

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA**

**Jorge Lheureux de Freitas**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL  
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE O IMPACTO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**Porto Alegre**

**2011**

Jorge Lheureux de Freitas

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL  
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE O IMPACTO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mary da Rocha Biancamano

**Porto Alegre**

**2011**

Jorge Lheureux de Freitas

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL  
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE O IMPACTO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública Contemporânea.

Aprovado em de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## RESUMO

Ao longo da evolução da humanidade, a estratégia, em seu sentido mais amplo, se traduziu na arte de construir os melhores processos, técnicas e até artimanhas para se atingir as grandes realizações pretendidas, superando os desafios interpostos no seu caminho. As organizações públicas, até pouco tempo atrás, ensimesmadas em sua atividade rotineira, fortemente marcadas pela visão conservadora e burocracia rígida, passam por um lento, mas inexorável processo de transformação, que se traduz pela inserção da visão estratégica de administrar. Essa mudança, que pode ser chamada de gestão estratégica, significa uma forma de gerir a partir de uma percepção sistêmica dos ambientes interno e externo, levando em conta todos os agentes intervenientes. O resultado dessa transformação é o planejamento estratégico, o processo de construção e monitoramento da estratégia. Dentre todas as partes intervenientes ou interessadas no processo, uma delas se sobressai dentre as demais, em função de sua importância: as pessoas da organização. A colaboração dos funcionários, servidores, enfim, da força de trabalho, constitui elemento indispensável para o sucesso da organização. O TRE/RS, instituição pública federal, fortemente regulada por leis, regulamentos, portarias e normas em geral, vem procurando evoluir para uma administração estratégica, mais voltada para o atendimento das necessidades do cidadão e da sociedade. Dentro dessa equação, um dado importante para análise, avaliação e tomada de decisão futura, consiste em medir o nível de familiaridade e compreensão das pessoas da organização no que se refere ao planejamento estratégico num sentido amplo. Este constitui o objeto deste trabalho: aferir a percepção dos servidores acerca do planejamento estratégico do TRE/RS.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, impacto, pessoas, percepção.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Ilustração 1. Diagnóstico estratégico do TRE/RS.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustração 2. As quatro zonas da matriz SWOT .....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustração 3. Mapa estratégico do TRE/RS.....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustração 4. Cubo da Mudança .....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustração 5. Gráfico comparativo sobre o retorno dos questionários .....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustração 6. Grau de conhecimento sobre o planejamento estratégico .....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustração 7. Nível médio do conhecimento acerca do planejamento estratégico.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustração 8. Média proporcional do conhecimento sobre o planejamento estratégico....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustração 9. Gráfico de distribuição da percepção do impacto do planejamento estratégico .....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustração 10. Gráfico da avaliação da participação do Planejamento Estratégico no negócio da Instituição .....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustração 11. Gráfico da avaliação da Divulgação do Planejamento Estratégico .....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustração 12. Gráfico da Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico pelas pessoas da organização.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustração 13. Participação do Planejamento Estratégico na Evolução da Instituição.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustração 14. Relacionamento do planejamento estratégico com mudança estrutural....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustração 15. A estratégica como fator na tomada de decisão.....</i>	<i>58</i>

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Retorno dos questionários por segmento e geral .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 2– Grau de conhecimento sobre o planejamento estratégico.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 3- Percepção do impacto do planejamento estratégico.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 4. Importância do Planejamento Estratégico no Negócio da Justiça Eleitoral.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 5. Avaliação da Divulgação do Planejamento Estratégico .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 6 - Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico pelas pessoas da organização.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 7 - Participação do Planejamento Estratégico na Evolução da Instituição .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 8- Relação do Planejamento Estratégico com a mudança .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 9 – A estratégica como fator na tomada de decisão .....</i>	<i>58</i>

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	4
<b>1. Introdução</b> .....	9
<b>1.1. Problema de Pesquisa</b> .....	11
<b>2. Objetivos da pesquisa</b> .....	14
<b>2.1. Objetivo Geral</b> .....	14
<b>2.2. Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>2.3. Justificativa</b> .....	15
<b>3. O Fundamento Teórico</b> .....	18
<b>3.1. Planejamento Estratégico</b> .....	19
3.1.1. Missão.....	22
3.1.2. Visão .....	24
3.1.3. Valores .....	25
3.1.4. Balanced Scorecard.....	25
<b>3.2. A adesão ao GesPública</b> .....	29
3.2.1. Autoavaliação .....	30
<b>3.2. Gestão por Competências</b> .....	32
<b>3.3. Gestão do Conhecimento</b> .....	33
<b>3.4. Gerenciamento por Projetos</b> .....	34
<b>3.5. “Só não vê quem não quer”</b> .....	35
<b>3.6. Obstáculos para implementação de mudanças</b> .....	37
3.6.1. Obstáculos culturais.....	37
3.6.2. Obstáculos organizacionais.....	38
3.6.3. Obstáculos gerenciais.....	38
3.6.4. O Cubo da Mudança de Mintzberg.....	39
<b>4. Método de Pesquisa</b> .....	41
<b>4. 1. Universo pesquisado</b> .....	42
<b>5. A pesquisa</b> .....	45
<b>5.1. O instrumento de pesquisa</b> .....	45
<b>5.2. Levantamento dos dados</b> .....	45
5.2.1. Retorno dos questionários.....	45
5.2.2. Conhecimento sobre o planejamento estratégico .....	46
5.2.3. O impacto do planejamento estratégico .....	49
5.2.4. Importância do Planejamento Estratégico no Negócio da Instituição .....	51
5.2.5. A divulgação do planejamento estratégico .....	52
5.2.6. Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico .....	53

5.2.8. Relação do Planejamento Estratégico com a mudança.....	56
5.2.9. A estratégia como fator na tomada de decisões.....	57
5.2.10. Sugestões de Melhoria do Planejamento Estratégico.....	58
<b>6. Conclusão.....</b>	<b>60</b>
<b>7. Bibliografia.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO II – RESPOSTAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO III – RESPOSTAS DO SEGMENTO TÁTICO.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO IV – RESPOSTAS DO SEGMENTO OPERACIONAL – SECRETARIA DO TRE/RS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO V – RESPOSTAS DO SEGMENTO OPERACIONAL – ZONAS ELEITORAIS.....</b>	<b>76</b>

# 1. Introdução

Cerca de 2500 anos atrás, Sun Tzu, general chinês, desenvolveu uma série de técnicas e princípios relativos à estratégia militar. Sua obra tratava da preparação de planos militares, das táticas e formas de derrotar o inimigo e das maneiras de evitar o confronto desnecessário em caso de vitória garantida. A abordagem do general se fundamentava basicamente no método, disciplina, moral e princípios éticos. A origem do termo "estratégia", por sua vez, remonta da antiguidade ocidental. Na Grécia clássica, a palavra *strátégos* resultava da fusão de *stratos*, exército, com *agos*, general, ou seja, a arte de liderar exércitos com base em um conjunto de processos para derrotar o inimigo. O conceito nasceu a partir da noção de competição, vitória e derrota, e fortemente vinculado ao âmbito militar.

