

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**Escola de Administração**  
**Curso de Especialização em Administração da Justiça**

**Eduardo Júlio Eidelvein**

**ESTE TRIBUNAL TEM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?**  
**Identificação dos fatores que impedem o desenvolvimento**  
**do Planejamento Estratégico no TRF4**

**Porto Alegre**

**2006**

**Eduardo Júlio Eidelvein**

**ESTE TRIBUNAL TEM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?  
Identificação dos fatores que impedem o desenvolvimento  
do Planejamento Estratégico no TRF4**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof. Maria Ceci Misoczky

**Porto Alegre**

**2006**

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, *in memoriam*, que com luta, muita dedicação e amor, me deram a educação sem a qual eu não teria chegado a lugar algum.

Para minha esposa, Thelma, e minhas filhas, Bárbara e Gabriela, pelo amor, apoio e compreensão durante todo esse tempo.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que solidariamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região pela oportunidade de participar deste curso de especialização.

Aos professores da UFRGS, principalmente à minha orientadora Prof. Maria Ceci Misoczky por sua orientação efetiva e comprometida.

Aos colegas de curso pelo convívio enriquecedor, em especial aos amigos Eduardo César Weber, Regaldo Amaral Milbrandt e Cláudia Junqueira com os quais foram compartilhadas todas as etapas do trabalho.

Ao colega José Carlos Bonato, pelo auxílio com o instrumento de pesquisa e pela troca de idéias sobre o tema, à Janet Maria Marques Correa, pela ajuda com as planilhas, e à amiga Rosa Maria Reckziegel pelos acentos, vírgulas e seu auxílio na revisão do texto.

E, por fim, a todos os colegas que participaram da entrevista pela receptividade e compreensão com o quê ajudaram a desenvolver este trabalho.

*“As estratégias organizacionais não podem ser criadas  
pela lógica usada para montar automóveis.”*

Henry Mintzberg

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade identificar os fatores que influenciam a continuidade do planejamento estratégico no Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4. Para atingir esse objetivo faz-se breve revisão da história da Justiça Federal, do seu modelo de configuração organizacional, bem como, descrição e análise do processo de formulação do planejamento estratégico na Corte. Através de revisão teórica, onde são abordados conceitos relativos ao tema do planejamento estratégico, são elencadas as principais “armadilhas” e críticas a ele atribuídas. Para identificar quais desses fatores estão presentes na implantação do planejamento estratégico, realizou-se pesquisa com servidores que participaram desse processo. Pelos resultados foi possível evidenciar quais as principais “armadilhas” que impediram e ainda impedem que o planejamento estratégico do TRF4 ultrapasse o estágio de formulação inicial e seja implantado.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Crescimento: Processos Distribuídos e Julgados .....	20
FIGURA 2 – Crescimento: Número de Magistrados e Servidores do TRF4.....	21
FIGURA 3 – Crescimento: Número de Juízes e Varas Federais.....	21
FIGURA 4 – Processos nos TRFs e Processos da 1ª Instância.....	22
FIGURA 5 – Movimentação processual dos Tribunais Regionais Federais .....	23
FIGURA 6 – Organograma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.....	26
FIGURA 7 – As cinco partes básicas da organização .....	29
FIGURA 8 – Os cinco tracionamentos da organização .....	31
FIGURA 9 – As partes básicas do TRF4 .....	32
FIGURA 10 – Áreas de concordância a respeito de estratégia .....	36
FIGURA 11 – Modelo básico de formação de estratégia da escola do <i>design</i> .....	40
FIGURA 12 – Planejamento Estratégico Convencional .....	43
FIGURA 13 – As dez armadilhas mais importantes que devem ser evitadas conforme classificação pelos entrevistados .....	48
FIGURA 14 – Roteiro básico de implantação do Planejamento Estratégico .....	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APLANG – Assessoria de Planejamento e Gestão

CJF – Conselho da Justiça Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

FCs – Funções Comissionadas

JEFs – Juizados Especiais Federais

PGQ – Plano Gestão pela Qualidade

PGQP/RS – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PCS – Plano de Cargos e Salários

PA – Processo Administrativo

PE – Planejamento Estratégico

QPAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

RITRF4 – Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 4ª Região

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SWOT – *Strengths* (forças) e *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

TRF – Tribunal Regional Federal

TRFs – Tribunais Regionais Federais



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1 QUE INSTITUIÇÃO É ESSA? .....	15
1.1 A Justiça Federal .....	15
1.2 O Tribunal Regional Federal da 4ª Região .....	18
2 A CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO TRF DA 4ª REGIÃO .....	25
3 O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? .....	35
3.1 As Escolas de Formação de Estratégia .....	38
3.2 O Modelo Básico da Escola do <i>Design</i> .....	39
3.3 Críticas à Escola do <i>Design</i> .....	41
3.3.1 Avaliação de Pontos Fortes e Fracos .....	42
3.3.2 A Estrutura e a Estratégia .....	42
3.3.3 Tornar a Estratégia Explícita .....	42
3.3.4 Separação entre Formulação e Implementação .....	42
3.4 “Armadilhas” do Planejamento Estratégico .....	44
3.4.1 Planejamento e Comprometimento .....	44
3.4.2 Planejamento e Mudança .....	45
3.4.3 Planejamento e Política .....	46
3.4.4 Planejamento e Controle .....	47
3.5 Outras Críticas ao Planejamento Estratégico .....	47
4 A HISTÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRF4 .....	49
4.1 O Processo de Elaboração da Proposta do Planejamento Estratégico .....	51
4.2 A Proposta de Planejamento Estratégico .....	55
4.3 A Aprovação da Proposta .....	60
4.4 A revisão do Planejamento Estratégico .....	62
5 PESQUISA E RESULTADOS .....	70
5.1 Módulo I .....	71
5.2 Módulo II .....	72

5.3	Módulo III.....	74
	CONCLUSÃO.....	81
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXOS.....	89
	ANEXO A - Portaria nº 250, de 02 de agosto de 2001, da Presidência do TRF – 4ª Região.....	90
	ANEXO B - Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência do TRF – 4ª Região.....	91
	ANEXO B - Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência do TRF – 4ª Região.....	91
	ANEXO C - Portaria nº 130, de 30 de agosto de 2004, da Presidência do TRF – 4ª Região.....	92
	ANEXO C - Portaria nº 130, de 30 de agosto de 2004, da Presidência do TRF – 4ª Região.....	92
	ANEXO D - Formulário de Pesquisa.....	93
	ANEXO E - Tabulação das Respostas da Pesquisa – Módulos I e II (números absolutos).....	99
	ANEXO F - Tabulação das Respostas da Pesquisa – Módulos I e II (percentuais)	103
	ANEXO G - Transcrição das Respostas da Pesquisa - Módulo III.....	107

## INTRODUÇÃO

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região é uma instituição relativamente jovem. Ela teve seu “registro de nascimento” lavrado na Constituição de 1988. Surgiu na mesma época em que o processo de globalização estava em plena arrancada<sup>1</sup>. Trata-se de órgão integrante do Judiciário, Poder esse que tem sofrido cotidianas críticas e campanhas de descrédito. Por um lado há os que acreditam que essas campanhas buscam o enfraquecimento do Poder Judiciário, porquanto ele representa empecilho para as ambições desmedidas de grandes interesses econômicos. De outro lado, há os que atribuem essas críticas como corolário lógico de um processo de democratização, onde a sociedade tem assistido perplexa a verdadeiros indicadores de irresponsabilidade nas gestões das organizações públicas.

A verdade é que as denúncias de corrupção, desvio de bens e de verbas públicas, fraudes em processos de licitação, superfaturamento de obras e serviços, clientelismo na contratação de servidores sem concurso, nepotismo, dinheiro viajando na bagagem da impunidade, enfim, uma série de notícias que não poupam o aparelho de Estado e colocam todas suas instituições, sejam elas vinculadas ao Executivo, Legislativo ou Judiciário, em um mesmo patamar.

A sociedade, por intermédio dos líderes de opinião, insistentemente, cobra da Justiça uma atuação mais firme, rigorosa, objetiva e, sobretudo, rápida. A morosidade configura verdadeiro obstáculo à eficiência da prestação jurisdicional (dizer o direito), em que pese não seja essa uma prerrogativa exclusiva desse Tribunal, afinal de contas, toda a Administração Pública padece desse mal.

---

<sup>1</sup> Muitos historiadores afirmam que o processo de globalização teve início nos séculos XV e XVI com as grandes navegações e descobertas marítimas, porém só se efetivou no final do século XX, logo após a queda do socialismo no leste europeu e na União Soviética. (Fonte: <http://www.suapesquisa.com/globalizacao/> - acessado em 06/2006)

Constitui verdadeiro anseio da sociedade brasileira ver maior transparência nas administrações, celeridade, maior comprometimento com os resultados, o fim da impunidade e do descaso com a “coisa pública”. Em meio a esse ambiente no qual passou-se a exigir, cada vez mais, a correção dos rumos da administração pública é que esta, em contrapartida, passou a adotar técnicas de qualidade, planejamento e gestão, avaliação e controle, dentre outras. Afinal, uma administração mais eficiente é a resposta esperada por todos, frente às manifestações de repúdio que a sociedade brasileira dispara contra o poder público.

Ao menos no plano teórico, há algumas décadas, prega-se que o planejamento deve constituir atividade rotineira no cumprimento das funções governamentais, ou seja, tem-se no planejamento instrumento de racionalização administrativa.

Inserido neste cenário, e alinhando-se às orientações do Conselho da Justiça Federal<sup>2</sup> - CJF, em 2001<sup>3</sup>, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região adotou o planejamento estratégico. O modelo de planejamento, então escolhido, consistiu em metodologia que permitiria uma análise dos ambientes externos e internos, da definição dos objetivos estratégicos e de seu desdobramento em metas e planos de ação, bem como, em um modelo estruturado para acompanhamento e avaliação da consecução das metas e ações planejadas.

A proposta de implantação do Plano foi apresentada aos Desembargadores Federais e, posteriormente, realizou-se uma etapa de sensibilização dos servidores ocupantes de FCs<sup>4</sup> 08 e 09 (Assessores, Chefes de Gabinetes e Diretores de Secretaria), que foram indicados para compor o “grupo” que receberiam treinamento para a elaboração do Planejamento Estratégico.

No processo de implantação do Planejamento Estratégico foram definidos “visão”, “missão” e “princípios” da organização, bem como foi realizada, por um

---

<sup>2</sup> Órgão da Justiça Federal ao qual cabe exercer a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões tem caráter vinculante.

<sup>3</sup> Em 2001 o promoveu encontro com representantes dos Tribunais Regionais Federais, para treinamento e elaboração de proposta de Planejamento Estratégico para a Justiça Federal.

<sup>4</sup> FCs – funções comissionadas (08 e 09 englobam os assessores, chefes de gabinete e diretores de secretaria.

grupo representativo de servidores, uma análise dos ambientes (externos e interno), quando também foram elencados os “objetivos” da instituição. Tanto a modalidade adotada, como os objetivos estratégicos enumerados pelo grupo foram aprovados, à unanimidade, pelo Conselho de Administração<sup>5</sup> do Tribunal.

O planejamento estratégico recebia o apoio da Alta Administração e contava com um grupo de servidores treinados, com objetivos estabelecidos, enfim estava apto a ter continuidade e balisar as decisões da instituição reduzindo as incertezas, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos, o que garantiria o desenvolvimento organizacional. No entanto, em que pese ter iniciado em 2001, o planejamento estratégico não teve continuidade. Por que o planejamento estratégico no Tribunal Regional Federal da 4ª Região não passou do estágio de formulação? O que ocorreu para que seu processo de implantação não se efetivasse?

O planejamento deve orientar as ações das Administrações do TRF, no qual todas as unidades organizacionais que suportam as atividades administrativas e jurisdicionais devem buscar atuação sistêmica, obedecendo a um plano de trabalho pré-estabelecido. Conforme assevera Matus (in FRANCO HUERTAS, 1996), planejar significa pensar antes de agir, ou seja, pensar sistematicamente, com método, projetando-se para o futuro, pois ou sabemos planejar ou estaremos condenados à improvisação.

No âmbito do Poder Judiciário, manifestações no sentido de profissionalização da administração da Justiça têm sido cada vez mais freqüentes. Nesse aspecto o Ministro Gilson Dipp assevera que “no nosso País, em termos de administração da Justiça, fomos ou somos amadores; se não somos, aprendemos no exercício de nossas atividades, ao assumirmos a presidência de um tribunal ou um direção de foro” (DIPP, 2001, p. 104).

Recentemente, o Ministro da Justiça Márcio Thomaz Bastos avaliou que a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um passo significativo no sentido

---

<sup>5</sup> Há no Tribunal um Conselho de Administração composto pelo Presidente, pelo Vice Presidente, pelo corregedor geral da Justiça Federal da 4ª Região, que são dele membros natos, e por mais dois

de agregar a Justiça brasileira e tem importância "como instrumento de planejamento estratégico e união do Judiciário" <sup>6</sup>.

Embora cientes da contribuição que o planejamento estratégico poderia trazer modernizando a administração do Judiciário, no caso do TRF4, esse não se concretizou.

Nesse contexto, esse trabalho foi realizado com o objetivo de identificar os fatores que levaram o Planejamento Estratégico adotado no Tribunal Regional Federal da 4ª Região à descontinuidade, com intuito de possibilitar que a Administração, de posse dessas informações, possa reverter seu destino.

O método adotado para realização deste trabalho foi o estudo de caso do tipo único. Segundo Yin (2005), um dos fundamentos lógicos para um caso único é o caso representativo ou típico, cujo objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma determinada situação. Como fonte de evidências para o estudo de caso foram utilizados documentos constantes do processo administrativo que trata da implantação do Planejamento Estratégico no TRF4, os quais foram descritos e analisados, assim como resoluções expedidas nesse mister. Foi realizada, ainda, entrevista direcionada, com servidores que participaram da etapa de formulação e revisão do planejamento, buscando identificar, na visão deles, quais elementos interferem na implementação do planejamento no TRF4. O instrumento de pesquisa possibilitou, também, obter a perspectiva pessoal dos entrevistados a respeito de questões relativas ao caso em análise, através de questões de livre expressão. Os fatos analisados contaram, também, com a observação direta do autor que atua na instituição desde 1989.

No primeiro capítulo é feito um breve relato da história da Justiça Federal e do Tribunal Regional Federal apresentando ao leitor algumas características e as atividades desenvolvidas.

---

Desembargadores Federais efetivos e dois suplentes escolhidos pelo Tribunal, com mandato de dois anos.

<sup>6</sup> Notícia veiculada no site do Conselho Nacional de Justiça de 01-09-2006 - <http://www.cnj.gov.br/pages/noticias/NoticiaInternet.jsp> - acessado em 23/10/2006.

No segundo capítulo é apresentado o modelo de configuração organizacional que possui essa instituição, demonstrando como ocorre a distribuição do trabalho e sua coordenação.

No capítulo três faz-se revisão teórica sobre o tema, buscando conceituar o planejamento estratégico e estabelecer sua importância. São apresentadas as diferentes escolas e visões a respeito da formulação da estratégia com ênfase no modelo da escola do *Design*, que espelha em grande parte o planejamento adotado no TRF4. São descritas, ainda, as críticas lançadas a essa escola e algumas características gerais do planejamento que justificariam suas dificuldades, também conhecidas na teoria como “armadilhas” do planejamento.

No quarto capítulo, é relatada e analisada a implantação do planejamento estratégico no TRF4, iniciado em 2001, destacando os principais fatos constantes no processo administrativo que acompanha o seu desenvolvimento.

No último capítulo é feita a análise dos resultados obtidos com a pesquisa que, em conjunto as análises anteriormente feitas levam à conclusão.

## 1 QUE INSTITUIÇÃO É ESSA?

- *Onde você trabalha?*
- *No TRF.*
- *Onde?*
- *No Tribunal Regional Federal da 4ª Região.*
- *Ah tá! E o que que é isso? O que vocês fazem?*

Este é um diálogo pelo qual, certamente, muitos servidores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região já tiveram a oportunidade de passar. O interlocutor desse servidor não é necessariamente uma pessoa humilde ou com pouca escolaridade. O desconhecimento das tarefas desenvolvidas por essa instituição, ou mesmo da sua existência, é uma constante. Os motivos podem ser os mais variados e vão desde o fato de ser um Tribunal com apenas 17 anos de existência (o que já não é pouco) até o completo desconhecimento da estrutura do Judiciário. Para tentar localizar o leitor, mas sem ter a pretensão de exaurir o tema, faremos um breve relato da história da Justiça Federal e do TRF4, assim como, na seqüência, a análise de sua configuração organizacional.

### 1.1 A Justiça Federal

A Justiça Federal já atingiu a maioria há tempos, nasceu junto com a República quando foi implantado o regime federativo. Até então, durante o Império, a Justiça era nacional, e contava com uma magistratura conservadora e fiel à política do Imperador. Com a República, e uma vez implantada a Federação, abriram-se as portas para a definição de um sistema dual de Justiça, no qual passaram a coexistir, independente e harmonicamente, órgãos judiciários federais e estaduais (VELLOSO, 1995. p.7).



Foi o Decreto nº 848, de 1890, o marco inicial da Justiça Federal brasileira, que regulamentou a sua organização e funcionamento, antes mesmo da primeira Constituição Republicana, uma vez que a criação da Justiça Federal era considerada um pressuposto para consolidação da soberania nacional.

Uma característica nova, e de suma importância do Poder Judiciário republicano, foi a atribuição a ele, além daquelas funções já tipicamente suas, a função de guardião da constitucionalidade das leis e dos direitos individuais, ainda que interpostos contra atos dos demais poderes da República (VELLOSO, 1995, p. 6). Dentro do pensamento liberal que predominava entre as nações republicanas, a Justiça Federal brasileira buscou inspiração nos modelos norte-americanos, suíço e argentino que adotaram a jurisdição federal em seus territórios.

A Justiça Federal era composta do Supremo Tribunal Federal e juízes inferiores, chamados ora de Juízes de Seção (Art. 1º do Decreto nº 848/1890), ora de Juízes Federais (art. 2º). Cada Estado e o Distrito Federal, à época no Rio de Janeiro, contavam com uma Seção Judicial e um só juiz (FREITAS, 2003, p 23).

Dentre as competências para processar e julgar estavam causas fundadas na Constituição Federal ou em atos administrativos do Governo Federal, litígios entre um estado e habitantes de outros estados ou do Distrito Federal, entre habitantes de estados diferentes ou do Distrito Federal quando houvesse diversidade nas respectivas legislações, crimes políticos, etc.

A Constituição de 1891 não trouxe grandes alterações à organização da Justiça Federal que se manteve nos moldes do Decreto nº 848/1890. Destaca-se, nessa fase, a autorização dada pelo Decreto-lei nº 4.381/1921, ao Poder Executivo, de criar três de Tribunais Federais, sem, no entanto, delimitar o seu campo de atuação, o que caberia ao Congresso deliberar. Esses tribunais não chegaram a ser criados, pois, segundo João César Leitão Krieger (apud FREITAS, 2003, p. 24) “a essa orientação adotada em lei, opôs embargos a Corte Maior, em decorrência do que não usou o Executivo da faculdade que lhe era outorgada”.

A partir da Revolução de 1930 os rumos da Justiça Federal começaram a ser alterados, certamente por conta do novo desenho político que se dava ao país. Em

1934 a Constituição estabeleceu que o Poder Judiciário da União seria composto pela Corte Suprema<sup>7</sup>, pelos Juízes e Tribunais Federais, Juízes e Tribunais Militares e Juízes e Tribunais Eleitorais. Essa Constituição determinava a criação, por lei específica, dos Tribunais Federais, com competência apenas para julgar revisões criminais dos conflitos de jurisdição, afetos a causas de competência dos Juízes Federais (OLIVEIRA, 1996, p. 11), o que não chegou a acontecer.

Contudo, em 1937, pela Constituição do Estado Novo, a Justiça Federal de Primeira Instância foi extinta. Sua extinção se deu sem qualquer referência ou justificativa. Apenas houve sua exclusão dos dispositivos constitucionais na parte que tratava do Poder Judiciário. A competência que era da Justiça Federal passou para a Estadual. Alguns de seus juízes foram aposentados, outros postos em disponibilidade ou, ainda, reaproveitados na Justiça de seus Estados. Foi um período de enfraquecimento do Poder Judiciário. Com esse novo cenário, o Poder Judiciário Nacional passou a ser composto pelo Supremo Tribunal Federal, pelos Juízes e Tribunais dos Estados, Distrito Federal e territórios, e pelos Juízes e Tribunais Militares.

No entanto, com o decorrer do tempo, o Supremo Tribunal Federal não conseguiu atender ao volume de processos que lhe eram encaminhados. Em função disso, em 1946 foi criado o Tribunal Federal de Recursos que tinha na sua competência, basicamente, o julgamento dos recursos contra sentenças cíveis e criminais em casos do interesse da União. A Carta de 1946 estabeleceu, ainda, a possibilidade de criação de outros Tribunais Federais de Recursos em diferentes regiões, o que se faria mediante proposta do próprio TFR, com aprovação do Supremo Tribunal Federal.

Foi na vigência do regime militar, instaurado em 1964, pelo Ato Institucional nº 2, que foi recriada a Justiça Federal de 1ª Instância (27/10/1965), prevendo que para cada Estado, bem como para o Distrito Federal, seria instalada uma seção judiciária. Cerca de seis meses depois, em 30/05/66, a Lei n. 5.010 disciplinou o

---

<sup>7</sup> Durante a República, a Constituição Federal de 1934 alterou a denominação constitucional do Supremo Tribunal Federal, passando a designá-lo como Corte Suprema. Com o advento da Carta de 1937, restabeleceu-se a anterior denominação (Supremo Tribunal Federal), mantida, até hoje. (<http://www.stf.gov.br/institucional/notas/> acessado em 28/08/2006)

funcionamento da Justiça Federal e também instituiu o Conselho da Justiça Federal, com competência para tratar de questões disciplinares dos juízes e funcionários e de outros assuntos administrativos da Justiça Federal de 1ª instância. A referida norma, embora tenha sofrido algumas modificações posteriores, é, ainda hoje, a espinha dorsal da Justiça Federal.

A Constituição Federal de 1967 manteve basicamente a mesma estrutura anterior para o Judiciário, prevendo, mais uma vez, a criação de Tribunais Federais de Recursos, desta vez em número de dois, um no Estado de Pernambuco e outro em São Paulo, com número de juízes inferior ao do Tribunal de Brasília, que seriam implementados por meio de lei complementar o que, no entanto, nunca chegou a acontecer.

Embora a Lei nº 5.010/66 já dispusesse sobre a instalação de Vara Federal no interior dos Estados, somente em 1968 é que se tem a primeira Vara Federal fora da capital, no caso, em Santos/SP.

Na vigência da Emenda Constitucional nº 01, de 17/10/69, a competência da Justiça Federal não se alterou. A partir daí uma série de leis criaram novas varas, dando início ao processo de ampliação e interiorização da Justiça Federal, criações essas que se intensificaram na década de 80. Todo esse crescimento redundou em uma nova estrutura que se concretizou com o advento da Carta Magna de 1988. A partir desse novo ordenamento constitucional, com a criação dos Tribunais Regionais Federais, a Justiça Federal ganhava um novo perfil.

## **1.2 O Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

Já o “registro de nascimento” do Tribunal Regional Federal da 4ª Região foi “lavrado” na Constituição de 1988. Foi a Carta de 05/10/1988, a chamada Constituição Cidadã (Ulysses Guimarães<sup>8</sup>) que previu a criação dos Tribunais Regionais Federais - TRFs em substituição ao antigo Tribunal Federal de Recursos,

---

<sup>8</sup> “Repito: essa será a Constituição cidadã, porque recuperará como cidadãos milhões de brasileiros, vítimas da pior das discriminações: a miséria” Trecho do discurso pronunciado por Ulysses

que estava sediado em Brasília. Nesta ocasião também foi criado o Superior Tribunal de Justiça - STJ.

Com a idéia de assegurar um leque maior de direitos aos brasileiros, a busca pela garantia dessas prerrogativas, e a ampliação do acesso da população do judiciário, foram criados TRFs, cuja principal competência é julgar os recursos contra decisões judiciais em processo que envolvem a União ou as autarquias, fundações e empresas públicas federais, ou seja, atuando como segunda instância da Justiça Federal. Sua competência está assim prevista no art. 108 da Constituição Federal:

Art. 108. Compete aos Tribunais Regionais Federais:

I - processar e julgar, originariamente:

a) os juízes federais da área de sua jurisdição, incluídos os da Justiça Militar e da Justiça do Trabalho, nos crimes comuns e de responsabilidade, e os membros do Ministério Público da União, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;

b) as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região;

c) os mandados de segurança e os "habeas-data" contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal;

d) os "habeas-corpus", quando a autoridade coatora for juiz federal;

e) os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal;

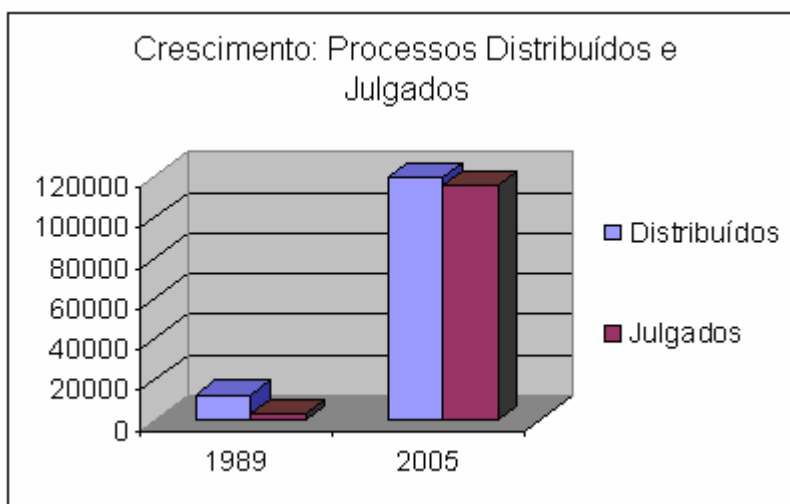
II - julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

O TRF da 4ª Região foi instalado em 30 de março de 1989. Sediado em Porto Alegre e com jurisdição sobre os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Os demais Tribunais estão sediados em Brasília (TRF – 1ª Região), Rio de Janeiro (TRF – 2ª Região), São Paulo (TRF – 3ª Região) e Recife (TRF – 5ª Região).

