



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA – UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARCELO DE SOUZA VICENTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ DURANTE O PERÍODO DE 2015 A 2020**

REDENÇÃO-CE

2022

MARCELO DE SOUZA VICENTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NO TJCE DURANTE O PERÍODO DE 2015 A 2020**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

REDENÇÃO-CE

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Vicente, Marcelo de Souza.

V633p

Planejamento estratégico no setor público: Um estudo de caso no TJCE durante o período de 2015 a 2020 / Marcelo de Souza Vicente. - Redenção, 2022.

48f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

1. Tribunal de Justiça - Ceará. 2. Planejamento Estratégico.
3. Planejamento Estratégico (Setor Público). I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.5

MARCELO DE SOUZA VICENTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NO TJCE DURANTE O PERÍODO DE 2015 A 2020**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Aprovado em: 21/07/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (UNILAB)

Prof. Dr. Antônio Roberto Xavier

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (UNILAB)

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. (UNILAB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por sempre me fortalecer e colocar em meu caminho pessoas que não permitiram que eu desistisse, mesmo em meio às dificuldades enfrentadas ao longo da graduação.

Aos meus pais, Humberto Vicente (*in memoriam*) e Francisca Irene de Souza Vicente, por me conceder a vida e terem me tornado o que sou. Em especial, à minha mãe, pelo cuidado, zelo e incentivo que sempre me proporcionou, a quem possuo grande admiração.

À minha família, amigos e a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para que eu conquistasse o meu diploma.

À minha namorada e amiga, Bárbara Silva Cruz, pelo incentivo e apoio na escrita deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima, pelo incentivo, compreensão e pelas orientações, com esclarecimentos que permitiram com que eu finalizasse a escrita deste trabalho, minha mais sincera gratidão.

RESUMO

Este trabalho possui o objetivo de demonstrar o Planejamento Estratégico implantado pelo Tribunal de Justiça do Ceará no período de 2015 a 2020, seus resultados e revisões. Metodologicamente, a pesquisa possui abordagem mista, qualitativa e quantitativa, quanto aos procedimentos, são utilizados a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritiva. O *corpus* constitui-se do Plano Estratégico do período de 2015 a 2020 e os resultados de cada ano, selecionados a partir do acesso ao Tribunal de Justiça do Ceará. Os resultados apontam que o planejamento estratégico pode exercer influência positiva fundamental nas organizações públicas de maneira gerencial, sendo igualmente importante para as instituições públicas, assim como é considerado importante no setor privado. Ademais, houve mudanças positivas no período de 2015 a 2020 em decorrência do planejamento estratégico, visto que as alterações e revisões trouxeram controle e monitoramento, e os resultados motivaram a continuidade e o aprimoramento dos objetivos. Além disso, foi possível observar que com o passar dos anos, com as alterações e revisões, a instituição diminuiu suas metas e seus objetivos, o que demonstra o potencial da ferramenta Planejamento Estratégico de controlar e monitorar as ações da instituição, exercendo impacto na produtividade e eficiência da instituição.

Palavras-chave: Tribunal de Justiça do Ceará. Planejamento Estratégico. Planejamento no Setor Público.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate the Strategic Planning implemented by the Court of Justice of Ceará from 2015 to 2020, its results and revisions. Methodologically, the research has a mixed, qualitative and quantitative approach, this is an exploratory and descriptive research. As for the procedures, bibliographic and documental research and case studies are used. The corpus consists of the Strategic Plan for the period from 2015 to 2020 and the results of each year, selected from the access to the Court of Justice of Ceará. The results indicate that strategic planning can exert a fundamental positive influence on public organizations in a managerial way, being equally important for public institutions, as it is considered important in the private sector. In addition, there were positive changes in the period from 2015 to 2020 as a result of the strategic planning, as the changes and revisions brought control and monitoring, and the results motivated the continuity and improvement of the objectives. In addition, it was possible to observe that over the years, with changes and revisions, the institution has reduced its goals and objectives, which demonstrates the potential of the Strategic Planning tool to control and monitor the institution's actions, having an impact on productivity. and efficiency of the institution.

Keywords: Court of Justice of Ceará. Strategic planning. Planning in the Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapas Estratégicos - Modelo simples de criação de valor.	23
Figura 2 - Mapa estratégico do modelo básico sugerido para o BSC do setor público.	24
Figura 3 - Mapa do Plano Estratégico do TJCE (2015-2020).....	27
Figura 4 - Quadro de apresentação do Planejamento Estratégico elaborado inicialmente pelo TJCE para o período de 2015 a 2020.....	32
Figura 5 - Descrição de um objetivo estratégico e o quantitativo das metas nacionais que foram incluídas durante o PE.	33
Figura 6 - Primeira versão do Mapa do Plano Estratégico (2015-2020).	34
Figura 7 - Exemplo de objetivo estratégico para compreender o gestor e as metas.	35
Figura 8 - Exemplo de objetivo estratégico para compreender a meta e seus resultados.	36
Figura 9 - Resultados presente nos documentos divulgados no Portal TJCE.	38
Figura 10 -Tabela Geral dos Resultados	39
Figura 11 -Resultado IPC-Jus 2015 da Justiça Estadual.....	41
Figura 12 -Resultados IPC-JUS do TJCE divulgados no Relatório Justiça em Números.	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DEA	(do inglês, Data Envelopment Analysis) ou Análise Envoltória de Dados
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
IPC-JUS	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
PDCA	(em inglês, Plan-Do-Check-Act) Planejar-Fazer-Verificar-Agir.
PE	Planejamento Estratégico
TJCE	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivo Geral e Específicos	13
1.2	Justificativa	13
2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	16
3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TJCE	20
4	METODOLOGIA	28
4.1	A Pesquisa Quanto aos Objetivos	23
4.2	A Pesquisa Quanto aos Procedimentos	23
4.3	Coleta de Dados	24
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
5.1	O Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020	26
5.2	As alterações e revisões do Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020	31
5.3	Resultados obtidos com Planejamento Estratégico do TJCE executado no período de 2015 a 2020.	33
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações são feitas para atingir algum objetivo ou vários deles. Assim, segundo Maximiano (2000, p. 91), "uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)". Ou seja, existem vários elementos que compõem uma organização e entre eles está o objetivo ou os objetivos.

No mundo atual, é possível dizer que toda e qualquer organização, seja ela do setor público ou do setor privado, tem como objetivo chegar ao mais alto nível de desempenho organizacional e de gestão, pois o uso dos recursos disponíveis será mais bem aproveitado e serão efetuadas mais acertadamente as decisões tomadas nas atividades que são designadas dentro e fora da instituição.

No entanto, existem alguns fatores que tornam o cotidiano de qualquer entidade mais difícil, como circunstâncias incertas, complexas e mutáveis, e isso pede flexibilidade e velocidade na adaptação das dificuldades e mudanças no ambiente. Porter (2004) garante que construindo um cenário pautado em fatores econômicos, políticos, ambientais e sociais, com a conduta de prever incertezas e auxiliar os gestores na tomada de decisão, o futuro da organização poderá ser definido. Dessa forma, não chegar ao êxito na tentativa de ser uma organização dinâmica ou não possuir todas as informações necessárias aos seus gestores para enfrentar todos os percalços da rotina, possivelmente gerará problemas no qual o caminho será a queda de credibilidade e como consequência, possíveis perdas provocadas por tais problemas. Desse modo, é inevitável que isso afete o comprometimento do desempenho institucional.

Dentro do contexto mencionado, é importante traçar bons planos de ação a fim de conseguir a melhor desenvoltura possível. Como ferramenta de construção para o traçado das ações e o atingimento da qualidade, é primordial ter um planejamento como tal ferramenta, uma vez que serão pensadas diversas possibilidades para alcançar os objetivos com eficácia, eficiência e efetividade (COLTRO; F. PAZZINI, 2016). O planejamento, dessa forma, é considerado uma técnica gerencial de muita valia que insere um conjunto integralizado de decisões.

É necessário ter consciência de todos os fatores que intervêm no dia a dia da instituição para a elaboração de um plano que possa fortalecer o seu posicionamento diante do cenário que atua a organização, e que possibilita maiores chances de alcançar resultados. Existem várias formas de planejar, entretanto, seja qual for o planejamento, precisa estar

alinhado com todas as unidades e níveis da organização direcionado ao(s) objetivo(s). (COLTRO; F. PAZZINI, 2016).

Pensando na necessidade de atingir objetivos, enfrentar ambientes complexos que exigem uma relação interna e externa com a organização na busca do cumprimento da missão institucional ao longo do tempo, o planejamento estratégico é uma ferramenta crucial a ser usada, como diz Maximiano (2000, p. 203):

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Terence (2002) também concorda que o planejamento estratégico é ideal para administrar uma organização que busca enfrentar o futuro, ambientes complexos, aproveitar oportunidades e prevenir ameaças, mantendo-se atuante e crescente em um mundo globalizado.

Na definição de Drucker (1998), o planejamento estratégico é um processo permanente e sistemático com o máximo possível de conhecimento do futuro com atividades organizadas e interligadas que auxiliem na execução de decisões de risco, e através de feedback medir resultados e comparar com as expectativas desejadas.

Nesse contexto, o planejamento estratégico é optado pelas organizações públicas por se tratar de uma eficiente ferramenta de gestão. Segundo Giacobbo (1997), essa ferramenta passou a ter mais importância a partir do momento que as instituições públicas perceberam que o cidadão gradativamente passa a ser mais exigente por novos serviços e melhor qualidade dos já concedidos. Essa postura mais ativa da sociedade faz com que as demandas aumentem, exigindo ações mais eficientes.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é o órgão do Poder Judiciário com jurisdição em todo o território estadual, com sede em Fortaleza, o Palácio da Justiça. É na sede que se encontra a presidência, vice-presidência e a Corregedoria-Geral da justiça, a ouvidoria como canal direto com a sociedade e as 4 secretarias que dão suporte administrativo para o funcionamento do judiciário. Além da sede, a justiça do Ceará está presente em todos os municípios do estado, com estrutura própria de fóruns que possuem varas, juizados e outros serviços. Sua força de trabalho tem um total de 8.296 pessoas, composta por servidores (efetivos, requisitados, cedidos e comissionados sem vínculo efetivo), trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores) e magistrados.

Por consequência da reestruturação administrativa e da valorização da atividade do planejamento no setor público, o Tribunal de Justiça do Ceará implantou seu planejamento estratégico para alcançar sua missão institucional e visão de futuro para garantir o melhoramento contínuo do seu desempenho por meio dos processos gerenciais.

Considerando que o Planejamento Estratégico pode ser usado como ferramenta primordial para melhorar o gerenciamento das organizações do setor público, uma questão central permitiu vislumbrar a realização dessa pesquisa: O planejamento estratégico adotado pelo TJCE permitiu desenvolver melhor sua missão institucional?

1.1 Objetivo Geral e Específicos

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar o Planejamento Estratégico do TJCE no período de 2015 a 2020, seus resultados e revisões. Para melhor compreender o objetivo geral, desenvolveu-se os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020; b) Demonstrar as alterações e revisões do Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020; e, c) analisar os resultados obtidos com Planejamento Estratégico do TJCE executado no período de 2015 a 2020.

