas tanto para qualificação operacional como qualificação técnico-jurídica e formação humanística, o que caracteriza um dos pressupostos básicos na implantação de um SEC.

Os demais pressupostos foram identificados em maior ou menor grau de caracterização. Pode-se constatar finalmente que o SEC existente no TJMA está solidamente implantado, porém com falhas, principalmente em relação ao acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos com o processo de qualificação, pois não foram identificados claramente mecanismos que permitissem uma avaliação concreta desses elementos importantes para uma plena implantação de um SEC.

Os três últimos objetivos procuraram fundamentar, a partir das falas dos juízes titulares entrevistados, as suas considerações acerca do objetivo principal deste trabalho. Contrapondo esses discursos com a documentação encontrada, pôde-se diferenciar o homem do gestor, suas considerações e entendimentos pessoais da realidade encontrada na documentação obtida. A diferenciação permitiu caracterizar essas considerações e entendimentos dentro da teoria levantada sobre os assuntos discutidos.

As visões dos magistrados se tornam importantes no momento em que, sendo o juiz um gestor, suas impressões sobre os processos, tanto do planejamento estratégico quanto do sistema de educação corporativa, influenciam direta e indiretamente nas políticas adotadas internamente nas unidades judiciais sob sua responsabilidade para a execução desses processos em seu âmbito. Além disso, suas impressões têm relação direta com o grau de envolvimento de cada juiz/gestor com os processos estudados.

O terceiro objetivo específico, que procurou explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no TJMA, foi atingido a partir da análise do primeiro ponto definido para as entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos magistrados.

Nela percebeu-se um fraco envolvimento dos magistrados em relação ao SEC, com uma visão dispersa sobre o sistema de educação corporativa implantado no TJMA, além de uma maior disposição em considerar o SEC irrelevante ou deficitário para o atendimento das necessidades de qualificação do corpo funcional do TJMA.

Essa visão se deve à percepção das insatisfações dos magistrados em relação ao SEC, como o entendimento de que os cursos ofertados têm um direcionamento genérico que não contribui para o atendimento dos interesses específicos de cada vara, além de entenderem que a forma de seleção dos servidores, para a participação nos cursos oferecidos, é inadequada para as necessidades da instituição.

Além desses aspectos, outro ponto que contribui com essa visão é o de que os magistrados não possuem um entendimento comum sobre a melhoria da produtividade dos

servidores a partir da sua qualificação, pois mesmo os que responderam positivamente à questão o fizeram por questões empíricas e não específicas.

Dentro dessa visão, coloca-se em xeque a sustentação do SEC, pois no entendimento de Silva e Francisco (2009), é necessário e vital para o sucesso da educação corporativa o apoio forte e visível da organização, enquanto Eboli (2004) define como uma das características necessárias ao princípio de sucesso da perpetuidade a capacidade do SEC em responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de seus subordinados.

A análise do segundo ponto definido para as entrevistas semiestruturadas permitiu atingir o quarto objetivo específico, que foi explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA.

A partir dela identificou-se que os magistrados entendem o planejamento estratégico apenas como o alcance de metas e possuem uma visão muito superficial sobre o processo de planejamento estratégico, além de perceberem o estímulo financeiro para o alcance de metas como algo negativo ou mesmo desnecessário em face das características do servidor público.

Esse entendimento foi reforçado pela constatação de que os magistrados tiveram pouco ou nenhum envolvimento com o processo de estabelecimento das diretrizes básicas do planejamento estratégico, a definição da visão, missão e valores do Tribunal, em que aqueles que demonstraram algum conhecimento ou envolvimento com o processo o fizeram de forma superficial ou com críticas veladas.

Os magistrados também criticaram a forma de se trabalhar a definição dos objetivos definidos para as unidades judiciais, apontando desde uma ingerência do CNJ no processo a também um entendimento de que a forma de estabelecimento dos objetivos transformava em uma questão meramente quantitativa um trabalho que tem um forte viés qualitativo, em suas opiniões.