A estratégia, como disciplina provida de princípios e metodologia própria, evoluiu junto com a humanidade, ultrapassando os limites do confronto militar. No século XV, Niccolò Machiavelli, nascido em Florença, escreveu o livro "O Príncipe", cujo conteúdo versava basicamente sobre estratégia política, ou seja, a arte de exercer o poder, de se manter e se legitimar, derrotando eventuais inimigos. Apesar da classificação pejorativa e equivocada que sua obra adquiriu posteriormente, Maquiavelli é considerado o pai da ciência política, principalmente em função das estratégias por ele traçadas, cujo conteúdo deve ser contextualizado de acordo com os padrões morais e éticos então vigentes. Para o pensador italiano, a estratégia muda o foco, de processo para derrotar o inimigo em conflitos abertos como as guerras, passa a estabelecer normas, princípios e técnicas para legitimação e permanência das classes dominantes, ou seja, aqueles que ocupam o poder.

Com a revolução industrial, as oficinas artesanais evoluem para a produção em série das fábricas e as relações sociais e econômicas se modificam, tornando-se mais complexas. O conceito de produção e escala passa a nortear as relações industriais e comerciais, principalmente no raiar do século XX. Aos poucos, as pequenas fábricas artesanais vão se profissionalizando e o taylorismo e fordismo passam a ditar a organização das empresas e a forma de produzir. Nesta fase, a produção reina soberana, pois o foco das organizações se volta para a produção e suas

necessidades, ignorando um agente importantíssimo nessa equação, o consumidor. Na época, focada apenas em função da produção, a Ford só fabricava os “Modelos T” na cor preta, principalmente porque o tempo de secagem dessa cor era menor. O slogan "Você pode ter o Ford que quiser, desde que seja na cor preta”, bem reflete este pensamento. Quando a empresa resolveu lançar o seu veículo “colorido”, o Modelo “A”, já havia perdido mercado para a General Motors, que havia percebido previamente a tendência do consumidor, uma variável nova na equação.

A estratégia, em seu processo de permanente evolução, se defronta com um novo ambiente de competição que pode fazer a diferença na disputa: um mercado acirrado, com múltiplas opções de produtos, voltados para as mais distintas necessidades de vários segmentos de consumidor, apelos publicitários os mais diversificados e variados canais de distribuição. Nessa realidade, a análise ambiental constitui elemento vital para a sobrevivência das organizações, eis que leva em conta fatores como mercado, consumidor, governo, fornecedor, pessoas da organização, processos, tecnologia e muitos outros que compõem um complexo e difuso quadro. A estratégia passa a lidar com esse universo, com essa conjunção e interação de forças internas e externas e procura nortear a ação das organizações nesse campo de batalha.

O papel da alta administração das organizações como formuladores da estratégia num ambiente consideravelmente mais complexo passa a ser de fundamental importância. No plano operacional, à base compete a execução dos desdobramentos dos planos formulados, preferencialmente estabelecendo as conexões entre o executado e as políticas da instituição. Ao nível tático, cabe determinar o cumprimento das políticas e repassar aos estratos operacionais essa vinculação entre a execução e a diretriz atendida, promovendo o alinhamento indispensável entre as ações, programas e pessoas.

O caminho metodológico adotado para a construção, execução e monitoramento passa a ser denominado “Planejamento Estratégico”. A partir dele se desenvolvem várias escolas de pensamento, mas a análise da correlação de forças da organização com as do ambiente externo passa a ser a tônica. Fundamentado no estudo de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a finalidade maior do planejamento estratégico consiste em evidenciar o negócio da organização e

o estágio ideal e possível que deve atingir dentro de determinado tempo, estabelecendo as políticas e ações para atingir essa situação futura desejada.

As organizações públicas, muitas delas verdadeiros monopólios na produção de bens ou serviços, passaram a perceber que o planejamento estratégico, como instrumento eficaz para alinhar a organização em função do seu negócio principal, focando os processos naquilo que realmente importa e fornecendo meios para um atendimento que agregue valor cidadão ao usuário, pode ser uma ferramenta a favor da gestão pública, gerando resultados na seara estatal. O planejamento estratégico, a partir de então, se inscreve na agenda do serviço público, procurando modificar as culturas, os processos e as perspectivas das organizações.

Apesar da sua defesa e promoção ser incumbência primeira da alta direção, o planejamento estratégico da organização só se mostra viável com a adesão da força de trabalho. O objeto do presente trabalho, realizado com base em uma pesquisa realizada no quadro funcional do TRE/RS, foca em aferir o grau de interiorização da estratégia pelas pessoas da organização, respondendo a perguntas como: A estratégia é conhecida pelo quadro funcional? Os funcionários perceberam se houve algum tipo de reflexo da estratégia na rotina das pessoas da organização?

## **1.1. Problema de Pesquisa**

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, doravante TRE/RS, é um órgão do Poder Judiciário Federal dividido em duas instâncias: primeiro grau, cujas unidades, os Cartórios Eleitorais, também denominados Zonas Eleitorais, em número de cento e setenta e três, se distribuem em cento e quarenta e três municípios gaúchos; o segundo grau, integrado pela Secretaria do Tribunal, formada pelos servidores; e pelo Pleno do Tribunal, composto pelos sete magistrados da Corte e um Procurador Regional Eleitoral. Cada Zona Eleitoral conta com um Juiz Eleitoral e um Promotor Eleitoral (ambos acumulam a jurisdição eleitoral com a atividade da justiça comum estadual), normalmente dois funcionários do quadro e servidores cedidos por órgãos públicos.

O TRE/RS conta com setecentos e setenta e seis servidores do quadro, metade deles na Secretaria, e trezentos e quinze cedidos, praticamente todos lotados nas Zonas Eleitorais. Os serviços de motorista e recepção são majoritariamente terceirizados e o de limpeza integralmente. A organização está estruturada, como não poderia deixar de ser, dentro da concepção burocrática weberiana, atrelada aos princípios constitucionais da administração pública.

O histórico da organização tem sido marcado por eventos de repercussão, que demandaram reengenharias, inicialmente informais e institucionalizadas posteriormente, de forma a permitir que os desafios fossem vencidos. Exemplos típicos dessas rupturas, cujos resultados se mostraram invariavelmente positivos, são o recadastramento eleitoral de 1986, evento em que todos os brasileiros foram convocados a revisar seus dados cadastrais; o processo eletrônico, que modificou o processo de votação, contagem de votos do país e logística; e o recente recadastramento biométrico, em Canoas. Ainda nessa linha de histórico de serviços bem desempenhados pela Instituição, os trabalhos de consultoria, assessoria e implementação de eleições eletrônicas na Argentina, Paraguai, Equador, México e República Dominicana, com a participação de servidores da justiça eleitoral gaúcha, consolidaram a imagem externa e interna de uma organização eficiente, modelo de *benchmarking*.