Esta pesquisa defende a hipótese que o Planejamento Estratégico pode exercer influência positiva fundamental nas organizações públicas de maneira gerencial, sendo igualmente importante para as instituições públicas, assim como é considerado importante no setor privado. Além disso, pressupomos que houve mudanças positivas no período de 2015 a 2020 em decorrência do planejamento estratégico, visto que as alterações e revisões trouxeram controle e monitoramento e os resultados motivam a continuidade e o aprimoramento dos objetivos.

1.2 Justificativa

Sobre a justificativa da pesquisa, está baseada no que diz Roesch (1999) sobre existir três pilares em que a justificativa de uma pesquisa pode se apoiar, são eles: oportunidade, viabilidade e importância.

A oportunidade surge após conhecimento e curiosidade sobre o tema de pesquisa. Também é uma chance de conhecer mais sobre o funcionamento de uma instituição pública pelo viés do Planejamento Estratégico. Já a viabilidade, acontece devido ao fácil acesso às

informações da organização por meio do seu site e a livre obtenção dos dados que possibilitam a formulação desta pesquisa. Isso ocorre graças à transparência da instituição e desejo em alcançar a excelência do desempenho organizacional.

Quanto à importância, está na vontade do pesquisador de expor como uma organização pública pode planejar, aperfeiçoar e atingir seus objetivos em uma época em que se fala em reduzir gastos, uso adequado da receita pública e retorno de benefícios para a sociedade, como também a discussão em volta da mensuração de metas e objetivos dos órgãos públicos.

Diante disso, esta pesquisa é relevante por buscar agregar mais conhecimento científico sobre Planejamento Estratégico no setor público e instigar mais pesquisadores a realizar trabalhos que demonstrem como o setor público procura melhorar o seu funcionamento interno e externo, e enfrentar as adversidades dos cenários que vão surgindo de tempos em tempos, como pressupõe Drucker (1998). Além disso, o tema é importante para entender como o setor público tenta melhorar o seu funcionamento para garantir o desenvolvimento institucional e atender a demanda da população, tendo em vista que o objeto da pesquisa é saber qual seria a influência do uso de uma ferramenta que auxilia o gerenciamento das tomadas de decisões.

Para execução deste trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa para tentar chegar a um melhor entendimento do problema de pesquisa. No que diz respeito aos objetivos do trabalho, aborda-se uma pesquisa descritiva com procedimento de análise hipotético-dedutivo, pois busca encontrar relação entre fatores e criar hipóteses sobre a questão problema. Sobre os procedimentos do trabalho, são usados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. Toda a coleta de dados ocorreu no período de maio de 2021 a maio de 2022.

Este trabalho estrutura-se em 5 capítulos, organizados da seguinte forma: no capítulo 2, será apresentado um breve percurso sobre o início da aplicação do Planejamento Estratégico e as implicações dessa prática no desempenho das instituições. Inicialmente, é abordado o início da utilização do Planejamento Estratégico no setor público e no setor privado, trazendo à discussão conceitos teóricos que se debruçaram no estudo dessa temática. Em seguida, apresentaremos os principais métodos utilizados no PE das instituições públicas, descrevendo brevemente as características dessas metodologias. Posteriormente, serão esboçados os métodos utilizados pelos tribunais brasileiros e as implicações dessa utilização. No capítulo 3, é apresentado a organização do Planejamento Estratégico no TJCE, demonstrando como a estrutura do Balanced Scorecard (BSC) é utilizada para uma gestão

estratégica. Além disso, também são apresentadas as ações estabelecidas pelo TJCE para melhorar a organização da instituição e atingir os objetivos estabelecidos para o sucesso da organização, exibindo o Mapa Estratégico do Poder Judiciário Cearense.

No capítulo 4, são evidenciados os aspectos metodológicos do trabalho, descrevendo o tipo de pesquisa, métodos e abordagem utilizada, definindo os procedimentos de pesquisa e coleta de dados. Em seguida, é apresentado as etapas de realização da pesquisa. No capítulo 5, é exposto os resultados e discussões do estudo. De início, é apresentado como o TJCE estabeleceu o Planejamento Estratégico para o período de 2015 a 2020, demonstrando as etapas e métodos para a sua instauração. Em seguida, são descritos os objetivos estratégicos adotados pela instituição, a Missão e a Visão do órgão, os programas estratégicos e seus benefícios organizacionais, bem como os resultados das metas estipuladas. Posteriormente, serão apresentadas as alterações realizadas no plano estratégico. Ao final, são apresentados os resultados obtidos com o Planejamento Estratégico no TJCE executado no período de 2015 a 2020 que foram divulgados em documentos pela própria instituição em seu portal.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

O sucesso de uma organização passa pelo seu processo de planejar, mas não pode ser apenas um planejamento genérico. Todas as organizações devem levar em conta níveis diferentes de planejamento e esses níveis possuem hierarquias, os níveis são classificados em estratégico, tático e operacional (SERRA et al, 2010).

Para Chiavenato (2004) o nível mais alto da instituição, nível institucional, está o planejamento estratégico que mapeia o ambiente avaliando suas forças e limitações procurando eliminar incerteza e imprevisibilidade. Oliveira (2011) diz que o planejamento estratégico concorda com Chiavenato no que diz respeito a conhecer os fatores limitantes para chegar ao alvo estabelecido. Já o planejamento tático para Chiavenato (2004) está relacionado ao nível intermediário da organização, traduz e interpreta as decisões estratégicas para cada unidade organizacional e seu conteúdo é mais detalhado, cada departamento é tratado em separado e seus objetivos são a médio prazo. Na visão de Oliveira (2011), o planejamento tático otimiza os resultados de cada unidade separada, pois desmembra os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. E no nível mais baixo da organização está o planejamento operacional que trabalha com nível operacional da organização desenvolvendo os planos táticos dos departamentos em planos operacionais para as atividades ou tarefas de maneira certa e previsível, segundo Chiavenato (2004).

As instituições por meio do planejamento devem coordenar e integrar suas unidades para traçar o caminho das ações e criar engajamento de esforços para conseguir atingir seus principais objetivos. Administrar significa planejar em razão de diferentes momentos de tempo, observando a especificidade dos objetivos mais próximos na linha de tempo e aos objetivos no longo prazo enxergá-los de forma mais ampla.

O setor público tem como um dos seus objetivos atender a população, população essa que está cada vez mais exigente e quer ver a excelência nos serviços prestados ao cidadão. Para tentar entregar o melhor resultado, muitas vezes os órgãos utilizam grande parte do seu orçamento e mesmo assim é insuficiente. De acordo com Pereira (2006), se houver uma boa aplicação do Planejamento Estratégico, o setor público não dependerá apenas do orçamento público para efetuar melhorias nos seus processos e entregar melhores serviços. Com o uso dessa ferramenta, supostamente as instituições públicas podem melhorar seu atendimento, sua relação com a sociedade e tornar viável uma reestruturação total.

Alguns autores apontam que o Planejamento Estratégico passou a ser bastante usado no setor público a partir da década de 80. Um dos autores é Giacobbo (1997), que ressalta o crescimento da utilização desse instrumento no setor privado, com início nos anos 70, e logo em seguida no setor público, por volta dos anos 80, devido aos diversos fatores externos e internos das organizações, fatores estes causadores de instabilidade, desafios, incertezas e de corriqueiras mudanças.

No Brasil, a procura por instrumentos de qualidade para ajudar a gestão pública e modernizar os serviços do Estado é bem mais recente. Segundo Oliveira (2010), a partir da década de 90 o Estado brasileiro passou a adotar o modelo gerencial de administração pública, já utilizado pelos outros países. Esse novo modelo gerencial tenta copiar métodos de gestão usados no setor privado, o qual possibilita ajudar as decisões dos gestores públicos.

Na procura por instrumentos de gestão, encontra-se o Planejamento Estratégico que, conforme Giacobbo (1997, p.78): “O planejamento, visto como instrumento gerencial, auxilia os administradores no processo decisório desde as decisões mais simples, relativas ao dia a dia, às mais complexas que dizem respeito ao futuro da organização”.

Giacobbo (1997) reforça que o Planejamento Estratégico torna as decisões tomadas mais realistas, porque agrupa técnicas e procedimentos orientados para coerência e otimização com base em processamento de dados, leitura factual, tempo e o ambiente por completo.

Para Oliveira (2007), o Planejamento Estratégico proporciona o melhor curso para empresa seguir, almejando o aperfeiçoado nível de relação entre ameaças e oportunidades de maneira transformadora e singularizada.

Porter (2001) concorda com Oliveira (2007) no que diz respeito ao senso de direção dado pelo Planejamento Estratégico diminuindo riscos, além de considerar uma ótima técnica gerencial que proporciona às organizações se conhecerem melhor.

Como já mencionado, o PE é uma ferramenta que passou a ser usada pelas instituições públicas recentemente, por volta dos anos 80. Silva e Gonçalves (2011) mostram em sua pesquisa as principais metodologias usadas na formulação do PE pelas instituições públicas. Segundo os estudos realizados pelos autores, a ferramenta gerencial possui vários modelos, no qual geralmente os órgãos públicos costumam usar 3(três) tipos: Gerenciamento pelas Diretrizes, Balanced Scorecard e Método Grumbach.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) tem sua teoria originária do Japão da década de 60, que surge dos resultados obtidos por práticas usadas nas empresas japonesas. O método GPD refere-se ao planejamento (estabelecimento das diretrizes e metas), execução dos

planos de ação, monitoramento dos resultados atingidos e análise dos desvios entre estes e as metas propostas, ou seja, GPD é o ciclo PDCA (em inglês, Plan-Do-Check-Act).

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton em meados da década de 90 com o intuito de acabar com problemas de monitoramento do desempenho das estratégias instauradas financiaram um estudo para que empresas pudessem desenvolver um novo método para medir o desempenho das organizações. Empresas como Analog Devices e Art Schneiderman validaram-se desse método, que buscava acompanhar o desenvolvimento das instituições por meio de alguns: financeira, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento. O BSC é o modelo mais usado em tribunais e uma porcentagem dos tribunais usam a metodologia híbrida com modelo Gerenciamento pelas Diretrizes.

O Método Grumbach foi desenvolvido por Raul Grumbach em 1996, é o método de Planejamento Estratégico com apoio de Cenários Prospectivos, que é fundamentado em diversas técnicas, entre elas, a Brainstorming, a Teoria dos jogos e o Método de Impactos Cruzados. Possui três elementos fundamentais: decisor estratégico, grupos de controle e peritos. É composto por quatro fases: Identificação do Sistema, Diagnóstico Estratégico, Visão Estratégica e Consolidação do Planejamento.

Silva e Gonçalves (2011) destacam em sua pesquisa que os tribunais brasileiros utilizam o método BSC em sua maioria e uma parte desses que usam o BSC usam de maneira híbrida com GPD. Outros fatos a serem frisados pelo estudo é que os tribunais adotaram o PE como uma medida de modernização e que antes da adoção da ferramenta Planejamento Estratégico, os tribunais pesquisados pelos autores não usavam monitoramento de resultados através de indicadores.