Em contrapartida, eles têm uma visão positiva da influência da implantação do planejamento estratégico para a melhoria da qualidade da prestação dos serviços jurisdicionais, e citam a existência da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) como fator motivador principal para essa melhoria, e também os objetivos definidos para as unidades jurisdicionais ao servirem como balizamento para o alcance de metas.

O quinto objetivo específico, que procurou identificar junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz como avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade, foi alcançado a partir da análise do terceiro ponto proposto na entrevista semiestruturada.

Nessa análise, encontrou-se um grupo com uma visão bastante heterogênea, em que a predominante é a de que são coerentes, porém com ressalvas, e que esses objetivos refletem apenas o lado quantitativo do processo.

Essa visão é compreendida a partir da percepção que os magistrados possuem de que os objetivos, embora pertinentes, podem melhorar, principalmente incluindo aspectos qualitativos ou mais específicos à realidade das unidades judiciais.

Além disso, entendem também que os objetivos traçados são atingíveis, sendo que uma parte considerável acredita ainda que exista espaço para melhorar essa questão. Nesse ponto, vale salientar a observação feita pela análise documental, em que as regras de estabelecimento dos objetivos e da premiação pelo seu alcance poderiam ser revistas para adequar essa acessibilidade à realidade de cada unidade jurisdicional.

Outro ponto que reforça essa visão é que os magistrados não possuem um entendimento homogêneo quando se trata da influência do alcance dos objetivos estratégicos definidos para as unidades judiciais em relação à melhoria na prestação dos serviços jurisdicionais, pois foram identificados dois posicionamentos distintos: um grupo entende que o alcance dos objetivos implica em melhoria, direta ou parcial, enquanto outro entende que nem sempre isso pode ser afirmado.

Essa divergência em relação à influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade sobre a missão e a visão de futuro definidos pelo planejamento estratégico do TJMA reflete o pouco conhecimento e o pouco envolvimento dos magistrados com o planejamento estratégico, e indica uma indiferença por parte dos magistrados com a mudança de paradigma no modelo de gestão que está em curso no TJMA.

Em resposta ao problema, objeto de pesquisa deste trabalho, conclui-se que, embora tanto o sistema de educação corporativa quanto o planejamento estratégico, no âmbito do TJMA, estejam devidamente implantados, os magistrados entrevistados entendem que a influência do primeiro em relação ao atendimento dos objetivos estratégicos ainda é frágil, sem consistência e pouco percebida.

Essa percepção está fundamentada tanto pela história ainda recente de ambos dentro do TJMA quanto pelo pouco envolvimento dos magistrados em relação ao planejamento estratégico e sua visão de deficiência do SEC para o atendimento das necessidades de qualificação do corpo funcional.

Quando questionados especificamente sobre essa relação, não houve consenso sobre a pertinência dos cursos ofertados pelo SEC para o atendimento dos objetivos estratégicos definidos para as varas sob sua responsabilidade.



Toda essa questão pode ser explicada pela não identificação de elementos que liguem as atividades de ambos os processos, educação corporativa e planejamento estratégico, dentro do Tribunal de Justiça, o que, em teoria, por definição, deveria acontecer.

Essas considerações põem em xeque tanto a sustentabilidade do processo de planejamento estratégico quanto a própria qualidade do SEC existente.