Sua implantação se deu através da Lei 7.727, que dispôs sobre a composição inicial dos TRFs, instalação, criação dos respectivos quadros de pessoal, dentre outras providências.

Em sua composição inicial o TRF da 4ª Região contava com quatorze (14) magistrados divididos em três (3) turmas com quatro (4) julgadores cada, além do Presidente e Vice-Presidente.

O acervo de processos começou com uma “herança” de cerca de 50.000 processos recebidos do extinto Tribunal Federal de Recursos. Naquele primeiro ano a Corte contou com uma distribuição de 12.516 processos, número esse que só tem aumentado desde então. Somente para ilustrar, em 2005 foram distribuídas 119.590 ações.<sup>9</sup> O número de julgamentos também aumentou. Em 1989 foram julgados 3.378 processos, enquanto que em 2005 foram 115.978.<sup>10</sup>



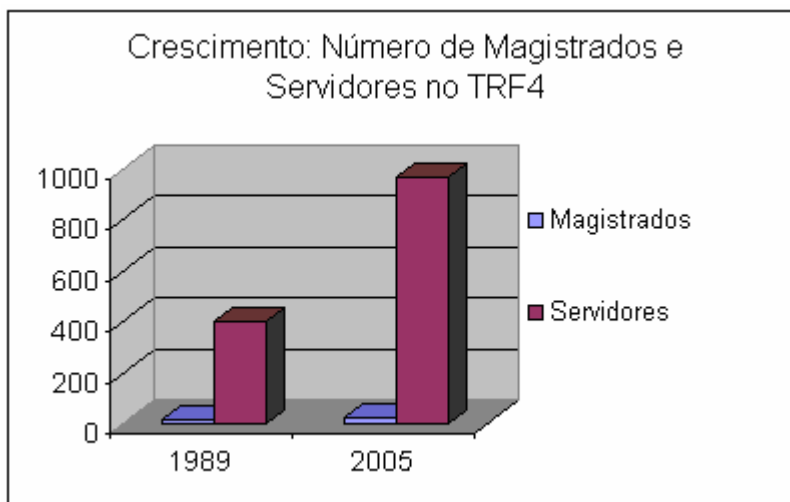
**FIGURA 1 – Crescimento: Processos Distribuídos e Julgados**

No entanto, esse aumento não ocorreu mantendo-se a mesma composição. Para acompanhar a crescente demanda, o quadro de magistrados do Tribunal passou de 14 julgadores, da composição original, para os atuais 27. O número de servidores aumentou de 404 (dezembro de 1989) para 967 (fevereiro de 2004).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Dados obtidos no site [www.trf4.gov.br](http://www.trf4.gov.br) (acessado em 20/08/2006) e no Relatório Anual de Atividades 2005 do TRF4 que serviram de base para a elaboração dos gráficos.

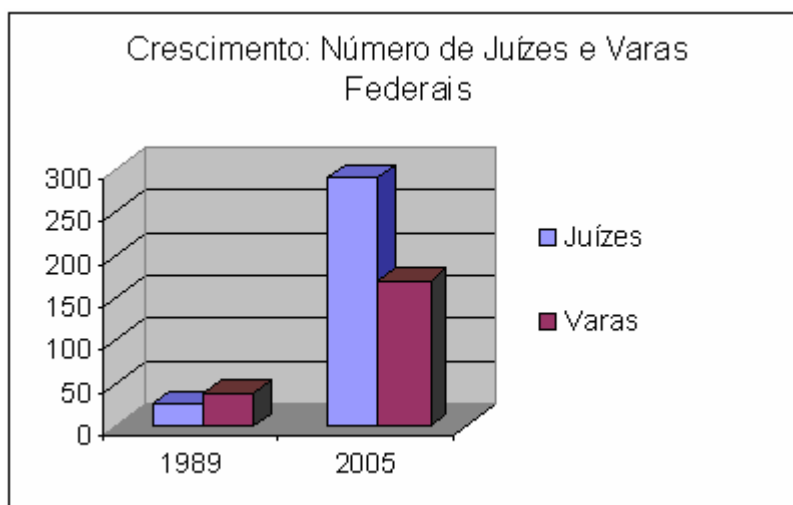
<sup>10</sup> Idem, ibidem.

<sup>11</sup> Idem, ibidem.



**FIGURA 2 – Crescimento: Número de Magistrados e Servidores do TRF4**

O aumento da Corte não se deu de forma isolada, mas teve relação direta com o aumento da Justiça Federal como um todo. Em 1989 existiam 26 juízes federais e 38 varas na 4ª Região. Em dezembro de 2005 o número de magistrados de primeiro grau era de 291, atuando em 170 varas instaladas na 4ª Região.<sup>12</sup>



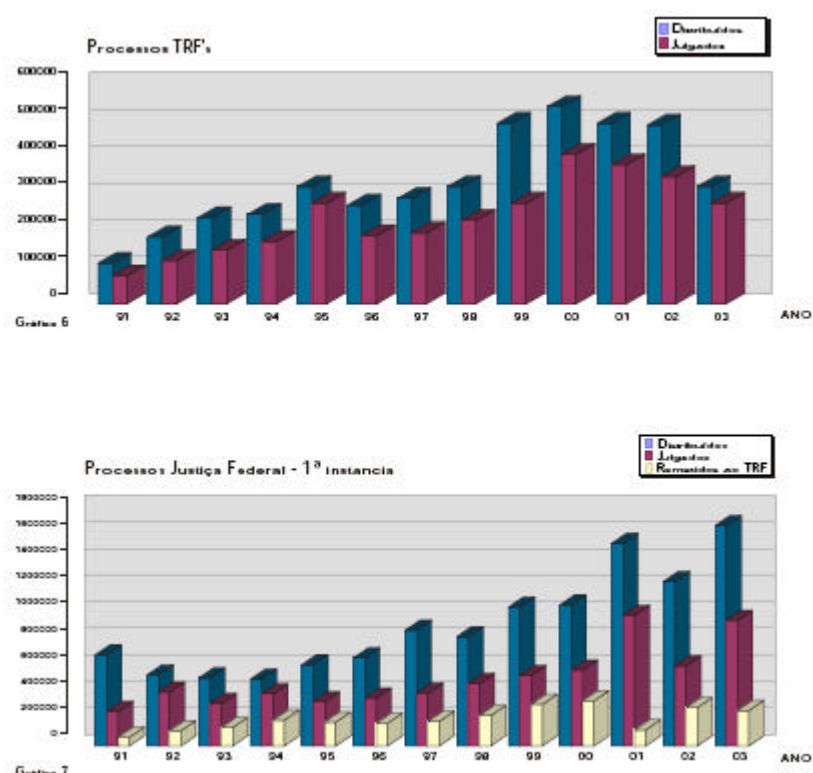
**FIGURA 3 – Crescimento: Número de Juizes e Varas Federais**

A Constituição de 1988 dispôs, ainda, sobre a criação dos juizados especiais de pequenas causas para julgamento de causas de menor complexidade. No âmbito da Justiça Federal essa criação se deu a partir da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, que dispôs sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais Federais. Essa medida visava à simplificação dos feitos e ao “desafogamento” da

<sup>12</sup> Idem, ibidem.

Justiça, propiciando o atendimento da enorme demanda reprimida dos cidadãos, que não podiam ter acesso à prestação jurisdicional pelo alto custo, ou pela reconhecida morosidade decorrente do elevado número de processos em tramitação.

A medida parece ter sido exitosa. Os gráficos abaixo demonstram uma redução do número de processos distribuídos nos TRFs a partir de 2001 que é atribuída, em grande parte, aos Juizados Especiais.



**FIGURA 4 – Processos nos TRFs e Processos da 1ª Instância**

Fonte: site <http://www.mj.gov.br/reforma/index.htm> (acessado em 24/08/2006).

Essa diminuição na distribuição de processos também ocorreu no TRF4, após 2002, conforme se vê da Figura 5, retomando, desde então, em níveis menos elevados, o seu crescimento.

ANO	Processo	Tribunal Regional Federal					
		Total	1ª Região	2ª Região	3ª Região	4ª Região	5ª Região
1995	Distribuídos	285 749	29 788	37 217	119 884	63 310	35 550
	Julgados	196 171	25 699	22 557	71 158	46 710	30 047
	Tramitação (2)	595 815	66 176	65 775	295 719	155 463	12 682
1996	Distribuídos	293 956	47 023	46 973	101 228	67 593	31 139
	Julgados	202 428	29 472	25 935	77 633	46 086	23 302
	Tramitação (2)	559 537	86 847	101 254	239 125	116 522	15 789
1997	Distribuídos	316 899	51 659	56 532	88 453	74 776	45 479
	Julgados	213 253	34 830	29 821	63 749	57 747	27 106
	Tramitação (2)	621 805	119 312	126 871	225 689	127 579	22 354
1998	Distribuídos	357 280	64 343	43 803	105 660	89 054	54 420
	Julgados	253 107	53 727	36 574	67 607	61 297	33 902
	Tramitação (2)	682 323	107 635	141 703	258 944	148 507	25 534
1999	Distribuídos	548 826	97 552	55 738	185 290	141 685	68 561
	Julgados	327 702	80 131	42 788	74 139	85 497	45 147
	Tramitação (2)	956 026	196 464	144 696	360 422	213 822	40 622
2000	Distribuídos	591 887	107 667	66 858	180 225	174 176	62 961
	Julgados	451 771	101 075	53 061	119 543	126 718	51 374
	Tramitação (2)	1 000 013	236 427	150 458	436 079	135 793	41 256
2001	Distribuídos	545 501	110 022	44 782	166 073	165 038	59 586
	Julgados	417 657	97 321	56 123	108 070	107 360	48 783
	Tramitação (2)	963 272	209 776	139 738	457 575	114 968	41 215
2002	Distribuídos	538 104	88 918	67 519	149 418	174 740	57 509
	Julgados	381 423	79 909	69 346	81 201	99 395	51 572
	Tramitação (2)	913 876	179 589	141 919	448 060	105 777	38 531
2003	Distribuídos	352 878	63 510	39 749	106 134	108 735	34 750
	Julgados	304 284	52 899	47 711	77 892	89 942	35 840
	Tramitação (2)	861 804	162 976	125 393	405 857	117 606	49 972
2004	Distribuídos	410 855	105 784	33 629	127 116	114 897	29 429
	Julgados	332 084	47 938	42 380	110 620	97 667	33 479
	Tramitação (2)	946 304	195 987	118 249	420 399	143 928	67 741
2005	Distribuídos	544.435	83.143	34.979	197.735	119.590	37.175
	Julgados	364.465	77.163	47.204	94.872	115.978	37.450
	Tramitação (2)	1.024.258	201.478	116.952	482.524	157.057	71.738

**FIGURA 5 – Movimentação processual dos Tribunais Regionais Federais**

Fonte: Relatório Estatístico da Justiça Federal da 4ª Região – 2005

Outro dado que se observa da Figura acima é que o TRF4 tem apresentado, nos últimos anos, um número de julgados superior à média dos demais TRFs, quer em números absolutos, quer levando-se em consideração a proporcionalidade com o número de magistrados<sup>13</sup>. Além disso, nota-se uma retomada do crescimento de processos distribuídos e em tramitação a partir de 2003.

<sup>13</sup> O TRF da 5ª Região possui 15 magistrados, os TRFs da 1ª, 2ª e 4ª Região possuem 27 e o TRF da 3ª Região possui 42.



Em que pese o TRF4 contar com uma situação satisfatória em seu desempenho, pelo mesmo em relação aos demais regionais, cumpre trazer a baila a manifestação do Desembargador Federal Edgard Antônio Lippmann Júnior:

Existem duas grandes categorias de Organizações: aquelas que estão “aparentemente” satisfeitas com seus resultados e por conseguinte estão estacionadas na escala de evolução do desempenho, por entenderem que não há mais o que conquistar e que uma possível melhoria dependeria de inoportunos e indesejáveis esforços e dispêndio de recursos e aquelas orientadas pela capacidade de fazer cada vez melhor, comprometidas com o ambiente de constante evolução do desempenho, avaliado pelo acompanhamento dos resultados e sua comparação com referenciais que retratem sua eficiência e eficácia na gestão de seus processos, de forma a caracterizar a permanente busca da excelência, através da valorização das pessoas, melhoria contínua dos processos e com foco nos clientes, como forma de garantir seus compromissos com a sociedade. (LIPPMANN, 2003)

Esses números servem para demonstrar o crescimento da demanda do Judiciário Federal. Trata-se de uma verdadeira avalanche de processos, onde cada magistrado responde por milhares deles. Os dados acima apontados são fortes indicadores de que a estrutura atual do Judiciário enfrenta problemas, e talvez aliados a uma legislação, em grande parte ultrapassada, venham justificar as dificuldades em responder pronta e eficazmente aos reclamos da sociedade. Nesse sentido, Zaffaroni (1995) assevera que ao indagarmos pelas causas da “crise” do Judiciário nos deparamos com a crescente demanda como um dos fatores mais importantes.

## 2 A CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO TRF DA 4ª REGIÃO

A fim de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão uma instituição deve contar com um conjunto de pessoas organizadas e direcionadas à consecução de determinado fim. Desta forma, temos que o modo como uma organização é gerida pressupõe um entendimento especial dos seus objetivos e atribuições, dos meios que tem ao seu dispor e das pessoas que a compõem.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região, a fim de atingir seus objetivos, adotou uma configuração organizacional que pode ser observada através de seu organograma (Figura 6). Por ele se verifica a existência de duas linhas de relação entre os setores: é a administrativa e a judiciária. Aliás, esta é a principal divisão existente nesta instituição, ou seja, a área judiciária, também conhecida como “área fim”, onde estão lotados cerca de 735<sup>14</sup> servidores; e a área administrativa, também denominada “área meio”, que conta com cerca de 203<sup>15</sup> servidores.

Do ponto de vista administrativo, pelo organograma, percebe-se uma hierarquia na tomada de decisões onde encontramos no “topo” a competência do Plenário<sup>16</sup>, Corte Especial<sup>17</sup> e Conselho de Administração<sup>18</sup>, que são órgãos colegiados. Na seqüência aparece a Presidência, Corregedoria-Geral<sup>19</sup>, Vice-Presidência e Diretoria Geral. Observa-se, ainda, que ligadas à Direção-Geral, estão

---

<sup>14</sup> Considerados os servidores lotados junto à Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria-Geral, Diretoria Judiciária e Gabinetes.

<sup>15</sup> Considerados os servidores lotados junto à Direção-Geral, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Administrativa e Financeira.

<sup>16</sup> Plenário é órgão colegiado constituído de 27 Desembargadores Federais (art. 2º do RITRF4)

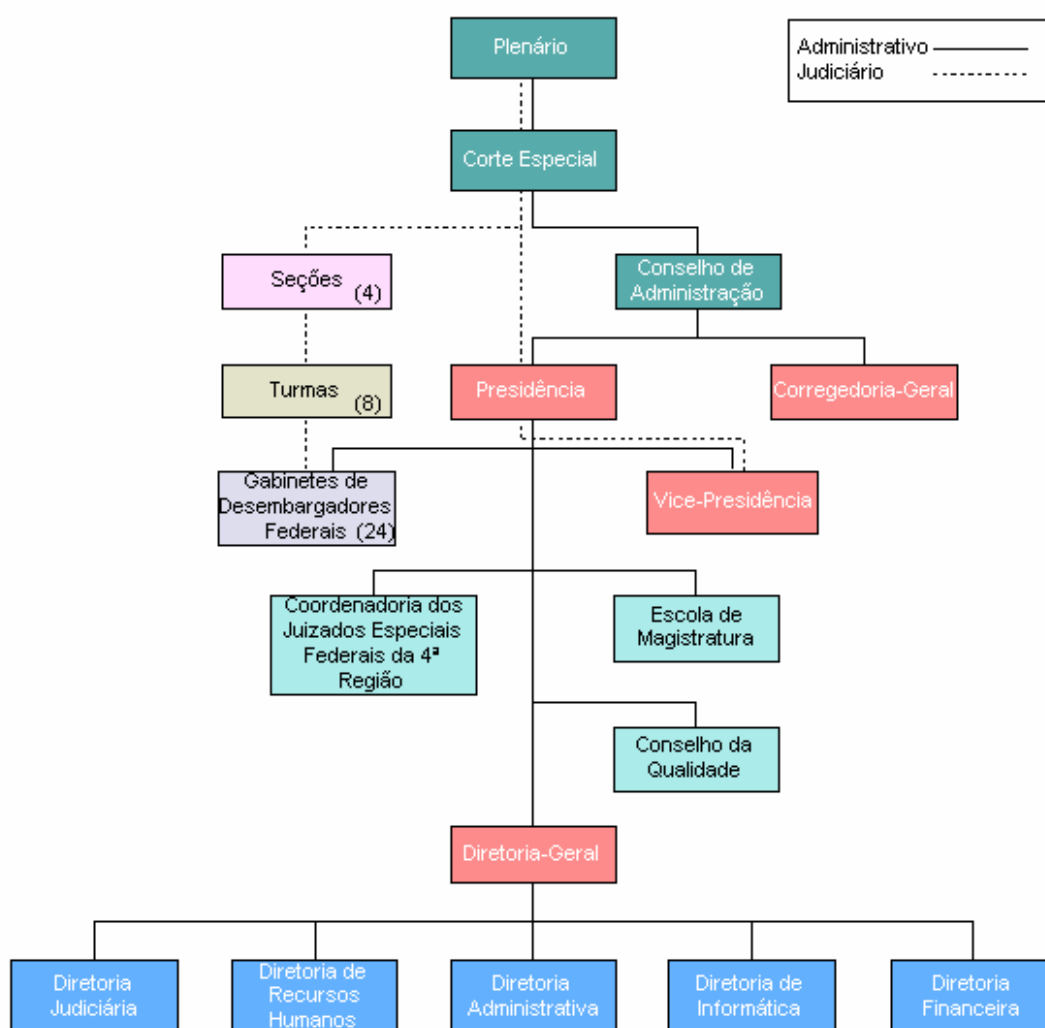
<sup>17</sup> Corte Especial é órgão colegiado constituído de 15 Desembargadores Federais (art. 2º do RITRF4)

<sup>18</sup> Há no Tribunal um Conselho de Administração composto pelo Presidente, pelo Vice Presidente, pelo corregedor geral da Justiça Federal da 4ª Região, que são dele membros natos, e por mais dois Desembargadores Federais efetivos e dois suplentes escolhidos pelo tribunal, com mandato de dois anos.

<sup>19</sup> Corregedoria-Geral é órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, será dirigida por um Desembargador Federal do Tribunal Regional Federal, com título de Corregedor-Geral da Justiça Federal, que exercerá o cargo por dois anos (art. 18 do RITRF4).

subordinadas, administrativamente, cinco Diretorias, a Diretoria Judiciária, de Recursos Humanos, Administrativa, de Informática e Financeira.

### ORGANOGRAMA DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO



Atualizado conforme Resolução nº 75, de 20/06/05, publicada em 21/06/05 alterada pelas Resoluções nº 84, de 13/07/05, publicada em 15/08/05, nº 93, de 12/08/05, publicada em 16/08/05, nº 103, de 31/08/05, publicada em 02/09/05, nº 134, de 12/12/05, publicada em 13/12/05, republicada em 23/01/06 e 16/03/06, com vigência a partir de 01/02/06, nº 3, de 24/01/06, publicada em 26/01/06, republicada em 01/02/06 e 06/02/06, com vigência a partir de 03/02/06, nº 6, de 01/03/06, publicada em 02/03/06, nº 15, de 26/04/06, publicada em 28/04/06, nº 29, de 06/07/06, publicada em 10/07/06 e nº 35, de 17/07/06, publicada em 19/07/06.

**FIGURA 6 – Organograma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

Fonte: Intranet do TRF4 – acessado em 25/05/2006

Dentro da área judiciária existem 24 gabinetes<sup>20</sup> de Desembargadores Federais, com estrutura de apoio para assessoria, engajados na função principal da instituição que é prestar jurisdição (dizer o direito/julgar). Esses gabinetes, como se vê do organograma, estão vinculados diretamente à Presidência. O Regimento Interno do TRF4 assim disciplina a estrutura dos Gabinetes:

#### **DO GABINETE DOS DESEMBARGADORES FEDERAIS**

**Art. 328.** Cada Desembargador Federal disporá de um Gabinete, incumbido de executar os serviços administrativos e de assessoramento jurídico.

§ 1.º Os servidores do Gabinete, de estrita confiança do Desembargador Federal, serão por este indicados ao Presidente, que os nomeará para nele terem exercício, não podendo ser designados como tais cônjuge ou parente (arts. 330 a 336 do Código Civil), em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau inclusive, de qualquer dos Desembargadores Federais em atividade ou aposentados há menos de cinco anos.

§ 2.º O Assessor de Desembargador Federal, bacharel em Direito, e o Chefe de Gabinete, nomeados em comissão pelo Presidente, mediante indicação do Desembargador Federal, podendo ser recrutados do Quadro de Pessoal da Secretaria, ou fora dele, permanecerão em exercício enquanto bem servirem, a critério do Desembargador Federal.

§ 3.º No caso de afastamento definitivo do Desembargador Federal, o Assessor e o Chefe de Gabinete permanecerão no exercício das respectivas funções até a nomeação do novo titular, desde que com a anuência do Juiz Convocado.

**Art. 329.** Cada Desembargador Federal, no âmbito de seu Gabinete, estabelecerá as atribuições dos respectivos servidores, inclusive as dos detentores de cargo em comissão.

**Art. 330.** O horário do pessoal do Gabinete, observadas a duração legal e as peculiaridades do serviço, será estabelecido pelo Desembargador Federal.

Parágrafo único. Para trabalhos urgentes, o Desembargador Federal poderá requisitar o auxílio do serviço taquigráfico ou de gravação do Tribunal.

Como se percebe, são setores com grande autonomia, e cabe ao magistrado, em última análise, a administração e a prestação jurisdicional.

Conta, ainda, a área judiciária com oito Secretarias de Turma, Secretaria do Plenário, Corte Especial e Seções, Secretaria de Recursos, Secretaria de Registros e Informações Processuais, Secretaria de Precatórios, Divisão de Registros e Notas, Divisão de Contadoria, Oficiais de Justiça, que são responsáveis pela distribuição, andamento dos processos, publicações, cumprimento de determinações judiciais, atendimento às partes e advogados, etc. São os setores, dentro da área judiciária, que fazem o contato com o jurisdicionado, e que, portanto, espelham a imagem e a atividade desenvolvida no Tribunal e são coordenados pela Diretoria Judiciária.

---

<sup>20</sup> Atualmente existem mais seis gabinetes para Juizes Federais que se encontram convocados em

Para melhor entender em quais modelos de configuração a estrutura do TRF4 se enquadra convém, nesse momento, conhecer alguns conceitos em relação ao tema. Assim, primeiramente, temos que a estrutura de uma organização deve ser entendida “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10), ou seja, é a divisão do trabalho e sua coordenação. Os mecanismos pelos quais essa coordenação se dá são:

- **ajustamento mútuo** - onde o processo de coordenação do trabalho se dá pela simples comunicação informal;
- **supervisão direta** – onde a coordenação se dá por meio de um servidor que possui a responsabilidade pelo trabalho dos demais, cabendo a ele a instrução e o monitoramento;
- **padronização dos processos** – quando as execuções das tarefas são específicas ou programadas;
- **padronização das saídas** – quando os resultados do trabalho são especificados;
- **padronização das habilidades** – quando o tipo de treinamento necessário para executar determinada tarefa é especificado.

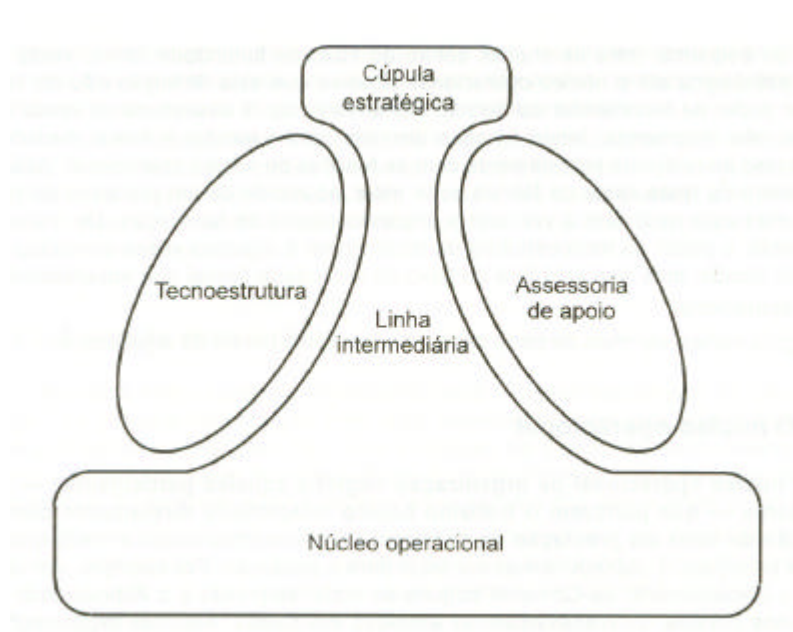
Em relação a esses mecanismos de coordenação Mintzberg (1995, p. 15) afirma que:

Na proporção em que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou caso contrário para a das saídas, ou ainda para a das habilidades, finalmente revertendo para o ajustamento mútuo inicial.