A maneira como a organização se vê, como *case* de sucesso no enfrentamento de eventos marcantes, inclusive com forte repercussão social, eleva o nível de estima de sua força de trabalho em relação ao desempenho institucional. Em contrapartida, o “sucesso” pode resultar em uma maior resistência a mudanças, e, por consequência, estabelecer forte barreira para a internalização da estratégia. As pessoas da organização passam a se perguntar: afinal, se o desempenho tem sido bom, por que mudar? Qual o motivo de introduzir mudanças numa organização reconhecida como eficiente e eficaz? Qual a razão para mudar “time que está ganhando”? Se sempre foi feito assim e deu certo, existe razão para modificar agora?

A organização e a capilaridade da Justiça Eleitoral representam, da mesma forma, fatores que dificultam a disseminação da estratégia. No primeiro caso, a divisão em primeiro e segundo graus resulta em visões, necessidades e aspirações bastante distintas daqueles que labutam em distantes cidades do interior do Estado, com relativo isolamento e no embate da linha de frente, dos funcionários que atuam na capital, nas secretarias, gabinetes ou assessorias. Como

internalizar uma estratégia comum a estes públicos com experiências e necessidades tão diversas? Em relação à capilaridade, cabe rememorar que a Justiça Eleitoral compreende por volta de trezentos e setenta servidores distribuídos em cento e quarenta e três municípios. Se sensibilizar as pessoas na Secretaria não é tarefa fácil, repassar a política da organização para as demais se torna muito mais difícil. Como fazer chegar essa mensagem com efetividade?

## **2. Objetivos da pesquisa**

### **2.1. Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo consiste em aferir quantitativamente, em pesquisa descritiva, a percepção das pessoas acerca do planejamento estratégico da Instituição, ponto considerado crítico pela organização, de forma a coletar as informações necessárias para a melhoria da gestão estratégica da organização.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Dentre os objetivos específicos, podemos destacar:

- Medir a percepção das pessoas sobre os diversos aspectos do planejamento estratégico: seu conhecimento sobre o processo, a eficiência de sua divulgação, o impacto que gera na vida das pessoas e unidades de trabalho;
- Verificar de que forma as pessoas relacionam inovações introduzidas na organização, como a adoção de um Modelo de Excelência em Gestão Pública, a Gestão por Projetos, por Competência e do Conhecimento, com o Planejamento Estratégico;
- Aproveitar os insumos obtidos a partir da amostra de respostas para propor melhorias no processo de planejamento estratégico e principalmente no desenvolvimento da gestão estratégica da organização.

## 2.3. Justificativa

O entendimento no TRE/RS em relação à percepção dos servidores sobre o planejamento estratégico tem se caracterizado pela controvérsia, pois a organização não conta com qualquer tipo de informação efetiva que permita conclusões mais próximas da realidade em que a instituição se encontra. Por meio de uma pesquisa dirigida aos servidores, a pretensão deste estudo consiste em fornecer dados que permitam avaliar o nível de percepção da força de trabalho acerca do tema.

O estudo tem por base um questionário, cuja tabulação abrange três áreas distintas, alta administração, área tática e estrato operacional, sendo o último subdividido em duas categorias: servidores da Secretaria do Tribunal e das Zonas Eleitorais. A partir dos resultados respectivos de cada segmento e levando em conta o papel de cada um, pretende-se estabelecer o mencionado nível de percepção dos servidores sobre o planejamento estratégico.

Costa (2007, p. 286) arrola dez fatores-chave de sucesso para a implantação de uma gestão estratégica. Dentre eles, cinco guardam estreita relação com a importância da visão dos diversos segmentos de servidores sobre o processo:

- compromisso efetivo da alta direção da instituição com as mudanças;
- disposição de todos para priorizar o assunto;
- persistência, apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações de curso;
- comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários;
- disposição real para mudar, custe o que custar.

Ao encontro do posicionamento do autor, a pesquisa objetiva avaliar o grau de conhecimento do planejamento estratégico, um nível mais elementar que os próprios requisitos por ele estabelecidos, mas que constituem a base para que se possa futuramente trabalhar num patamar estrategicamente mais evoluído, como em termos de prontidão estratégica, que basicamente afere o alinhamento das pessoas da organização com a política maior e diretrizes institucionais.

Da construção do primeiro planejamento estratégico até a data presente se passaram quatro anos, período em que ocorreu, inclusive, um processo de revisão. Praticamente um ciclo

transcorreu e o presente momento se reveste de especial importância e oportunidade para a realização deste estudo, pois no calendário institucional há a previsão de nova adaptação em março do próximo ano (2012), a fim de efetuar as correções de rumo necessárias em função dos dois anos de execução e pela iminente aprovação do Planejamento Estratégico Corporativo da Justiça Eleitoral, que demandará o alinhamento local. O levantamento dos dados da pesquisa deverá gerar insumos importantes para a revisão que está próxima e principalmente para as ações que podem tornar o processo mais efetivo.

Neste trabalho foi abordado o tema da cultura do “sempre funcionou assim” e do “*case* de sucesso”, fator que dificulta a introdução de mudanças. Trata-se de uma característica forte da cultura da organização, que exerce influência na implementação e no próprio sucesso da gestão estratégica. Essa interferência, como fenômeno, tem suporte doutrinário, na chamada “Escola Cultural”, que entende a construção da estratégia como um processo coletivo e integrador.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196), as principais premissas ou conjunto de crenças da Escola Cultural são:

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Ainda de acordo com a mesma obra (2000, ps. 197 e 198), o estilo de tomada de decisões, a resistência a mudanças estratégicas, a superação da resistência às mudanças estratégicas, os valores dominantes e os choques de culturas são as principais ligações entre os conceitos de cultura e estratégia.

Ao encontro dessa linha, perguntas constantes na pesquisa, abordando assuntos como “a participação do planejamento estratégico na tomada de decisões”, sua influência como fator de evolução da organização e como medida estrutural de mudança da Justiça Eleitoral vão refletir

componentes importantíssimos da cultura organizacional, ajudando a entender onde se localizam, por exemplo, os segmentos que demandam um maior investimento em convencimento e reversão do *status quo*, demonstrando, dentro de outra perspectiva, a oportunidade da realização do presente estudo para a organização.