Souza (2010) diz que através dos indicadores o processo de gerenciamento e tomada de decisão são facilitados, além de construir a melhoria contínua da organização por meio de um ciclo que mede o desempenho, compara resultados, identifica melhorias e realiza ações. Isso possibilita, na visão de Souza (2010), a eficiência de recursos diversos e aumenta a autonomia e a responsabilidade de dirigentes.

Branco (2015) relata em sua pesquisa de análise da implantação do PE no setor público, especificamente no Poder Judiciário, que com a implantação do Planejamento Estratégico e da sua respectiva mensuração, a gestão administrativa judiciária aumentou o percentual de metas cumpridas que foram estipuladas. Segundo a autora, com a estatística usada pelo Poder Judiciário, tem sido possível formular metas e objetivos mais apropriados à realidade dos tribunais, contribuindo com embasamento mais acertado para tomada de decisões, além de aumentar o pensamento crítico acerca da prestação de seus serviços.

Em suma, o setor público precisa pensar e tomar decisões corretas para uma população que anseia por qualidade e retorno dos impostos arrecadados pelo governo. Mas, para isso, os gestores e todos os colaboradores do serviço público precisam aperfeiçoar suas habilidades. Ota (2014) destaca em sua pesquisa o que é preciso para o sucesso do Planejamento Estratégico, ele ressalta a necessidade de participação e envolvimento de todos, ou seja, alinhar dedicação e responsabilidade levando sempre em consideração as visões e possibilidades que cercam as organizações.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TJCE

As organizações procuram estabelecer sua direção sem correr muitos riscos e desperdiçar recursos, e é por isso que se torna imprescindível um bom planejamento cujos métodos e técnicas possam alinhar todos os setores para executar ações de curto, médio e longo prazo, observando sempre os diferentes ambientes para tornar possível o alcance dos melhores resultados.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é órgão do Poder Judiciário com jurisdição em todo o território estadual para decidir todas as questões relativas à Justiça. Segundo o portal do CNJ, através de relatório estatístico, o Relatório Justiça em Números (2021), que tem por base o ano de 2020, mostra o número de trabalhadores no tribunal, divididos em servidores (efetivos, requisitados, cedidos e comissionados sem vínculo efetivo): 5.551, número de trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores): 2.298, número de magistrados: 447, esses números mostram o quadro de pessoal do tribunal.

Uma notícia vinculada ao site do TJCE no início do ano de 2021 informa que foram realizados mais de 100 mil processos no ano de 2020, no qual chegou ao resultado de 131,95% da demanda atendida deste ano. Dos 131,95%, 100% referem-se aos casos novos do ano de 2020 e os quase 32% são referentes aos casos pendentes de 2019, o total pendente era 1.222.783 e houve a redução de 116.771.

Os dados citados sobre o resultado obtido podem ser reflexo do Planejamento Estratégico da instituição, conforme exposto no Plano Estratégico (PE) do Poder Judiciário do Estado do Ceará para o período de 2015 a 2020. O plano foi elaborado nos últimos meses de 2014 com a participação e representação numerosa das pessoas engajadas com o trabalho da instituição para deixar alinhado com que propõe o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na resolução 198/2014, que traz 11 macrodesafios para tentar melhorar os serviços do poder Judiciário brasileiro, resolução essa que trata do assunto de Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

O PE do Poder Judiciário do Estado do Ceará está em concordância com a estrutura do Balanced Scorecard (BSC) que, na visão de Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta que possibilita aos gestores atingir o sucesso no futuro. Essa ferramenta transforma a missão e a estratégia da organização em ações de desempenho que viabilizam uma rotina de medição e

gestão estratégica. Nesse sentido, significa dizer que o BSC pode ser um sistema de medidas, como também um sistema de gestão estratégica que na visão dos autores possibilita implementar de forma rápida e eficiente as estratégias. (texto que trabalhe sistema de medidas e gestão)

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta envolve e articula toda a organização para atingir um objetivo comum com base na sua missão e estratégia por quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. Para Kaplan e Norton (1997), essas perspectivas formam um conjunto harmônico e interdependente, com seus indicadores e objetivos interagindo em forma de fluxo ou diagrama de causa e efeito com entusiasmo no aprendizado/crescimento da visão financeira. Kaplan e Norton (2004) declaram que as perspectivas do BSC são apropriadas a inúmeras organizações, no entanto, salientam que as perspectivas devem ser consideradas como modelo e não como algo limitante, que seja considerado como necessário e suficiente. Os autores ainda dizem que o mapa estratégico agrega uma outra camada de detalhes ao BSC, visto que explana o progresso temporário da estratégia e também inclui um nível de especificidade que aperfeiçoa a clareza e o foco, ao mesmo tempo transforma os objetivos em indicadores e metas.

A perspectiva financeira trabalha com avaliação e medidas de resultados gerados e necessários para desenvolvimento e crescimento, ou seja, a lucratividade da estratégia é o foco. Quanto à perspectiva cliente, o foco é a opinião do cliente, entre os indicadores mais importantes da perspectiva cliente está o nível de satisfação do cliente. Nas perspectivas do processo interno o foco são as atividades empreendidas dentro da organização, como o processo de inovação, operacional e serviço. A perspectiva de aprendizado/crescimento é o pilar das outras, pois dá o suporte para propiciar melhorias e crescimento em longo prazo. Dessa forma, esse método se disseminou bastante e se popularizou entre as empresas do setor privado, dada sua eficiência na medição e gestão estratégica das instituições.

Por mais que inicialmente o Balanced Scorecard tenha sua aplicabilidade e o foco para o setor privado, as chances dessa ferramenta melhorar a gestão das instituições públicas são, no mínimo, maiores (KAPLAN; NORTON, 1997).

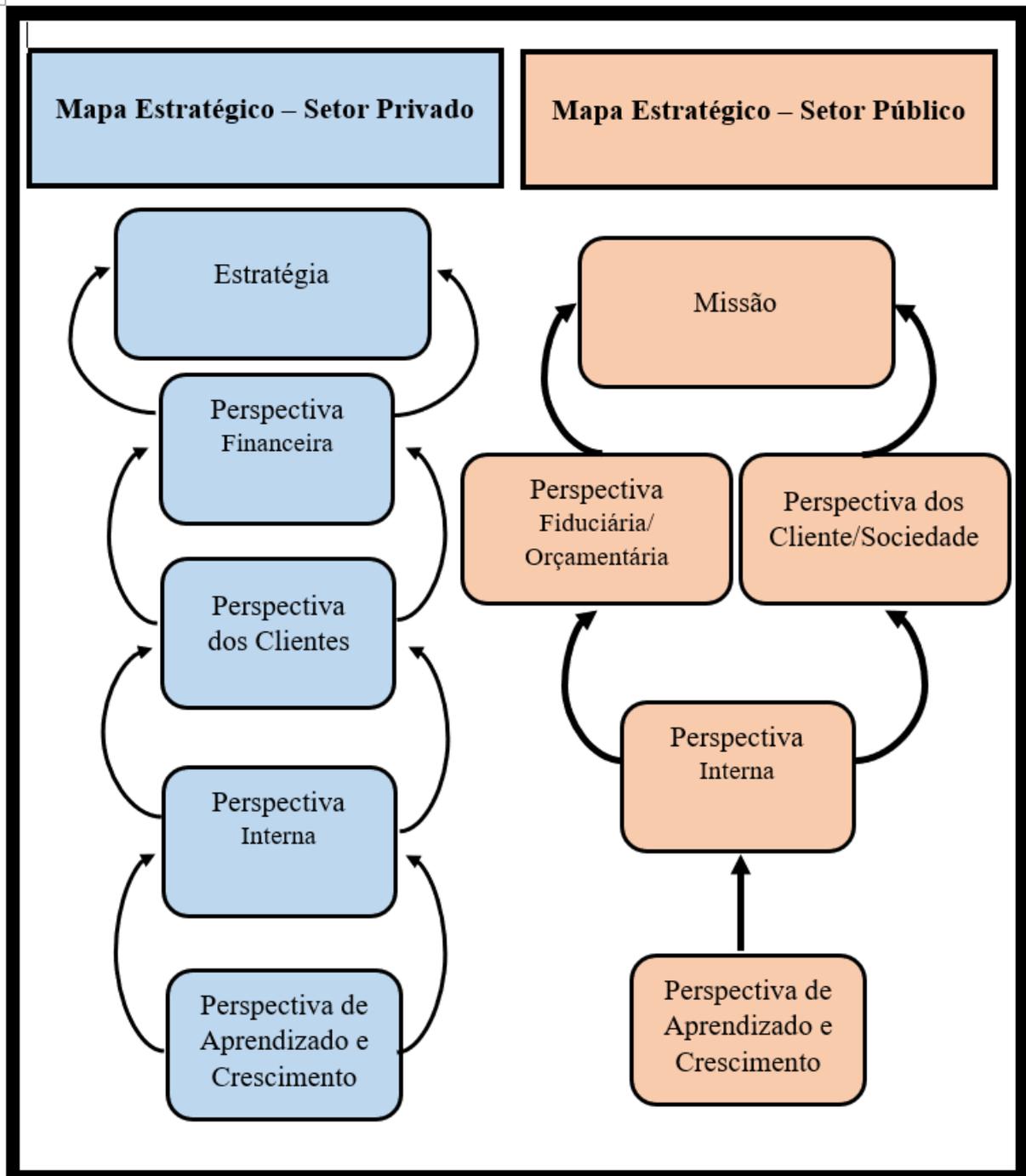
Para Ramalho, Fonseca e Vianna (2016) as quatro perspectivas do BSC completam os espaços deixados pelo PE, ou seja, elas se completam com a finalidade de tornar a organização mais eficiente. Os autores, mesmo enxergando o benefício da utilização da ferramenta, não descartam a possibilidade de dar errado sua efetivação, já que o êxito de qualquer ferramenta se sujeita aos dados encaminhados a ela e como é formulado a estratégia até a sua preparação.

Conforme aponta Gehlman e Costa (2006), diante da diferença entre o setor privado (que objetiva a lucratividade) e o setor público (que busca exercer sua função social), quanto à atuação e quanto às suas funções do setor público, exige que esse sejam realizadas certas adequações nesse método certas adequações, em decorrência das características e singularidades organizacionais deste setor. Além disso, uma vez que cada instituição possui peculiaridades e necessidades específicas, seja ela do setor público ou do setor privado, torna-se lógica que cada organização possui necessidades específicas, o que demanda que o método Balanced Scorecard sofra modificações e se adapte para atender a essas demandas.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), a relação de causa e efeito de um conjunto de hipóteses formam a estratégia. Esse é o grande destaque apresentado pelo BSC para uma gestão estratégica, ligar os indicadores entre as diversas perspectivas por meio da relação de causa e efeito entre as perspectivas. Os autores Kaplan e Norton (2000) falam ainda como representar de forma prática a integralização dos indicadores de forma lógica e as junções de causa e efeito, ligando os resultados estratégicos, ajudando as organizações a enxergarem suas estratégias de maneira integrada, sistemática e coesa pela descrição dos ativos intangíveis em ativos tangíveis. Para os criadores do BSC a forma prática para usar a ferramenta e suas perspectivas é o mapa estratégico do BSC.