Pode-se dizer que todas as formas de coordenação elencadas na teoria existem no TRF4, preponderando ora uma, ora outra, dependendo da área analisada.

Em relação à organização esta também é dividida, por Mintzberg (1995), em cinco partes básicas.

- **Núcleo operacional** – onde estão os operadores, ou seja, aqueles que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços.
- **Cúpula estratégica** – é o grupo encarregado de assegurar o cumprimento da missão de uma organização de maneira eficaz, bem como de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de certa forma exercem poder sobre a organização.
- **Linha intermediária** – são os gerentes, com autoridade formal, que fazem o elo de ligação da cúpula estratégica com o núcleo operacional.
- **Tecnoestrutura** - nesta área estão aqueles analistas incumbidos de implementar certas formas de padronização na instituição.
- **Assessoria de apoio** – são as unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização, fora de seu fluxo de trabalho operacional.



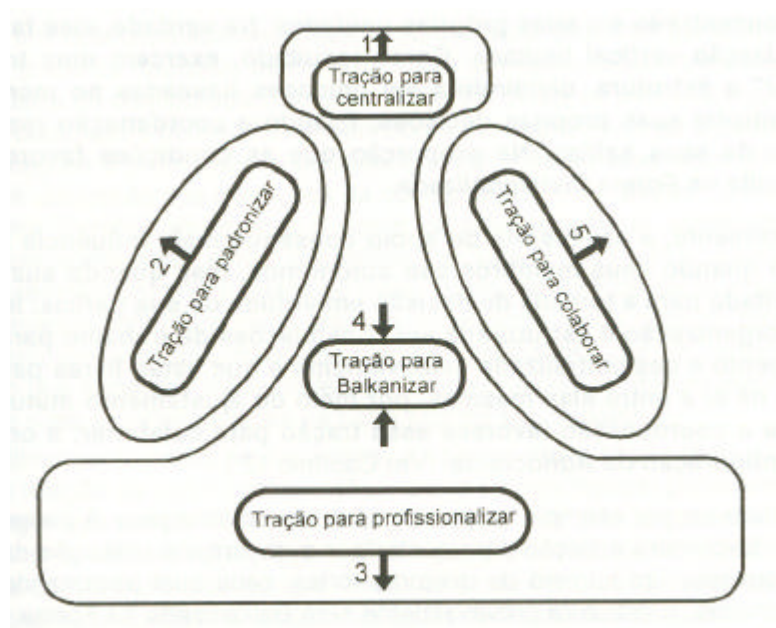
**FIGURA 7 – As cinco partes básicas da organização**

Fonte: Mintzberg, 1995, p. 19.

Com base nesses fundamentos (mecanismos de coordenação e partes básicas), bem como do modo como opera a organização em termos das posições nela existentes, seus agrupamentos e a forma como a autoridade formal flui, Mintzberg (1995) apresenta as seguintes configurações:

- **estrutura simples** – que é tipo de estrutura baseada na supervisão direta e que possui a cúpula estratégica como componente-chave;
- **burocracia mecanizada** – é aquela baseada na padronização dos processos de trabalho e que tem a tecnoestrutura como componente principal;
- **burocracia profissional** – é baseada na padronização de habilidades, e que possui como componente-chave o núcleo operacional;
- **forma divisionalizada** - com base na padronização de saídas, e na qual a linha intermediária é o componente-chave;
- **adhocracia** – estrutura baseada no ajustamento mútuo e na qual a assessoria de apoio, algumas vezes com o núcleo operacional, é o componente-chave.

No entanto, cada uma das partes tende a tracionar em direções diferentes, e, na proporção que em que determinadas condições favorecem uma em detrimento das outras, a organização é levada a se estruturar como uma das configurações antes mencionadas (Mintzberg, 1995).



**FIGURA 8 – Os cinco tracionamentos da organização**  
**Fonte: Mintzberg, 1995, p. 155**

A Figura 8 mostra a cúpula estratégica exercendo tração para uma centralização, por meio da qual mantém o controle sobre a tomada de decisões. Na medida em que essa tração é favorecida, surge a configuração denominada **estrutura simples**.

À medida que a tecnoestrutura exerce tração no sentido de padronizar (razão de ser da tecnoestrutura), as condições favorecem a descentralização horizontal e a organização se estrutura como uma **burocracia mecanizada**.

Quando o núcleo operacional consegue promover a descentralização horizontal e vertical, passando a trabalhar com relativa autonomia e obtendo o necessário para a coordenação através da padronização de habilidades, traciona no sentido da profissionalização. Na medida em que esta tração é favorecida, a organização estrutura-se como uma **burocracia profissional**.

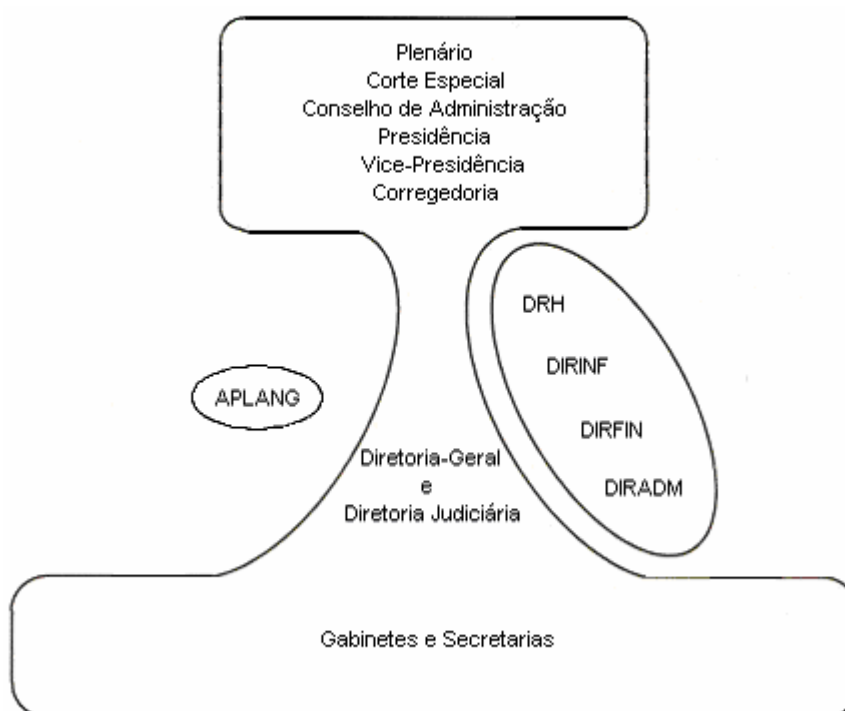
Por outro lado, os gerentes da linha intermediária buscam independência, procuram retirar poder da cúpula estratégica para baixo a fim de concentrá-lo em suas próprias unidades. Assim, exercem tração para “balkanizar” a estrutura, dividindo-a em unidades baseadas no ambiente, que podem controlar suas próprias decisões, ficando a coordenação restrita à padronização de suas saídas



(MINTZBERG, 1995). Preponderando essas condições o resultado é uma **forma divisionalizada**.

Por fim, na medida em que a assessoria de apoio passa a ter mais influência na organização, na razão direta em que sua colaboração é solicitada para tomada de decisões, a organização adota a configuração de **adhocracia**. “Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho para as quais o planejamento é descentralizado seletivamente e que estão livre para coordenar dentro de si e entre elas mesmas, por meio do ajustamento mútuo” (MINTZBERG, 1995, p. 156).

Fazendo um exercício de análise da estrutura do TRF4 e utilizando o modelo acima exposto, temos: na cúpula estratégica seus órgãos colegiados, Plenário, Corte Especial e Conselho de Administração, bem como a Presidência, a Vice-Presidência e Corregedoria-Geral; no núcleo operacional, os gabinetes dos Desembargadores Federais e as Secretarias (dos órgãos colegiados); na linha intermediária a Direção-Geral e Diretoria Judiciária; na tecnoestrutura a APLANG; e na Assessoria de apoio as Diretorias de Informática, Financeira, Administrativa e de Recursos Humanos.



**FIGURA 9 – As partes básicas do TRF4**

Em relação à estrutura do Tribunal, prepondera como configuração a Burocracia Profissional onde, de acordo com Mintzberg (2000), a organização entrega grande parte do seu poder a profissionais que assumem o trabalho de operações. Neste modelo, pelo fato do trabalho ser bastante padronizado pelas habilidades, os profissionais podem trabalhar de forma bastante independente uns dos outros, sendo a coordenação conseguida por aquilo que eles esperam automaticamente uns dos outros. São organizações que possuem características de democracia e autonomia, todavia alguns problemas podem ser associados com a burocracia profissional e, nesse sentido, Mintzberg enfatiza que “nela, virtualmente não há controle do trabalho além daquele da profissão em si, e nenhuma forma de controlar as deficiências que os profissionais por si mesmos decidem omitir” (MINTZBERG, 1995, p. 205).

Cumprido ressaltar, ainda, que dentro dos gabinetes, em geral, a estrutura tende ser da Forma Simples. Possui basicamente “pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa” (MINTZBERG, 1995, p.158), e que por sua característica traciona para a centralização.

Quanto à formulação estratégica, nas burocracias profissionais, esta assume, segundo Mintzberg (1995), uma forma muito diferente, visto que suas metas não podem ser facilmente combinadas, pois seus resultados são de difíceis medições, perdendo a noção de estratégia, por conseguinte, boa parte de seu significado.

Em razão da autonomia de cada profissional – seu relacionamento de trabalho de perto com seus clientes e afastado com seus colegas -, torna-se lógico pensar em termos de uma estratégia pessoal para cada profissional. Em muitos casos, cada um seleciona seus próprios clientes e métodos aleatoriamente. (MINTZBERG, 1995, p. 200)

A formulação estratégica necessita da participação de profissionais de fora do núcleo operacional a fim de que estas sejam similares e concernentes aos anseios de seus usuários. O que se percebe nesse tipo de configuração é que cada novo administrador procura mudar a organização da sua própria maneira, buscando alterar as metas para torná-la mais eficaz.

Na Burocracia Profissional isso é traduzido por um conjunto de iniciativas estratégicas que o administrador deseja assumir por si mesmo. No entanto, nessas estruturas – em princípio, da base para cima –, o administrador não pode impor sua vontade aos profissionais do núcleo operacional. Em lugar disso, ele deve apoiar-se em seu poder informal e aplicá-lo sutilmente. Sabendo que os profissionais não desejam nada mais que serem deixados sozinhos, o administrador move-se com cuidado [...] Desta maneira, com o tempo ele pode conseguir mudanças que os profissionais teriam rejeitado imediatamente, caso tivessem sido propostas todas de uma só vez. (MINTZBERG, 1995, p. 201)

Essas características, do tipo de estrutura organizacional, somadas à alternância de seus principais cargos de direção a cada biênio, bem como a distinção entre a área administrativa e judicial ser feita por uma linha tênue, faz da estrutura deste Tribunal diferente dos modelos normalmente existentes e a torna extremamente complexa.

### 3 O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Buscar uma única definição para Planejamento Estratégico não é tarefa fácil. A literatura de administração estratégica é vastíssima e revisada a cada dia. Poderíamos partir de uma definição morfológica de seus termos, como freqüentemente se faz, donde teríamos que o termo “planejar” que remete a idéia de fazer o plano ou planta de; projetar, traçar, fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro de; programar, planificar: fazer tenção ou resolução de; tencionar, projetar (Dicionário Aurélio Eletrônico, Século XXI, Versão 3.0, novembro de 1999). Quanto ao termo “estratégia”, refere-se à arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Fig. Fam. V. estratagemas projetar (Dicionário Aurélio Eletrônico, Século XXI, Versão 3.0, novembro de 1999).

Mais especificamente no campo da administração, conforme afirma Mintzberg (2004), para algumas pessoas o “planejamento” é “pensar no futuro”, para outros é “controlar o futuro”, ou ainda uma “tomada de decisão”, ou “tomada de decisão integrada”, mas conclui que é a formalização a chave para entender o planejamento. Desta forma, o planejamento seria “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 40-41).

Conforme assevera Matus (*in* FRANCO HUERTAS, 1996), planejar significa pensar antes de agir, ou seja, pensar sistematicamente, com método, projetando-se para o futuro, pois ou sabemos planejar ou estaremos condenados à improvisação.

Quanto à “estratégia”, Mintzberg (2004) assevera que, conforme a fonte, poderá ser definida como “um plano”, “como um padrão”, “como uma posição” ou mesmo “como uma perspectiva”, ressaltando que as organizações precisariam considerar ambas as posições e perspectivas em sua formação de estratégia, em que pese via de regra a literatura preferir uma à outra.

Nesse sentido, inobstante as dificuldades de sua definição, existem algumas áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia.

### Áreas de concordância

(Adaptado de Chaffee, 1985: 89-90)

- *A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.* “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
- *A essência da estratégia é complexa.* “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”
- *A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.* “... decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”
- *A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.* “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.”
- *As estratégias não são puramente deliberadas.* “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- *As estratégias existem em níveis diferentes.* “... as empresas têm... estratégia corporativa (“em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios(“como iremos competir a cada negócio?”)”
- *A estratégia envolve vários processos de pensamento.* “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

#### FIGURA 10 – Áreas de concordância a respeito de estratégia

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21).

Mintzberg (2004, p. 256) ao abordar as “falácias” do Planejamento Estratégico, conclui que “assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico não é formação de estratégia”. Assim, uma estratégia não poderia ser

planejada, concluindo que “o nome do planejamento estratégico está errado” e que “ele deveria ter sido chamado de programação estratégica” (MINTZBERG, AHLSTRANDE E LAMPEL, 2000, p. 64-65). No entanto, essa conclusão, por si só, não põe o planejamento na berlinda. Nesse sentido, mais importante que defini-lo talvez seja entender porque se deve planejar.

A realidade é que a sociedade está cada vez mais exigente. Quer seja pela globalização, pelo desenvolvimento tecnológico ou social, o desejo de mudança pulsa nas veias dos cidadãos. Esses passaram a exigir, controlar e a reclamar cada vez mais. A partir daí poder-se-ia simplesmente dizer que, como o “planejamento estratégico” diz respeito a “planejar a mudança”, somente isso já demonstraria a necessidade de planejar. Na verdade, o planejamento serve de suporte para o encaminhamento das mudanças evitando que essas se dêem de forma improvisada, portanto, ele seria imprescindível para as organizações que querem se adequar aos dias atuais.

No setor público, uma administração mais eficiente é a resposta esperada por todos, frente às manifestações de repúdio que a sociedade brasileira dispara contra um poder público desgastado com os desmandos e administrações irresponsáveis. Surge, então, o planejamento estratégico como uma proposta capaz de dar à gestão pública o novo modelo que se busca.

Neste sentido, Jackson De Toni (2006) assevera que, em relação à área pública:

[...] há uma longa tradição no domínio da improvisação e de técnicas mais rudimentares de gestão, é certo que tais condutas sempre foram funcionais às práticas do clientelismo, do fisiologismo e da formação híbrida do sistema administrativo brasileiro, que historicamente conciliou de modo imperfeito práticas weberianas como o mandonismo natural das oligarquias.

Mais especificamente em relação ao Judiciário cumpre trazer a colação a preocupação externada pela Juíza Federal Elizabeth Leão, no VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002 (LEÃO, 2002):

Da análise dos problemas do Poder Judiciário, verifico e afirmo que o de maior gravidade se refere aos métodos utilizados para sua administração,

principalmente porque não temos nem os magistrados, nem os servidores, formação acadêmica de administração.

Ao tratar da importância da modernização da administração da Justiça a Desembargadora Federal Maria Lúcia Luz Leiria assevera que “não há, pois, apenas ‘importância em modernizar a justiça’, há urgência, emergência, sob pena de privatizar-se o espaço público, enterrando um Poder sob o manto dos árbitros privados” (LEIRIA, 2002, p. 37).

Nesse diapasão, Mintzberg (2004, p. 148) afirma que “o planejamento é proposto para garantir que as organizações coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem ‘racionalmente’”. Em suma, se planeja para que as organizações coordenem suas atividades, assegurem que o futuro seja levado em consideração, para serem racionais e como forma de controle.

### 3.1 As Escolas de Formação de Estratégia

Assim como não existe uma única definição para o planejamento estratégico, também, não existe uma única forma de planejar. A partir da visão de diferentes escolas temos entendimentos diversos quanto ao planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisam o processo de formação de estratégia a partir da divisão em dez escolas de pensamento, partindo da premissa de que cada escola é apenas uma parte desse processo fazendo uma análise das limitações e contribuições de cada uma. Nesse sentido, cada escola é identificada por uma visão diferente a respeito do planejamento estratégico. Desse modo temos as seguintes visões:

- a) **Escola do *Design*** – formulação de estratégia como um processo de concepção;
- b) **Escola do Planejamento** – formulação de estratégia como um processo formal;
- c) **Escola do Posicionamento** – formulação de estratégia como um processo analítico;

- d) **Escola Empreendedora** – formulação de estratégia como um processo visionário;
- e) **Escola Cognitiva** – formulação de estratégia como um processo mental;
- f) **Escola de Aprendizado** – formulação de estratégia como um processo emergente;
- g) **Escola do Poder** – formulação de estratégia como um processo de negociação;
- h) **Escola Cultural** – formulação de estratégia como um processo coletivo;
- i) **Escola Ambiental** – formulação de estratégia como um processo reativo;
- j) **Escola de Configuração** – formulação de estratégia como um processo de transformação.

O TRF4 adotou uma forma de planejamento, que de acordo com a classificação teórica, se enquadra no modelo da escola do *Design* (ainda que existam outras características que poderiam ser associadas a outras escolas). Trata-se, certamente, da escola mais influente do processo de formação de estratégia, e que passaremos a analisar a seguir.

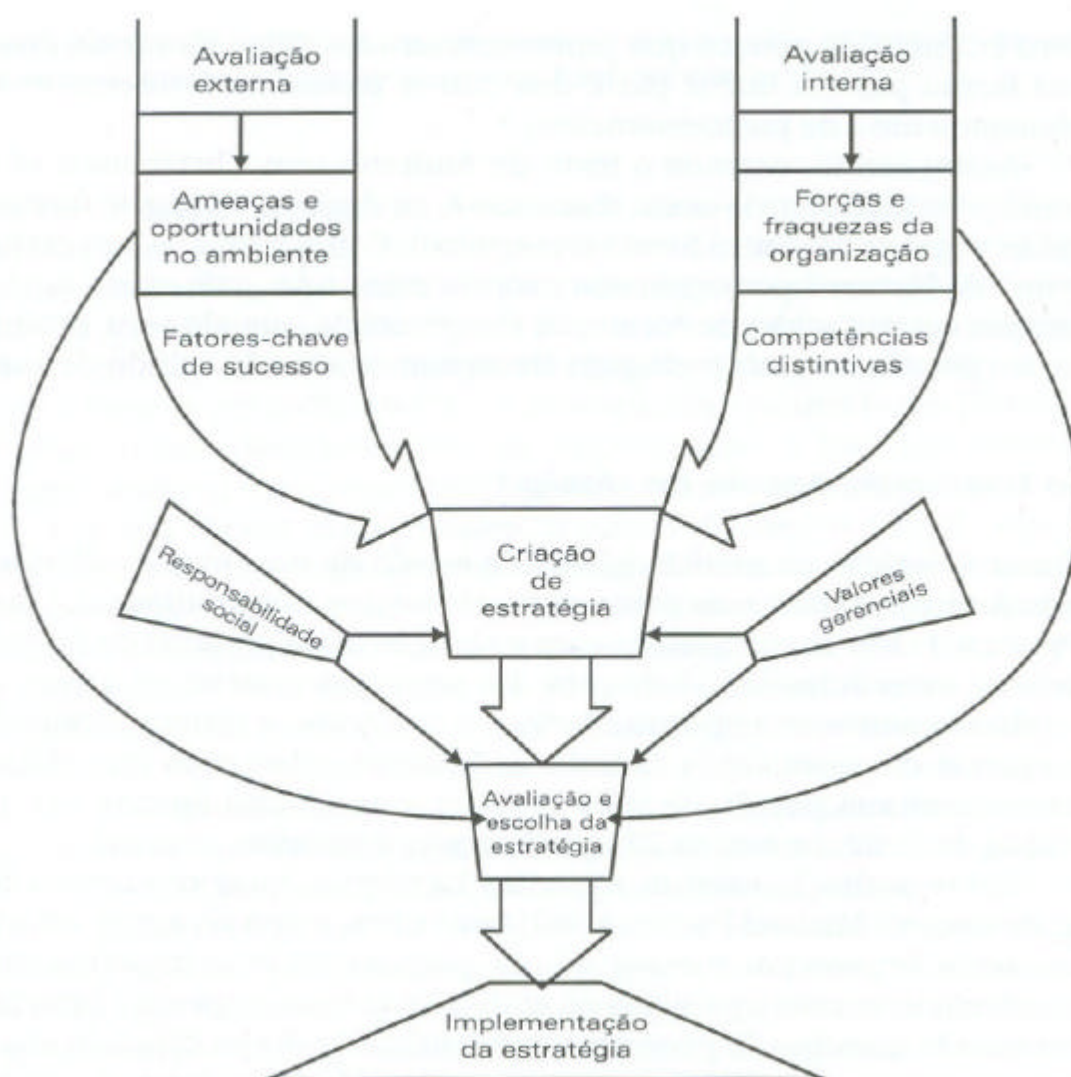
### 3.2 O Modelo Básico da Escola do *Design*

O modelo da escola do *design* é também conhecido na literatura como modelo SWOT<sup>21</sup>. Mintzberg (2004) apresenta a descrição de um modelo básico de formação de estratégia da escola do *design* servindo-se da Figura 11 para descrevê-lo.

---

<sup>21</sup> *Strengths* (forças) e *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).





**FIGURA 11 – Modelo básico de formação de estratégia da escola do *design***  
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30).

Esta escola baseia-se na crença de que a formação de estratégia é um processo de concepção, ou seja, existem algumas idéias preestabelecidas que são utilizadas para traçar a estratégia, sendo que a principal é a congruência entre os fatores externos e internos. Segundo se depreende da ilustração o modelo dá ênfase às avaliações das situações externa e interna. As situações externas devem se entendidas como as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente fora da instituição e, como situações internas, são observadas as forças e fraquezas da própria organização. Outros fatores são considerados relevantes para formulação da estratégia como os “valores gerenciais”, que vêm a ser as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização, assim como, a “responsabilidade

social”. Após a criação de estratégia ocorre uma etapa de avaliação e escolha. Uma vez escolhida passa-se ao estágio de implementação completando, em suma, o processo estratégico.

Para fundamentar a escola do *design* existem algumas premissas que são apontadas na literatura (MINTZBERG, 2004, p, 458). Entre elas temos que:

- a formação de estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente;
- a responsabilidade por todo o processo deve ser do executivo principal: essa pessoa é O estrategista<sup>22</sup>;
- o modelo de formação de estratégia deve ser simples e informal;
- as estratégias devem ser únicas; as melhores resultam de um processo de *design* criativo;
- as estratégias devem resultar do processo de *design* plenamente desenvolvido;
- as estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas o que significa que precisam ser simples;
- finalmente, depois de essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples, terem sido totalmente formuladas, devem, então, ser implementadas.

### **3.3 Críticas à Escola do *Design***

A partir de agora vamos elencar algumas críticas dirigidas a esse modelo segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

---

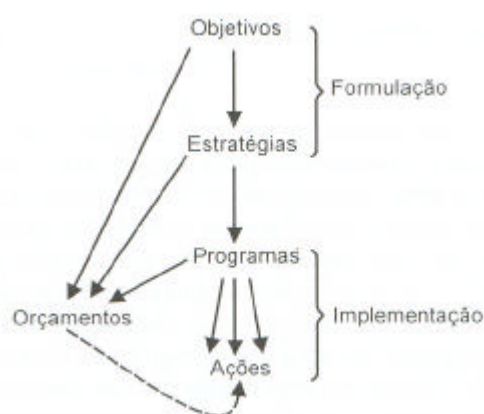
<sup>22</sup> Na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores.

**3.3.1 Avaliação de Pontos Fortes e Fracos** – e o aprendizado da instituição onde fica? A avaliação dos pontos fortes e fracos da organização é o ponto chave dessa escola. Ocorre que da forma preconizada nesse modelo esta avaliação é feita apenas no papel. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o problema consiste na “promoção que esta escola faz do pensamento independente da ação, da formação da estratégia ser, acima de tudo, um processo de concepção, ao invés de aprendizado” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 34).