Embora tenha atingido o objetivo proposto, esta pesquisa não esgota a discussão sobre o assunto e, dentro dessa perspectiva, sugere-se como trabalhos futuros que se amplie a abrangência da pesquisa, no âmbito do TJMA, à análise da visão dos gestores de ambos os processos sobre a relação entre eles, como também que se amplie a discussão tanto a nível de TJMA quanto a nível nacional a partir do estudo de trabalhos semelhantes efetuados em outros Tribunais Estaduais.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, Mark; McGEE, Phillip. **Measurement and evaluation in corporate universities**. New Directions for Institutional Research, n°. 124, 2004, p. 81-92.
- BODGAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: fundamentos, métodos e técnicas**. *In:* Investigação qualitativa em educação. Portugal: Porto, 1994.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and evolution**. *In:* PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). Handbook of strategy and management. London: Sage, 2002 p. 31-51.
- BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das universidades corporativas no Brasil**. *In:* Revista de Administração Mackenzie, v. 7, n. 4, 2006, p. 99-120.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *In:* Revista do Serviço Público, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, jan.-abr./1996.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: McGraw Hill, 2000.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. *In:* Paideia, Ribeirão Preto, v.18, n. 40, ago./2008, p. 221-224.
- CONCEIÇÃO, Luan Rodrigues da; SILVA, Heloisa Helena Rovey da; SARRACENI, Jovira Maria. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36390277873.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2014.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.
- CORREIA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. *In:* RAP, v. 41, n. 3, 2007, p. 487–504.
- DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; GUEDES, Liliana Vasconcellos. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo de caso**. *In*: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD. Anais... Rio de Janeiro, 2013.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública**. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GALDINO, José Ricardo de Souza. **Reforma gerencial do orçamento, realidade problematizada e processo alocativo de recursos: um estudo de caso no Ministério da Integração Nacional**. 2007. Monografia (Especialização em Orçamento e Políticas Públicas) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GALVÃO, Afonso; EGREJA, Julio. **Projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, André Sathler; *et al.* **Gestão estratégica no poder legislativo: o caso da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais**. *In*: E-Legis, v. 9, 2012, p. 65–83.

HERRMANN, Pol. **Evolution of strategic management: the need for new dominant designs**. *In*: International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 2, 2005, p. 111-130.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LANGLEY, Ann. **Strategies for theorizing from process data**. *In*: Academy of Management Review, v. 24, n. 4, 1999, p. 691-710.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, Vera Helena. **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2010.

MAHONEY, Joseph T.; MCGAHAN, Anita M. **The field of strategic management within the evolving science of strategic organization**. *Strategic Organization*, v. 5, n. 1, 2007. p. 79.

MARANHÃO, T. J. **Resolução 70**: a estratégia do tribunal de justiça do estado do Maranhão, mar. 2009a. Disponível em: <[http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/17133/22082012\\_1118.pdf](http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/17133/22082012_1118.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano de ação por área – 2010**. dez. 2009b. Disponível em: <[gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/17133/20091228\\_planos\\_de\\_acao\\_2010.xls](http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/17133/20091228_planos_de_acao_2010.xls)>. Acesso em: 15 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Judiciário faz balanço do primeiro ano de ação estratégica**. fev. 2011. Disponível em: <<http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/2/publicacao/22131>>. Acesso em: 18 maio. 2014.

MAIA, Priscila Sene. **Educação corporativa na administração pública**: estudo de caso na Universidade Corporativa Caixa. Universidade de Brasília. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Magnus Henrique de; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues e AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Gestão da educação corporativa na Justiça Federal da 5ª Região**: análise de sua efetividade. *In*: *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. I, n. 1, 2010, p. 74–98.

MELO, Marcelo Masini; LANGHI, Celi; PETEROSI, Helena Gemignani. **Avaliação de aprendizagem em treinamento, desenvolvimento e educação e seu impacto na organização**. *In*: VIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. Anais... São Paulo: [s.n.], 2013.

MELO, Lenira Carvalho Alamda. **Administração estratégica**: um estudo de caso da empresa Varig. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. 2008. Monografia (Bacharelado em Administração). Brasília: Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, 2008.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: a sourcebook. Beverly Hills: Sage Publications, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *In*: Revista Educação. Porto Alegre. n° 37. mar./1999.

MUNDSTOCK, Patricia. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. (Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008.

OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. **Impacto da educação corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A - Unidade de Carambeí**. 2007. (Mestrado). Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Modelos teóricos de administração pública**. 2005. Disponível em: <[http://arquivoscdn.portalava.com.br/aprovaconcursos/demo\\_aprova\\_concursos/administracao\\_publica\\_02.pdf](http://arquivoscdn.portalava.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/administracao_publica_02.pdf)> Acesso em: 15 nov. 2014.

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PENTLAND, Brian T. Building process theory from narrative: from description to explanation. *In*: Academy of Management Review. v. 24, n. 4, 1999.

RESE, Natália; *et al.* **A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: uma estória baseada em fatos reais**. *In*: Encontro de Estudos Organizacionais da VI ANPAD, 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Tendências da gestão pública nos países da OCDE**. *In*: Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea, 2004, p. 1–12.

ROMANELLI, Geraldo. **A entrevista antropológica: troca e alteridade**. *In*: Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, 1998, p. 119-133.

SANTOS, Oderlei Ferreira dos. **Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva, SP**. 2014. (Mestrado). Taubaté: Universidade de Taubaté, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *In*: Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, 2009, p. 347–369.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Ana Lucia; *et al.* **Planejamento estratégico e administração de projetos em Universidades Federais Brasileiras**. *In*: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis: CIGU-UFSC, 2014, *In*: Anais (on-line). Disponível: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132212>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

SILVA, Nivaldo Pereira da.; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Avaliando as práticas de Educação Corporativa a Distância por meio do modelo de Kirkpatrick**: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no Estado do Paraná. Ponta Grossa-PR: Congresso Internacional de Administração, 2009.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública**: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. *In*: Anais EnAPG, São Paulo: 2006.

SOUZA, Victória Balady Reis de. **Estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica na região metropolitana do vale do paraíba e litoral norte**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Desenvolvimento Regional. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2016.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Avaliação em educação corporativa**. *In*: FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. (Org.). O futuro da indústria: educação corporativa: Reflexões e práticas. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, nº 13) Brasília, 2006, p. 117-129.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na Pequena Empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2002.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. **Princípios e práticas de educação corporativa no Tribunal de Contas da União**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2009.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. *In*: Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n.2, abr.-jun./1996, p. 126-136.

VIEIRA, Marcos Antônio. **Planejamento estratégico e o alinhamento da Polícia Militar com o futuro**: um estudo exploratório. 2001. Monografia (Especialização em Administração em Segurança Pública) – Centro de Ensino. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semiestruturada direcionada aos Juízes Titulares**

**Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_.

---

**I - Caracterização dos atores:**

Tempo de atuação na Magistratura:

[...] Menos de 1 ano

[...] 1 a 5 anos

[...] 6 a 10 anos

[...] 11 a 20 anos

[...] Mais de 20 anos

Tempo de atividade na Comarca de Imperatriz:

[...] Menos de 1 ano

[...] 1 a 2 anos

[...] 3 a 5 anos

[...] 6 a 10 anos

[...] Mais de 10 anos

Tempo de Atividade na Vara Judicial atual:

[...] Menos de 1 ano

[...] 1 a 2 anos

[...] 3 a 5 anos

[...] 6 a 10 anos

[...] Mais de 10 anos

## II – Aspectos conceituais:

**Primeiro Tema:** visão sobre o sistema de educação corporativa.

- 1) Qual sua visão sobre o atual sistema de educação corporativa do TJ-MA?
- 2) Na sua visão, a oferta de cursos tem contemplados os assuntos que interessam à vara sob sua responsabilidade?
- 3) Como o(a) Sr(a) avalia o processo de seleção dos servidores que participam dos cursos? Justifique sua resposta:
- 4) Na sua visão, os cursos oferecidos têm melhorado a produtividade dos servidores lotados na vara sob sua responsabilidade? Como você avalia essa questão?