Kaplan e Norton (2004) destacam a necessidade modificar o mapa estratégico para o setor público e apresentam um modelo simples de criação de valor tanto para o setor privado como para o setor público, a seguir uma figura com os modelos.

Figura 1 - Mapas Estratégicos - Modelo simples de criação de valor.

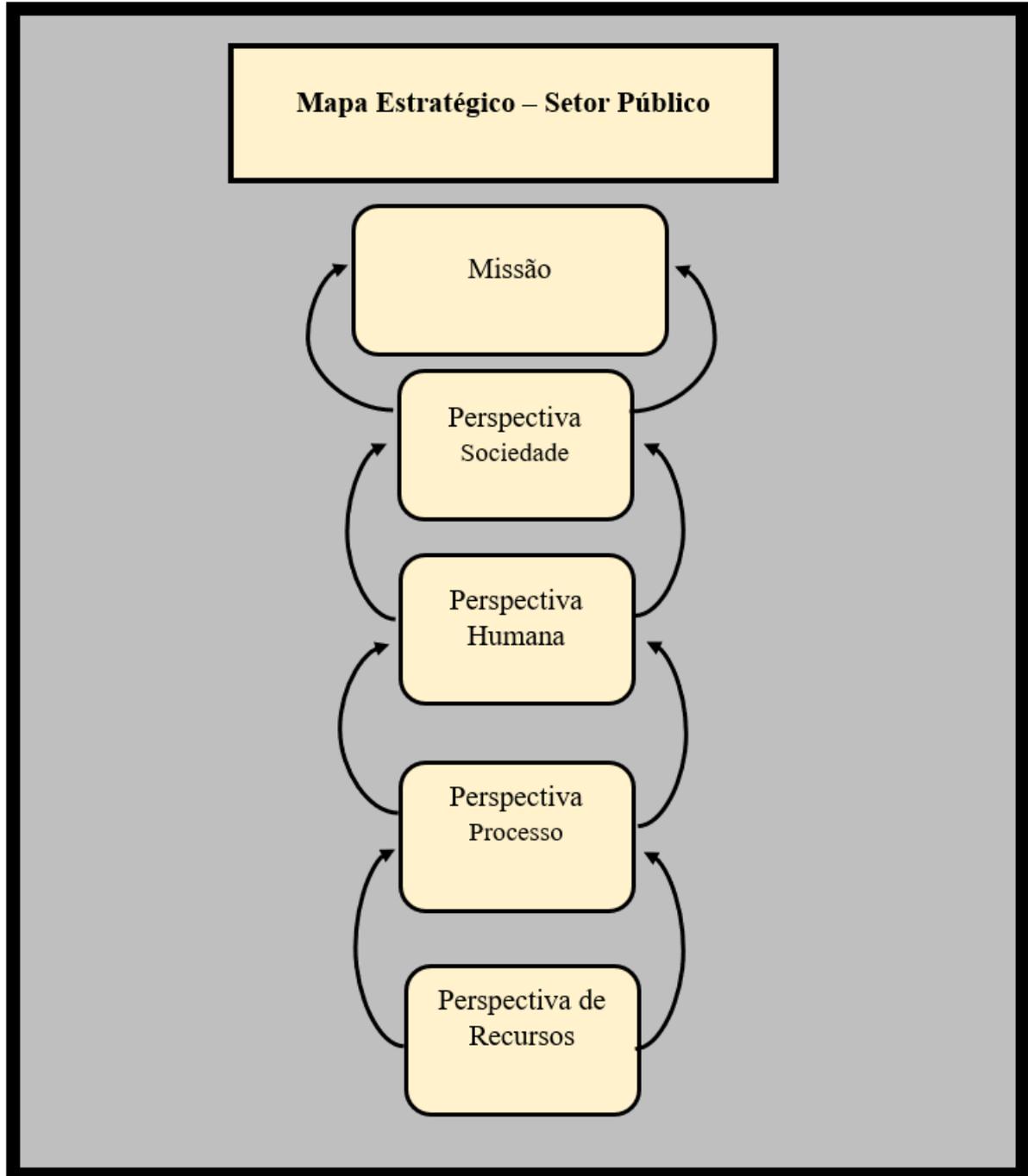


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Farias et al. (2021) em sua pesquisa, explana diversas estruturas de BSC propostas por diferentes autores que fundamentam suas obras na relação de causa e efeito com as perspectivas adotadas, configurado graficamente pelo mapa estratégico, guiadas para o acolhimento mínimo de atributos para um BSC a ser desenvolvido no setor público. Nessa pesquisa, Farias et al. (2001) observaram algumas concordâncias entre autores, e por conta disso

propuseram um modelo básico de estrutura para BSC no setor público, que é a relação de causa e efeito, iniciando com a perspectiva de recursos passando para perspectiva de processos e em seguida pela perspectiva humana e logo após a perspectiva sociedade e no topo a missão.

Figura 2 - Mapa estratégico do modelo básico sugerido para o BSC do setor público.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Farias et al. (2021) por meio da literatura estudada sobre as estruturas do BSC desenvolvidas para o setor público, entenderam que algumas características são básicas na formação do BSC nas instituições públicas. A perspectiva de recursos inicia o processo, pois

visa melhorar o uso e a forma de arrecadar recursos financeiros e orçamentários, em seguida passa para perspectiva de processo cujo objetivo é aumentar a eficiência dos processos internos com menos recursos. Logo em seguida a perspectiva humana, relaciona a preparação e capacitação de pessoas e na última perspectiva está a perspectiva sociedade que traz os interesses da sociedade e dos cidadãos. E por fim, acima das perspectivas e no topo da relação de causa e efeito está a missão da organização.

Aderir ao Balanced Scorecard e usar mapas estratégicos nas instituições públicas tem como objetivo garantir a transparência da estratégia adotada pelo governo e o direcionamento e foco nos recursos usados (KAPLAN; NORTON, 2004). Desta maneira, divulgar BSC e o mapa estratégico passa ser algo fundamental para as instituições públicas, tanto internamente como externamente, pois assim os colaboradores terão engajamento maior com alcance dos objetivos pretendidos e a sociedade terá uma demonstração dos esforços empenhados pelo setor público. De acordo com Gehlman e Costa (2006), a adoção desse método pelas instituições públicas visa atender ao objetivo de toda organização pública: cumprir com a sua função social. Portanto, a utilização do método Balanced Scorecard pelas instituições do setor público torna-se relevante por contribuir para melhorias e mudanças no desempenho da organização, principalmente com o objetivo de atender e satisfazer as necessidades da sociedade.

Com base nessa estrutura metodológica, o tribunal tenta melhorar o gerenciamento da organização por 3 (três) panoramas que se integram reciprocamente, são eles: recursos, procedimentos e sociedade. Essa estrutura com 3 (três) perspectivas compactua com que diz Kaplan e Norton (1997) sobre adaptação da estrutura do BSC observando as características individuais de cada organização, mas tendo como objetivo direcionar suas habilidades, energias e os conhecimentos dos seus membros na busca do cumprimento das suas metas de longo prazo.

Esse planejamento foi aprovado em 2015 pela resolução nº 05 do Órgão Especial no qual define a identidade organizacional, objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos, além de proporcionar a cada ano nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário a possibilidade de incluir metas nacionais estipuladas para Justiça Estadual. Ainda dentro do período estipulado de 2015 a 2020 houve algumas revisões que ocorreram nos anos de 2017, 2018 e 2019 pelas resoluções nº 07, 16 e 08, respectivamente.

O Poder Judiciário do Estado do Ceará tem sua identidade institucional como orientador e é também o estágio inicial do PE. A identidade traz como missão “garantir direitos para realizar Justiça”. Com esse propósito, a instituição tem sua razão de existência e busca esclarecer o compromisso e a responsabilidade dela para com a sociedade.

Em sua Visão, a organização traça os desejos para o futuro e motiva engajamento de todos para chegar no cenário almejado, que é “Ser referência em gestão judiciária, reconhecida como instituição confiável e célere na promoção da Justiça”.

Em seus Valores, a organização mostra no que acredita e realiza, são as características ou virtudes desejadas balizadoras das atitudes e comportamentos de seus membros, são eles: celeridade, efetividade, acessibilidade, probidade, transparência e diálogo com a sociedade, responsabilidade social e ambiental e a meritocracia. A formação desses valores foi construída com base em características consideradas importantes para a sociedade.

Então, o TJCE considerando características estruturais do Poder Judiciário do Estado do Ceará, empenha-se no aprimoramento da gestão, alinhando objetivos, estabelecendo metas e indicadores que proporcionarão, ao seu tempo, medição do empenho para alcançar os objetivos e projeção de resultados, colocando o ano de 2020 como norte. As ações estabelecidas durante o percurso do tempo foram agrupadas em 7 programas estratégicos e cada programa busca atender muitas demandas, conforme demonstrado a seguir:

1. Aprimoramento do atendimento à sociedade;
2. Aprimoramento da gestão de pessoas;
3. Aperfeiçoamento da gestão financeira;
4. Desenvolvimento da governança corporativa e da gestão jurídica;
5. Melhoria da estrutura de física e de TIC;
6. Excelência no desempenho da prestação jurisdicional; e
7. Celeridade na prestação jurisdicional.

Para atingir a missão institucional e a visão de futuro do judiciário cearense, são estabelecidos 7(sete) objetivos estratégicos distribuídos nos 3(três) panoramas definidos com base no BSC. Vale ressaltar que tais objetivos estabelecem as prioridades e o foco de atuação da instituição, ou seja, determinam o que deve ser atingido e o que é perigoso para o sucesso da organização.

A seguir, como ficou o Mapa Estratégico do Poder Judiciário Cearense no ano de 2020 representado visualmente:

Figura 3 - Mapa do Plano Estratégico do TJCE (2015-2020)



Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Na figura 3, é possível perceber que o mapa apresenta a missão, a visão de futuro, os valores, perspectivas e objetivos adotados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Essa é a versão final do mapa estratégico do Planejamento Estratégico 2015-2020.

4 METODOLOGIA

A pesquisa constitui-se de uma demonstração sobre de que maneira o planejamento estratégico influencia o setor público, especificamente o TJCE, no período de 2015 a 2020, seus resultados e revisões.

Na definição de Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”. Gil (2002) define pesquisa “como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Pode-se dizer que a pesquisa serve para trazer conhecimento científico, mostrar a realidade e proporcionar o desenvolvimento intelectual e social entre outros benefícios.

Baseado nas duas definições de pesquisa, metodologicamente, o presente trabalho tem uma abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, uma técnica de métodos mistos. Para Crewell (2007), ao usar métodos mistos, o pesquisador trabalha tanto com informações numéricas, como também com informações de texto, obtendo no resultado informações qualitativas e quantitativas que podem possibilitar para o pesquisador um maior entendimento do problema de pesquisa.