### 3. O Fundamento Teórico

Neste capítulo, a análise se cindirá a partir de duas vertentes: os conceitos dos institutos e seus reflexos no mundo real. Como visto, o foco do trabalho reside na percepção do planejamento estratégico e seu impacto, razão pela qual há uma abordagem teórica do processo e outra que atenta para seus reflexos na organização. Dentro dessa lógica, as aplicações decorrentes da implantação do plano estratégico, como gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos, dentre outras, contarão com uma breve análise de sua doutrina e fundamento e outra de caráter eminentemente prático, voltada para os resultados.

De forma preliminar, o estudo teórico recairá sobre o planejamento estratégico, seus princípios, institutos, abordagens e reflexos na instituição, incluindo, dentro desse contexto maior, o *Balanced Scorecard*, BSC, metodologia mais usada atualmente na construção e monitoramento da estratégia e praticamente dominante nas instituições públicas, e em especial no Poder Judiciário, uma vez que o Conselho Nacional de Justiça, ao estabelecer que cada Tribunal do país construísse o seu Plano Estratégico, direcionou a sua elaboração de acordo com a metodologia criada por Kaplan e Norton.

A seguir, o trabalho abordará a adesão ao programa de qualidade. Desde o primeiro planejamento estratégico do TRE/RS existe a determinação explícita acerca da continuidade da instituição dentro do programa GesPública, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e do processo de avaliação com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública, cujos elementos fundamentais serão objeto de atenção específica.

Por final, serão estudadas a gestão por competências, a gestão do conhecimento e a gestão por projetos, formas de administrar que integram a rotina do TRE/RS. Cabe o registro que as duas primeiras constaram como objetivos estratégicos do primeiro planejamento estratégico do TRE/RS e da sua revisão. A última constou nas metas para o ano de 2011 estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça para os Tribunais, embora tenha sido implantada na instituição no ano de 2008.

### 3.1. Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p.39), “planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”.

Segundo Drucker (*apud* Chiavenato e Sapiro, 2004, p.39):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Por sua vez, Oliveira (2006, pg. 47 e 48) conceitua o planejamento estratégico como:

Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Pelas suas características, o planejamento estratégico demanda de seus formuladores, usualmente acostumados à rotina e atividades pouco criativas, um posicionamento inovador, voltado a projeções de situações futuras, ambientes prováveis, rotas e caminhos a serem seguidos, e, principalmente, a delimitar um destino melhor que se deseja alcançar. Não constitui tarefa das mais simples, mormente em se tratando de uma organização pública, normalmente inspirada pelo modelo de Max Weber, onde persistem processos fortemente regulados e há pouca margem para a abstração.

Esse processo, construído em oficinas que deve contar com a indispensável participação da alta administração, deve iniciar com base no diagnóstico dos ambientes internos, para identificar forças e fraquezas, e nos externos, para aferir as ameaças e oportunidades, de forma que contribuam para a construção da estratégia maior, das diretrizes que vão suportá-la e todos os desdobramentos para que chegue a bom termo. Constitui uma fase de radical importância para a construção da estratégia da organização, eis que fornece a estrutura sobre a qual deverá ser edificada.

Oliveira (2006, p.86), de uma forma simples, didática e precisa, explicita o que entende por diagnóstico estratégico:

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

O mesmo autor, por sua vez, apresenta os seguintes conceitos dos “aspectos internos e externos”:

- Ameaça: força ambiental, incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua estratégia, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (2006, p. 322).
- Oportunidade: força ambiental, incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecida e aproveitada satisfatoriamente em quanto perdura (2006 p.,322)
- Ponto forte: vantagem estrutural controlável pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa) (2006, p. 326).
- Ponto fraco: desvantagem estrutural controlável pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente (2006, p. 326).

Por meio de pesquisas disponíveis na INTRANET dirigidas aos servidores em geral do TRE/RS, de entrevistas pessoais com toda a área estratégica e tática, de levantamentos junto aos sites dos diversos órgãos legislativos, principalmente Câmara de Deputados e Senado, de estudo das resoluções do TSE e demais tribunais, da leitura do *clipping* da Assessoria de Comunicação e da análise das condições internas, a organização realizou o seu diagnóstico, cujos fatores de maior destaque foram os seguintes:

<b>Ameaças</b>	Descrédito da sociedade nos políticos e nas instituições públicas
	Legislação deficiente e casuística
	Contingenciamento e corte orçamentário
	Mudanças na legislação de pessoal

<b>Oportunidades</b>	Interação com outros órgãos
	Título do eleitor como documento de identificação (documento único)
	Programas de modernização da gestão
	Estímulo legal à qualificação

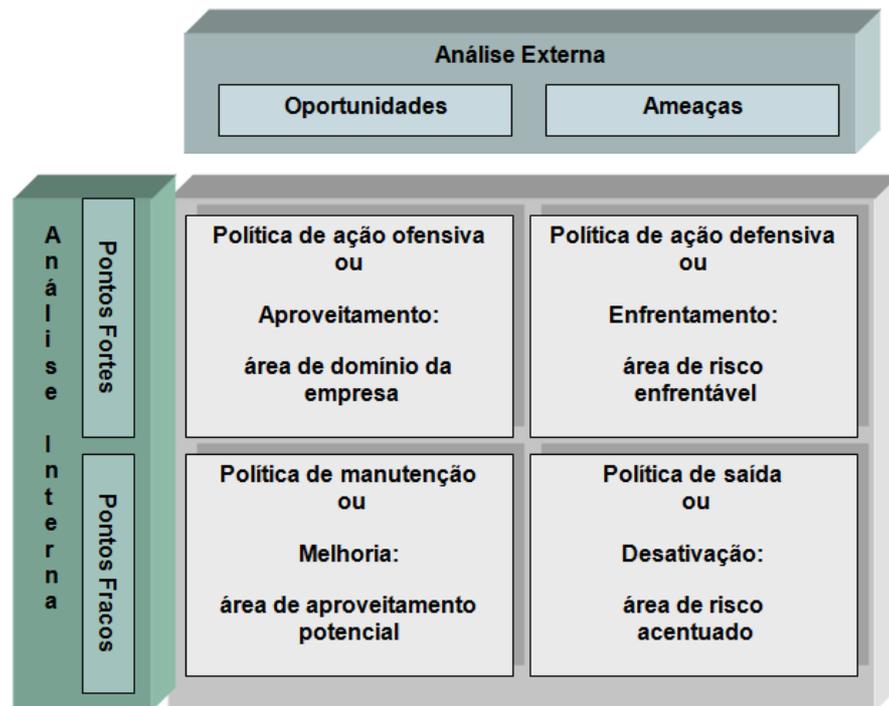
<b>Forças</b>	Qualidade, confiabilidade celeridade da prestação de serviços.
	Processo eletrônico de votação
	Qualificação dos servidores
	Boa gestão do orçamento

<b>Fraquezas</b>	Falta de políticas de atuação junto à sociedade
	Deficiência na estrutura para o controle da prestação de contas partidárias
	Baixa interação/integração entre as diversas áreas (comunicação interna)
	Gastos elevados com manutenção

**Ilustração 1. Diagnóstico estratégico do TRE/RS**

Fonte: arquivos do Planejamento Estratégico do TRE/RS do ano de 2007

A matriz SWOT, uma das ferramentas mais usadas para a construção do planejamento estratégico a partir do diagnóstico, tem sua origem no acrônimo: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). A matriz reproduz quatro quadrantes resultantes das combinações desses fatores, que, por sua vez, geram os insumos básicos para a construção das estratégias da organização.