**Segundo Tema:** visão sobre o planejamento estratégico

- 1) Qual a sua visão sobre o planejamento estratégico implantado no TJ-MA?
- 2) A missão, visão e valores definidos para o TJ-MA, na sua concepção, são coerentes com o papel que o Tribunal desempenha na sociedade? Justifique sua resposta:
- 3) Como o(a) Sr(a) avalia a estratégia definida para a identificação dos Objetivos estratégicos?
- 4) Na sua visão, a implantação do planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços jurisdicionais? Justifique sua resposta:

**Terceiro Tema:** Avaliação dos objetivos estratégicos

- 1) Como você avalia os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial de sua responsabilidade?
- 2) Qual a sua avaliação sobre a pertinência dos objetivos estratégicos traçados para a vara sob sua responsabilidade? Justifique sua resposta:
- 3) Qual a sua avaliação sobre a possibilidade de alcance dos objetivos estratégicos traçados para a vara sob sua responsabilidade? Justifique sua resposta:
- 4) Na sua concepção o alcance dos objetivos estratégicos implica em uma melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais?
- 5) Os objetivos dos cursos ofertados pelo SEC foram pertinentes aos objetivos estratégicos definidos? Justifique sua resposta:



## APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. **Jorge Ferreira da Costa**, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté – UNITAU, como dissertação de Mestrado, estando sob a orientação do Professor Dr. **Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira**.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, são informados os dados gerais da pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador.

**TEMA DA PESQUISA:** Contribuição da Educação Corporativa para o atendimento dos objetivos estratégicos no Tribunal de Justiça do Maranhão.

**OBJETIVO:** Investigar a visão dos juízes titulares em relação à contribuição do Sistema de Educação Corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas pertencentes à comarca de Imperatriz-Ma.

**PROCEDIMENTO:** A coleta de dados ocorrerá com a aplicação de entrevista semiestruturada. Após esta fase, será realizada a análise e apresentação dos resultados obtidos.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta Instituição.

Logo após a conclusão da pesquisa, prevista para Fevereiro/Março de 2016, estará disponível na Biblioteca da Universidade de Taubaté, todos os dados coletados e as conclusões acerca deste estudo.

Agradecemos a sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

Imperatriz, 30 de Novembro de 2015



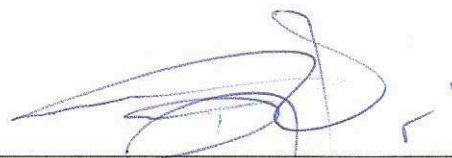
**Delvan Tavares Oliveira**  
Juiz Titular  
Vara da Infância e Juventude  
Imperatriz-Ma

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira  
Orientador

  
Jorge Ferreira da Costa  
Pesquisador

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu, **DELVAN TAVARES DE OLIVEIRA**, portador do RG nº **10720793-1 SSP-MA**, Diretor do Fórum Min. Henrique de La Rocque Almeida da Comarca de Imperatriz, autorizo a aplicação desta pesquisa no mesmo.

Imperatriz, 30 Novembro de 2015.



**DELVAN TAVARES DE OLIVEIRA**  
**DIRETOR DO FÓRUM MIN. HENRIQUE DE LA ROCQUE ALMEIDA**

## APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### **ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO: Um olhar de Juízes Titulares da Comarca de Imperatriz**

**1. Natureza da pesquisa:** Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade investigar a visão dos juízes titulares em relação à contribuição do Sistema de Educação Corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas pertencentes à Comarca de Imperatriz (MA).

**2. Participantes da pesquisa:** Juízes Titulares das varas judiciais da Comarca de Imperatriz.

**3. Envolvimento na pesquisa:** Ao integrar este estudo você deve participar de um procedimento para a coleta de dados que será conduzido por Jorge Ferreira da Costa, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA):

A- Entrevista semiestruturada para explorar a visão dos juízes titulares das varas judiciais da Comarca de Imperatriz sobre o Sistema de Educação Corporativa e sobre o Planejamento Estratégico existentes no TJMA, bem como sua avaliação em relação aos objetivos estratégicos traçados para as varas judiciais sob sua responsabilidade.