**3.3.2 A Estrutura e a Estratégia** – de acordo com a literatura para a escola do *design*, a estrutura da organização deve se adaptar à estratégia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) “a estrutura pode ser algo maleável, mas não pode ser alterada à vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 35). Assim, ao elaborar as estratégias deve se observar os “produtos” e os “clientes” do negócio para daí fazer a adequação da estrutura. A estrutura e a estratégia se completam, sendo a formação da estratégia “um sistema integrado, não uma seqüência arbitrária” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 35).

**3.3.3 Tornar a Estratégia Explícita** - a crítica que é lançada aqui diz respeito ao momento em que a estratégia é tornada explícita, pois, a partir desse momento, estaria se promovendo a inflexibilidade. Após a elaboração das estratégias é necessária sua articulação, segundo o modelo. Em princípio, se não for possível fazer essa articulação é porque ou trata-se de pensamento vago ou por motivos políticos. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 36) alertam que “as estratégias explícitas são antolhos concebidos para focalizar a direção; assim, bloqueiam a visão periférica. Com isso, podem impedir mudanças estratégicas quando estas se tornam necessárias”.

**3.3.4 Separação entre Formulação e Implementação: Separar Pensamento de Ação** – A separação dos estágios de formulação e implementação são muito bons em termos didáticos. A Figura 12 retrata duas fases do processo estratégico de modo mais convencional.



**FIGURA 12 – Planejamento Estratégico Convencional**

Fonte: Mintzberg (2004, p. 79).

Nela se observa a existência de duas instâncias: a primeira onde se verifica a inter-relação entre os *objetivos* sobre *estratégias*, que juntos comporiam a fase de *formulação*; a segunda de *implementação*, onde há inter-relação dos *programas* e *ações*.

No entanto, esta separação, característica da escola do *design*, torna esse modelo muito próprio para empresas de consultoria que, mesmo sem conhecer a instituição ou seu produto, conseguem, com base em uma análise SWOT, elaborar um planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) advertem que se os gerentes imaginam que podem ficar em suas salas rodeados de documentos formulando para que outros possam implementar, eles estão “prestando um grande desserviço, encorajando estratégias superficiais que violam as próprias competências distintivas das suas organizações” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 37). Para a elaboração do planejamento há uma lição de casa: aprender a respeito de suas competências envolvendo todos os tipos de pessoas, para então ser capaz de propor uma estratégia eficaz. Existe outro ponto que deve ser observado em relação à distinção entre o momento da formulação e implementação, que é o fato dos cenários externos não serem estanques. A estratégia formulada pela Alta Administração poderia exigir um cenário estável, para que no momento da implantação a outra equipe pudesse se valer da estratégia elaborada, mas na verdade o mundo tem se mostrado cada vez mais turbulento. Assim, implementadores e formuladores devem atuar lado a lado, pois “à medida

que os implementadores formulam, a organização aprende” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 37).

### **3.4 “Armadilhas” do Planejamento Estratégico**

Cumprir levantar, ainda, algumas características gerais do planejamento que justificariam suas dificuldades, também conhecidas na teoria como “armadilhas”. São aquelas situações próprias do planejamento que impedem sua prática bem-sucedida e que giram em torno da questão do comprometimento e do clima para mudanças.

**3.4.1 Planejamento e Comprometimento** - Quando se fala em comprometimento não se deve entender apenas aquele que a Alta Administração deva ter com o planejamento estratégico. Aqui, tão importante quanto saber se há comprometimento da Alta Administração é saber:

a) se o planejamento está comprometido com a administração, b) se o comprometimento com o planejamento gera comprometimento com o processo de formação de estratégia, com as estratégias que resultam desse processo e, por último, com a tomada de medidas efetivas pela organização, e c) se a própria natureza do planejamento promove de fato o comprometimento gerencial com ele. (MINTZBERG, 2004, p 139)

Quando se fala em comprometimento da Alta Administração deve-se atentar a um ponto importante: o modelo do planejamento, conforme estruturado, submete o poder da autoridade ao planejamento em si, ou seja, o planejamento seria idealizado para, por sua própria natureza, reduzir o poder da Alta Administração sobre a formação da estratégia. Aqui nos deparamos com uma verdadeira armadilha para o próprio planejamento: se para a cúpula da administração caberia apenas tomar decisões e implementá-las, conforme constante dos planos estratégicos, como se deveria esperar que essa desse seu apoio? Como não contamos sempre com administradores genialmente intuitivos, se faz necessário um planejamento formal, até mesmo como medida econômica, evitando gastos em projetos que não terão continuidade.

Mas não basta apenas o comprometimento da Alta Administração, é necessário que esse se dê em todos os níveis. Se partirmos da hipótese que um grupo idealiza o planejamento e o entrega à Alta Administração, todos os demais

ficariam restritos à condição de meros implementadores, o que acabaria por abalar o compromisso do grupo com o planejamento. A produtividade e a satisfação da instituição serão sempre maiores na medida em que um maior número de pessoas esteja comprometido com os planos.

Contudo, quando falamos de comprometimento em instituições nas quais os postos de comando trocam de forma cíclica, como é o caso do TRF4, este comprometimento ganha um outro aspecto. É uma questão da continuidade, ou melhor, descontinuidade administrativa, do compromisso com a instituição. Não basta uma administração saber que existe planejamento, ela necessita estar comprometida, assim como toda a instituição, para que, findo um mandato, todos os planos não sejam descartados em nome de uma nova vontade. Não se está afirmando que a alternância no poder não é saudável, não questionamos isso. Nem mesmo que os programas desenvolvidos por esta ou aquela gestão não foram bons. Trata-se, sim, de ver aplicado o princípio da eficiência<sup>23</sup>, insculpido do art. 37 da Constituição Federal. Nesse sentido vale citar, por oportunas, as palavras do Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas, que ocupou a Presidência do TRF4 no biênio 2003/2005, e muito bem exprime esse sentimento:

A administração dos Tribunais Federais, e conseqüentemente da primeira instância, não deve ser alterada abruptamente a cada dois anos. Quer-se com isso dizer que devem existir planos de metas por um período mínimo de 04 anos, comprometendo-se a administração posterior com o que for feito pela anterior. Não faz sentido um Presidente gastar elevadas verbas com um plano (p. ex.; qualidade total) se o seu sucesso não continuar os trabalhos. O que se tem a fazer é o Presidente da Corte submeter ao Plenário todas as ações mais ambiciosas e colher um compromisso de continuidade. Se não lograr êxito, deve ter a humildade de recuar e não tomar a iniciativa. Mas se houver a aprovação, agirá ciente de que, ao término de seu mandato, as providências continuarão. Entre a eleição e a posse deverá haver um prazo mínimo de dois meses para a transição. (FREITAS, 2003, p. 183)

**3.4.2 Planejamento e Mudança** - Esta armadilha diz respeito ao clima apropriado para o planejamento na organização. Mintzberg (2004) sugere que “um clima apropriado para o planejamento nem sempre é apropriado à formação de estratégia efetiva; às vezes, um clima hostil pode ser mais eficaz para a formação de

estratégia” (MINTZBERG, 2004, p.148). Nesse sentido surge a questão da inflexibilidade dos planos que já foi examinada como crítica à escola do *design*. A literatura, em especial a da escola do *design*, evidencia a necessidade de tornar a estratégia explícita, o que faz com que sua alteração possua maior resistência. Também devemos atentar para a questão da inflexibilidade do processo de planejamento. Nesse ínterim vislumbra-se que o planejamento é fundamentalmente um processo conservador, na medida em que existe para conservar uma orientação básica da organização. Assim, como poderia ele promover uma mudança relevante na instituição? Desta forma as mudanças que o planejamento poderia propor seriam alterações tópicas dentro do contexto da orientação existente. Mintzberg constata que “as pessoas podem resistir ao planejamento não por causa de seu ”medo de mudança”, mas exatamente pela razão oposta: algumas pessoas podem resistir ao planejamento devido a seu medo da estabilidade, ao passo que outras podem abraçá-lo devido a seu medo da mudança!” (MINTZBERG, 2004, p. 159). Em síntese, essa parece ser a “desculpa perfeita” para qualquer um dizer não ao planejamento.

**3.4.3 Planejamento e Política** – Prega-se na teoria que o planejamento seja um exercício apolítico e objetivo que, por vezes, é abalado pela interferência da atividade política que busca a satisfação de interesses próprios através de confrontação e conflito. Mas não parece ser verdade que seja esse um exercício apolítico. Até onde os planejadores, nos processos de criação das estratégias, tendo em vista que cada um possui sua própria noção de objetividade, estariam isentos? Esta “armadilha” está ligada intimamente à questão do “clima apropriado para o planejamento”, onde se contrapõem as decisões tomadas de “última hora” (que se utilizam da intuição) àquelas tomadas de forma sensata e estudada (que se valem da análise). “Não há argumentos lógicos para rejeitar ou apoiar a intuição, pois ela não funciona de acordo com a lógica convencional [...] Assim, rejeitar a intuição como um processo irracional é, por si, irracional, da mesma forma que abraçá-la como um processo superior à lógica formal é, por si, ilógico” (MINTZBERG, 2004, p 167). Entre essas “forças” deve haver um equilíbrio, pois, conforme Mintzberg

---

<sup>23</sup> A eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários (SILVA, 2000, p. 655-656)

(2004), quando não surge o equilíbrio entre intuição e análise cada um de seus defensores se valem de argumentos políticos, utilizando-se de qualquer base de poder que possam reunir para proclamar sua superioridade. Nessa queda-de-braço, se não houver o equilíbrio, ou sobrevive o planejamento ou as decisões continuam e/ou passam a ser tomadas de forma intuitiva, valendo-se do poder da autoridade. Tanto a política como o planejamento possuem aspectos extremamente relevantes e positivos para a instituição, e devem ser utilizados na dose certa.

**3.4.4 Planejamento e Controle** – Aduz-se que um dos focos de interesse do planejamento é controlar. Controlar os ambientes de certa forma reflete o medo de incertezas, espontaneidades e prejuízos que podem ser causadas ao planejamento. A realidade é que os ambientes não são estáveis, eles variam entre setores e ao longo do tempo. Nesse sentido Mintzberg (2004) afirma que “o planejamento funciona melhor quando extrapola o presente ou lida com a mudança incremental dentro da perspectiva estratégica existente; ele funciona menos diante de situações instáveis, imprevisíveis, ou mudança quântica na organização” (MINTZBERG, 2004, p. 173).

### **3.5 Outras Críticas ao Planejamento Estratégico**

Mintzberg (2004) apresenta, ainda, uma relação das dez armadilhas mais importantes que e devem ser evitadas conforme classificação pelos entrevistados, retiradas de Steiner (1979, p. 224):

1. A suposição da Alta Administração de que pode delegar a função de planejamento a um planejador.
2. A Alta Administração fica tão absorvida nos problemas correntes que aplica tempo insuficiente no planejamento a longo prazo, e o processo fica desacreditado entre os outros gerentes e o pessoal.
3. Fracasso em desenvolver metas adequadas da empresa como base para formular planos a longo prazo.
4. O pessoal de linha principal não assume o envolvimento necessário no processo de planejamento.



5. Deixar de usar os planos como padrões para medir o desempenho gerencial.
6. Deixar de criar um clima na empresa que seja apropriado e aberto ao planejamento.
7. Supor que planejamento corporativo abrangente é uma coisa separada de todo o processo administrativo.
8. Injetar tanta formalidade no sistema que ele perde a flexibilidade, a folga e a simplicidade, impedindo a criatividade.
9. A Alta Administração não revisa com os chefes departamentais e divisionais os planos a longo prazo que eles desenvolveram.
10. A Alta Administração rejeita consistentemente o mecanismo de planejamento formal tomando decisões intuitivas que conflitam com os planos formais.

**FIGURA 13 – As dez armadilhas mais importantes que devem ser evitadas conforme classificação pelos entrevistados**

Fonte: MINTZBERG (2004, p. 135).

Para finalizar, de uma forma mais genérica, mas não menos relevantes, são as críticas ao planejamento estratégico, resumidas e sistematizadas por Robbins (2001, p. 118-119), da forma abaixo:

- o planejamento cria muita rigidez;
- você não pode planejar mudança em um ambiente turbulento;
- os sistemas não podem substituir a intuição e a criatividade;
- o planejamento concentra a atenção da administração mais na competição no interior da estrutura industrial de hoje do que na competição pelo futuro;
- o planejamento leva as organizações bem-sucedidas a se preocuparem demais com os fatores responsáveis por seu sucesso, gerando condições que podem conduzir ao fracasso.

#### 4 A HISTÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRF4

Mesmo antes do advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, que no seu art. 3º <sup>24</sup> instituiu o princípio da eficiência<sup>25</sup> na administração pública, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região já estava engajado em processos pela busca da “Qualidade”.

Em 1995, o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal estabeleceu um projeto de “Modernização da Justiça de 2ª Instância” que envolveu todos os TRFs. Na 4ª região foi realizada a “Operação Pensar” que permitiu a avaliação da percepção que os servidores tinham do sistema e de seu funcionamento, tendo sido utilizado como instrumento de pesquisa os “Dez Mandamentos da Qualidade” que são os princípios da Qualidade Total.

Em 1996, foi implantado o “Plano de Gestão pela Qualidade – PGQ/TRF 4ª Região” como um instrumento de gestão que continha princípios, políticas, objetivos e estratégias para a implantação da Qualidade. Em setembro daquele ano foi efetuado o primeiro evento de sensibilização ligado à qualidade. Até o ano 2000 foram realizados cerca de 63 eventos relacionados à qualidade com a participação de 1564 servidores.

Em junho de 1998, o Tribunal aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP/RS tendo, em 1999, recebido o Diploma de Distinção e Medalha de Bronze no Prêmio Gaúcho da Qualidade<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (grifo nosso) (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

<sup>25</sup> A eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários (SILVA, 2000, p. 655-656)

<sup>26</sup> Fonte: Relatório de Gestão pela Qualidade do TRF da 4ª Região – 2001. Disponível em <http://intranet.trf4.gov.br/O&Mnova/quali/pqgf2001/crit01.html>

Em março de 2000 o TRF4 aderiu ao QPAP<sup>27</sup> e passou a integrar o comitê gestor do Fórum da Qualidade nos Serviços Públicos do Rio Grande do Sul. A partir de março de 2001 foi estendido o Plano de Gestão pela Qualidade para a Justiça Federal de 1ª Instância com a criação de comitês de qualidade nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Em 2001 foi adotado o Planejamento Estratégico como metodologia gerencial, alinhando-se, então, às orientações do Conselho da Justiça Federal que, em 14/11/2001, promoveu o encontro de representantes dos Tribunais Regionais Federais, para treinamento e elaboração da proposta de Planejamento Estratégico para a Justiça Federal, recomendando sua adoção nos Tribunais.

O que faremos a partir de agora é um relato da trajetória do Planejamento Estratégico no TRF4 baseada nos elementos obtidos no processo administrativo nº 01.06.00002-0. Nele constam registrados os principais passos realizados pela instituição nesse mister.

Foi através da Portaria nº 250 (Anexo A), de 02 de agosto de 2001, da Presidência do TRF4, o primeiro passo, oficial, de adoção do Planejamento Estratégico. Esta norma, de apenas oito artigos, instituiu, no âmbito administrativo do Tribunal, o Planejamento Estratégico, determinando que esse consistiria em uma metodologia que permitisse uma análise dos ambientes externos e internos, da definição dos objetivos estratégicos e de seu desdobramento em metas e planos de ação, bem como em um modelo estruturado para acompanhamento e avaliação da consecução das metas e ações planejadas. A elaboração da proposta seria coordenada pela Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento<sup>28</sup>, com apoio da Secretaria de Organização e Métodos/Qualidade<sup>29</sup> atuando como facilitadora do processo.

---

<sup>27</sup> Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública.

<sup>28</sup> A Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento foi extinta, através da Resolução nº 12 de 28/01/2002.

<sup>29</sup> A Secretaria de Organização e Métodos/Qualidade, então vinculada à Presidência, foi transformada em Assessoria de Coordenação de Planejamento e Gestão, vinculada à Assessoria da Diretoria Geral, através da Resolução nº 12 de 28/01/2002.

A referida norma previa, ainda, a possibilidade de convocação de servidores para formação de comissões, os quais poderiam ter, quanto ao excedente de carga horária, o regime de compensação e, inclusive, a possibilidade de pagamento de horas extras. Note-se que nesse momento havia uma preocupação quanto à participação dos servidores no novo projeto a ponto de prever regime especial relativamente às questões de horário. A formação dessas comissões deveria observar, quanto aos seus membros, o caráter multidisciplinar que a matéria exigisse. A multidisciplinaridade é critério importantíssimo para o sucesso da elaboração do planejamento, porquanto busca abranger todas as áreas de conhecimento da instituição. Regrava, ainda, sobre a possibilidade de delegação e sobre responsabilidade de registros funcionais. Finalmente, previa que o planejamento seria implementado por ato normativo, ficando a cargo da Diretoria Geral a continuidade de sua fiel execução.

#### **4.1 O Processo de Elaboração da Proposta do Planejamento Estratégico**

Em 1º de março de 2002, a Diretoria Geral encaminhou à Presidência do Tribunal plano de atividades a serem desenvolvidas e proposta de organização para a implantação do Planejamento Estratégico. O referido plano estava desdobrado em seis etapas. A primeira consistia na revogação da Portaria nº 250/2001 a fim de lhe dar nova redação, bem como designar a Comissão do Planejamento Estratégico. A segunda etapa abordava a necessidade de dar ciência aos Órgãos Colegiados do projeto. Esta medida tinha como objetivo receber o apoio e o comprometimento da cúpula organizacional. A terceira versava sobre a definição pela Comissão, com a aprovação pelo Presidente, dos objetivos estratégicos, diretrizes e indicadores de desempenho a serem monitorados os quais seriam referendados pelo Conselho de Administração. Após, em uma quarta etapa, seriam ratificadas, ou retificadas, no Plenário a visão e missão do Tribunal e, também, validados os valores institucionais. A quinta etapa consistia em efetuar o desdobramento dos objetivos estratégicos e das diretrizes junto às áreas administrativa e judiciária do Tribunal, gerando o plano de metas e ações de cada diretoria ou unidade. E, por fim, como sexta etapa, a previsão de acompanhamento mensal das metas e revisões periódicas dos objetivos

e diretrizes estratégicas pela Presidência e Direção-Geral que dariam ciência aos Órgãos Colegiados.

Em 24 e 25/11/2001 ocorreu a apresentação do plano de adoção do Planejamento Estratégico aos Desembargadores, por ocasião de encontro realizado em Santa Cruz do Sul<sup>30</sup>. Paralelamente, foi realizada uma etapa de sensibilização para todos os ocupantes de FC-09 e FC-08 (Funções comissionadas: Assessores, Chefes de Gabinetes e Diretores de Secretaria), ocorrida no desenvolvimento do primeiro módulo do Plano de Desenvolvimento Gerencial, promovido pela Diretoria de Recursos Humanos. Nesse momento o Tribunal preparava seus servidores para trabalhar a “mudança” com a adoção do planejamento estratégico.

Nova Portaria, nº 58 (Anexo B), de 04 de março de 2002, foi publicada. Este preceito, que revogou a Portaria nº 250, continha apenas três artigos, mas manteve como base, que o Planejamento Estratégico consistiria em uma metodologia que permitisse uma análise dos ambientes externos e internos, da definição dos objetivos estratégicos e de seu desdobramento em metas e planos de ação, bem como, em um modelo estruturado para acompanhamento e avaliação da consecução da metas e ações planejadas. Por esta regra, a elaboração da proposta de planejamento estratégico passaria a ser coordenada pela Direção-Geral. Há também, neste ato, a designação dos servidores que comporiam a comissão encarregada de implantar, no âmbito administrativo, o sistema de Planejamento Estratégico. A comissão contou com a participação do Diretor Geral, que a presidiu, bem como dos Diretores das Diretorias Judiciária, Administrativa, de Recursos Humanos, de Informática e Financeira, e também com o Diretor da Assessoria de Planejamento e Gestão – APLANG.

É de se observar que este novo regramento não contemplou a possibilidade de compensação de horas trabalhadas como estava estabelecida na Resolução anterior, medida que por certo visava minimizar resistência à participação dos servidores. É crucial observar que a resolução implanta o planejamento apenas na área administrativa, criando, assim, uma “cisão” na estrutura do Tribunal. Como

---

<sup>30</sup> Não existe no processo administrativo nº 01.06.00002-0 qualquer menção à forma de como esta apresentação se deu aos magistrados, consta apenas a referência de que houve esta apresentação.

corolário dessa divisão, a multidisciplinaridade adotada pela administração foi disposta apenas entre os Diretores de Diretoria, não contemplando, dessa forma, representantes dos gabinetes; tampouco contou com a participação dos magistrados.

A metodologia utilizada seguiu o roteiro apresentado na Figura 14:

## Roteiro básico de Implantação do Planejamento Estratégico

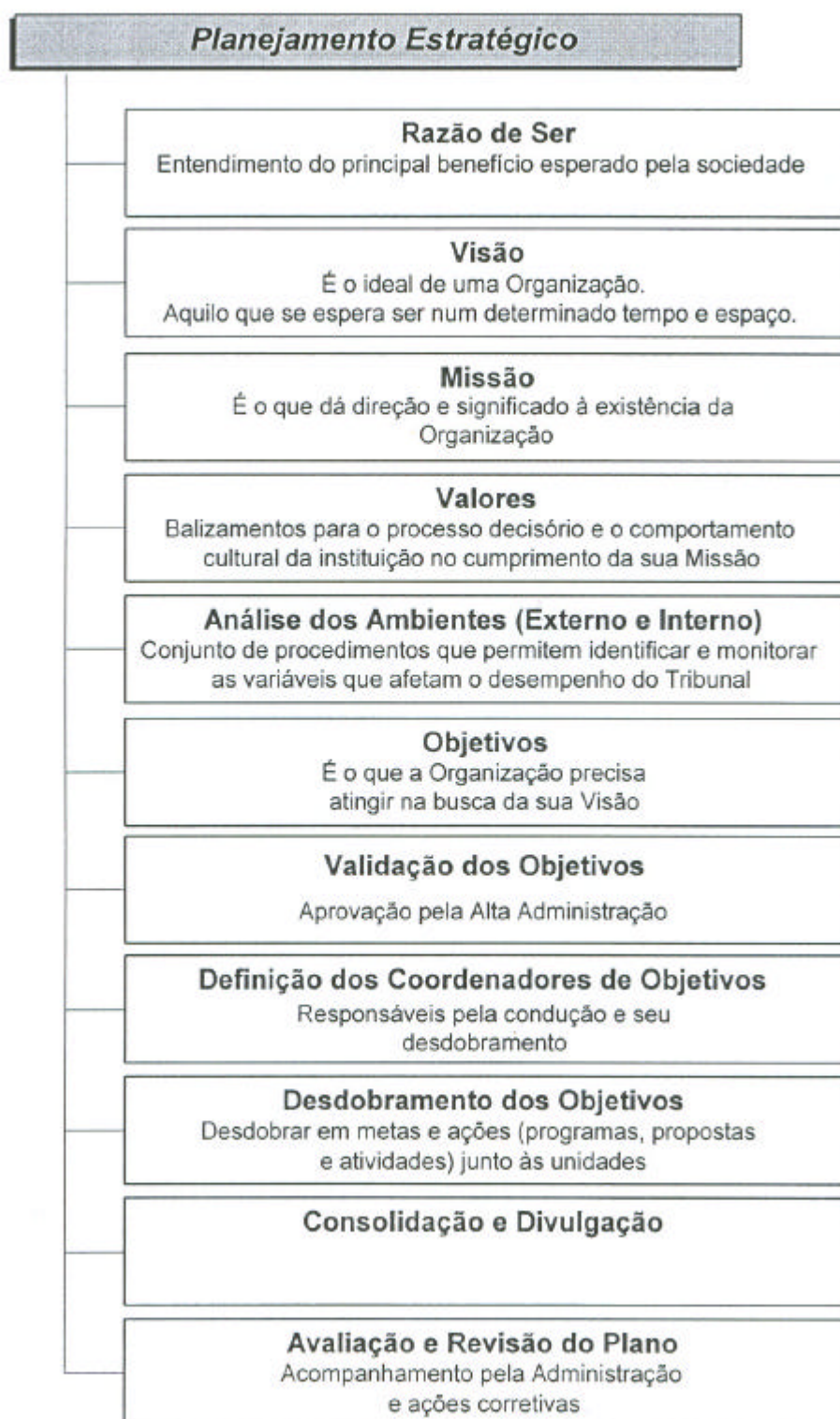


FIGURA 14 – Roteiro básico de implantação do Planejamento Estratégico

Fonte: Processo administrativo nº 01.06.00002-0

## 4.2 A Proposta de Planejamento Estratégico

Em maio de 2002 foi juntado aos autos do processo administrativo<sup>31</sup> Proposta do Plano Estratégico. A referida proposta é o resultado do trabalho até então realizado e de um encontro ocorrido nos dias 14 e 15 de maio de 2002, fora do ambiente do Tribunal, coordenado por consultor contratado para esse fim. Nesta ocasião participaram, além dos servidores designados para compor a comissão outros, por eles indicados, totalizando 36 (trinta e seis) funcionários.

A referida proposta relata que “o Planejamento Estratégico propõe uma nova forma de pensar: estabelece providências que devem ser tomadas, considerando que o futuro será diferente do presente e do passado, e que podemos interferir nisto”. Propõe, ainda, que o exercício sistemático do planejamento reduzirá as incertezas, aumentará a probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos e garantirá o desenvolvimento organizacional.