**Ilustração 2. As quatro zonas da matriz SWOT**

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188)

Chiavenato e Sapiro (2004, p.188) afirmam que a função da matriz SWOT reside em:

Cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Uma vez avaliados esses itens ou quaisquer outros que sejam relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças de fraquezas e de oportunidades e ameaças.

### 3.1.1. Missão

Dentro da estratégia, a missão representa a essência da organização e deve refletir o porquê da instituição, para quem serve e a quem se dirige. Reproduz o negócio, a atividade fim e quem é o destinatário das ações da instituição. A missão não constitui, na verdade, uma construção, uma vez que deve apenas ser explicitada pelos integrantes da oficina, pois pré-existe,

mesmo antes de ser instituída. Na medida em que compete à instituição pública atender ao cidadão, focando os seus esforços nesse sentido, torna-se ainda mais importante que a missão espelhe a razão precípua da existência da organização, pois a definição da missão é o ponto inicial para o desdobramento da estratégia.

Para Costa (2007, p.36), a descrição da missão deve atender às seguintes perguntas: “Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?”.

Descrever a missão consiste em traduzir em palavras a resposta a essas perguntas, embora forçoso reconhecer que pode se revestir de certa complexidade. Apesar da aparente obviedade, delimitar a missão depende muito do entendimento das pessoas sobre a finalidade precípua da organização. Há serviços que a organização presta que podem ser considerados negócio da organização (missão) por alguns e por outros não. Uma ação de responsabilidade social faz parte do negócio de uma organização pública? O negócio não representa somente a atividade fim? Por ser pública, a responsabilidade social já não está inserida no negócio da instituição desde a sua fundação?

Essa discussão surgiu na definição da missão do TRE/RS, quando a plenária debatia se ações referentes à cidadania, do tipo “voto consciente”, faziam parte do negócio da Justiça Eleitoral ou se eram ações de responsabilidade social, ficando numa hierarquia inferior. O tema suscitou acalorados debates entre os integrantes da plenária, eis que fugiu à questão dogmática, adentrando no plano ideológico da função da instituição pública. A definição da abrangência do “negócio”, ou seja, da missão, constitui fator de radical importância na definição da estratégia da organização.

Ao final, ficou estabelecido, por meio de consenso, que a missão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul “é assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade”.

### 3.1.2. Visão

A partir do entendimento da plenária, a construção da visão deve resultar na definição de estágio futuro positivo que a instituição deve atingir dentro de período de prazo determinado. Deve ser uma situação favorável, que envolva uma dose de audácia, para representar um desafio, mas passível de ser alcançada. Da mesma forma, deve estar alinhada com a missão da instituição, sob pena de subverter toda a estratégia. A visão pode ser considerada como um “sonho possível”.

Costa (2006, p. 36) define visão como “modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura da organização”.

Oliveira (2006, p. 88), mesmo partindo da ótica da iniciativa privada, não deixa de expressar um conceito plenamente adaptável à coisa pública ao afirmar que:

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A visão do TRE/RS, “ser uma instituição integrada, cuja efetividade leve a sociedade a reconhecê-la como necessária e pertinente.”, denota um ponto de convergência com o foco da pesquisa deste trabalho. “Ser uma instituição integrada” demonstra a inequívoca intenção de melhorar a integração e, por conseguinte, a comunicação. A pesquisa em tela deste trabalho pretende aferir o nível de penetração do planejamento estratégico na percepção das pessoas, realizando um levantamento do desempenho da comunicação estratégica da organização. Por outro lado, quanto mais elevados os índices detectados de entendimento da estratégia, tanto mais fácil será o trabalho de integrar a organização.

### **3.1.3. Valores**

São as virtudes, qualidades e atributos dominantes na instituição e devem traduzir aquilo que as pessoas da organização acreditam, refletindo as convicções da maioria da força de trabalho da organização. São virtudes que se pretendem preservadas e incentivadas. Reproduzem as crenças e guardam uma relação muito próxima com a cultura organizacional. Influenciam sobremaneira o processo decisório e estão tão arraigados no desempenho institucional que dificilmente o órgão abre mão deles. Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano, enquanto busca realizar sua visão.

- Acessibilidade, ética, inovação, respeito humano, segurança e transparência são os valores do TRE/RS.

### **3.1.4. Balanced Scorecard**

A partir de um artigo de Kaplan e Norton, surgiu, em 1992, o *Balanced Scorecard*, BSC, inicialmente um método de monitoramento e que, em função dos resultados obtidos com sua implantação, passou a ser considerado um importante instrumento de construção e monitoramento do planejamento estratégico.

Seus autores partiram da concepção de que os métodos da época, que enfatizavam de forma quase exclusiva o plano financeiro, não correspondiam às exigências e à complexidade das organizações. Além do fator financeiro, a estratégia deveria se preocupar em estabelecer políticas, indicadores e metas para os seus clientes, segmento que dava a sustentação para a existência da organização. Da mesma forma, para que os clientes recebessem melhores produtos ou serviços, revertendo em maior ganho financeiro, indispensável que os processos internos estivessem bem ajustados, com políticas próprias, ações, indicadores e metas. Por final, de nada adiantaria toda essa estrutura se não houvesse pessoas motivadas, com os conhecimentos

necessários e com capacidade para exercer os processos, agregando valor aos produtos e serviços, atraindo clientes e gerando maior retorno financeiro.

Dentro dessa concepção, a estratégia do BSC deveria contemplar quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Dentro de cada perspectiva, a estratégia se segmenta por meio dos seus objetivos estratégicos<sup>1</sup>, indicadores<sup>2</sup>, metas<sup>3</sup> e iniciativas<sup>4</sup>. Conectando as perspectivas, se estabelece uma relação de causa e efeito, onde o desempenho favorável do objetivo de uma perspectiva potencializa o cumprimento de outro na perspectiva superior.