4.1 A Pesquisa Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, a pesquisa é exploratória visto que busca obter novas informações quanto à temática investigada, realizando uma sondagem entre os fatores que constituem o objeto de análise. De acordo com Severino (2013), uma pesquisa cujo objetivo é exploratório busca obter, quanto ao objeto de investigação, informações e características que circundam esse objeto. Desse modo, conforme aponta o autor, esse tipo de pesquisa possui o intuito de conhecer um objeto e suas manifestações, descobrindo novas perspectivas a respeito de um tema.

Esta pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois tenta determinar se existe relação entre fatores. Para Gil (2002, p.41), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

4.2 A Pesquisa Quanto aos Procedimentos

Quanto aos procedimentos, são usados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica tenta encontrar o melhor entendimento acerca do assunto em pauta, por meio de livros e vários tipos de trabalhos e publicações científicas relacionados ao tema. Na pesquisa documental, foram usados documentos encontrados no site da instituição TJCE sobre seu planejamento estratégico e no site do CNJ, com intuito de conhecer melhor como foi desenvolvido o plano estratégico do TJCE. No estudo de caso, Gil (2002) aponta que esse tipo de pesquisa procura ampliar e detalhar o conhecimento do objeto estudado através de diversos propósitos, como o propósito da formulação de hipóteses ou desenvolver teorias. Yin (2001) diz que o estudo de caso tem na sua definição dois aspectos técnicos, o primeiro trata-se de uma pesquisa baseada em experiência de fato atual em uma situação concreta. E o segundo, a pesquisa possui mais fatores de interesse do que dados, baseia-se em muitas fontes de evidências e a coleta e análise de dados são conduzidos por argumentos precedidos.

4.3 Coleta de Dados

Esta pesquisa foi elaborada entre os meses de maio de 2021 a julho de 2022, época em que foi possível desenvolver as atividades relacionadas à conclusão das disciplinas de Trabalho de Conclusão de curso I e Trabalho de Conclusão de curso II. Diante dos percalços enfrentados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, dificuldades oriundas do período pandêmico e dificuldades relacionadas à elaboração dos resultados e finalização da escrita do trabalho, o tempo de elaboração deste estudo foi preciso ser prolongado. Dessa forma, para alcançar os objetivos pretendidos, o trabalho foi dividido e realizado em 4 (quatro) etapas:

Etapa 1: Delineamento e organização da pesquisa (maio de 2021 a setembro de 2021): Nesta etapa, realizou-se a busca pelas principais noções teóricas relacionadas à pesquisa, com o objetivo de apropriar-se dos estudos de teóricos que se debruçaram à investigação sobre a temática do Planejamento Estratégico. Nesta etapa, também foram traçadas as questões metodológicas e questões envolvendo o tema da pesquisa, os objetivos e as hipóteses estipuladas.

Etapa 2: Coleta do corpus e observação do *corpus* (outubro de 2021 a janeiro de 2022): Nesta etapa, foi realizada uma visita ao Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

(TJCE), a fim de selecionar o Plano Estratégico proposto pelo TJCE do período de 2015 a 2020, para identificar e compreender o planejamento da instituição. Para isso, foram realizados os seguintes passos: no passo 1, foi realizado o acesso ao Portal do TJCE, com o objetivo de acessar e conhecer as informações emitidas no portal; no passo 2, foi efetuado o acesso a aba “Institucional” e, em seguida, acesso a aba “Plano Estratégico”; no passo 3, foi selecionado o Plano Estratégico desenvolvido pelo TJCE do período de 2015 a 2020, realizando uma análise preliminar da proposta da instituição.

Etapa 3- Análise e discussão dos dados (fevereiro de 2022 a abril de 2022): Esta etapa foi realizada da seguinte forma: a) acesso e leitura dos resultados obtidos entre os anos de 2015 e 2020, portarias e resoluções, a fim de compreender as consequências e efeitos da implementação do Plano Estratégico de 2015-2020; b) os resultados foram sistematizados em tabelas para melhor compreensão do leitor dos números e resultados obtidos.

Etapa 4- Resultados da Pesquisa (maio de 2022 a julho de 2022): Nesta etapa, foi realizada a finalização da escrita do Trabalho de Conclusão de curso de acordo com as determinações das ações mencionadas anteriormente.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, bem como as discussões sobre os dados coletados ao longo da pesquisa.

5.1 O Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que procura aperfeiçoar as atividades do sistema judiciário brasileiro e uma de suas ações é definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Desta forma, em junho de 2014, por meio da resolução 198/2014, o CNJ instituiu a estratégia nacional do judiciário de 2015 a 2020, e alinhado a este plano, o TJCE nos últimos meses de 2014 começou a elaborar o seu Planejamento Estratégico para este mesmo período. Em abril de 2015, a resolução do órgão especial nº05/2015 instituiu o PE do tribunal judiciário cearense, este que não é o primeiro instituído pelo órgão, trata-se do terceiro já estabelecido e é considerado o mais participativo pela sociedade.

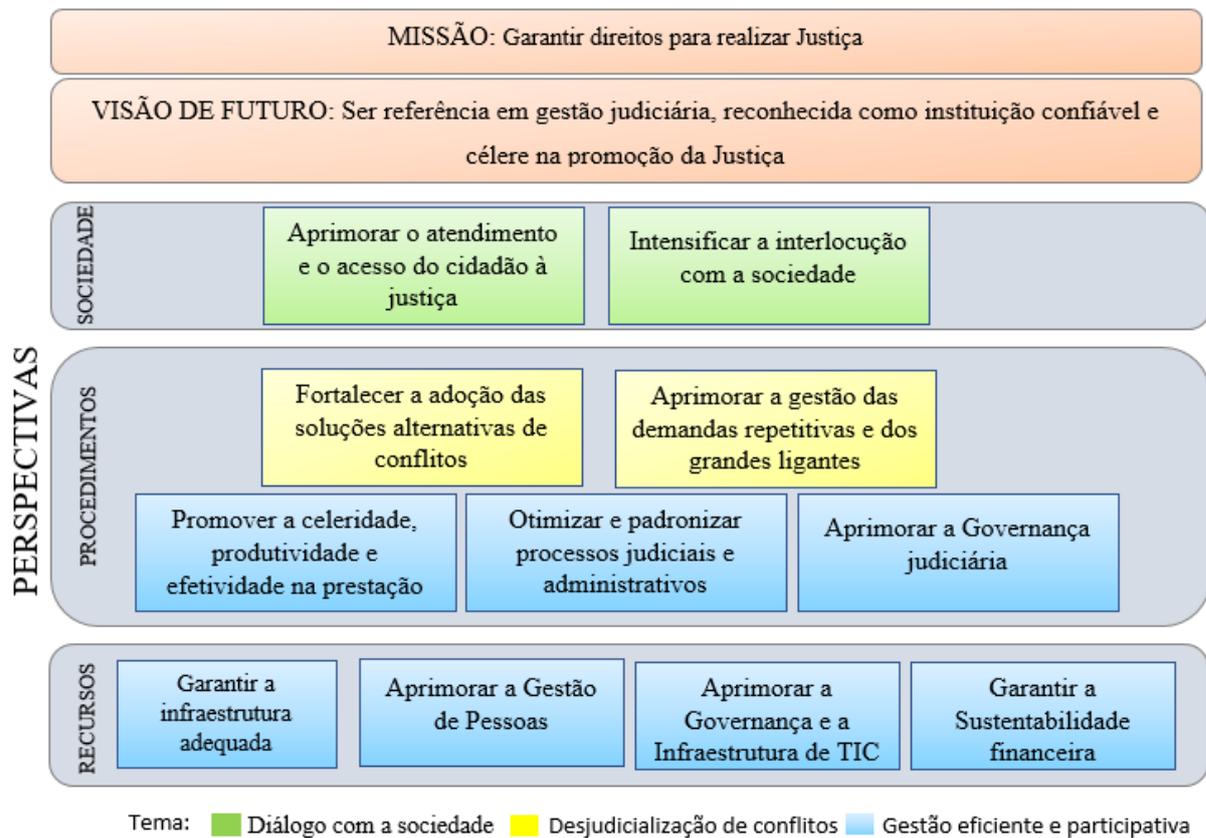
Todos os planos instituídos pretenderam valorizar a atividade de planejamento e buscaram a continuidade de esforços. O primeiro plano teve a duração de 3(três) anos, de 2007 a 2009, e o segundo de 5(cinco) anos no período de 2010 a 2014, o terceiro durou 6(seis) anos e em fevereiro de 2021 foi instituído um novo planejamento estratégico para o período de 2021 a 2030.

Para a elaboração do PE do período de 2015 a 2020, o TJCE buscou a participação de magistrados, servidores, colaboradores e sociedade em geral. Segundo o Secretário Especial de Planejamento e Gestão do TJCE, o processo de elaboração do plano estratégico aconteceu em 4 (quatro) fases. Na primeira fase, aconteceu uma análise do ambiente interno e externo por servidores e magistrados. A segunda fase foi o encontro com entidades representativas da sociedade relacionadas à área do direito, mais de 10(dez) instituições participaram propondo ideias. Na terceira fase, foi criado um grupo representativo de servidores e magistrados de 1º e 2º grau que contribuíram com a identidade organizacional, missão, valores e visão do TJCE. A quarta fase foi o desmembramento do plano para detalhar cada proposta a nível setorial, a cada secretaria do judiciário.

O PE do TJCE tem como características alinhar a identidade organizacional aos objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos. A metodologia usada, o Balanced Scorecard (BSC), aborda as necessidades por 3 perspectivas: Recurso, Procedimento e Sociedade.

Seguindo a metodologia do BSC, o PE do TJCE apresentou 11(onze) objetivos estratégicos para atingir a Missão e a Visão do órgão, esses objetivos estratégicos foram distribuídos em 3(três) perspectivas (Recurso, Procedimento e Sociedade) e organizados em 3(três) temas (Diálogo com a sociedade, Desjudicialização de conflitos e Gestão eficiente e participativa) conforme Figura 4 a seguir:-

Figura 4 - Quadro de apresentação do Planejamento Estratégico elaborado inicialmente pelo TJCE para o período de 2015 a 2020



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Cada objetivo estratégico tem, pelo menos, um indicador estratégico e cada indicador está relacionado a uma meta institucional e anualmente serão integradas, como metas institucionais, as Metas Nacionais, ou seja, além das metas institucionais estabelecidas para Justiça Estadual pelo CNJ, também são incluídas as Metas Nacionais. Para cada meta é atribuído um gestor e se necessário também será escolhido pelo presidente do TJCE, cogestores

para definir as ações e medidas que possibilitaram realizar de forma aceitável os objetivos estratégicos. Conforme se verifica na Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Descrição de um objetivo estratégico e o quantitativo das metas nacionais que foram incluídas durante o PE.