A aplicação da entrevista deve durar entre 15 e 30 minutos e deverá ser realizada no próprio Fórum. Você tem a liberdade de se recusar a participar em qualquer momento da pesquisa, sem que haja qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração, garantindo assim a obtenção de melhores resultados para este trabalho. Porém, se nesse caso preferir obter maiores informações, você pode entrar em contato com o Professor Orientador da pesquisa Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, através do telefone (12) \_\_\_\_\_ / (12) \_\_\_\_\_ (inclusive ligações a cobrar) ou com o aluno pesquisador Jorge Ferreira da Costa através do telefone (99) 98234-5180 / (99) 98811-5570 (inclusive ligações a cobrar).

**4. Riscos:** A participação nesta pesquisa não traz riscos à sua pessoa. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

**5. Confidencialidade:** Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome.

**6. Benefícios:** Ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas à contribuição que a Educação Corporativa pode dar ao Planejamento Estratégico nas Instituições públicas e dessa forma contribuir com o planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Maranhão.

**7. Pagamento:** Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

**8. Consentimento:** Você pode a qualquer momento retirar seu consentimento, excluindo sua participação.

**9. Conclusão:** Após a conclusão, estará à disposição na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação ou junto ao Professor Orientador e aluno um relatório contendo os resultados.

Após esses esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa.

Imperatriz, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Nome do participante da pesquisa e RG

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira  
Orientador

Jorge Ferreira da Costa  
Pesquisador

## ANEXO A – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO: A percepção de Juizes Titulares da Comarca de Imperatriz

**Pesquisador:** JORGE FERREIRA DA COSTA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 51712215.9.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.416.549

#### **Apresentação do Projeto:**

Neste trabalho será apresentado um estudo de caso sobre a visão dos juizes titulares das varas existentes na Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) sobre a contribuição do sistema de educação corporativa (SEC) em funcionamento na organização, para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para a vara judicial sob sua responsabilidade (transcrito do projeto)

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Investigar a visão dos juizes titulares em relação à contribuição do Sistema de Educação Corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas pertencentes à comarca de Imperatriz-Ma (transcrito do projeto)

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas complementares 01/13.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Tema relevante para a área de políticas públicas no campo do Direito.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas complementares 01/13.

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210  
**Bairro:** Centro **CEP:** 12.020-040  
**UF:** SP **Município:** TAUBATE  
**Telefone:** (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ -  
UNITAU



Continuação do Parecer: 1.416.549

**Recomendações:**

Completar o campo desenho da pesquisa no formulário básico do projeto da Plataforma Brasil.

Ao término da pesquisa inserir na Plataforma Brasil o relatório final, em atenção as normas operacionais da Resolução 466/12.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Atendida as solicitações do parecer anterior, conforme diretrizes do sistema CEP-CONEP.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 19/02/2016, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_639463.pdf	08/01/2016 16:29:58		Aceito
Outros	ROTEIRO_DE_ENTREVISTA_SEMI_ESTRUTURADA_DIRECIONADA_AOS_JUIZES_TITULARES.docx	08/01/2016 16:28:16	JORGE FERREIRA DA COSTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Jorge_Costa_Corrigido.docx	08/01/2016 16:27:04	JORGE FERREIRA DA COSTA	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoAssinada.pdf	08/12/2015 17:32:25	JORGE FERREIRA DA COSTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEGeral.pdf	08/12/2015 17:30:47	JORGE FERREIRA DA COSTA	Aceito

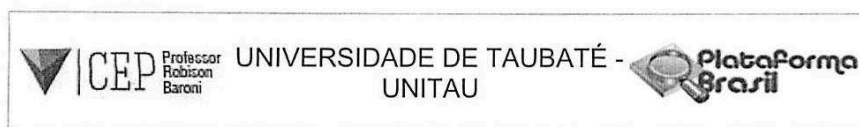
**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
 UF: SP Município: TAUBATE  
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.416.549

TAUBATE, 19 de Fevereiro de 2016

---

Assinado por:  
Maria Dolores Alves Cocco  
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br