O BSC se assenta em perspectivas, cujos objetivos, metas, indicadores e iniciativas se suportam, se compensam, dentro de uma lógica de equilíbrio e alinhamento (balanceamento), fundada principalmente por meio do monitoramento dos indicadores (scorecards), essência do método, e motivo para ser conhecido como a “estratégia monitorada”.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, ps. 19 e 20) se manifestam:

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Na evolução do BSC, Kaplan e Norton desenvolveram o mapa estratégico, representação gráfica da estratégia, que permite uma visualização integrada e um entendimento sistêmico, facilitando a compreensão da estratégia da organização. Por meio do mapa estratégico se

---

<sup>1</sup> São os grandes caminhos, usualmente de longo prazo, que uma vez atingidos contribuem de forma decisiva para que a estratégia seja cumprida e a visão atingida. São os resultados pretendidos que incidem sobre os grandes desafios institucionais. Representam um conjunto de prioridades para alcançar a estratégia.

<sup>2</sup> Representa a medida que informa o grau de alcance dos objetivos, metas, planos de ação etc. Mede a diferença entre o *status* desejado e o real.

<sup>3</sup> Constitui um marco, uma etapa que deve ser realizada dentro de prazo definido. Deve ser aferível e com capacidade de mobilização, representar um desafio, mas ser exequível.

<sup>4</sup> São programas, projetos e ações para que as metas, indicadores, objetivos e a própria estratégia sejam alcançados. Seu vínculo mais forte é com a meta, por estar mais próxima.

evidenciam claramente as relações de causa e efeito da estratégia e o indispensável alinhamento para o seu sucesso.

Sobre o tema, escrevem Kaplan e Norton (2004, p.32):

O mapa estratégico do Balanced Scorecard... fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A *perspectiva financeira* descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais... A *perspectiva do cliente* define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o *contexto* para que os ativos intangíveis criem valor... O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.”.

O planejamento estratégico do TRE/RS foi construído e revisado com base no BSC. A partir da revisão, incorporou as perspectivas adaptadas que Tribunais de todo o país adotaram em 2009: sociedade, que corresponde a de clientes; processos internos; e recursos, que resultou numa fusão da perspectiva tradicional, aprendizado e crescimento, que reúne os recursos intangíveis da organização, capital humano, da informação e organizacional, com a perspectiva financeira, que perde o *status* de perspectiva “fim” e passa a ser o objetivo estratégico “Buscar e Gerir Recursos com Efetividade” do tema “orçamento”.

Essa customização guarda absoluta sintonia com a essência de uma organização pública, como o TRE/RS. Sua função primeira reside na prestação de serviços ao cidadão e à sociedade, razão pela qual a perspectiva foi guindada ao topo. A financeira, cuja importância é irrefutável, não representa um fim para a organização, mas apenas um meio para suportar as ações que devem ser focadas no atendimento das necessidades do cidadão, motivo que justificou seu deslocamento para a base do mapa.

Examinando o mapa estratégico do TRE/RS, pode-se observar que na perspectiva dos processos internos consta o objetivo “Aprimorar a Comunicação Interna”, reflexo de uma necessidade que invariavelmente se manifesta na instituição e que guarda estreita relação com a pesquisa: em que medida a organização consegue comunicar a sua estratégia para o público interno? A partir desse ponto, surgem outras perguntas: as pessoas já se deram conta que a avaliação e lotação levam em conta as suas competências e que um dos objetivos estratégicos é



**Ilustração 3. Mapa estratégico do TRE/RS**

Fonte: [www.tre-rs.gov.br](http://www.tre-rs.gov.br)

exatamente “Desenvolver Competências”? Que a pesquisa realizada há poucos meses sobre Gestão do Conhecimento é fruto do objetivo “Promover a Gestão do Conhecimento”? Que o objetivo estratégico “Facilitar o Acesso aos Serviços Judiciais e Administrativos” foi o grande “padrinho” na alocação de recursos para o funcionamento do JEP, Justiça Eleitoral Presente,

programa que permite que se realize o cadastramento volante nas mais de trezentas cidades que não contam com Zonas Eleitorais?

Nesse sentido, a redistribuição das Zonas Eleitorais, prevista no primeiro planejamento, em período anterior à revisão, mostrou-se emblemática. Estabelecia o objetivo estratégico: “Revisar a distribuição de Zonas Eleitorais e termos no Estado”. Seu fundamento residia no fato de, à época, determinadas Zonas Eleitorais atenderem contingentes muito baixos de eleitores e que poderiam ser atendidos de outras maneiras, como o já mencionado JEP, e outras contavam com um eleitorado excessivo e várias cidades sob sua jurisdição, demandando constantes deslocamentos dos cidadãos. No momento da aprovação do planejamento e, por consequência, desse objetivo estratégico, não houve qualquer discussão ou protesto. Na sua implementação, ao contrário, o impacto veio de pronto: cerca de vinte promotores e juízes perderam a jurisdição eleitoral, ao passo que outros vinte de cada categoria passaram a ser “eleitorais”; quarenta servidores foram redistribuídos para outras cidades, normalmente núcleos maiores; municípios perderam o *status* de sede de Zonas Eleitorais e outros passaram a ser novas sedes. Houve fortes manifestações contrárias e a favor, inclusive de entidades de classe. Essa reação só pode ser creditada a um dos seguintes fatores: as pessoas não acreditavam no cumprimento da estratégia ou sequer sabiam do seu conteúdo, hipótese mais provável.

### **3.2. A adesão ao GesPública**

O processo de mudança estratégica da organização obteve grande impulso com sua adesão ao GesPública, Programa Nacional de Gestão e Desburocratização, exclusivo para entidades públicas de todos os poderes, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração direta e indireta. Ao encerrar o primeiro ciclo do programa, a grande recomendação do plano de melhoria da gestão recaiu sobre a necessidade de construção do Planejamento Estratégico da organização, documento que acabou por determinar, expressamente, a continuidade do TRE/RS dentro do GesPública. Começava a se formar, naquele momento, um círculo virtuoso, voltado para a melhoria contínua da gestão da organização.

O GesPública, criado por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, contempla a missão cujo teor consiste em “Promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.”

Segundo Lima (2007, p.13), a transformação depende do convencimento dos servidores, como se observa em sua declaração:

A transformação gerencial proposta pelo GESPÚBLICA está alicerçada na estratégia do convencimento dos servidores públicos — gerentes e gerenciados — da necessidade de mudança dos valores e hábitos gerenciais, da necessidade da construção de uma nova gestão pública, em que a qualidade seja o caminho, a excelência o destino e o desafio a sua manutenção.

Mais uma vez a doutrina reforça a finalidade da presente pesquisa. Se a transformação depende do convencimento dos servidores, força capaz de gerar modificações de valores e hábitos, necessário, numa fase primeira, apurar o nível de conhecimento, de internalização da estratégia, para, de posse desses elementos informativos indispensáveis, investir de forma correta na formação da convicção e procurar promover as mudanças necessárias.