Constam da proposta: a revisão da Visão e Missão do Tribunal, a sugestão de valores institucionais a serem internalizados, a síntese da análise do ambiente externo, onde foram identificadas as principais ameaças e oportunidades, a síntese da análise do ambiente interno, onde foram apontados os principais pontos fortes e fracos, os objetivos estratégicos e diretrizes a serem priorizados.

As propostas apresentadas foram as seguintes:

<b>Razão de Ser</b>
---------------------

“Garantir Justiça”.
---------------------

<b>Visão</b>
--------------

“Ser padrão de excelência na prestação jurisdicional, no atendimento às pessoas e na gestão administrativa, com o reconhecimento pela sociedade”.
---

<b>Missão</b>
---------------

“Prestar à sociedade atendimento jurisdicional ágil, efetivo e com qualidade”.
--

---

<sup>31</sup> Processo Administrativo nº 01.06.00002-0 que trata sobre o Planejamento Estratégico.



### **Valores**

“Ética, comprometimento social, imagem, conhecimento, participação, excelência, profissionalismo e qualidade de vida”.

O grupo<sup>32</sup> que esteve reunido naqueles dois dias também fez a análise dos cenários que poderiam interferir nas atividades do Tribunal. Assim, dividiu-os em cenário interno e externo.

Da análise do cenário externo os resultados são os seguintes:

### **Ameaças do Ambiente Externo**

1. Restrições orçamentárias
2. Criação de novos tribunais que compartilharão do mesmo orçamento
3. Campanha de desvalorização do Judiciário
4. Campanha de desvalorização do servidor público
5. Não aprovação do PCS (Plano de Cargos e Salários)
6. Demanda reprimida
7. Avaliação de produtividade
8. Planos de governo com questionável legalidade e conseqüente aumento do ajuizamento de ações
9. Conjuntura política – eleições
10. Política salarial
11. Juízo arbitral (privatização da Justiça)
12. Reforma do Judiciário

### **Oportunidades do Ambiente Externo**

1. Novas tecnologias
2. Demanda reprimida

<sup>32</sup> Grupo formado pelos membros da Comissão do Planejamento Estratégico e servidores representando todas as diretorias do Tribunal, totalizando 36 funcionários.

3. Mudança na legislação processual
4. Aprovação do PCS
5. Criação do TRF da 6ª Região, com redução drástica do estoque processual, gerando, até, ociosidade do TRF da 4ª Região
6. Mercado com mão-de-obra qualificada, com possibilidade de terceirização
7. Valorização do Judiciário pelo despertar da cidadania
8. Integração de sistemas e parcerias com outros órgãos públicos e privados
9. Reestruturação da Justiça Federal
10. Reforma do Judiciário
11. Confecção do orçamento anual

Da análise do cenário interno tivemos os seguintes resultados:

#### **Deficiências do Ambiente Interno**

1. Estrutura interna deficiente
2. Dispersão das atividades em vários prédios
3. Falta de servidores e desembargadores
4. Insuficiência nos critérios (quantitativos e qualitativos) de lotação nos setores
5. Comunicação interna deficiente
6. Desmotivação do pessoal
7. Descontinuidade administrativa
8. Resistência às mudanças
9. Individualismo *versus* Coletivismos
10. Comunicação externa deficiente
11. Deficiência de padronização
12. Disparidade salarial entre servidores
13. Rotatividade dos servidores
14. Desequilíbrio na distribuição das FCs

#### **Potencialidades do Ambiente Interno**

1. Qualidade da jurisprudência produzida
2. Transparência e probidade administrativa

3. Mudança para a nova sede
4. Planejamento estratégico
5. JEFs<sup>33</sup>
6. Valorização dos servidores
7. Administração aberta à mudança e inovação
8. Nível de qualificação do pessoal
9. Programa de qualidade
10. Programas de qualificação profissional
11. Gestão participativa com comprometimento das lideranças
12. Facilidade no atendimento externo via Internet
13. Ouvidoria
14. Recursos materiais e tecnológicos
15. Prestação de informações/atendimento

Como resultado da análise surgiram as estratégias representadas pelos objetivos e diretrizes. A proposta assevera que os objetivos “devem ser realistas e partir de uma análise correlacionada entre as oportunidades, ameaças, potencialidades e deficiência da organização, não daquilo que seria desejável”. Os objetivos a serem alcançados foram os seguintes:

<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir o tempo de tramitação dos processos no TRF</li> <li>2. Otimizar a estrutura funcional</li> <li>3. Reduzir custos de processamento</li> <li>4. Melhorar a imagem do tribunal</li> <li>5. Aproximar o TRF da sociedade</li> <li>6. Melhorar o atendimento externo</li> <li>7. Implantar gestão focada em indicadores gerenciais</li> <li>8. Melhorar as comunicações internas</li> <li>9. Administrar o conhecimento da instituição</li> <li>10. Fortalecer o desenvolvimento pessoal e profissional</li> </ol>

<sup>33</sup> Juizados Especiais Federais.

- |  |
|--|
| 11. Melhorar a qualidade de vida e a satisfação das pessoas do Tribunal<br>12. Incentivar gestão participativa |
|--|

Esses objetivos deveriam, em fase posterior, ser desdobrados em metas e planos pelas unidades do Tribunal, onde seriam efetivamente operacionalizados através de ações, programas, atividades ou projetos.

Concluindo, a proposta que surgiu daquele evento foram definidas as etapas subseqüentes que seriam as seguintes:

- a) Definição dos Coordenadores de Objetivos;
- b) Desdobramento dos objetivos em Metas e Planos de Ação;
- c) Avaliação, Consolidação e Divulgação;
- d) Acompanhamento e revisão estratégica do plano.

O referido encontro contou, ainda, com uma avaliação feita pelos participantes de onde se destacam as seguintes assertivas:

“O alcance dos objetivos e expectativas serão vistos com o tempo. O interesse e a participação de todos foi acima do esperado”.

“A realização do evento foi de extrema importância, especialmente em relação às diretrizes a serem adotadas no futuro pelo TRF. Traz vantagens, também, apesar de não ser o objetivo primordial do evento, em termos de integração e desenvolvimento pessoal de seus integrantes. O único temor que resta ao final do evento é que outros da mesma natureza não sejam realizados no futuro e o trabalho não tenha continuidade, mas tenhamos fé e convicção que este fantástico trabalho da administração do Tribunal não fique por aqui, continue em frente”.

“A elaboração do planejamento estratégico é de suma importância para o Tribunal, possibilitará a continuação do crescimento otimizado e a prestação jurisdicional mais célere e efetiva. Espero que as sugestões sejam aceitas, trabalhadas e que tenha continuidade”.

“Com primeira atividade de planejamento estratégico, foi excelente e é fundamental que tenha continuidade. Precisamos mostrar aos desembargadores e demais colegas que esta é a melhor maneira de administrar um Órgão Público”.

“O trabalho realizado tem por finalidade provocar os desembargadores federais para a necessidade e premência do planejamento estratégico. Muito importante será a entrega deste trabalho ao Pleno desta casa”.

“Considero este trabalho um passo importante para a abertura à participação no processo de construção da gestão do Tribunal. Importante não haver descontinuidade. Considerarei o grupo maduro, envolvido com o desafio de melhorar a nossa Instituição”.

“O planejamento é um sonho que se torna realidade e, seguramente, se implanto, gerará um comprometimento dos servidores com o aprimoramento do Tribunal e com extraordinário aumento da motivação pessoa”.

“Que todo o esforço não termine hoje, havendo, efetivamente, uma seqüência no programa, bem como aproveitamento das conclusões apresentadas pelo grupo”.

“A aplicação do planejamento estratégico no TRF é fundamental para que a cada dois anos não se tenha uma quebra dos projetos e para não ficarmos perdidos nas tarefas que devemos realizar (termos um objetivo bem definido)”.

“Importante os cuidados no encaminhamento dos resultados obtidos, de forma que sejam aprovados e seja dada continuidade ao planejamento estratégico”.

“Que o planejamento estratégico seja realmente implementado, usando os subsídios aqui apresentados. Que os treinamentos continuem acontecendo, envolvendo cada vez mais servidores”.

Em relação às manifestações trazidas à colação destaca-se a preocupação com a continuidade do planejamento. Os servidores, já acostumados com as constantes alterações na política do Tribunal a cada troca de administração, punham em dúvida a continuidade dos trabalhos. Em quase sua totalidade as assertivas ressaltam a validade da proposta e uma aposta de que a participação dos servidores geraria maior comprometimento desses com a instituição.

### **4.3 A Aprovação da Proposta**

A proposta foi encaminhada à Direção-Geral salientando que “para dar continuidade ao cronograma de implantação, ou seja, desdobrar os objetivos em metas e planos de ação junto às unidades, é necessário, antes de tudo, legitimar o que foi proposto pelo grupo”. Sugere assim, que a proposta seja encaminhada para

avaliação e aprovação pela Alta Administração, ressaltando, ainda, a importância de que sejam aprovadas pelos Excelentíssimos Desembargadores a revisão proposta da Missão e Visão e a proposição dos princípios institucionais, “pois tratam-se de definições que não dizem respeito apenas ao Presidente em exercício, mas à Instituição ao longo do tempo.”

O documento foi, por determinação da Presidência, encaminhado aos Desembargadores que compunham o Conselho de Administração<sup>34</sup> em junho de 2002.

Em 25 de junho de 2002 o processo foi levado à sessão do Conselho de Administração que, “por unanimidade, aprovou a proposta do Plano Estratégico em relação à modalidade e aos objetivos estratégicos”.

Em que pese a competência do Conselho de Administração para análise do tema, dada a relevância que o planejamento estratégico tem para a instituição, melhor solução teria sido sua aprovação perante o Plenário da Corte, para que todos os magistrados, não simplesmente dele tomassem ciência ou o aprovassem, mas sim que com ele se comprometessem.

Nesta época foi realizado curso para preparação das chefias dos setores do Tribunal em Gestão de Processo com o intuito de preparar as unidades para os desdobramentos dos objetivos estratégicos em projetos e ações. Cumpre observar, no entanto, que este curso, que estava previsto para se realizar em dois módulos, diante de algumas dificuldades só teve concluído o seu primeiro passo. Ele visava, além da preparação para gestão de processos, à apresentação de uma ferramenta de informática para gerenciamento de projetos.

Uma ferramenta capaz de gerenciar projetos inexistia sendo esta uma das grandes dificuldades que se percebe quanto à condução dos novos empreendimentos na instituição<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Regimento Interno do TRF da 4ª Região – Art. 3º Há no Tribunal um Conselho de Administração da Justiça Federal da 4ª Região, composto pelo Presidente, pelo Vice-Presidente, pelo Corregedor-Geral da Justiça Federal da 4ª Região, que são dele membros natos, e por mais dois Desembargadores Federais efetivos e dois suplentes, escolhidos pelo Tribunal, com mandato de dois anos.

Neste mesmo período, também, foram juntadas aos autos do processo administrativo projetos que já vislumbravam atender aos objetivos estratégicos aprovados. Entre elas estava o “Projeto de Gerenciamento da Imagem do Tribunal”, elaborado pela Assessoria de Comunicação Social, bem como o “Estudo da Comunicação Interna do TRF4” e o projeto “Levando a Justiça Federal à Sociedade”, elaborados pela Comissão do Plano de Gestão da Qualidade. O “projeto de gerenciamento da imagem do Tribunal” consistia em apresentação de proposta de estudo, juntada aos autos em junho de 2002, solicitado pela Assessoria de Comunicação Social, e visava atender o objetivo estratégico de melhoria da imagem do Tribunal. Quanto ao “Estudo da Comunicação Interna do TRF4”, tratava-se de diagnóstico elaborado por uma comissão, em agosto de 2002, designada pelo Comitê da Qualidade do Tribunal, que poderia servir de subsídio ao objetivo estratégico de melhoria da comunicação interna. Quanto ao projeto “Levando a Justiça Federal à Sociedade”, esse consistia em proposta elaborada por uma das Comissões formada por membros do Comitê da Qualidade, cujo objetivo era “esclarecer a sociedade a respeito do papel da Justiça Federal de 1º e 2º Grau, com intuito de suprir lacuna existente em nossa comunidade, resgatando o ideal de cidadania” (PA nº 01.06.00002-0, p. 69) e também atingiria o objetivo estratégico de melhoria da imagem do Tribunal.

Percebe-se que nesse momento é constante a preocupação com o atingimento dos objetivos traçados, no entanto eles começam a se dar de forma isolada e sem coordenação. Nos autos do processo administrativo de setembro de 2002 a junho de 2004 nada acontece, cumprindo observar que em junho de 2003 encerrou o biênio de mais uma administração.

#### **4.4 A revisão do Planejamento Estratégico**

Cerca de dois anos depois de ter sido aprovado no Conselho de Administração, o Planejamento Estratégico ganha novo impulso, através da Assessoria de Planejamento e Gestão - APLANG, que, em junho de 2004, apresenta

---

<sup>35</sup> Há notícia de que existe um software livre em fase experimental na APLANG para gerenciamento de projetos.

proposta de continuidade de sua implantação. Relata a proposta que, “em função da mudança da Presidência, em junho de 2003, o processo de implantação foi interrompido, permanecendo no aguardo de reexame pela nova Administração, levado a efeito nesta oportunidade, tendo em vista o que restou definido na reunião do Comitê da Qualidade do dia 11/05/2004, presidido pelo Excelentíssimo Senhor Presidente” (PA nº 01.06.00002-0, p. 96). Preocupada com o tempo decorrido desde a aprovação do Planejamento, bem como tendo em vista as alterações ocorridas na Composição da Corte, com o ingresso de novos Desembargadores, aliados as alterações da Presidência, bem como das Diretorias, e considerando as prioridades da Administração, propõe a APLANG: a) a revisão do Plano a fim de adequar a realidade atual; b) a reavaliação da metodologia de implantação, responsabilidade e cronograma das atividades; c) a reapresentação da proposta ao Presidente e ao Conselho de Administração para apreciação e aprovação; d) submeter ao Plenário da Corte para “ratificação e legitimação, tendo em vista tratarem-se de atividade que transcendem à Gestão da atual Presidência – e certamente das demais -, necessitando, portanto, obter a aprovação e principalmente o comprometimento de todos os Desembargadores que compõem esta Corte” (PA nº 01.06.00002-0, p. 97).

Em 30 de agosto de 2004 foi publicada nova portaria, nº 130 (Anexo C), que alterou a composição da Comissão de Implantação do Sistema de Planejamento Estratégico. A nova composição, que antes era composta pelo Diretor Geral, dos cinco Diretores de Diretoria mais o Diretor da APLANG, passou a contar, além da composição inicial, com a participação de dois servidores representando os Gabinetes, bem como de um Desembargador que presidiu a Comissão. Dos sete membros da primeira comissão, apenas três continuaram participando a partir da Portaria nº 130/04. A norma também estabeleceu o prazo de 60 dias para conclusão de relatório contendo o plano de ações para a continuidade da implantação do sistema de planejamento estratégico.

Essa comissão apresentou relatório contendo revisão e atualização das etapas iniciais, que serão apresentadas a seguir, cumprindo, contudo, ressaltar que a apresentação do resultado neste trabalho, é apenas ilustrativa, uma vez que seu foco está no modo como esse processo transcorreu.



### **Razão de Ser**

“Garantir Justiça”.

### **Visão**

“Ser padrão de excelência na prestação jurisdicional, no atendimento às pessoas e na gestão administrativa, com o reconhecimento pela sociedade”. (Anterior)

**“Ser padrão de excelência na prestação jurisdicional, no atendimento às pessoas e na gestão administrativa, com o reconhecimento pela sociedade”.**

(Revisada)

### **Missão**

“Prestar à sociedade atendimento jurisdicional ágil, efetivo e com qualidade”.

(Anterior)

**“Garantir justiça, prestando à sociedade atendimento jurisdicional célere, acessível, efetivo e qualificado”.**

(Revisada)

### **Valores**

“Ética, comprometimento social, imagem, conhecimento, participação, excelência, profissionalismo e qualidade vida”. (Anterior)

**“Ética, responsabilidade social, excelência, orgulho institucional e aperfeiçoamento profissional continuado”.**

(Revisados)

Na revisão dos cenários externos foram identificadas as seguintes ameaças e oportunidades:

<b>Ameaças do Ambiente Externo</b>	
<b>Anteriores</b>	<b>Revisadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições orçamentárias</li> <li>• Criação de novos tribunais que compartilharão do mesmo orçamento</li> <li>• Campanha de desvalorização do Judiciário</li> <li>• Campanha de desvalorização do servidor público</li> <li>• Não aprovação do PCS (Plano de Cargos e Salários)</li> <li>• Demanda reprimida</li> <li>• Avaliação de produtividade</li> <li>• Planos de governo com questionável legalidade e conseqüente aumento do ajuizamento de ações</li> <li>• Conjuntura política – eleições</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Juízo arbitral (privatização da Justiça)</li> <li>• Reforma do Judiciário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições orçamentárias</li> <li>• Consciência de descrédito do Serviço Público</li> <li>• Política salarial inadequada</li> <li>• Demanda reprimida</li> <li>• Tendência histórica de aumento do ajuizamento de ações</li> <li>• Frustração de expectativas quanto à reforma do Judiciário</li> </ul>

<b>Oportunidades do Ambiente Externo</b>	
<b>Anteriores</b>	<b>Revisadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Demanda reprimida</li> <li>• Mudança na legislação processual</li> <li>• Aprovação do PCS</li> <li>• Criação do TRF da 6ª Região, com redução drástica do estoque processual, gerando, até, ociosidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do Judiciário no contexto social, como Instituição</li> <li>• Imagem reconhecida do TRF 4ª Região como referência de qualidade perante outros órgãos do Judiciário e na comunidade jurídica</li> <li>• Modernização na legislação processual</li> </ul>

<p>do TRF da 4ª Região</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado com mão-de-obra qualificada, com possibilidade de terceirização</li> <li>• Valorização do Judiciário pelo despertar da cidadania</li> <li>• Integração de sistemas e parcerias com outros órgãos públicos e privados</li> <li>• Reestruturação da Justiça Federal</li> <li>• Reforma do Judiciário</li> <li>• Confecção do orçamento anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade no mercado de mão-de-obra qualificada, com possibilidade de ser utilizada em terceirizações de serviços/projetos</li> <li>• Integração de sistemas e parcerias com outros órgãos públicos e privados</li> <li>• Reestruturação da Justiça Federal com destaque para a criação dos Juizados Especiais Federais e Varas Especializadas</li> <li>• Reforma do Judiciário</li> <li>• Novas Tecnologias</li> </ul>
---	--

No âmbito interno foram identificadas as seguintes deficiências e potencialidades:

<b>Deficiências do Ambiente Interno</b>	
Anteriores	Revisadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura interna deficiente</li> <li>• Dispersão das atividades em vários prédios</li> <li>• Falta de servidores e desembargadores</li> <li>• Insuficiência nos critérios (quantitativos e qualitativos) de lotação nos setores</li> <li>• Comunicação interna deficiente</li> <li>• Desmotivação do pessoal</li> <li>• Descontinuidade administrativa</li> <li>• Resistência às mudanças</li> <li>• Individualismo <i>versus</i> Coletivismos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de pessoal</li> <li>• Descontinuidade Administrativa</li> <li>• Visão sistêmica deficitária</li> <li>• Comunicação externa deficiente</li> <li>• Deficiência na padronização de rotinas</li> <li>• Plano de carreira precário</li> <li>• Falta e dificuldade de planejamento a longo prazo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação externa deficiente</li> <li>• Deficiência de padronização</li> <li>• Disparidade salarial entre servidores</li> <li>• Rotatividade dos servidores</li> <li>• Desequilíbrio na distribuição das FCs</li> </ul>	
--	--

<b>Potencialidades do Ambiente Interno</b>	
Anteriores	Revisadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade da jurisprudência produzida</li> <li>• Transparência e probidade administrativa</li> <li>• Mudança para a nova sede</li> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• JEFs<sup>36</sup></li> <li>• Valorização dos servidores</li> <li>• Administração aberta à mudança e inovação</li> <li>• Nível de qualificação do pessoal</li> <li>• Programa de qualidade</li> <li>• Programas de qualificação profissional</li> <li>• Gestão participativa com comprometimento das lideranças</li> <li>• Facilidade no atendimento externo via Internet</li> <li>• Ouvidoria</li> <li>• Recursos materiais e tecnológicos</li> <li>• Prestação de informações/atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de jurisprudência produzida</li> <li>• Alta produtividade nos julgamentos</li> <li>• Valorização dos servidores</li> <li>• Administração aberta à mudança e inovação</li> <li>• Alta qualificação do pessoal</li> <li>• Plano de Gestão pela Qualidade</li> <li>• Preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social</li> <li>• Gestão participativa com o comprometimento das lideranças</li> <li>• Ouvidoria</li> <li>• Recursos materiais e tecnológicos</li> <li>• Boa qualidade no atendimento ao público externo</li> </ul>

<sup>36</sup> Juizados Especiais Federais.

Na revisão da proposta os objetivos relacionados foram os seguintes:

<b>Objetivos</b>	
Anteriores	Revisados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir o tempo de tramitação dos processos no TRF</li> <li>• Otimizar a estrutura funcional</li> <li>• Reduzir custos de processamento</li> <li>• Melhorar a imagem do tribunal</li> <li>• Aproximar o TRF da sociedade</li> <li>• Melhorar o atendimento externo</li> <li>• Implantar gestão focada em indicadores gerenciais</li> <li>• Melhorar as comunicações internas</li> <li>• Administrar o conhecimento da instituição</li> <li>• Fortalecer o desenvolvimento pessoal e profissional</li> <li>• Melhorar a qualidade de vida e a satisfação das pessoas do Tribunal</li> <li>• Incentivar gestão participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir o tempo de tramitação dos processos no TRF</li> <li>• Melhorar o relacionamento externo</li> <li>• Melhorar a imagem do tribunal</li> <li>• Otimizar Processos</li> <li>• Incentivar inovações metodológicas e tecnológicas</li> <li>• Melhorar a qualidade de vida e a satisfação das pessoas do Tribunal</li> <li>• Fortalecer o desenvolvimento pessoal e profissional</li> <li>• Implantar gestão racional focada em indicadores gerenciais</li> <li>• Melhorar as comunicações internas</li> </ul>

Como proposta de dar continuidade à implantação do Planejamento foram definidas as seguintes etapas:

- a) definir os indicadores dos Objetivos Estratégicos e do TRF 4ª R;
- b) definir os períodos de planejamento e revisão;
- c) estabelecer as metas (anuais, semestrais...);
- d) compartilhar as etapas anteriores com as Diretorias, Assessores e Chefes de Gabinete – Sensibilizar e buscar a participação e o comprometimento de todos;

- e) desdobramento dos objetivos em Planos de Ação/Projetos nas diversas Unidades;
- f) avaliação, consolidação e divulgação;
- g) aprovação pela Presidência e Conselho de Administração;
- h) acompanhamento e revisão estratégica do plano .

Com essas alterações a proposta foi levada à sessão do Plenário, em 01/02/2005, quando “o Plenário tomou ciência do relatório apresentado pelo Relator” (grifo nosso). Na ocasião o Desembargador Federal responsável pela Comissão que revisou o planejamento estratégico salientou que como o planejamento transcende gestões seria interessante que tivesse a participação de todos, ressaltando que, se o mesmo fosse aprovado de pronto, sem maior reflexão, seria apenas um papel arquivado<sup>37</sup>. Assim, propôs colher sugestões dos demais Desembargadores. Importante destacar que ficou claro o desconhecimento, ainda que parcial, dos Desembargadores, a respeito da existência do planejamento estratégico (aprovado em 2001). Também ficou evidente a idéia de que o planejamento deveria se desenvolver em dois momentos, sendo o primeiro de elaboração dos objetivos e o segundo quando as unidades que são executoras poderiam sugerir planos de ação detalhados para sua área de atuação. Nesse tópico houve certa dúvida se o Plenário mesmo não deveria aprovar algumas propostas concretas de atividades e providências que seriam tomadas para atingir os objetivos ou mesmo tornando alguns objetivos mais específicos, naquele momento. Em face disso, ficou decidido que o processo seria apresentado na próxima sessão e que os interessados poderiam encaminhar propostas diretamente ao Desembargador responsável pela comissão. Não consta no processo administrativo analisado nenhuma referência de que este tenha sido objeto de nova apreciação pelo Plenário do Tribunal, tampouco alguma medida que desse novo impulso ao planejamento estratégico até agosto de 2006.

---

<sup>37</sup> Informações obtidas através das notas taquigráficas da referida sessão de julgamento.

## 5 PESQUISA E RESULTADOS

A fim de identificar quais foram os principais elementos que interferiram e ainda interferem na implementação do planejamento, foi elaborado questionário (Anexo D) direcionado aos servidores que participaram do processo de planejamento do TRF4, quer da primeira etapa de formulação, em 2002, quer na sua revisão, em 2004.

O questionário foi estruturado com questões fechadas, contendo variáveis de concordância capazes de permitir a análise dos objetivos específicos.

Dentre as 42 pessoas que estiveram envolvidas com o planejamento permanecem exercendo suas atividades na Corte 32 servidores. Desses apenas um não pôde responder à pesquisa porque se encontrava em férias. Os demais questionários foram distribuídos pessoalmente e, na sua maioria, recolhidos, também da mesma forma, cerca de 48 horas após sua entrega, com objetivo de se obter o maior retorno possível. Todos questionários retornaram e não foram identificados senão por uma numeração seqüencial. Os resultados foram tabulados em números absolutos e percentuais (Anexos E e F). A pesquisa foi realizada no período compreendido entre os dias 27 de novembro e 1º de dezembro do corrente ano.