Indicador 27: Índice de aprimoramento de magistrados						
Objetivo Estratégico	Aprimorar a Gestão de Pessoas					
Descrição do indicador	Mede o percentual de cumprimento das metas de cursos ofertados e de percentual de magistrados capacitados em cursos de, no mínimo, 40h					
Frequência de medição	Mensal					
Como medir	$\{[(n^\circ \text{ de cursos ofertados})/(\text{meta de cursos})] + [(\% \text{ de magistrados capacitados})/(\text{meta de capacitação})]\}/2$					
Responsável pelos dados	Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará					
Linha de base	Não Disponível					
Descrição da Meta	Alcançar anualmente 100% de cumprimento das metas até 2020					
Metas Anuais	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cursos Ofertados	15	17	19	21	23	25
% de magistrados capacitados	19%	21%	23%	25%	27%	30%
Metas anuais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gestor das Metas	Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará					

METAS NACIONAIS	
ANO	Nº DE METAS INCLUÍDAS
2015	6
2016	8
2017	6
2018	6
2019	6
2020	8

Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Esses objetivos estratégicos foram instrumentalizados por meio de projetos estratégicos elaborados por unidades administrativas e/ou judiciárias do TJCE, tais projetos foram definidos no início de cada gestão pelo Presidente do TJCE com a intenção de organizar e realizar atos considerados necessários para atingir os objetivos estratégicos. Para a gestão de 2015 a 2017, foram definidos 22 (vinte e dois) projetos a serem realizados.

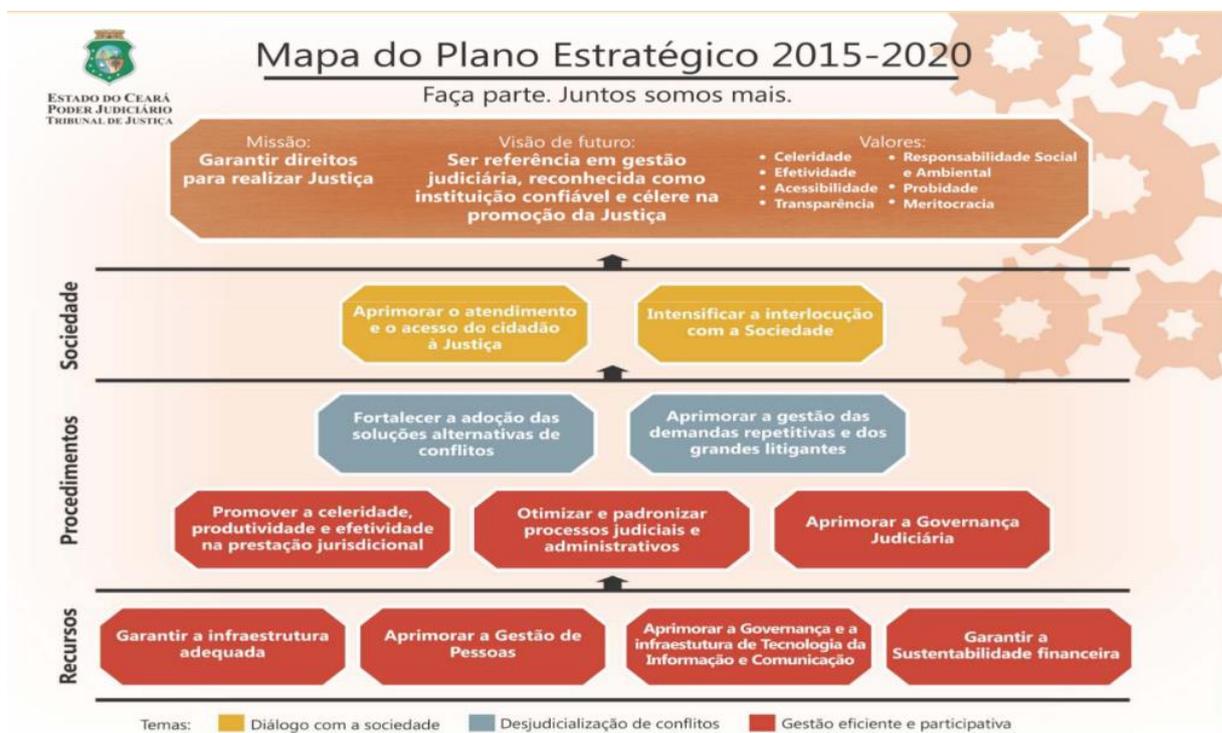
Dessa forma, decidiu-se agrupar os projetos em programas estratégicos. Cada programa tenta gerar vários benefícios organizacionais por meio da participação de projetos inicialmente diferentes, entretanto, iguais quando considerado a finalidade maior de um determinado programa. Em um primeiro momento, foram ajustados 8 (oito) programas para traçar as linhas de ação do PE, programas que poderiam gerar 47 benefícios organizacionais. A seguir, menciona-se apenas os 8 (oito) programas, são eles:

- Ampliação da comunicação com a sociedade;

- Aprimoramento da gestão de pessoas;
- Aperfeiçoamento da gestão financeira;
- Desenvolvimento da governança corporativa;
- Melhoria da estrutura física e de TIC;
- Excelência no desempenho da prestação jurisdicional;
- Otimização organizacional;
- Redução da judicialização de conflitos.

Os objetivos estratégicos foram criados com base nas necessidades e diretrizes da instituição e tiveram como fator motivante a visão do órgão, que também possui, a princípio, um indicador. A seguir, o mapa estratégico criado inicialmente para PE:

Figura 6 - Primeira versão do Mapa do Plano Estratégico (2015-2020).



Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Este mapa é a primeira versão criada para o plano estratégico do período de 2015 a 2020. Observa-se a Visão de futuro da instituição, como já foi mencionado, também tem indicador com meta a ser alcançada. Vale destacar que cada meta possui um gestor e é o gestor que estabelece o plano de ação e aplica medidas ao seu cumprimento. Na meta a ser alcançada pela Visão do órgão, o gestor foi a Presidência. Na Figura 7, a seguir, será melhor visualizado.

Figura 7 - Exemplo de objetivo estratégico para compreender o gestor e as metas.

Indicador 01: Índice de Eficiência						
Visão	Ser referência em gestão judiciária, reconhecida como instituição confiável e célere na promoção da Justiça					
Descrição do indicador	Índice que permite a análise da eficiência dos tribunais, a partir de comparação entre o que foi produzido (produto) e o que foi gasto para produzir (insumo). Calculado pelo CNJ a partir das informações do Relatório Justiça em Números.					
Frequência de medição	Anual					
Como medir	Resultado obtido no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)					
Responsável pelos dados	Secretaria Especial de Planejamento e Gestão					
Linha de base	71,0%					
Descrição da Meta	Elevar para 90% a eficiência do TJCE até 2020					
Metas anuais	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	73,0%	76,0%	79,0%	82,0%	86,0%	90,0%
Gestor das Metas	Presidência					

Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Ao observar o mapa estratégico da Figura 6, é possível ver a divisão dos 11(onze) objetivos nos 3 (três) cenários (Recurso, Procedimento e Sociedade) e a organização deles em temas. Os que estão em azul pertencem ao tema Gestão eficiente e participativa, em amarelo estão objetivos do tema Desjudicialização de conflitos e, os da cor verde, pertencem ao tema Diálogo com a sociedade. Ao todo são 11(onze) objetivos com 33(trinta e três) indicadores e metas.

A perspectiva Sociedade traz o objetivo estratégico “Aprimorar o atendimento e o acesso do cidadão à Justiça” e tem um total de 3(três) indicadores. Um deles tem como meta atingir 70,0% de satisfação do jurisdicionado até 2020, como é possível visualizar na figura a seguir.

Figura 8 - Exemplo de objetivo estratégico para compreender a meta e seus resultados.

Indicador 02: Índice de Satisfação do Jurisdicionado						
Objetivo Estratégico	Aprimorar o atendimento e o acesso do cidadão à Justiça					
Descrição do indicador	Mede o grau de satisfação do jurisdicionado com o atendimento, com as instalações físicas, com a comunicação com o público externo, com a prestação dos serviços (audiências e celeridade) e com o resultado da demanda. Deverão ser consideradas as avaliações resultantes da pesquisa de satisfação geral do Poder Judiciário e das pesquisas de satisfação realizadas nas Unidades que prestam atendimento ao jurisdicionado.					
Frequência de medição	Anual					
Como medir	% de avaliações positivas em Pesquisas de Satisfação					
Responsável pelos dados	Secretaria Especial de Planejamento e Gestão					
Linha de base	47,5%					
Descrição da Meta	Elevar para 70% a satisfação do jurisdicionado até 2020					
Metas anuais	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	50,0%	53,0%	56,0%	60,0%	65,0%	70,0%
Gestor das Metas	Presidência					

Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Pelo resultado divulgado no site do TJCE sobre o objetivo na figura 8, é possível ver que nos anos de 2015 e 2016 as metas almeçadas não foram alcançadas, pois os resultados que foram divulgados em documentos no portal da instituição as metas alcançadas foram 38,2% e 35,5% respectivamente, e os anos seguintes não constam dados sobre o resultado metas.

Os outros 10 (dez) objetivos estratégicos trazem mais 30 (trinta) indicadores e metas inicialmente implementados para conseguir o resultado esperado pelo PE.

5.2 As alterações e revisões do Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020

Ressalta-se que os dados mostrados nas figuras 2, 3, 4, 5 e 6 foram determinados como base inicial, pois em maio de 2017 o TJCE por meio da resolução do órgão especial nº 07/2017 revisa pela primeira vez seu PE com base no art. 9º da resolução nº 05 de 2015, que pressupõe revisão do PE com o objetivo de realizar ajuste de indicadores, metas e/ou projetos estratégicos.

A revisão apresenta algumas mudanças importantes, destaca-se:

- Alteração do Objetivo Estratégico “Fortalecer a adoção das soluções alternativas de conflitos” para “Aprimorar a gestão consensual de conflitos;
- Exclusão de 6 (seis) indicadores;
- Criação de 9 (nove) indicadores;
- Ajustes em 15 (quinze) indicadores;

- Definição e balanceamento da lista de 32 projetos estratégicos priorizados pela Gestão 2017-2019.

Em 24 de maio de 2018, o TJCE resolveu revisar pela segunda vez o plano estratégico de 2015-2020, por meio da resolução do órgão especial nº 16/2018. Essa revisão trouxe algumas mudanças, destaca-se:

- Exclusão do Objetivo Estratégico “Otimizar e padronizar processos judiciais e administrativo;
- Exclusão de 2(dois) indicadores;
- Criação de 3(três) indicadores;
- Ajuste de 12(doze) indicadores;
- Alteração do Mapa Estratégico.

Com essa revisão, houve um aumento dos indicadores, que passaram de 37 (trinta e sete) para 38 (trinta e oito), além da redução do número de objetivos estratégicos, que passaram de 11 (onze) para 10 (dez) objetivos.