O GesPública objetiva munir as organizações associadas das condições adequadas para a busca da qualidade, da excelência e principalmente dos resultados realmente desejados pelo cidadão e sociedade. Os meios de capacitação abrangem os mais diversos produtos, dentre eles a autoavaliação ou avaliação continuada, a modalidade que estuda a organização da maneira mais ampla, envolvendo os fundamentos da gestão e das práticas da organização. A porta de entrada do TRE/RS se deu por esse meio.

### **3.2.1. Autoavaliação**

Praticamente todos os programas de qualidade contam com a mesma sistemática de autoavaliação. A Fundação Nacional de Qualidade, FNQ, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, PGQP, e o GesPública se valem do mesmo tipo de processo: a organização deve

responder por meio de suas práticas de gestão aos requisitos estabelecidos pelo modelo de excelência em gestão, que reflete o estado da arte em gestão dentro de um determinado nível de exigência. Há modelos mais simples para organizações iniciantes, outros mais exigentes para as instituições com níveis mais elevados de maturidade de gestão. Dentro da lógica do sistema, se as práticas da organização estiverem próximas do preconizado pelo modelo, a pontuação deverá ser maior, caso contrário, a nota resultante será menor.

O foco do processo, entretanto, não incide sobre a pontuação obtida, mas sobre a distância entre o estágio real da organização e o nível de exigência do modelo. Esse espaço entre ambos representa o que falta para a instituição melhorar sua gestão e se aproximar do ideal. Dentro dessa filosofia, ao final de cada avaliação, que é passada pelo crivo final de um avaliador externo, a instituição deve elaborar o Plano de Melhoria da Gestão, documento contendo as práticas de gestão a serem introduzidas ou melhoradas.

Os Modelos de Excelência em Gestão são considerados de “classe mundial”, com conteúdos muito próximos entre si, independente de país, embora apresentem variações decorrentes do tipo de organizações que integram o programa, visto que há programas setoriais, como para a área pública, para a área de saneamento etc. O Modelo de Excelência em Gestão Pública, MEGP, se diferencia em relação aos demais, por sua subordinação aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os fundamentos que integram a estrutura do MEGP representam os valores e conceitos organizacionais que orientam e inspiram a sua aplicação por ocasião da autoavaliação e guardam similitude com os demais modelos de excelência de gestão. São eles: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; e responsabilidade social.

Por final, o MEGP é constituído por critérios, que atuarão como referencial para a organização avaliar o nível de maturidade da sua gestão. Respondendo às suas indagações, a organização deve explicitar as práticas que atendem às exigências estabelecidas em cada um dos

critérios que compõem o modelo, em número de oito: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A autoavaliação constitui um processo que gera transformações de uma forma pouco perceptível, pois, quando implementada com seriedade e de maneira continuada, produz mudanças ao longo do tempo. Normalmente a percepção das pessoas recai sobre o produto, resultado do plano de melhoria da gestão, que desencadeou a alteração e não em relação ao agente transformador de fundo, o processo de análise da instituição.

Como já mencionado, o primeiro produto da autoavaliação foi a introdução do Planejamento Estratégico. Clima organizacional, pesquisa de satisfação, mapeamento de processos, avaliação de fornecedores, programas de saúde ocupacional, de instrutoria interna e de segurança da informação, instituição da ouvidoria, edição da carta de serviços (padrões de atendimento que a organização divulga e assume publicamente seu cumprimento) representam algumas das práticas introduzidas ao longo dos programas de melhoria da gestão que decorreram dos processos de autoavaliação realizados.

### **3.2. Gestão por Competências**

Carbone *et al* (2009, p. 43) entendem “competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”.

No que concerne à gestão por competências, este autores (2009, p.50) se posicionam como segue:

A gestão por competências... propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Fortemente amparado pelo plano estratégico e por determinação clara da área da gestão de pessoas e da Administração do TRE/RS, o processo de implantação da gestão por competências iniciou no segundo semestre de 2008. O momento não poderia ser mais propício, pois uma lei aprovava a criação dos cargos efetivos de primeiro grau da Justiça Eleitoral, cujo funcionamento até então ficava ao encargo de servidores cedidos, e, de 2006 a 2008, foi nomeado um contingente de servidores que dobrava o quadro da instituição.

A implantação da gestão por competências vem operando mudanças na área de Gestão de Pessoas, dentre eles os critérios de avaliações dos servidores. Da mesma forma, as competências detectadas e as lacunas apuradas constituem importantes elementos nas definições das transferências das pessoas, tecnicamente chamadas de remoções, entre Cartórios Eleitorais e dentro das unidades da Secretarias e na elaboração dos planos de capacitação. A confecção dos chamados planos de capacitação mudou de foco: de sistema de mero atendimento a solicitações de servidores e chefes, passa a ser construído com base no mapeamento das competências da instituição e nos *gaps* verificados. A questão central consiste em aferir se as pessoas perceberam que os critérios das transferências e a construção dos planos de capacitação resultam de uma estratégia maior, representado pelo sistema de gestão por competências, cuja origem e fator impulsionador emergem do planejamento estratégico.

### **3.3. Gestão do Conhecimento**

Alvarenga Neto (2008, ps.2 e 3), aborda a gestão do conhecimento, conceito, conexões e o papel das pessoas, como se verifica em sua exposição:

A GC deve ser aqui compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado — ao se

reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes — em tempos nos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

A organização, a facilidade de acesso e a disseminação das informações constituem a principal finalidade da gestão do conhecimento em qualquer instituição, inclusive no TRE/RS. Embora em estágio menos avançado que a gestão por competências, a gestão do conhecimento evoluiu em vários sentidos, destacando-se a pesquisa interna elaborada com base em metodologia específica para tanto. Da mesma forma, o grupo encarregado de levar a cabo sua implantação apresentou os primeiros resultados concretos, como o refinamento do aprendizado das práticas de gestão da organização, procedimento normatizado e padronizado por meio de *templates* próprios. A implantação da gestão do conhecimento representa mais um dos objetivos estratégicos constantes no Plano da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul que se encontra em pleno andamento e já apresenta os primeiros resultados práticos.

### **3.4. Gerenciamento por Projetos**

O PMBOK (2004, p. 5) define projeto como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”.

O mesmo guia (2004, p. 8) define gerenciamento de projetos como:

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

No final de 2007, o TRE/RS iniciava o processo de criação de seus Escritórios de Projetos, um deles corporativo e o outro específico da Secretaria de Tecnologia da Informação, embasados na metodologia do *Project Management Institute*, PMI, mas procurando adequar o desenvolvimento dos projetos dentro da realidade e porte da instituição, com um número

reduzido de formulários, devidamente adaptados, e com flexibilização de determinadas regras, visando a tornar a gerência de projetos mais próxima do cotidiano administrativo da instituição.