O questionário estava dividido em três módulos:

I - constituído de assertivas feitas ao Planejamento Estratégico como atividade em si;

II – constituído de afirmações realizadas ao processo de Planejamento Estratégico do TRF4;

III – composto com questões para livre exposição (não obrigatórias).

## 5.1 Móludo I

Dentro do primeiro móludo as assertivas buscavam aferir o grau de entendimento dos servidores a respeito do Planejamento como atividade em si. As afirmações de nº 1 a 4 são relativas ao porquê planejar<sup>38</sup>. Nesse sentido há concordância dos entrevistados de ser o planejamento uma ferramenta que auxilia a instituição a coordenar e controlar suas atividades (nº 1 - 97%), que assegura que o futuro seja levado em consideração (nº 2 - 91%) e que auxilia a organização a ser racional (nº 3 - 97%). Segundo os entrevistados o PE possibilita o compromisso das lideranças com os objetivos principais da instituição (nº 4 - 90%).

As questões de número 5 a 16 abordam as principais críticas dirigidas ao planejamento e tratadas nos itens 3.3, 3.4 e 3.5 deste trabalho<sup>39</sup>. Em relação a essas assertivas a maior concordância se dá em relação à questão nº 9 (O planejamento estratégico requer comprometimento da Alta Administração) com a qual concordaram totalmente 100% dos entrevistados. Essa foi a única unanimidade obtida nos móludos I e II, o que demonstra um entendimento acentuado, e de certa forma preocupado, dos servidores em relação a essa “armadilha”.

A questão em que houve a maior divisão de opiniões foi em relação a nº 8 (A formulação estratégica e sua implantação devem ser pensadas em momentos distintos) com a qual concordaram (totalmente e parcialmente) 49% dos servidores e discordaram (totalmente e parcialmente) 45%. Temos aqui um ponto preocupante porquanto parece não ter sido trabalhada na instituição a questão da formação estratégica se dar em um mesmo momento ou momentos distintos. Cumpre ressaltar que, conforme Mintzberg (2004), essa divisão se presta muito bem para fins didáticos, e muito própria para empresas de consultoria que, mesmo sem conhecer a instituição, conseguem elaborar o planejamento, mas que na prática não há como separar a formulação da implementação e que os formuladores e implementadores devem atuar lado a lado.

---

<sup>38</sup> Ver capítulo 3.

<sup>39</sup> Capítulo 3.3 Críticas à Escola do *Design*; 3.4 “Armadilhas” do Planejamento Estratégico; e 3.5 Outras críticas ao Planejamento Estratégico.



As demais assertivas serão analisadas em conjunto com as do módulo II por reprisarem, de certa forma, as mesmas críticas ao planejamento estratégico.

## 5.2 Módulo II

No segundo módulo as questões, que dizem respeito ao planejamento estratégico desenvolvido TRF4, abordam alguns aspectos relativos ao seu processo e também às críticas e “armadilhas” vistas na teoria.

Pelos resultados verifica-se que a metodologia utilizada foi adequada para a instituição (nº 17 - 54%). Em relação aos serviços de treinamento/apoio e consultoria contratados predomina o entendimento de que esses não foram adequados (nº 18 - 48%). Quanto ao número de servidores participantes do processo prevalece o entendimento que esse foi adequado (nº 19 - 48%), mas que não houve adesão de todas as áreas no processo (nº 20 - 74%).

Quanto ao conhecimento da visão, missão, valores e objetivos estratégicos do TRF4, em que pese se imaginasse que o resultado do trabalho desenvolvido fosse do conhecimento desses servidores, afirmaram conhecê-lo cerca de 83%.

Relativamente à missão e visão da instituição o entendimento prevalente é que este foi definido claramente (nº 22 – 84%), mas não são conhecidos por todos os funcionários do Tribunal (nº 23 – 74%). No tocante aos valores da organização os entrevistados consideraram que esses foram definidos adequadamente (nº 25 - 71%), no entanto, não são adotados (nº 26 – 52%). Quanto aos objetivos estratégicos esses foram adequadamente formulados (nº 28 – 74%), são executáveis (nº 30 – 71%), possuem relação de prioridade entre eles (nº 31 – 48%), todavia não são referência para o exercício das atividades desenvolvidas no TRF4 (nº 29 - 51%). Por essas afirmações fica claro que o processo de formulação foi desenvolvido de maneira satisfatória, mas sua implantação não ocorreu, tendo seus objetivos constado apenas “no papel”.

Em relação as forças/fraquezas, oportunidades/ameaças, há concordância de que à análise foi adequada (nº 32 – 71%), e que na avaliação dos pontos fortes e

fracos da instituição foi levado em consideração sua cultura e aprendizado. Aqui começamos a analisar as críticas e “armadilhas” do planejamento.

A primeira crítica vista<sup>40</sup> em relação ao modelo de planejamento da escola do *Design* é justamente a de que na avaliação dos pontos fortes e fracos o aprendizado da instituição deve ser considerado e isto, na visão de 68% do grupo, foi observado no momento de elaboração do PE.

Também manifestam concordância quanto à estrutura da instituição ser alterada para se adequar às estratégias sempre que concebidas dentro de um processo de planejamento (nº 34 – 74%). Cabe lembrar que “a estrutura pode ser algo maleável, mas não pode ser alterada à vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 35). E que a estrutura e a estratégia se completam, sendo a formação da estratégia “um sistema integrado, não uma seqüência arbitrária” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 35)<sup>41</sup>.

Com relação ao argumento de o planejamento trazer inflexibilidade à instituição esta não é acatada pela maioria dos servidores entrevistados (nº 36 – 77%). Cumpre ponderar, no entanto, que se trata de crítica pertinente à análise do PE, mas que certamente foi desconsiderada pelo grupo tendo em vista o processo de implantação não ter sido totalmente concluído e, por conseqüência, essa etapa não ter sido vivenciada pela instituição<sup>42</sup>.

No que tange ao apoio recebido pelo planejamento, em sua etapa de formulação, os números indicam se deu por parte da Presidência (nº 38 – 74%), da Direção-Geral e dos Diretores de Diretoria (nº 40 - 74%), mas não contou com apoio dos magistrados (nº 39 – 49%) e servidores (nº 42 – 78%)<sup>43</sup>. Note-se, ainda, que o comprometimento, tanto da Alta Administração como nos demais níveis de direção, é fundamental para o sucesso do planejamento (nº 9 e 10 – 100% e 93%). Cumpre ponderar que o modelo do planejamento, conforme concebido, submeteria o poder

---

<sup>40</sup> Ver item 3.3.1 – Avaliação de pontos fortes e fracos.

<sup>41</sup> Ver item 3.3.2 – A estrutura e a estratégia.

<sup>42</sup> Ver item 3.3.3 – Tornar a estratégia explícita.

<sup>43</sup> Em relação ao apoio dos Diretores de Divisão ao PE houve empate no grau de concordância e discordância.

da autoridade ao planejamento em si, em outras palavras, esse seria idealizado para reduzir o poder da Alta Administração sobre a formação da estratégia<sup>44</sup>.

Outro fator destacado na pesquisa é a inexistência de convicção, tanto junto à Alta Administração (nº 44 – 58%) como junto às chefias (nº 45 – 45%), em relação aos benefícios da implementação do planejamento e que este não atende aos anseios da cúpula administrativa (nº 43 – 58%). Mais uma vez, nos defrontamos com a crítica relacionada ao comprometimento. Não há como desenvolver um processo de planejamento enquanto toda a instituição não o queira. Essa crítica ganha mais relevância em alguns órgãos do setor público onde os cargos de direção são alterados de maneira cíclica.

Outros dados extraídos da pesquisa dão conta de ser o planejamento estratégico um modismo (nº 49 – 71%) e que foi adotado para satisfazer o interesse de alguns e não pelo bem da instituição (nº 48 – 81%). Verifica-se, ainda, pelos dados coletados que não foram tomadas as medidas necessárias para continuidade do planejamento estratégico (nº 47 – 84%) e, ainda, que os servidores o desconhecem (nº 46 – 93%).

Por fim, em relação à assertiva “O TRF4 tem Planejamento Estratégico” discordaram desta 75% dos servidores entrevistados (52% discordam totalmente e 23% discordam parcialmente) enquanto apenas 23% concordam (parcialmente)<sup>45</sup>.

### 5.3 Módulo III

No terceiro módulo foram colocadas quatro questões para livre expressão, onde os entrevistados poderiam manifestar seu entendimento quanto à importância do planejamento para a instituição, os motivos da solução de continuidade, a possibilidade de sua retomada e também a oportunidade de tecerem outros comentários que achassem relevantes acerca do tema.

---

<sup>44</sup> Ver item 3.4.1 – Planejamento e comprometimento

<sup>45</sup> Assinalaram não ter opinião a respeito 3% dos servidores.

Destaca-se que as questões desse módulo não foram colocadas como obrigatórias, deixando o entrevistado à vontade para seu preenchimento. A participação dos servidores nesse módulo foi bem expressiva (apenas 4 dos 31 entrevistados deixaram de responder a essas questões) e extremamente rica em manifestações sobre o tema.

Todas as respostas relativas a primeira questão são no sentido de ser o planejamento importante para o Tribunal, em suma, por facilitar a continuidade administrativa, evitar perdas de tempo em refazer, recomeçar, rever, reavaliar e pelo comprometimento das pessoas com a instituição.

Os motivos para a solução de continuidade do planejamento, levantadas na segunda questão, são pontuais e reiteradas na descontinuidade administrativa, na falta de envolvimento/comprometimento dos magistrados com essa técnica e apontam, também, para uma “confusão” entre o poder jurisdicional e o gerencial.

Com relação à possibilidade de continuidade do planejamento, constante da questão três, apenas dois servidores responderam de forma negativa e sete não responderam a questão. Os demais acreditam ser possível a retomada do processo estratégico assinalando que para sua continuidade, em suma, seria indispensável haver sensibilização dos envolvidos, comprometimento com o planejamento e maior participação dos magistrados no processo.

Na questão quatro, onde se permitiu a livre manifestação dos entrevistados, destacam-se posições no sentido da importância de capacitação mais ampla para a adoção do PE, atenção na sua condução com ênfase na des/continuidade administrativa, o caráter de inserção no contexto da organização que o PE propicia, bem como, a utilização de experiências bem sucedidas em outros órgãos públicos, em especial do CNJ, CJF e dos JEFs da 4ª Região.

As manifestações feitas nesse módulo estão transcritas no Anexo G, merecendo destaque as seguintes respostas:

1 Na sua opinião o Planejamento Estratégico é importante para o TRF4?

“Sim. Se usada a metodologia adequada é a melhor maneira de administrar. Facilita a continuidade administrativa, envolve as pessoas nos rumos estratégicos ao operacional. Promove mudanças necessárias com menor resistência.”

“O planejamento estratégico é importante para a eficácia e eficiência de qualquer instituição, pois atende a necessidade premente de planejamento, assentado no contexto da organização, pela antevisão das ameaças e oportunidades internas e externas. Aponta para os cenários possíveis do futuro, diminuindo as incertezas e, portanto, os erros e falhas da prestação de serviços.”

“Sim. É a forma de alinhar as ações, de definir o que é prioritário a curto, médio e longo prazo. Projetar/criar o ambiente que queremos para o futuro. Evitar perdas de tempo em refazer, recomeçar, rever, reavaliar....”

“Sim, pois dentre outras coisas, possibilita que a instituição estabeleça metas a serem buscadas a médio e longo prazo. Várias instituições do poder judiciário vêm implementando: STJ, TJ/RS, etc.”

“Como o ar é para nossa existência. Não pode a administração pública ficar a mercê das idéias de um só administrador. Não pode a cada administração iniciar novo ciclo de invenções. O planejamento tem a finalidade de alterar pessoas, mas não o rumo inicialmente traçado. Lógico deve haver correções e podem ser feitas. É só planejar”.

“Sim, muito importante, mas precisa antes de mais nada de mudanças na cultura institucional, com o comprometimento de todos que dirigem ou dirigirão o órgão, bem como levar ao conhecimento de todos os servidores a importância do cumprimento do planejamento traçado.”

2 Na sua opinião por que não foi dada continuidade ao Planejamento Estratégico?

“Porque não houve comprometimento da instituição como um todo e também pelas constantes (periódicas) mudanças de chefias em todos os escalões, o que propicia o descontínuo”.

“Porque o colegiado – o Plenário do TRF – não decidiu através de um debate profundo pela sua realização e muitos menos pela sua continuidade e acabou ficando isolado até a paralisação total”.

“Acho que a instituição não entendeu a importância do Planejamento Estratégico. O Tribunal não tem a cultura sequer de planejamento operacional, quanto mais de planejamento estratégico”.

“Pelo fato de sua implantação e acompanhamento não estar sob a coordenação de magistrado e/ou integrante da Corte Especial/Conselho de Administração. Também em função da falta de envolvimento e comprometimento no processo dos 27 Desembargadores Federais”.

“Considero como o grande entrave à implantação de um planejamento estratégico no Judiciário em geral o sistema de poder vigente que confunde, poder jurisdicional com poder de representação/gerencial”.

“Absoluto descomprometimento dos Magistrados e seus assessores e servidores, fundamentalmente os que trabalham na área judiciária”.

“Solução de continuidade da Alta Administração que não possuía compromisso com o trabalho realizado. A aprovação do planejamento estratégico foi feita pelo Conselho de Administração quando deveria sê-lo pelo Plenário”.

“Por aspectos de natureza estrutural do TRF, com mudanças administrativas descontínuas em muitos casos e a falta de uma política institucional, que sabemos de difícil implantação em instituições cultura conservadora como os órgãos do Poder Judiciário”.

“Devido a um fenômeno que ocorre na administração pública no Brasil, de modo geral. Os interesses, a visão de cada administrador ditam as medida adotadas pela administração. Há um certo “personalismo” no gerir em detrimento do “profissionalismo” que um planejamento estratégico conferiria à instituição”.

3 Na sua opinião é possível dar continuidade do Planejamento Estratégico? Em caso positivo como se poderia dar continuidade?

Responderam: **Sim: 22 Não: 2 Não responderam à questão: 7**

“O Plenário tem que achar importante e isto se transformar em vontade política, feito isto, a metodologia tem que ser adequada. É preciso analisar outras experiências bem sucedidas e fracassadas dentro do Judiciário”.

“Retomando o assunto junto aos magistrados (27). Deve haver um grande processo de sensibilização e formação de um comitê estratégico do Tribunal que transcenda ao Presidente composto pelos Desembargadores para fim de continuidade”.

“Mas só é possível implementar qualquer tipo de planejamento quando há comprometimento (e em 1º lugar) conhecimento das estratégias, metas, valores, etc, pois todos os envolvidos no processo (servidores e magistrados). Claro que é um processo iniciado pela cúpula, mas que tem que atingir e cativar todos os responsáveis pela implementação”.

“Sim. Em primeiro lugar, o PE deve ser legitimado junto àqueles que farão parte da sua implementação. Sem vontade política e ou pessoal, a tendência é a resistência a essa ferramenta. Obviamente, então, necessário se faz a sensibilização pelo esclarecimento e participação de todos. Liderança e ajustamento mútuo são requisitos para o bom andamento, não devendo faltar a constante avaliação e redimensionamento conforme os resultados parciais obtidos, ou seja, flexibilidade”.

“Pelo convencimento do maior número de Desembargadores do Tribunal. Sem a participação de um número significativo, e sem convencimento da benesse do programa, não há como desenvolver; continuar o Planejamento estratégico. Com uma participação e envolvimento não tenho dúvidas que os resultados podem ser excelentes”.

“A técnica utilizada foi precisa, a descontinuidade se deu por questão política. É imprescindível comprometer primeiramente os Desembargadores para funcionar como algo da administração e não de uma gestão”.

“Validar com a Alta Administração e no mínimo as próximas 5 administrações. Revisar com os gestores das diversas áreas o plano existente. Utilizar o conhecimento dos servidores que fizeram a especialização”.

“Engajar melhor os magistrados, para que o apoio deles deixe de ser o apenas formal, teórico, e passe a ser efetivo. E tentar reproduzir em cada microcosmo (unidade, gabinete, etc) a idéia e o engajamento produzido no macrocosmo, sem essa sintonia acho difícil, é como se cada unidade puxasse para lados diferentes. Complicado”.

4 Outros comentários que achar interessante.
--

“Deve haver mais capacitação dos servidores, não só daqueles que possuem chefias, porque estes podem mudar constantemente, fazendo com que parte do investimento se perca. Só assim, poderá haver um início de movimentação, de transformação de idéias e práticas arraigadas no Tribunal. Também penso que enquanto não houver integração entre funcionários e magistrados nenhum planejamento vai sair do papel, aliás, este foi um dos se não o maior, fator de risco à implementação do plano. Outro fator que deve ser considerado é a comunicação. Hoje não há comunicação entre os próprios servidores do mesmo setor, que dirá entre setores distintos da instituição. Se não há comunicação não há planejamento”.

“As experiências bem sucedidas no setor público que conheço foram implementadas no DMLU e CARRIS (Prefeitura de Porto Alegre) e acho que são bons exemplos para estimular organismos públicos a adotá-lo. Penso que se a experiência não dá certo, a responsabilidade não é do método e sim do equívoco na aplicação. Assim, o processo de implantação deve ser bem conduzido, a começar pelo consulto que,

como já disse, há de ser alguém com experiência no setor público, pois não há de ser transportado do setor privado que se baseia em outros cânones”.

“Utilizar como forma de sensibilização o CNJ e o próprio CJF que está estimulando. Utilizar como exemplo o PE dos JEFs da 4ª Região”.

“A peculiaridade desta Corte, relativamente ao planejamento, é a descontinuidade das diretrizes administrativa que venham a implementá-lo, em vista de falta de compromisso das sucessivas administrações, de dar-lhe continuidade”.

“Considero importantíssimo o Planejamento na Administração Pública e a conseqüente prestação de contas. Ressalto que entendo o Planejamento Estratégico um meio eficiente e eficaz a ser usado na Administração Pública. E, na minha avaliação da realização do mesmo no TRF o que não se conseguiu foi que as chefias intermediárias, Diretores de Diretoria (algumas) e, principalmente a Direção-Geral (incluindo a assessoria) tivesse noção ou empenho de acompanhar a atuação da administração. Houve uma ação restritiva e retrógrada destas chefias intermediárias. Coloco isto não em ofensa ou desconsideração as pessoas, mas ao posicionamento de trabalho. Ao olharmos a literatura administrativa, contata-se que este grupo lá denominado – chefia intermediária, tende a ser o posicionamento que bloqueia as mudanças e movimentação das administrações, embora na empresa privada, devido ao menor número de níveis hierárquicos – não sejam diretores. Por fim, reforço que na minha visão o Planejamento Estratégico permite à continuidade entre as administrações, não impedindo que cada Presidente, atue, observando as suas metas como presidente”.

“É indispensável, em termos organizacionais, a feitura de um Planejamento que ultrapasse os limites do mandato Presidencial. Os melhores resultados administrativos somente serão alcançados, não tenho dúvida disto, se o Tribunal (representado pelo maior número possível de Desembargadores) decidir planejar a longo prazo (ou em prazo médio, no mínimo). Devem ser estabelecidos objetivos futuros que devem, obrigatoriamente, ser de conhecimento de todos os envolvidos. Não precisa necessariamente um programa inflexível. No próprio planejamento devem existir mecanismos de revisões periódicas, mas que sejam eficazes e não oportunistas. Devem ultrapassar os limites do mandato da Administração do Tribunal. Todo e qualquer Planejamento Estratégico para obter sucesso, todavia, no Tribunal deve começar pelo Plenário, ou seja, pelo convencimento; iniciativa dos seus membros, do contrário, não há como ser bem sucedido”.

“Creio que a Escola da Magistratura poderia ter um papel importante na sensibilização dos Magistrados para questões como o planejamento estratégico. Na experiência do TRF vimos que a série de cursos gerenciais que antecederam os debates de planejamento estratégico deixaram os participantes melhor aparelhados para a realização do trabalho”.

“Achei muito importante a interessante alguém fazer o trabalho de conclusão sobre: “Planejamento Estratégico”, pois já é uma forma de divulgar, conscientizar e apresentar algumas falhas, bem como os acertos de algo tão importante para uma instituição. Acabaria com as incertezas. Tudo seria mais “claro”, as ações seriam



conhecidas. É bem mais fácil administrar quando se tem um planejamento. Todas as pessoas que fazem parte da instituição, bem como a clientela que é atendida saberia a visão e a missão da instituição. Tudo seria claro e evidente. Haveria mais transparência nas ações. As pessoas sentiriam-se mais importantes por fazer parte e totalmente inseridas no contexto da organização”.

## CONCLUSÃO

A necessidade de qualificar e modernizar a administração da Justiça está clara. Em 2001 o então Ministro Presidente do Superior Tribunal de Justiça, Paulo Costa Leite, em conferência asseverou, que:

Não podemos cuidar apenas das questões que concernem à prestação jurisdicional, esquecendo-nos da administração do Poder Judiciário, pois essa crise de credibilidade em que vivemos, da qual vamos sair, não diz apenas com o exercício da jurisdição, mas também com questões administrativas graves que expuseram o Poder e *que* Devemos caminhar a passos largos, cuidando de um dos nossos 'calcanhares-de-aquiles', qual seja, a questão da gerência do Poder Judiciário, porque nós, juizes, não nos preparamos para as atividades administrativas. (LEITE, 2001, p. 100)

Desde então muito se tem trabalhado no sentido da modernização da Justiça através de congressos, seminários, palestras e mesmo cursos de especialização<sup>46</sup>. Como corolário lógico, uma série de ferramentas têm sido introduzidas na administração do Judiciário, muitas delas adaptadas do setor privado.

Nesse cenário o Planejamento Estratégico começa a ser adotado, no Judiciário, como instrumento capaz de auxiliar o administrador na busca pela "Excelência Organizacional". Todavia, tal como concebida no setor privado esta ferramenta na esfera pública não é aplicável, visto que o foco, no caso do Judiciário,

---

<sup>46</sup> Eventos realizados sobre Administração da Justiça: 1º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça: 6 a 8/12/2000, Conselho da Justiça Federal; 2º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça: 6 a 8/12/2001, Conselho da Justiça Federal; 3º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça: 5 a 6/12/2002, Conselho da Justiça Federal; 1º Encontro nacional sobre Administração Judiciária, Supremo Tribunal Federal, nov/2003; 4º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça: 3 a 5/03/2004, Conselho da Justiça Federal; Fórum de Administração Judiciária, 10 a 12/11/2004, Supremo Tribunal Federal. Parceria entre a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB)/Escola Nacional da Magistratura (ENM) e o Supremo Tribunal Federal; Seminário "Contando a Justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileira", 21/03/2005, FGV-SP; Seminário "Justiça em Números", Supremo Tribunal Federal, 12 e 13/05/2005; Seminário: "Reforma do Judiciário – Justiça Paulista após a Emenda Constitucional nº 45", 30 e 31/05/2005; 5º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça: 5 e 6/12/2005, Conselho da Justiça Federal; Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Administração Judiciária, Convênio entre o TJ/RJ e a Fundação Getúlio Vargas; Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Política Judiciária e Administração da Justiça, Pontifícia Universidade Católica do Paraná; Implementação de Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, dentre outros.

não está nas leis do mercado de consumo, mas em corresponder às expectativas dos cidadãos no que diz respeito à prestação jurisdicional. Assim, sua adaptação ao setor público requer redobrado cuidado criando modelos adequados à gestão pública. O administrador ao implantar o planejamento deve ter presente que qualquer aspecto da cultura organizacional pode repercutir, de forma positiva ou negativa, em sua implantação, pois conforme alerta Mintzberg (2004) não se pode prescrever um tipo de planejamento para todas as organizações. Assevera, ainda, que o planejamento formal foi promovido como a melhor maneira para todas as instituições e que “esse pensamento, então se derramou sobre as organizações profissionais, quase sempre com as consequências mais desastrosas” (MINTZBERG, 2004, p. 318).

O modelo de configuração organizacional do TRF4, como de regra de todo Poder Judiciário, apresenta uma estrutura piramidal sob a forma de uma burocracia profissional. Esse tipo de instituição está “organizada para realizar trabalho especializado em cenários relativamente estáveis, daí a ênfase na padronização das habilidades e na classificação de serviços a serem realizados por especialistas bastante autônomos e influentes, em que os administradores mais servem de apoio do que exercem controle” (MINTZBERG, 2004 p. 313). Nesse modelo percebe-se que o conhecimento especializado e individualizado não propicia a visão do problema como um todo e que “as estratégias da Burocracia Profissional em grande parte são aquelas dos indivíduos profissionais no interior da organização, bem como das associações profissionais externas a ela.” (MINTZBERG, 1995, p. 200).

A adoção do planejamento neste tipo de modelo de gestão é um processo que tende naturalmente a ter resistências, exigindo muita cautela para sua implantação que deve se dar de forma projetada e controlada. Mais do que nunca para a implantação de um planejamento é imprescindível o comprometimento e a participação de todos seus níveis gerenciais, de modo a tornar o planejamento um processo contínuo e sistemático deixando-se de lado a centralização, a improvisação e o empirismo na tomada de decisões.

O resultado da pesquisa demonstrou que o comprometimento, quer da instituição como um todo, quer de modo particular de seus magistrados, para com o

Planejamento Estratégico no TRF4 foi insuficiente, consistindo, dessa forma, na principal “armadilha” para sua continuidade.