Em 6 de junho de 2019, o plano estratégico de 2015-2020 foi revisado pela terceira vez pelo TJCE através da resolução do órgão especial nº08/2019. Essa revisão trouxe algumas mudanças, destaca-se:

- Alteração do Mapa Estratégico;
- Exclusão de 3(três) objetivos;
- Alteração do Objetivo Estratégico “Aprimorar a gestão consensual de conflitos” para “Fortalecer a adoção das soluções consensuais de conflitos”;
- Alteração do Objetivo Estratégico “Garantir a infraestrutura adequada” para “Aprimorar a infraestrutura”;
- Redução da lista de programas de 8(oito) para 7(sete) e os respectivos benefícios organizacionais de 47 (quarenta e sete) para 39 (trinta e nove) benefícios;
- Exclusão de 29(vinte e nove) indicadores;
- Criação de 9(nove) indicadores.

É importante ressaltar que a divulgação da revisão dos indicadores foi realizada através da portaria nº 953/2019, instituída em 18 de junho de 2019 e disponibilizada em 19 de junho de 2019.

Após a realização de todas as revisões, o PE ficou estabelecido com 7 (sete) objetivos estratégicos, 18 (dezoito) indicadores e 7 (sete) programas que poderiam gerar até 39 benefícios organizacionais.

5.3 Resultados obtidos com Planejamento Estratégico do TJCE executado no período de 2015 a 2020.

Desse modo, sobre os resultados do planejamento, foi possível observar que a instituição disponibilizou em seu portal os dados obtidos ano a ano. Os dados foram disponibilizados em forma de tabela, que destaca os objetivos, os indicadores, suas metas desejadas e as metas alcançadas, os gestores das metas, responsáveis pelos dados e a evolução de cada meta.

Figura 9 - Resultados presente nos documentos divulgados no Portal TJCE.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
DEPARTAMENTO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
DIVISÃO DE ESTATÍSTICA

INDICADORES DO PLANO ESTRATÉGICO 2015-2020
RESULTADOS EM JANEIRO DE 2016 (DADOS REFERENTES A DEZEMBRO DE 2015)

● Meta com Cumprimento acima de 90%
● Meta com Cumprimento de 50% a 90%
● Meta com Cumprimento abaixo de 50%

OBJETIVO	Nº	INDICADOR	DESCRIÇÃO DA META	BASE	RESULTADOS		META	GESTOR DA META	RESPONSÁVEL PELOS DADOS	EVOLUÇÃO DA META
					2015	2015				
Visão *	01	Índice de Eficiência ⁽¹⁾	Elevar para 90% a eficiência do TJCE até 2020	71,0%	83,4%	73,0%	Presidência	Seplag		
Aprimorar o atendimento e o acesso do cidadão à Justiça	02	Índice de Satisfação do Jurisdicionado ⁽³⁾	Aumentar para 70% a satisfação do Jurisdicionado até 2020	47,5%**	-	50,0%	Ouvidoria	Seplag	Pesquisa será feita em fevereiro/2016	
	03	Índice de acessibilidade ⁽²⁾	Elevar para 100% o índice de acessibilidade até 2020	11,0%	48,5%	17,0%	Secad	Secad/ Seinfra		
	04	Nº de ações e parcerias para ampliar o atendimento ao cidadão	Realizar 29 ações/parcerias até 2020	Não disponível	2	3	Sejud	Sejud		

Fonte: Portal TJCE. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Na Figura 9, é possível observar que a primeira coluna lista os objetivos, seguido dos indicadores relacionados a cada objetivo. Após o destaque dos indicadores, tem-se a descrição das metas, seguido dos valores de base, os valores dos resultados obtidos do ano e o valor estipulado da meta. Logo após, há a coluna com o gestor da meta e o responsável pela entrega dos dados. Na última coluna, encontra-se a evolução da meta, que tem por característica 3(três) valores: as metas que cumpriram mais que 90%, representadas pelo círculo na cor verde, ou seja, metas que alcançaram o valor estipulado ou alcançaram um índice satisfatório; as metas que cumpriram entre 50% a 90% do valor de meta estipulado, representadas pelo círculo na cor amarelo; as metas que cumpriram abaixo de 50% do valor de meta estipulado, representadas pelo círculo na cor vermelho. A seguir, uma figura que mostra o quantitativo geral dos resultados obtidos, com base nesses resultados divulgados no Portal TJCE:

Figura 10 - Tabela Geral dos Resultados

TABELA GERAL DOS RESULTADOS

Ano	Nº de Objetivos Estratégicos*	Nº Total de Indicadores/Metas	Nº de Metas com Cumprimento abaixo de 50%	Nº de Metas com Cumprimento de 50% a 90%	Nº de Metas com Cumprimento acima de 90%	Nº de Metas Cumpridas	Nº de Metas sem dados/resultado	Nº de Projetos concluídos
2015	12	34	-	7	20	20	7	2
2016	12	34	-	10	18	17	6	8
2017	12	37	7	10	16	12	4	11
2018	11	38	4	12	19	17	3	13
2019	8	18	-	2	10	5	6	8
2020	8	18	1	6	8	1	3	-

* A Visão do órgão está integrada ao número de objetivos estratégicos, pois a Visão também possui indicadores.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

A Figura 10 contém uma tabela elaborada com síntese dos resultados divulgados no Portal do TJCE. Nela, se observa o quantitativo dos objetivos estratégicos estabelecidos ano a ano (somados a Visão institucional) e, como mencionado na estrutura do planejamento, cada objetivo possui seu indicador/meta (ou indicadores/metras).

Desse modo, a terceira coluna corresponde ao número total de indicadores/metras correspondentes aos objetivos. A coluna seguinte destaca o número de metas que cumpriram abaixo de 50% do almejado (de acordo com o número de metas destacadas na coluna 3).

Na coluna 5, destaca-se o número de metas que cumpriram de 50% a 90% do almejado (de acordo com o número de metas destacadas na coluna 3). Na coluna 6, destaca-se o número de metas que cumpriram acima de 90% do almejado, incluindo as metas que chegaram a 100% (de acordo com o número de metas destacadas na coluna 3). Na coluna seguinte, há apenas o número de metas que cumpriram o desejado, ou seja, atingiram 100% do que foi estimado. A coluna 8 mostra o número de metas que não possuíam informações, metas que não haviam sido estipuladas em um determinado ano e/ou metas que não tiveram seus dados divulgados. Na última coluna, é mostrado o número de projetos concluídos em seus respectivos anos.

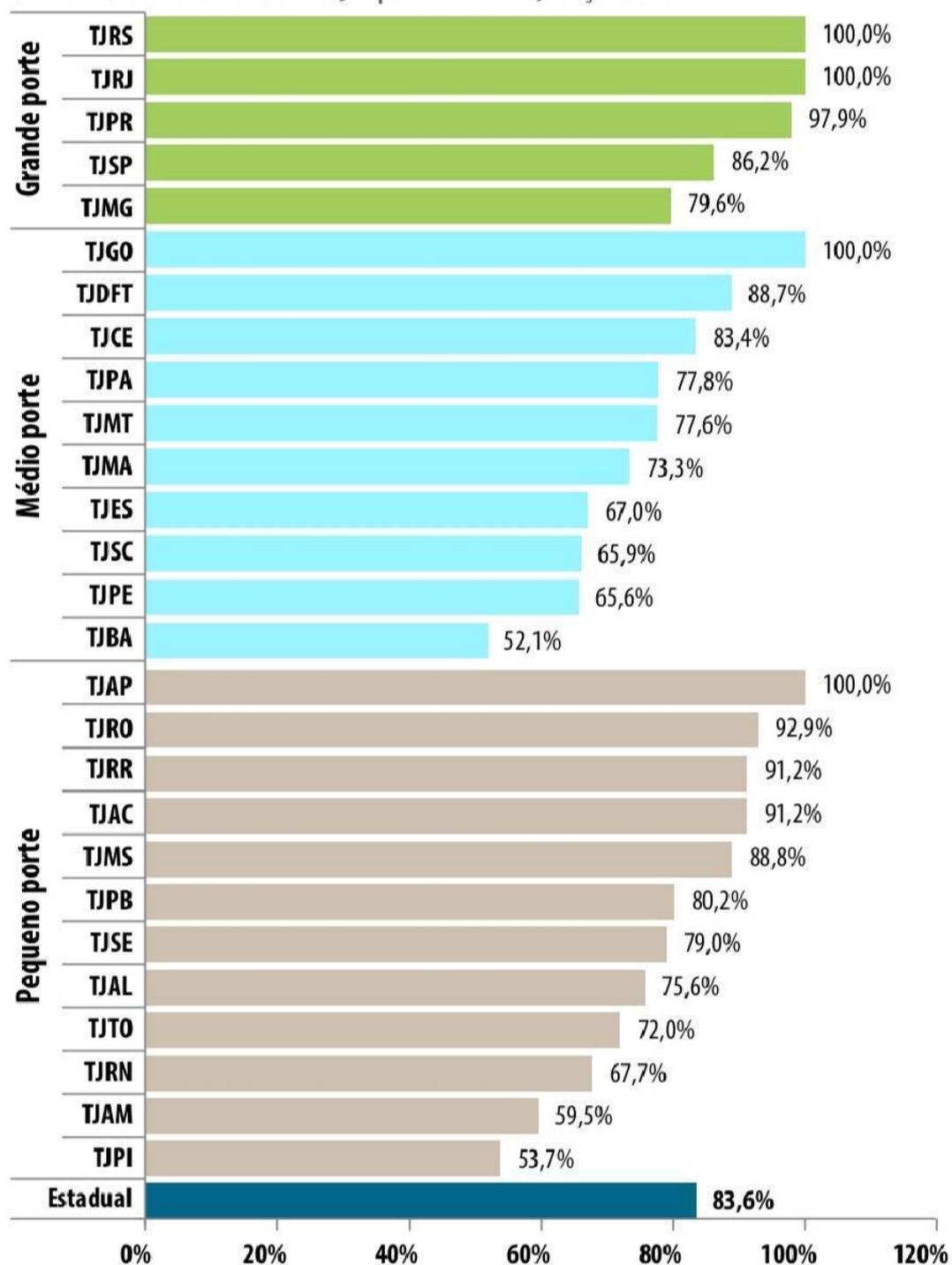
Os resultados obtidos na Figura 8 foram conseguidos no portal do TJCE. Outro resultado considerado importante para essa pesquisa é encontrado no portal do CNJ através do relatório Justiça em Números que apresenta a realidade dos tribunais brasileiros.

O resultado considerado importante é o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). Trata-se de um indicador criado pelo CNJ que reflete a produtividade e a eficiência dos tribunais considerando seus gastos, trabalhadores da instituição e total de

processos, em relação ao que cada Tribunal foi capaz de produzir em número de processos baixados.

. O índice é construído usando-se uma técnica de análise nomeada DEA (do inglês, Data Envelopment Analysis) ou Análise Envoltória de Dados. Esse método faz comparações entre o que foi produzido considerando-se os recursos de cada tribunal. É uma metodologia de análise de eficiência que compara o resultado otimizado com a eficiência de cada unidade judiciária.

Ao usar a técnica DEA, é obtido como resultado um percentual que varia de 0 (zero) a 100%, mostrando que quanto maior o valor, melhor o desempenho da unidade. Dessa forma, quer dizer que a unidade conseguiu ser capaz de produzir mais com menos recursos disponíveis. Com a obtenção do resultado, os tribunais são apresentados em gráfico no relatório Justiça em Números conforme a sua posição em relação aos tribunais mais próximos, dentro do mesmo porte. A seguir, uma figura que demonstra o percentual obtido do IPC-Jus de 2015 (ano base 2014) e a posição em relação aos tribunais estaduais.