Outro fator peculiar das organizações públicas, que guarda estreita relação com a questão do “comprometimento”, e que aparece como complicador na implementação do planejamento, é a “descontinuidade administrativa”. Essa foi motivo de preocupação para a maioria dos servidores, quando da elaboração da proposta de PE, conforme se viu da análise documental, e, através da pesquisa realizada, tornou a aparecer como um dos fatores impeditivos de sua continuidade. Essa preocupação se vê corroborada na manifestação do Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas:

A administração dos Tribunais Federais, e conseqüentemente da primeira instância, não deve ser alterada abruptamente a cada dois anos. Quer-se com isso dizer que devem existir planos de metas por um período mínimo de 04 anos, comprometendo-se a administração posterior com o que for feito pela anterior. [...]. O que se tem a fazer é o Presidente da Corte submeter ao Plenário todas as ações mais ambiciosas e colher um compromisso de continuidade. Se não lograr êxito, deve ter a humildade de recuar e não tomar a iniciativa. Mas se houver a aprovação, agirá ciente de que, ao término de seu mandato, as providências continuarão. (FREITAS, 2003, p. 183)

É preciso ressaltar que o modelo que se busca não é o de um planejamento centralizado, restrito ao topo da organização, mas sim que se incorpore aos diversos níveis gerenciais, instituindo o processo contínuo e sistemático apto a conduzir a instituição ao longo do tempo à “Excelência Organizacional” e ver aplicado o princípio da eficiência<sup>47</sup> insculpido do art. 37 da Constituição Federal.

O comprometimento de todos os magistrados em torno de um eixo comum é importantíssimo. Conforme ressalta a Juíza Federal Elizabeth Leão, “é fundamental que os Tribunais e seus magistrados tenham vontade política de agir, que se empenhem no esforço de mudança. Se assim não for, temo que as inovações não terão repercussão e nunca chegaremos à necessária democratização do nosso País” (LEÃO, 2002).

---

<sup>47</sup> A eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários (SILVA, 2000, p. 655-656).

Outros órgãos do Judiciário brasileiro têm conduzido suas gestões utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de apoio. É o caso, por exemplo, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro que em 2001 firmou acordo com a Fundação Getúlio Vargas para a execução de ações voltadas para o desenvolvimento institucional daquele Tribunal e dentre outras ações contava com a gestão estratégica. O STJ <sup>48</sup>, que recentemente apresentou programa de gestão para o biênio de 2006/2008, prevê a utilização do sistema gerencial denominado Balanced Scorecard – BSC, no alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida. No Conselho da Justiça Federal, em 21/11/2006, foi assinado pelo Ministro Raphael de Barros Monteiro Filho, presidente do CJF e também do STJ, portaria aprovando o Plano de Gestão do CJF, onde o planejamento estratégico está sendo utilizado como um instrumento gerencial que permite o direcionamento da gestão por meio do alinhamento de objetivos, indicadores e metas<sup>49</sup>. O Conselho Nacional de Justiça em julho de 2006 esteve reunido para atualização do planejamento, sendo importante ressaltar que o Ministro Thomaz Bastos, em 01/09/2006, avaliou que a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), é um passo significativo no sentido de agregar a Justiça brasileira e tem importância "como instrumento de planejamento estratégico e união do Judiciário"<sup>50</sup>. Temos, ainda, o caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina<sup>51</sup> que em 2000 adotou o planejamento estratégico fazendo na seqüência a opção pelo método do Planejamento Estratégico Situacional, que é um método desenvolvido pelo economista Carlos Matus especificamente para a elaboração de planos de governo, de políticas públicas, e que nasceu no contexto específico da realidade social e política da América Latina. E, por fim, podemos citar, ainda, a experiência do Planejamento Estratégico adotado pelos Juizados Especiais Federais da 4ª Região que foi aprovado com louvor pelo Conselho de Administração do TRF4, em abril de 2006, e possui em andamento onze projetos definidos pela ferramenta<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> [http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=310](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=310) – acessado em 09/12/2006.

<sup>49</sup> <http://www.justicafederal.gov.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=83&tmp.texto=8203> – acessado em 09/12/2006.

<sup>50</sup> <http://www.cnj.gov.br/pages/noticias/NoticiaInternet.jsp> – acessado em 09/12/2006.

<sup>51</sup> <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento2.htm> – acessado em 09/12/2006.

<sup>52</sup> [http://www.trf4.gov.br/trf4/noticias/noticia\\_detalhes.php?id=5022](http://www.trf4.gov.br/trf4/noticias/noticia_detalhes.php?id=5022) – acessado em 09/12/2006.

No entanto, sempre que se lida com temas complexos e controversos cabe retornar às questões iniciais da pesquisa. Não se questiona aqui sobre a validade do Planejamento para a instituição, mas sim de entender as razões de seu processo de implantação, iniciado a partir de 2001, não ter tido continuidade.

A implantação do Planejamento Estratégico no TRF4 mostrou-se muito mais complexa do que talvez imaginado inicialmente. As questões culturais, organizacionais e políticas interferem de maneira muito forte nesse processo. Assim, temos que o modelo de configuração organizacional, associado à descontinuidade administrativa e à “armadilha” do comprometimento, contribuíram para que o processo de planejamento, que teve sua primeira etapa de formulação concluída, não tenha sido de fato implantado. É necessário, sobretudo, que o PE seja desenvolvido a partir do consenso daqueles que detêm o poder para decidir sobre os rumos da instituição, pautados, especialmente com as questões relativas à administração da justiça. Enquanto não superadas essas questões, e sua fase de implementação iniciada, não se poderá dizer que este Tribunal tem Planejamento Estratégico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 20 ago 2006.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, **Breve Histórico da Justiça Federal** – disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/atlas/hist.htm>>. Acesso em: 28 ago 2006.

DICIONÁRIO Aurélio Eletrônico, Século XXI, Versão 3.0, novembro de 1999.

DIPP, Gilson. A Realidade da Administração da Justiça Federal. **Revista CEJ**, Brasília, n. 13, p. 103-119, jan./abr. 2001 – disponível em : <<http://www.cjf.gov.br/revista/numero13/painel1.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2006.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal: histórico e evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003.

HUERTAS, F. **Entrevista com Carlos Matus** - O Método PES. 1ª ed., São Paulo, Ed. FUNDAP, 1996.

LEÃO, Elizabeth. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002 disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf> >. Acesso em: 18 out. 2006.

LEIRIA, Maria Lúcia Luz. A Importância de Modernizar a Administração da Justiça. **Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**, Porto Alegre, nº 45, p. 35-37, 2002.

LEITE, Costa. A Importância de Aprimorar a Administração da Justiça. **Revista CEJ**, Brasília, n. 13, p. 99-102, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/revista/numero13/conferencia.pdf>>. Acesso em 23/11/2006.

LIPPMANN JR, Edgard Antônio. Levando a Justiça Federal à Sociedade. In: VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, outubro de 2003. Disponível em : <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047905.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2006.

MATUS, Carlos. **O Líder sem Estado-Maior**. Trad. Giselda Barroso G. A. Sauveur, São Paulo: FUNDAP, 2000.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, **Diagnóstico do Poder Judiciário** – disponível em: <[http://www.mj.gov.br/reforma/pdf/publicacoes/diagnostico\\_web.pdf](http://www.mj.gov.br/reforma/pdf/publicacoes/diagnostico_web.pdf)>. Acesso em: 23 out 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. trad. Maria Adelaide Carpigiani, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. trad. Cyro Bernardes, São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia** – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Alexandre Vidigal de. Justiça Federal – Evolução Histórica. **Revista da Associação dos Juizes Federais do Brasil**, Edição nº 50, jun/jul, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. ed. 18. São Paulo: Malheiros, 2000.

TONI, Jackson de. Cenários e Análise Estratégica: questões metodológicas. **Revista Espaço Acadêmico**, nº 59 – abril de 2006 – disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/059/59toni.htm>>. Acesso em: 01 nov 2006.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 4ª Região** – consolidado pelo Assento Regimental nº51/2006, outubro de 2006 – disponível em: <[http://www.trf4.gov.br/trf4/upload/arquivos/leg\\_reg\\_interno/regim.atual-atear51-outubro-2006.pdf](http://www.trf4.gov.br/trf4/upload/arquivos/leg_reg_interno/regim.atual-atear51-outubro-2006.pdf)>. Acesso em: 01 nov 2006.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Relatório de Gestão pela Qualidade do TRF da 4ª Região** – 2001 - disponível na intranet do TRF4 em: <<http://intranet.trf4.gov.br/O&Mnova/quali/pqgf2001/crit01.html>>. Acesso em: 25 jul 2006.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Relatório Estatístico da Justiça Federal da 4ª Região – 2005** – disponível na intranet do TRF4 em: <<http://intranet.trf4.gov.br/O&Mnova/arquivos/RelatorioEstatistico2005.pdf>>. Acesso em: 20 ago 2006.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Relatório Estatístico da Justiça Federal da 4ª Região – 2006** – disponível na intranet do TRF4 em:



<<http://intranet.trf4.gov.br/O&Mnova/arquivos/RelatorioEstatistico2006.pdf>>. Acesso em: 02 nov 2006.

VELLOSO, Carlos Mário da Silva. **Do Poder Judiciário**: organização e competência. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 200, p. 1-19, abr/jun. 1995.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário** – Crise, Acertos e Desacertos. Trad. Juarez Tavares. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXOS**

---

**ANEXO A - Portaria nº 250, de 02 de agosto de 2001, da Presidência do TRF – 4ª Região.**

---

**PORTARIA Nº 250, DE 02 DE AGOSTO DE 2001**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais, resolve:

Art. 1º. Instituir, no âmbito administrativo do Tribunal, um sistema de planejamento estratégico, de conformidade com as disposições que seguem.

Art. 2º. O planejamento estratégico consistirá:

- a) em metodologia que permita uma análise dos ambientes externos e internos, da definição dos objetivos estratégicos e de seu desdobramento em metas e planos de ação e,
- b) em modelo estruturado para acompanhamento e avaliação da consecução das metas e ações planejadas.

Art. 3º. A elaboração da proposta de planejamento estratégico será coordenada pela Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento, com o apoio da Secretaria de Organização e Métodos/Qualidade (SOEM/Q), que agirá como facilitadora do processo.

Art. 4º. A Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento poderá, para o fim previsto nesta Portaria, convocar servidores e formar comissões.

§ 1º A convocação dos servidores observará, quanto ao excedente de carga horária, como regra, o regime de compensação, podendo ser autorizado, pela presidência, o pagamento de horas extras, observada a legislação pertinente.

§ 2º A formação de comissões observará, quanto aos seus membros, o caráter multidisciplinar que a matéria exigir.

Art. 5º. A Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento poderá delegar a outras unidades: estudos, execução, acompanhamento e elaboração de propostas relativas ao seu respectivo âmbito de atuação.

§ 1º A matéria objeto de delegação somente poderá ser subdelegada mediante ato motivado e autorizado pela Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento.

§ 2º A supervisão e orientação dos objetivos do planejamento administrativo é exercida, exclusivamente, pela Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento.

Art. 6º. Os registros funcionais relativos à atuação da Assessoria Central de Coordenação Jurídica e Planejamento, relacionados à convocação de pessoal, ficarão a cargo da Diretoria de Recursos Humanos.

Art. 7º. O planejamento será implementado por ato normativo, ficando a cargo da Diretoria-Geral a continuidade de sua fiel execução.

Art. 8º. Esta Portaria entra em vigor nesta data.

**PUBLIQUE-SE.REGISTRE-SE.CUMPRA-SE.**

**Juiz Teori Albino Zavascki**

**Presidente**

Publicado no BII Extraordinário 143-01, de 18.09.2001.

**ANEXO B - Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência do TRF – 4ª Região**

---

**PORTARIA Nº 58, DE 04 DE MARÇO DE 2002**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais, e tendo em vista o que consta no Processo Administrativo nº 01.06.00002-0, resolve:

**Art. 1º INSTITUIR**, no âmbito administrativo do Tribunal, um sistema de planejamento estratégico, de conformidade com as disposições que seguem:

**I - O planejamento estratégico consistirá:**

**a)** em metodologia que permita uma análise dos ambientes externos e internos, da definição dos objetivos estratégicos e de seu desdobramento em metas e planos de ação e,

**b)** em modelo estruturado para acompanhamento e avaliação da consecução das metas e ações planejadas.

**II - A elaboração da proposta de planejamento estratégico será coordenada pela Direção Geral.**

**Art. 2º DESIGNAR** os servidores HUMBERTO SCHIMITT VIEIRA, REGALDO AMARAL MILBRADT, RONALDO SPRENGER DREGER, SUZANA MARIA LOPES FRANCO, RONI ROCHA DE FREITAS, ROBERTO CAPELETTI, JOSÉ CARLOS BONATO , para comporem, sob a presidência do primeiro, Comissão encarregada de implantar, no âmbito administrativo, o sistema de Planejamento Estratégico no Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

**Art. 3º** Esta Portaria revoga a Portaria nº 250, de 02 de agosto de 2001, e entra em vigor nesta data.

**PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.**

## ANEXO C - Portaria nº 130, de 30 de agosto de 2004, da Presidência do TRF – 4ª Região

---

PORTARIA Nº 130, DE 30 DE AGOSTO DE 2004.

Altera a constituição da Comissão de Implantação do Sistema de Planejamento Estratégico do Tribunal, disposta no artigo 2º da Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência deste Tribunal.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, tendo em vista o que consta no Processo Administrativo nº 01.06.00002-0, resolve:

Art. 1º Alterar a composição da Comissão de Implantação do Sistema de Planejamento Estratégico do Tribunal, designada no artigo 2º da Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência deste Tribunal, que passa a ser constituída, sob a presidência do primeiro, pelos seguintes membros:

- Desembargador Federal Néfi Cordeiro;
- Ivo Barcelos da Silva;
- Ivete Rossoni;
- Paula Neves Travi;
- Roni Rocha de Freitas;
- Roberto Capeletti;
- Paulo Roberto da Silva Pinto;
- José Carlos Bonato;
- Rosenice Camboim Brittes Oliveira;
- Marcelo Bordin Azeredo.

Art. 2º Estabelecer o prazo de 60 dias para a apresentação de relatório contendo o plano de ações para a continuidade da implantação do sistema de planejamento estratégico no TRF 4ªR.

Art. 3º Esta Portaria altera em parte a Portaria nº 58, de 04 de março de 2002, da Presidência deste Tribunal, e entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas

Presidente

Publicado no BIE 178-11, de 31.08.2004

**ANEXO D - Formulário de Pesquisa****PESQUISA**

O presente questionário servirá como instrumento de pesquisa para o trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração da Justiça, da Escola de Administração da UFRGS. O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores que levaram o Planejamento Estratégico adotado no Tribunal Regional Federal da 4ª Região à descontinuidade. Esse instrumento está dividido em três módulos: a) o primeiro constituído de assertivas feitas ao Planejamento Estratégico como atividade em si; b) o segundo, de afirmações realizadas ao processo de Planejamento Estratégico do TRF4; c) e o terceiro com questões para livre exposição (não obrigatórias). Assim, considerando sua participação no referido processo, quer na sua etapa inicial, em 2002, ou na revisão, em 2004, assinale o grau de concordância com relação às afirmações abaixo. Não é necessária a identificação.

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
		1	2	3	4	5
<b>I - A respeito do Planejamento como atividade em si</b>						
1	Auxilia a instituição a coordenar e controlar suas atividades.	1	2	3	4	5
2	Assegura que o futuro seja levado em consideração.	1	2	3	4	5
3	Auxilia a organização a ser racional.	1	2	3	4	5
4	Possibilita o compromisso das lideranças com os objetivos principais da instituição.	1	2	3	4	5
5	Há mais benefícios para a instituição aproveitando o conhecimento de seus servidores, do modo atual, do que aplicando o planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
6	A estrutura da organização deve se adaptar as estratégias propostas pelo planejamento.	1	2	3	4	5
7	A formalidade do planejamento estratégico deixa o sistema rígido e impede a criatividade na instituição.	1	2	3	4	5

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
8	A formulação estratégica e sua implantação devem ser pensadas em momentos distintos.	1	2	3	4	5
9	O planejamento estratégico requer comprometimento da Alta Administração.	1	2	3	4	5
10	Requer comprometimento de todos os níveis de direção.	1	2	3	4	5
11	É um processo que estimula mudanças na organização.	1	2	3	4	5
12	É um processo conservador na medida em que existe para conservar uma orientação básica de uma organização.	1	2	3	4	5
13	É um exercício apolítico.	1	2	3	4	5
14	O processo de análise e a intuição podem coexistir numa mesma organização (análise como processo planejado e intuição como processo empírico).	1	2	3	4	5
15	O planejamento funciona em ambientes turbulentos (de constantes mudanças).	1	2	3	4	5
16	O planejamento quer controlar os ambientes (externos e interno).	1	2	3	4	5

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
<b>II - A respeito do Planejamento Estratégico no TRF4</b>						
17	A metodologia usada foi adequada para esta instituição.	1	2	3	4	5
18	Os serviços de treinamento/apoio/consultoria contratados foram adequados.	1	2	3	4	5
19	O número de pessoas que participaram do processo foi adequado.	1	2	3	4	5

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
20	Houve adesão de todas as áreas no processo.	1	2	3	4	5
21	Você conhece a Visão e Missão do TRF4? ( ) Sim ( ) Não (Passe para a linha 24)					
22	O Planejamento Estratégico definiu claramente a Visão e Missão da instituição.	1	2	3	4	5
23	A Visão e Missão estabelecidas no Planejamento Estratégico são conhecidas de todos.	1	2	3	4	5
24	Você conhece os valores definidos no Planejamento do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) ( ) Não (Passe para a linha 27)					
25	O Planejamento Estratégico definiu adequadamente os Valores da instituição.	1	2	3	4	5
26	Os Valores estabelecidos no Planejamento Estratégico são adotados na instituição.	1	2	3	4	5
27	Você conhece os Objetivos Estratégicos do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) ( ) Não (Passe para a linha 32)					
28	O Planejamento Estratégico formulou adequadamente os Objetivos Estratégicos.	1	2	3	4	5
29	Os Objetivos estabelecidos são referência para o exercício das atividades desenvolvidas no TRF4.	1	2	3	4	5
30	Os Objetivos estratégicos são executáveis.	1	2	3	4	5
31	Existe uma relação de prioridade entre os Objetivos Estratégicos definidos.	1	2	3	4	5
32	A análise das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças foi adequada.	1	2	3	4	5
33	Na avaliação dos pontos Fortes e Fracos da instituição foi levado em consideração sua cultura e aprendizado.	1	2	3	4	5



<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
34	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias sempre que concebidas dentro de um processo de planejamento.	1	2	3	4	5
35	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias concebidas a cada administração.	1	2	3	4	5
36	A partir do momento em que a instituição explicita suas estratégias torna-se inflexível para novas idéias.	1	2	3	4	5
37	Os formuladores do planejamento eram as mesmas pessoas que iriam implementá-lo.	1	2	3	4	5
38	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Presidência.	1	2	3	4	5
39	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos magistrados.	1	2	3	4	5
40	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Direção-Geral e dos Diretores de Diretoria.	1	2	3	4	5
41	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos Diretores de Divisão.	1	2	3	4	5
42	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos servidores.	1	2	3	4	5
43	Há convicção, junto à Alta Administração, em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	1	2	3	4	5
44	O Planejamento Estratégico atende aos anseios da Alta Administração	1	2	3	4	5
45	Há convicção, junto às chefias (diretorias), em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	1	2	3	4	5
46	Os servidores conhecem o Planejamento Estratégico do TRF4.	1	2	3	4	5
47	Foram tomadas as medidas necessárias para que o Planejamento Estratégico tivesse continuidade.	1	2	3	4	5

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
48	O Planejamento Estratégico foi adotado para satisfazer o interesse de alguns, não pelo bem da instituição.	1	2	3	4	5
49	O Planejamento Estratégico é um “modismo”.	1	2	3	4	5
50	O TRF4 tem Planejamento Estratégico!	1	2	3	4	5

**III – Questões de livre manifestação (não obrigatórias)**

Na sua opinião o Planejamento Estratégico é importante para o TRF4?

---

---

---

---

Na sua opinião por que não foi dada continuidade ao Planejamento Estratégico?

---

---

---

---

Na sua opinião é possível dar continuidade do Planejamento Estratégico?

( ) Sim ( ) Não – Em caso positivo como se poderia dar continuidade?

---

---

---

---

Outros comentários que achar interessante (se necessário use o verso da folha).

---

---

---

---

**ANEXO E - Tabulação das Respostas da Pesquisa – Módulos I e II (números absolutos)**

<b>Afirmações</b>		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
<b>I - A respeito do Planejamento como atividade em si</b>						
1	Auxilia a instituição a coordenar e controlar suas atividades.	0	0	1	7	23
2	Assegura que o futuro seja levado em consideração.	2	1	0	7	21
3	Auxilia a organização a ser racional.	0	0	1	13	17
4	Possibilita o compromisso das lideranças com os objetivos principais da instituição.	0	2	1	11	17
5	Há mais benefícios para a instituição aproveitando o conhecimento de seus servidores, do modo atual, do que aplicando o planejamento estratégico.	11	13	0	7	0
6	A estrutura da organização deve se adaptar as estratégias propostas pelo planejamento.	1	3	1	14	12
7	A formalidade do planejamento estratégico deixa o sistema rígido e impede a criatividade na instituição.	12	8	2	7	2
8	A formulação estratégica e sua implantação devem ser pensadas em momentos distintos.	6	8	2	7	8
9	O planejamento estratégico requer comprometimento da Alta Administração.	0	0	0	0	31
10	Requer comprometimento de todos os níveis de direção.	0	1	1	2	27
11	É um processo que estimula mudanças na organização.	0	1	1	11	18
12	É um processo conservador na medida em que existe para conservar uma orientação básica de uma organização.	12	9	1	7	2

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
13	É um exercício apolítico.	9	9	3	5	5
14	O processo de análise e a intuição podem coexistir numa mesma organização (análise como processo planejado e intuição como processo empírico).	0	3	4	11	13
15	O planejamento funciona em ambientes turbulentos (de constantes mudanças).	11	11	0	5	4
16	O planejamento quer controlar os ambientes (externos e interno).	7	11	1	9	3

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
<b>II - A respeito do Planejamento Estratégico no TRF4</b>						
17	A metodologia usada foi adequada para esta instituição.	2	9	3	15	2
18	Os serviços de treinamento/apoio/consultoria contratados foram adequados.	4	11	2	11	3
19	O número de pessoas que participaram do processo foi adequado.	5	7	4	9	6
20	Houve adesão de todas as áreas no processo.	11	12	1	6	1
21	Você conhece a Visão e Missão do TRF4? ( ) Sim 26 ( ) Não (Passe para a linha 24) 05					
22	O Planejamento Estratégico definiu claramente a Visão e Missão da instituição.	0	0	5	13	13
23	A Visão e Missão estabelecidas no Planejamento Estratégico são conhecidas de todos.	15	8	6	2	0
24	Você conhece os valores definidos no Planejamento do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) 25 ( ) Não (Passe para a linha 27) 06					

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
25	O Planejamento Estratégico definiu adequadamente os Valores da instituição.	0	2	7	14	8
26	Os Valores estabelecidos no Planejamento Estratégico são adotados na instituição.	3	13	7	7	1
27	Você conhece os Objetivos Estratégicos do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) 26 ( ) Não (Passe para a linha 32) 05					
28	O Planejamento Estratégico formulou adequadamente os Objetivos Estratégicos.	0	3	5	19	4
29	Os Objetivos estabelecidos são referência para o exercício das atividades desenvolvidas no TRF4.	6	10	5	10	0
30	Os Objetivos estratégicos são executáveis.	1	3	5	18	4
31	Existe uma relação de prioridade entre os Objetivos Estratégicos definidos.	3	7	6	10	5
32	A análise das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças foi adequada.	4	2	3	18	4
33	Na avaliação dos pontos Fortes e Fracos da instituição foi levado em consideração sua cultura e aprendizado.	2	6	2	14	7
34	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias sempre que concebidas dentro de um processo de planejamento.	0	8	0	15	8
35	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias concebidas a cada administração.	11	13	1	5	1
36	A partir do momento em que a instituição explicita suas estratégias torna-se inflexível para novas idéias.	13	11	1	5	1
37	Os formuladores do planejamento eram as mesmas pessoas que iriam implementá-lo.	9	4	3	15	0
38	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Presidência.	0	4	4	12	11

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
39	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos magistrados.	8	7	4	10	2
40	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Direção-Geral e dos Diretores de Diretoria.	0	5	3	17	6
41	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos Diretores de Divisão.	4	7	9	10	1
42	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos servidores.	12	12	2	5	0
43	Há convicção, junto à Alta Administração, em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	10	8	8	5	0
44	O Planejamento Estratégico atende aos anseios da Alta Administração	6	7	9	7	2
45	Há convicção, junto às chefias (diretorias), em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	4	10	7	8	2
46	Os servidores conhecem o Planejamento Estratégico do TRF4.	18	11	0	2	0
47	Foram tomadas as medidas necessárias para que o Planejamento Estratégico tivesse continuidade.	19	7	3	2	0
48	O Planejamento Estratégico foi adotado para satisfazer o interesse de alguns, não pelo bem da instituição.	18	7	2	2	2
49	O Planejamento Estratégico é um “modismo”.	17	5	2	6	1
50	O TRF4 tem Planejamento Estratégico!	16	7	1	7	0

**ANEXO F - Tabulação das Respostas da Pesquisa – Módulos I e II (percentuais)**

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
		I - A respeito do Planejamento como atividade em si				
1	Auxilia a instituição a coordenar e controlar suas atividades.	0%	0%	3%	23%	74%
2	Assegura que o futuro seja levado em consideração.	6%	3%	0%	23%	68%
3	Auxilia a organização a ser racional.	0%	0%	3%	42%	55%
4	Possibilita o compromisso das lideranças com os objetivos principais da instituição.	0%	6%	3%	35%	55%
5	Há mais benefícios para a instituição aproveitando o conhecimento de seus servidores, do modo atual, do que aplicando o planejamento estratégico.	35%	42%	0%	23%	0%
6	A estrutura da organização deve se adaptar as estratégias propostas pelo planejamento.	3%	10%	3%	45%	39%
7	A formalidade do planejamento estratégico deixa o sistema rígido e impede a criatividade na instituição.	39%	26%	6%	23%	6%
8	A formulação estratégica e sua implantação devem ser pensadas em momentos distintos.	19%	26%	6%	23%	26%
9	O planejamento estratégico requer comprometimento da Alta Administração.	0%	0%	0%	0%	100%
10	Requer comprometimento de todos os níveis de direção.	0%	3%	3%	6%	87%
11	É um processo que estimula mudanças na organização.	0%	3%	3%	35%	58%
12	É um processo conservador na medida em que existe para conservar uma orientação básica de uma organização.	39%	29%	3%	23%	6%



Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
13	É um exercício apolítico.	29%	29%	10%	16%	16%
14	O processo de análise e a intuição podem coexistir numa mesma organização (análise como processo planejado e intuição como processo empírico).	0%	10%	13%	35%	42%
15	O planejamento funciona em ambientes turbulentos (de constantes mudanças).	35%	35%	0%	16%	13%
16	O planejamento quer controlar os ambientes (externos e interno).	23%	35%	3%	29%	10%

II - A respeito do Planejamento Estratégico no TRF4						
17	A metodologia usada foi adequada para esta instituição.	6%	29%	10%	48%	6%
18	Os serviços de treinamento/apoio/consultoria contratados foram adequados.	13%	35%	6%	35%	10%
19	O número de pessoas que participaram do processo foi adequado.	16%	23%	13%	29%	19%
20	Houve adesão de todas as áreas no processo.	35%	39%	3%	19%	3%
21	Você conhece a Visão e Missão do TRF4? ( ) Sim 84% ( ) Não (Passe para a linha 24) 16%					
22	O Planejamento Estratégico definiu claramente a Visão e Missão da instituição.	0%	0%	16%	42%	42%
23	A Visão e Missão estabelecidas no Planejamento Estratégico são conhecidas de todos.	48%	26%	19%	6%	0%
24	Você conhece os valores definidos no Planejamento do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) 81% ( ) Não (Passe para a linha 27) 19%					
25	O Planejamento Estratégico definiu adequadamente os Valores da instituição.	0%	6%	23%	45%	26%
26	Os Valores estabelecidos no Planejamento Estratégico são adotados na instituição.	10%	42%	23%	23%	3%

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
27	Você conhece os Objetivos Estratégicos do TRF4? ( ) Sim (ainda que apenas alguns) 84% ( ) Não (Passe para a linha 32) 16%					
28	O Planejamento Estratégico formulou adequadamente os Objetivos Estratégicos.	0%	10%	16%	61%	13%
29	Os Objetivos estabelecidos são referência para o exercício das atividades desenvolvidas no TRF4.	19%	32%	16%	32%	0%
30	Os Objetivos estratégicos são executáveis.	3%	10%	16%	58%	13%
31	Existe uma relação de prioridade entre os Objetivos Estratégicos definidos.	10%	23%	19%	32%	16%
32	A análise das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças foi adequada.	13%	6%	10%	58%	13%
33	Na avaliação dos pontos Fortes e Fracos da instituição foi levado em consideração sua cultura e aprendizado.	6%	19%	6%	45%	23%
34	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias sempre que concebidas dentro de um processo de planejamento.	0%	26%	0%	48%	26%
35	A estrutura deve ser alterada para se adequar às novas estratégias concebidas a cada administração.	35%	42%	3%	16%	3%
36	A partir do momento em que a instituição explicita suas estratégias torna-se inflexível para novas idéias.	42%	35%	3%	16%	3%
37	Os formuladores do planejamento eram as mesmas pessoas que iriam implementá-lo.	29%	13%	10%	48%	0%
38	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Presidência.	0%	13%	13%	39%	35%
39	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos magistrados.	26%	23%	13%	32%	6%
40	O Planejamento Estratégico contou com apoio da Direção-Geral e dos Diretores de Diretoria.	0%	16%	10%	55%	19%

Afirmações		1 Discordo Totalmente 2 Discordo Parcialmente 3 Não Tenho Opinião 4 Concordo Parcialmente 5 Concordo Plenamente				
41	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos Diretores de Divisão.	13%	23%	29%	32%	3%
42	O Planejamento Estratégico contou com apoio dos servidores.	39%	39%	6%	16%	0%
43	Há convicção, junto à Alta Administração, em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	32%	26%	26%	16%	0%
44	O Planejamento Estratégico atende aos anseios da Alta Administração	19%	23%	29%	23%	6%
45	Há convicção, junto às chefias (diretorias), em relação aos benefícios da implementação do Planejamento Estratégico.	13%	32%	23%	26%	6%
46	Os servidores conhecem o Planejamento Estratégico do TRF4.	58%	35%	0%	6%	0%
47	Foram tomadas as medidas necessárias para que o Planejamento Estratégico tivesse continuidade.	61%	23%	10%	6%	0%
48	O Planejamento Estratégico foi adotado para satisfazer o interesse de alguns, não pelo bem da instituição.	58%	23%	6%	6%	6%
49	O Planejamento Estratégico é um “modismo”.	55%	16%	6%	19%	3%
50	O TRF4 tem Planejamento Estratégico!	52%	23%	3%	23%	0%

**ANEXO G - Transcrição das Respostas da Pesquisa - Módulo III**

---

**Primeira questão: Na sua opinião o Planejamento Estratégico é importante para o TRF4?**

1. “Sim, o planejamento é importante na medida em que estabelece os valores, a missão, os objetivos da instituição e traça metas a serem alcançadas, sendo que tudo isso deve ser constantemente avaliado, aferido”.
2. “Pode ser uma ferramenta importante, desde que a instituição se comprometa verdadeiramente com o processo”.
3. –
4. “Sim, mas deve englobar o 1º grau também”.
5. “Sim. Se usada a metodologia adequada é a melhor maneira de administrar. Facilita a continuidade administrativa, envolve as pessoas nos rumos estratégicos ao operacional. Promove mudanças necessárias com menor resistência”.
6. “O planejamento estratégico é importante para a eficácia e eficiência de qualquer instituição, pois atende a necessidade premente de planejamento, assentado no contexto da organização, pela antevisão das ameaças e oportunidades internas e externas. Aponta para os cenários possíveis do futuro, diminuindo as incertezas e, portanto, os erros e falhas da prestação de serviços”.
7. “Sim, desde que haja comprometimento da Instituição no longo prazo”.
8. –
9. “Sim. É a forma de alinhar as ações, de definir o que é prioritário a curto, médio e longo prazo. Projetar/criar o ambiente que queremos para o futuro. Evitar perdas de tempo em refazer, recomeçar, rever, reavaliar...”
10. –
11. “Sim, se levada em conta as peculiaridades do serviço público. Se colocadas em mente as questões de política de administração por biênios estanques, fica um tanto complicado aplicar a receita que vem da iniciativa privada”.
12. –
13. “Sim, como o é para qualquer instituição, pública ou privada, como forma de melhor atender seus objetivos finais”.

14. “Sim, pois dentre outras coisas, possibilita que a instituição estabeleça metas a serem buscadas a médio e longo prazo. Várias instituições do poder judiciário vêm implementando: STJ, TJ/RS, etc”.

15. –

17. “Desde que se saiba que podem ocorrer mudanças ao longo da implantação do Planejamento, creio que ele sempre será benéfico a uma empresa”.

18. “Penso que sim. Delineado e definido de forma criteriosa, com engajamento de todos os níveis da administração e atentando sempre ao crescimento das demandas e aos anseios dos Jurisdicionados”.

19. “Como o ar é para nossa existência. Não pode a administração pública ficar a mercê das idéias de um só administrador. Não pode a cada administração iniciar novo ciclo de invenções. O planejamento tem a finalidade de alterar pessoas, mas não o rumo inicialmente traçado. Lógico deve haver correções e podem ser feitas. É só planejar”.

20. “Sim. É fundamental para diminuição dos efeitos da descontinuidade e para o melhor aproveitamento das capacidades individuais, setoriais e organizacionais”.

21. “Sim para que não se fique à mercê dos eventos externos e ainda das vontades de cada novo administrador”.

22. “Sim, pois através dele podemos desencadear ações para atingir o objetivo e atingir a meta desejada”.

23. “Sim. O planejamento Estratégico é fundamental para qualquer instituição que pretenda prestar serviços de excelência”.

24. “É uma ferramenta útil se utilizada com outros recursos, como a idéia de gestão de pessoas”.

25. “Sim, muito importante, mas precisa antes de mais nada de mudanças na cultura institucional, com o comprometimento de todos que dirigem ou dirigirão o órgão, bem como levar ao conhecimento de todos os servidores a importância do cumprimento do planejamento traçado”.

26. “Sim”.

27. “Sim”.

28. “Muito importante”.

29. “Sim”.

30. “A avaliação acerca do aspecto está intimamente relacionada à política administrativa do órgão, de seu compromisso com o plano de ação”.

31. “O Planejamento Estratégico é importante para o TRF4, assim, como o é para toda grande instituição, seja privada ou pública”.

32. “O Planejamento Estratégico é importante não-somente, para qualquer instituição, como principalmente para um Tribunal. Pois, seria uma excelente ferramenta para nortear onde a instituição quer chegar e quais são os seus objetivos, bem como fazer para lá chegar”.

**Segunda questão: Na sua opinião por que não foi dada continuidade ao Planejamento Estratégico?**

1. “Porque não houve comprometimento da instituição como um todo e também pelas constantes (periódicas) mudanças de chefias em todos os escalões, o que propicia o descontinuísmo”.
2. “Principalmente pela forma como foi pensado/implementado. Não havia consenso acerca da sua implantação e foi mal trabalhado politicamente”.
3. –
4. “Descontinuidade Administrativa (“cultura da organização”)”.
5. “Porque o colegiado – o Plenário do TRF – não decidiu através de um debate profundo pela sua realização e muitos menos pela sua continuidade e acabou ficando isolado até a paralisação total”.
6. “Acho que a instituição não entendeu a importância do Planejamento Estratégico. O Tribunal não tem a cultura sequer de planejamento operacional, quanto mais de planejamento estratégico”.
7. “Por falta de comprometimento no longo prazo”.
8. –
9. “Pelo fato de sua implantação e acompanhamento não estar sob a coordenação de magistrado e/ou integrante da Corte Especial/ Conselho de Administração. Também em função da falta de envolvimento e comprometimento no processo dos 27 Desembargadores Federais”.
10. –
11. “Falta de interesse político e falta de conhecimento do processo iniciado”.
12. “Considero como o grande entrave à implantação de um planejamento estratégico no Judiciário em geral o sistema de poder vigente que confunde, poder jurisdicional com poder de representação/gerencial”.
13. “Absoluto descomprometimento dos Magistrados e seus assessores e servidores, fundamentalmente os que trabalham na área judiciária”.
14. “Não foi dado, em face da descontinuidade administrativa”.

15. –

17. –

18. “Não estou certo, mas me parece que não haveria comprometimento por parte das administrações que se seguiram”.

19. “Por uma série de motivos. Falta de Convicção da Alta Administração. Diretores sem compromisso – divisão entre os diretores. Os desdobramentos foram mal conduzidos – Imposição de postura e não solicitação de adesão. Falta de clareza na divulgação. Método deficiente”.

20. “Porque o PE não teve o respaldo da Alta Administração, nem dos Desembargadores”.

21. “Por que a gestão seguinte queria aparecer por méritos pessoais, que não poderiam ser a continuidade do gestor anterior [...]”

22. “Temos que considerar vários fatores extrínsecos à administração, como por exemplo: a) dependemos do Congresso Nacional para aprovar nossos projetos de expansão; b) Não temos receita própria; etc!”

23. “Pela falta de envolvimento dos Desembargadores”.

24. “Solução de continuidade da Alta Administração que não possuía compromisso com o trabalho realizado. A aprovação do planejamento estratégico foi feita pelo Conselho de Administração quando deveria sê-lo pelo Plenário”.

25. “Por aspectos de natureza estrutural do TRF, com mudanças administrativas descontínuas em muitos casos e a falta de uma política institucional, que sabemos de difícil implantação em instituições cultura conservadora como os órgãos do Poder Judiciário”.

26. “Por motivos de troca de administração”.

27. “Devido a um fenômeno que ocorre na administração pública no Brasil, de modo geral. Os interesses, a visão de cada administrador ditam as medida adotadas pela administração. Há um certo “personalismo” no gerir em detrimento do “profissionalismo” que um planejamento estratégico conferiria à instituição”.

28. “Faltou trabalhar melhor as mentes que decidem, ou seja, os Desembargadores. Mostrar a eles não ser apenas uma idéia interessante a longo prazo, mas uma realidade palpável que, bem trabalhada, pode apresentar resultados concretos a médio e curto prazo”.

29. “Falta de sensibilização e convencimento dos Desembargadores”.

30. “Devido à ruptura pela troca de gestão”.



31. “Penso que o problema reside nas novas estratégias concebidas a cada nova administração, ou seja, s.m.j., ocorre solução de continuidade no Planejamento Estratégico a cada dois anos”.

32. “Não houve continuidade, talvez, por falta de conhecimento do que é Planejamento Estratégico. Para quê serve? Precisão de divulgação e conscientização”.

**Terceira questão: Na sua opinião é possível dar continuidade do Planejamento Estratégico? Em caso positivo como se poderia dar continuidade?**

Responderam: **Sim: 22 Não: 2 Não responderam à questão: 7**

1. “Poderíamos nos utilizar das experiências obtidas na iniciativa privada, adaptadas ao serviço público. Tal adaptação deve ser feita pelos próprios membros da instituição. Os métodos não podem ser enfadonhos, no sentido de gerar distanciamento e descomprometimento”.
2. “A continuidade, em sendo assim decidido, deveria ser trabalhada no sentido de convencer a cúpula da instituição de sua importância, evitando a descontinuidade do projeto, passando após por um estágio de sensibilização de todo o corpo funcional”.
3. –
4. “Desde que seja um compromisso assumido por todos os desembargadores”.
5. “O Plenário tem que achar importante e isto se transformar em vontade política, feito isto, a metodologia tem que ser adequada. É preciso analisar outras experiências bem sucedidas e fracassadas dentro do Judiciário”.
6. “A administração que pretender adotá-lo deve iniciar no 1º dia de gestão envolvendo o máximo de pessoas possíveis e, tendo como consultar alguém com experiência em Planejamento Estratégico para o setor público”.
7. “Desde que haja comprometimento no longo prazo”.
8. –
9. “Retomando o assunto junto aos magistrados (27). Deve haver um grande processo de sensibilização e formação de um comitê estratégico do Tribunal que transcenda ao Presidente composto pelos Desembargadores para fim de continuidade”.
10. –
11. “Mas só é possível implementar qualquer tipo de planejamento quando há comprometimento (e em 1º lugar) conhecimento das estratégias, metas, valores, etc, pois todos os envolvidos no processo (servidores e magistrados). Claro que é um processo iniciado pela cúpula, mas que tem que atingir e cativar todos os responsáveis pela implementação”.

12. “Sim. Em primeiro lugar, o PE deve ser legitimado junto àqueles que farão parte da sua implementação. Sem vontade política e ou pessoal, a tendência é a resistência a essa ferramenta. Obviamente, então, necessário se faz a sensibilização pelo esclarecimento e participação de todos. Liderança e ajustamento mútuo são requisitos para o bom andamento, não devendo faltar a constante avaliação e redimensionamento conforme os resultados parciais obtidos, ou seja, flexibilidade”.
13. –
14. “Retomando o trabalho que até então vinha sendo desenvolvido, no plano das idéias, pelo Comitê de Gestão pela Qualidade, que acabou sendo desarticulado”.
15. –
17. “Contando com o apoio da hierarquia superior, principalmente”.
18. –
19. “Para dar continuidade é pressuposto a sua existência e execução. Existe planejamento estratégico em nosso Tribunal? Não vou responder nem que sim nem que não. A continuidade em planejamento é o evento mais importante. É com ela que poderemos medir. E avaliar, saber onde nos encontramos”.
20. “A rapidez com que se sucedem administrações sem o empenho em preservar a continuidade dos processos e iniciativas inviabiliza o PE”.
21. “Só recomeçando do zero, pois as rupturas foram demasiadas. E houve perseguição aos que participaram na gestão que elaborou o planejamento estratégico”.
22. “Despertando nos servidores e Desembargadores a importância de se adotar esta ferramenta; mostrando os resultados possíveis de se obter”.
23. “Pelo convencimento do maior número de Desembargadores do Tribunal. Sem a participação de um número significativo, e sem convencimento da benesse do programa, não há como desenvolver; continuar o Planejamento estratégico. Com uma participação e envolvimento não tenho dúvidas que os resultados podem ser excelentes”.
24. “A técnica utilizada foi precisa, a descontinuidade se deu por questão política. É imprescindível comprometer primeiramente os Desembargadores para funcionar como algo da administração e não de uma gestão”.
25. “Deixando-se de tratar esta ferramenta de forma tão teórica e burocrática como até então. Investir na fase de implementação, mostrando resultados do trabalho e que não se trata de uma peça inflexível”.

26. “Validar com a Alta Administração e no mínimo as próximas 5 administrações. Revisar com os gestores das diversas áreas o plano existente. Utilizar o conhecimento dos servidores que fizeram a especialização”.

27. “Através da conscientização das pessoas responsáveis pela administração do TRF/4ª Região”.

28. “Engajar melhor os magistrados, para que o apoio deles deixe de ser o apenas formal, teórico, e passe a ser efetivo. E tentar reproduzir em cada microcosmo (unidade, gabinete, etc) a idéia e o engajamento produzido no macrocosmo, sem essa sintonia acho difícil, é como se cada unidade puxasse para lados diferentes. Complicado”.

29. “Envolvendo em primeiro lugar os Desembargadores”.

30. “O Planejamento Estratégico ou existe em linhas mais gerais, traçando perfis de gestão que seja viável apesar das trocas de gestão – e para tanto há que haver participação mais efetiva dos servidores e magistrados na sua elaboração, ou não prospera”.

31. –

32. “Acho que já respondi na pergunta anterior”.

**Quarta questão: Outros comentários que achar interessante.**

1. “Deve haver mais capacitação dos servidores, não só daqueles que possuem chefias, porque estes podem mudar constantemente, fazendo com que parte do investimento se perca. Só assim, poderá haver um início de movimentação, de transformação de idéias e práticas arraigadas no Tribunal. Também penso que enquanto não houver integração entre funcionários e magistrados nenhum planejamento vai sair do papel, aliás, este foi um dos se não o maior, fator de risco à implementação do plano. Outro fator que deve ser considerado é a comunicação. Hoje não há comunicação entre os próprios servidores do mesmo setor, que dirá entre setores distintos da instituição. Se não há comunicação não há planejamento”.

2. -

3. -

4. -

5. “Para dar certo teria que haver um acordo em Plenário e desde já um comprometimento da atual e das próximas administrações que poderiam estar representadas no Conselho de Administração”.

6. “As experiências bem sucedidas no setor público que conheço foram implementadas no DMLU e CARRIS (Prefeitura de Porto Alegre) e acho que são bons exemplos para estimular organismos públicos a adotá-lo. Penso que se a experiência não dá certo, a responsabilidade não é do método e sim do equívoco na aplicação. Assim, o processo de implantação deve ser bem conduzido, a começar pelo consulto que, como já disse, há de ser alguém com experiência no setor público, pois não há de ser transportado do setor privado que se baseia em outros cânones”.

7. “O planejamento estratégico, como qualquer outra iniciativa com vistas a contribuir pela melhora da qualidade do TRF só terá sucesso se os magistrados estiverem imbuídos deste espírito”.

8. -

9. “Utilizar como forma de sensibilização o CNJ e o próprio CJF que está estimulando. Utilizar como exemplo o PE dos JEFs da 4ª Região”.

10. -

11. -

12. -

13. “A peculiaridade desta Corte, relativamente ao planejamento, é a descontinuidade das diretrizes administrativa que venham a implementá-lo, em vista de falta de compromisso das sucessivas administrações, de dar-lhe continuidade”.

14. –

15. –

17. –

18. –

19. “Planejar é traçar objetivos e alcançá-los. Planejar não é um brinquedo que muda a cada sessão do Plenário. Eu digo que possuímos muitas ameaças e fraquezas dentro, ou no seio, quem sabe no topo de nossa instituição. Enquanto não levarmos a sério um planejamento, no mínimo, a curto prazo – 4 anos diria – não teremos se quer um início de cultura de planejamento. Como podemos planejar e, mais, estrategicamente, se ainda temos dificuldades de administrar as nossas vidas. Para planejar é necessário um pouco de experiência. Por isto é bom dividir com bastantes pessoas as administrações, pois estaremos desenvolvendo esta arte de administrar. Quanto maior o comprometimento, e avalio este predicado enfeixando vários sentimentos como: profissionalismo, parceria, vontade, acreditar, AMOR naquilo que faz, lealdade de transparência nas políticas desenvolvidas. Ah! Com esses atributos disseminados nesta Corte podemos começar a aprender a planejar. Começaremos a aprender a nos submeter a determinadas regras, pois saberemos de onde elas nasceram. Já falei demais, mas falei de coração tranquilo, sem mágoas ou qualquer tom de desabafo. Falei por gostar de falar por querer participar e de querer acreditar que um dia, quem sabe um dia teremos um serviço público respeitado e acreditado neste País. Desculpe a letra. Acho que não é uma psicografia ou é...”

20. –

21. “Considero importantíssimo o Planejamento na Administração Pública e a conseqüente prestação de contas. Ressalto que entendo o Planejamento Estratégico um meio eficiente e eficaz a ser usado na Administração Pública. E, na minha avaliação da realização do mesmo no TRF o que não se conseguiu foi que as chefias intermediárias, Diretores de Diretoria (algumas) e, principalmente a Direção-Geral (incluindo a assessoria) tivesse noção ou empenho de acompanhar a atuação da administração. Houve uma ação restritiva e retrógrada destas chefias intermediárias. Coloco isto não em ofensa ou desconsideração as pessoas, mas ao posicionamento de trabalho. Ao olharmos a literatura administrativa, contata-se que este grupo lá denominado – chefia intermediária, tende a ser o posicionamento que bloqueia as mudanças e movimentação das administrações, embora na empresa privada, devido ao menor número de níveis hierárquicos – não sejam diretores. Por fim, reforço que na minha visão o Planejamento Estratégico permite à continuidade entre as administrações, não impedindo que cada Presidente, atue, observando as suas metas como presidente”.

22. –

23. “É indispensável, em termos organizacionais, a feitura de um Planejamento que ultrapasse os limites do mandato Presidencial. Os melhores resultados administrativos somente serão alcançados, não tenho dúvida disto, se o Tribunal (representado pelo maior número possível de Desembargadores) decidir planejar a longo prazo (ou em prazo médio, no mínimo). Devem ser estabelecidos objetivos futuros que devem, obrigatoriamente, ser de conhecimento de todos os envolvidos. Não precisa necessariamente um programa inflexível. No próprio planejamento devem existir mecanismos de revisões periódicas, mas que sejam eficazes e não oportunistas. Devem ultrapassar os limites do mandato da Administração do Tribunal. Todo e qualquer Planejamento Estratégico para obter sucesso, todavia, no Tribunal deve começar pelo Plenário, ou seja, pelo convencimento; iniciativa dos seus membros, do contrário, não há como ser bem sucedido”.

24. “Creio que a Escola da Magistratura poderia ter um papel importante na sensibilização dos Magistrados para questões como o planejamento estratégico. Na experiência do TRF vimos que a série de cursos gerenciais que antecederam os debates de planejamento estratégico deixaram os participantes melhor aparelhados para a realização do trabalho”.

25. –

26. –

27. –

28. “A cultura geral prima pela inércia. Vejam o Gedpro. Quantos benefícios nos trouxe e, ao mesmo tempo, quanta resistência a sua implantação! Um certo esforço coercitivo tem que haver, senão a tendência é deixar como está”.

29. “Acredito que planejar é sempre salutar. Acho o planejamento estratégico fundamental”.

30. –

31. –

32. “Achei muito importante a interessante alguém fazer o trabalho de conclusão sobre: “Planejamento Estratégico”, pois já é uma forma de divulgar, conscientizar e apresentar algumas falhas, bem como os acertos de algo tão importante para uma instituição. Acabaria com as incertezas. Tudo seria mais “claro”, as ações seriam conhecidas. É bem mais fácil administrar quando se tem um planejamento. Todas as pessoas que fazem parte da instituição, bem como a clientela que é atendida saberia a visão e a missão da instituição. Tudo seria claro e evidente. Haveria mais transparência nas ações. As pessoas sentiriam-se mais importantes por fazer parte e totalmente inseridas no contexto da organização”.