Figura 11 - Resultado IPC-Jus 2015 da Justiça Estadual.**Gráfico 4.60 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual**

Fonte: Portal CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> Acessado em 11 de dezembro de 2021.

Na Figura, é possível ver que o TJCE está no grupo de médio porte. Essa categoria é composta por um total de 10 (dez) tribunais estaduais. A Figura foi retirada do resultado IPC-JUS do relatório Justiça em Números de 2015, tendo 2014 como ano base. Nela, pode-se

observar que o TJCE está na posição 3 (três) e com tendência ao crescimento, como foi destacado pelo relatório divulgado no portal do CNJ.

A seguir, uma figura com quadro contendo os resultados IPC-JUS do TJCE divulgados nos relatórios Justiça em Números de 2015 a 2021.

Figura 12 - Resultados IPC-JUS do TJCE divulgados no Relatório Justiça em Números.

<i>ANO DO RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS</i>	<i>RESULTADOS DO IPC-JUS</i>	<i>POSIÇÃO DO TJCE EM RELAÇÃO AOS OUTROS TRIBUNAIS DE MÉDIO PORTE</i>
2015	83,4%	3 ^a
2016	69%	4 ^a
2017	65%	8 ^a
2018	67%	8 ^a
2019	58%	7 ^a
2020	66%	8 ^a
2021	77%	6 ^a

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

A primeira coluna da Figura traz os anos em que foram divulgados os relatórios Justiça em Números, que os dados avaliados correspondem ao ano anterior de divulgação, ou seja, ano do relatório Justiça em Números de 2015 tem como base o ano de 2014 e assim sucessivamente. A coluna seguinte possui o resultado percentual do IPC-JUS do TJCE. E na última coluna, há a posição do TJCE em relação aos outros tribunais estaduais de médio porte, no total são 10(dez) tribunais estaduais no qual fazem parte da categoria médio porte.

É possível ver que o resultado do ano 2015 do relatório Justiça em Números é o maior resultado e a melhor posição do TJCE quando comparado com os anos seguintes da figura. Nos anos seguintes, os anos de 2016 a 2021, que correspondem ao período de vigência do PE estudado nesta pesquisa, observa-se uma oscilação de queda e crescimento com destaque ao ano de 2019, com o pior resultado. Nos 2(dois) anos seguintes ocorrem aumentos consecutivos que podem significar um direcionamento ao crescimento.

Diante do que foi exposto, é importante recapitular alguns aspectos necessários à compreensão da discussão proposta. Quanto ao planejamento estratégico, foram abordados alguns autores que teorizaram sobre essa temática. Terence (2002) aponta sobre a relevância do

planejamento estratégico para administrar uma organização e manter o seu crescimento. Desse modo, é inegável que para que uma instituição obtenha êxito em suas ações, o processo de planejar faz-se necessário. Como aponta Drucker (1998), o processo de planejar precisa ser permanente e organizado, prevendo a organização e execução das atividades e atentando-se para os resultados obtidos.

Dessa forma, uma boa aplicação do planejamento estratégico, de acordo com Pereira (2006), é uma ferramenta que possibilita que as instituições possam reestruturar-se, que sejam capazes de melhorar o seu atendimento e sua relação com a sociedade. Como demonstrado nesta pesquisa, o PE foi modificado e reestruturado desde que foi instituído, de acordo com as necessidades organizacionais do TJCE. Os dados obtidos pelos resultados divulgados no Portal TJCE mostram que entre 2015 e 2020, como é possível observar na Figura 10, em nenhum dos anos o número total de indicadores/metastipuladas foram totalmente cumpridas e os resultados do IPC-Jus do TJCE obtidos no portal do CNJ durante o período do PE 2015-2020, mostram uma oscilação de queda e crescimento de eficiência e produtividade da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal demonstrar o Planejamento Estratégico do TJCE no período de 2015 a 2020, expor seus resultados e revisões. O objetivo geral foi atingido, onde foi possível demonstrar ao longo deste estudo os resultados e as revisões realizadas pelo TJCE, evidenciados de acordo com a finalidade dos objetivos específicos, como será demonstrado nos parágrafos seguintes.

A partir dessa preocupação inicial, surgiram três questões principais que nortearam esta pesquisa: a) Descrever o Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020; b) Demonstrar as alterações e revisões do Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE no período de 2015 a 2020; e c) analisar os resultados obtidos com Planejamento Estratégico do TJCE executado no período de 2015 a 2020.

No que tange ao primeiro objetivo, o Planejamento Estratégico adotado pelo TJCE foi descrito com base na apresentação da ideia proposta nesta pesquisa de usar o material disponibilizado pela instituição em seu portal. Neste estudo, foi descrito por quem foi formulado, sua metodologia, o período, as mudanças e os seus resultados obtidos. Pela importância que as pessoas envolvidas na construção deram e a forma como foi gerenciado o PE durante todo o período de vigência, foi possível confirmar a hipótese central que o planejamento estratégico pode exercer influência positiva fundamental nas organizações públicas de maneira gerencial, sendo igualmente importante para as instituições públicas, assim como é considerado importante no setor privado.

Quanto ao segundo objetivo, foi demonstrado que o TJCE revisou o PE algumas vezes e realizou alterações no período de 2015 a 2020. Através das revisões, o tribunal alterou alguns de seus objetivos, metas, incluiu projetos e alterou o mapa estratégico. Ao todo, foram 3(três) revisões que causaram impactos no PE do tribunal. Com isso, no que tange a hipótese secundária, foi possível confirmar que houve mudanças positivas no período de 2015 a 2020 em decorrência do planejamento estratégico, visto que as alterações e revisões trouxeram controle e monitoramento, e os resultados motivaram a continuidade e o aprimoramento dos objetivos.

No que se refere ao terceiro objetivo, os resultados encontrados no portal do TJCE mostram que em nenhum dos anos do planejamento estratégico o tribunal conseguiu atingir todas as metas estipuladas. Com o passar dos anos, é possível notar que a instituição diminuiu suas metas e seus objetivos o que demonstra o potencial da ferramenta Planejamento Estratégico de controlar e monitorar as ações da instituição, pois observando os resultados obtidos no portal do CNJ, agrupados e evidenciados na Figura 10, nota-se que a produtividade

e eficiência da instituição também sofreu mudanças. Na Figura 12, encontra-se o resultado do IPC-Jus. Como já foi mencionado na seção de resultados, o IPC-Jus é o índice de produtividade e eficiência da instituição. Na Figura 12, o resultado que corresponde ao ano de 2015 é de 83,4%, mas o ano base é 2014, ano que ainda não estava em vigor o PE estudado nesta pesquisa. Observando os anos seguintes, que correspondem aos anos do relatório Justiça em Números de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020, é possível perceber que houve uma queda no resultado comparado ao ano de 2015 do relatório.

Ao evidenciar os anos que ocorreram as revisões PE (2017, 2018 e 2019), é possível estabelecer uma relação entre os números de metas e o resultado IPC-Jus. Na revisão de 2017, ano base do relatório Justiça em Números de 2018 que teve o IPC-Jus 67%, houve um aumento de metas e objetivos do PE. Na segunda revisão em 2018, ano base do relatório Justiça em Números de 2019 que teve o IPC-Jus 58%, houve mais uma vez aumento de metas, mas diminuiu os objetivos do PE. E na última revisão em 2019, ano base do relatório Justiça em Números de 2020 que teve o IPC-Jus 66%, houve a exclusão de mais da metade das metas e a exclusão de alguns dos objetivos do PE. No último ano de vigência do PE, o ano de 2020, que é ano base do relatório Justiça em Números de 2021, foi mantido o mesmo número de objetivos e metas da última revisão e o resultado do IPC-Jus foi de 77%. Ou seja, no ano de 2019 em que as metas foram reduzidas, o resultado de eficiência e produtividade aumentou e manteve a tendência ao crescimento no ano seguinte, quando manteve o número de metas e objetivos da última revisão.

Finalmente, fomentamos uma discussão acerca da relevância do Planejamento Estratégico para as instituições do setor público, com essa ferramenta as organizações podem controlar e monitorar melhor seu desempenho e resultados assim como um intenso conhecimento da organização de uma instituição e das influências recebidas por ela das mudanças do ambiente nos aspectos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, tentando sempre garantir as melhores condições para servir com qualidade seus usuários.

REFERÊNCIAS

- BRANCO, L. S. C. A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário. Brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v.2, n.1, p. 171–190, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COLTRO, A. ; PAZZINI, Érica dos Santos, F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v.6, n.2, 136-156 , 2016.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FARIAS, Luiza Natalle de Andrade et al. O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 27, n. 1, 2021.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **Anais... SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 3., 2006.
- GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n.74, out./dez. 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Justiça em números 2015. **Conselho Nacional de Justiça**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> . Acesso em: 15 de abr de 2022.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Campus, RJ, 1997.
- _____. **Organização orientada para a estratégia**: com as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. – 5 ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. 29 ed. São Paulo: Atlas, 20011.

OLIVEIRA, Vânia A. R.; RAMOS, Bruno A. **Administração Estratégica Orientada para Resultados em um Município de Minas Gerais: a Busca pela Excelência na Administração Pública Municipal.** XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

OTA, Eric Tatsuya. **Os Desafios para o Uso do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas: Uma visão de especialistas.** Dissertação (Mestrado). FGV. p.112, 2014.

PEREIRA, S. C. de S. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS).** Rio de Janeiro. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2006.

Plano Estratégico. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.** [S. l.], [2015?] Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

RAMALHO, Renata; FONSECA, Ana Carolina; VIANNA, Dilo. Planejamento estratégico e balanced scorecard: é possível afirmar que as dificuldades foram superadas?. **Brazilian Journal of Business.** 2. 1584-1604. v. 2, n. 2-047, 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. **Gestão estratégica das organizações públicas. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010. 132 p.**

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 1. ed. - São Paulo : Cortez, 2013.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM,** Santa Maria. v. 4. n. 3. São Paulo, 2011.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos.** 2010. Monografia (Pós Graduação em Planejamento Estratégico) – Planejamento para Organizações Públicas – Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Tese (mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2002.

TJCE encerra 2020 julgando mais processos que o número de casos novos e sobe no ranking do CNJ pelo segundo ano consecutivo. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**. [S. l.],[2020?].Disponível em <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-encerra-2020-julgando-mais-processos-que-o-numero-de-casos-novos-e-sobe-no-ranking-do-cnj-pelo-segundo-ano-consecutivo/>. Acesso em: 15 de abr de 2022.

TJCE Oficial. **Plano Estratégico 2015 2020**. Youtube, 2015. Disponível em: <https://youtu.be/oLP8XGc2mCc>. Acesso em: 10 de jun de 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Portaria nº953/2019, 18 de junho de 2019. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**. Fortaleza, 2019. Disponível em <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/> Acesso em: 10 de dezembro de 201.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. - 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.