Atualmente o gerenciamento de projetos constitui uma realidade dentro da organização, onde várias unidades importantes instituíram ou estão estruturando seus próprios escritórios de projetos. Desde 2008, a organização da eleição passou a ser um programa dentro da metodologia do PMI, verdadeiro guarda-chuva de vários projetos alinhados, como urna eletrônica, mesários, capacitação etc. e envolve todos os segmentos da organização. Enfim, hoje a cultura de projetos representa uma modalidade efetiva e operante de gestão do TRE/RS. O fator primeiro, que impulsionou a introdução do gerenciamento de projetos foi a introdução do objetivo estratégico “Desenvolver a Cultura de Projetos”, aprovado no planejamento de 2007. A questão central recai em verificar se as pessoas da organização estabeleceram a relação causal entre o objetivo estabelecido no primeiro planejamento estratégico e o pleno uso da metodologia.

### ***3.5. “Só não vê quem não quer”***

Até o momento, o trabalho procurou discutir se a força de trabalho atentou para a conexão entre as ações executadas e a estratégia da organização. As pessoas se deram conta que essas iniciativas resultaram de um processo alinhado, com objetivos claros, rumos definidos e intenção estratégica direcionada, onde as ações são deliberadamente integradas para se atingir determinadas finalidades? A análise, portanto, recaiu sobre a percepção da mudança gerada pelas ações implementadas, sem considerar barreiras, cultura ou preconceitos.

“Só não vê quem não quer” é um provérbio popular antigo e conhecido por todos e se enquadra perfeitamente no assunto deste tópico: muitas vezes as pessoas não percebem porque deliberadamente não querem. Não se trata de desconhecimento, indiferença. Pode ser considerado como oposição manifesta. A este fenômeno podemos chamar de resistência.

Segundo Ansoff e McDonell (1993, p. 465), a prática demonstra que mudanças estratégicas enfrentam a resistência da organização, levando a quatro conclusões:

1. 'As pessoas razoáveis não fazem coisas razoáveis', quando, por coisas razoáveis, entendemos coisas analiticamente lógicas. A resistência ao planejamento não é um fenômeno superficial; ela tem uma lógica própria, e não pode ser eliminada simplesmente com exortações dos altos administradores.
2. A implantação de estratégias não se segue automaticamente à sua elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço de planejamento.
3. O tratamento do planejamento estratégico e da implantação de estratégias como dois processos sequenciais e independentes é um artifício que ignora o fato de que o modo pelo qual o planejamento é realizado exerce um efeito determinante sobre as possibilidades de implantação eventual das decisões.
4. A resistência à mudança não se restringe à introdução do planejamento estratégico. Ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existentes.

Fato já narrado neste estudo, o processo de redistribuição das Zonas Eleitorais no Estado pode servir como exemplo da segunda conclusão dos autores. Enquanto permaneceu como objetivo estratégico, com meta específica e ações para sua implementação, não houve qualquer tipo de reação. No momento de sua execução, entretanto, a resistência veio firme, procurando reverter uma estratégia previamente concebida e aprovada pela Corte do Tribunal. Naquele momento, a redistribuição saíra do mundo das intenções (elaboração da estratégia) para se transformar em realidade (implantação da estratégia).

Da exposição dos autores, a terceira conclusão guarda uma relação muito próxima com o objeto deste trabalho ao dispor sobre o problema da desvinculação entre o tratamento do planejamento e a implantação das estratégias. Se não se estabelece dentro do processo a relação entre criador e criatura, como as pessoas vão entender toda a vinculação estratégica existente? Como fica a coerência da implantação se desconectada da sua fonte, a elaboração?

## **3.6. Obstáculos para implementação de mudanças**

Na mesma linha de dificuldades e resistência na implementação da mudança Estratégia, Costa (2007, ps. 23-28) relaciona três tipos de obstáculos para a implementação das mudanças estratégicas: “culturais, organizacionais e gerenciais”.

### **3.6.1. Obstáculos culturais**

Em relação à cultura organizacional, o autor (2007, 23) invoca as chamadas “verdades”:

O que chamamos de cultura em uma organização, pode ser representado por um conjunto de “verdades” perenes e práticas consagradas, que ninguém se lembra — ou ninguém tem coragem — de questionar. É a maneira pela qual a organização vê o mundo e a si própria. É o modo como se resolvem os problemas naquela organização.

A cultura, muitas vezes, pode representar um obstáculo forte para a mudança. Cabe rememorar a cultura do “time que está ganhando não se mexe”, muito presente em segmentos do quadro da Justiça Eleitoral, e que atua como fator inibidor na introdução de mudanças estratégicas. Por outro lado, a fácil adaptação das pessoas da organização a grandes desafios, faceta presente na cultura organizacional, a torna mais permeável a determinadas inovações tecnológicas, com a introdução do processo eletrônico de votação e a identificação biométrica do eleitor.

De qualquer forma, a mudança estratégica deve levar em conta a cultura e a viabilidade da sua modificação. Esse raciocínio é defendido por Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 327):

Como a cultura reflete o passado, os períodos de mudança ambiental muitas vezes exigem uma significativa mudança na cultura da organização. É essencial que as mudanças de estratégia sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional; caso contrário, a estratégia tende ao fracasso. As organizações conservadoras não se transformam em empresas agressivas e empreendedoras simplesmente porque formularam novas metas e planos.

### **3.6.2. Obstáculos organizacionais**

Os obstáculos organizacionais são aqueles resultantes da forma de organização da instituição, sua departamentalização e sua estrutura hierárquica. Estão diretamente relacionados com o modelo organizacional adotado e vão se refletir na velocidade e fluidez da comunicação interna, na participação das partes interessadas, no *empowerment* dos servidores, na velocidade de implantação da inovação.

Evidente que as organizações públicas, estruturadas dentro da concepção burocrática, extremamente departamentalizadas e reguladas, encontram muitos obstáculos organizacionais para a inovação. Por outro lado, a administração estratégica permite a introdução de novas formas de gestão, como, por exemplo, o gerenciamento de projetos e a gestão por processos, onde se formam equipes multidisciplinares e multissetoriais para planejar, desenvolver e monitorar projetos e processos. Essas e outras formas de gestão geram um movimento favorável à inovação, ultrapassando as barreiras formais. Alegar a impossibilidade de inovar em função dos obstáculos organizacionais pode refletir falta de vontade política da alta direção, outra modalidade de obstáculo que será analisada no tópico a seguir.

### **3.6.3. Obstáculos gerenciais**

Como a alta direção pode se tornar um obstáculo para a mudança estratégica? Costa (2007, ps. 27-28) aponta dois comportamentos diametralmente opostos: por um lado, o gestor que prefere atuar dentro de um “ambiente de aversão a riscos” e, no extremo oposto, o adepto da “administração espasmódica”.

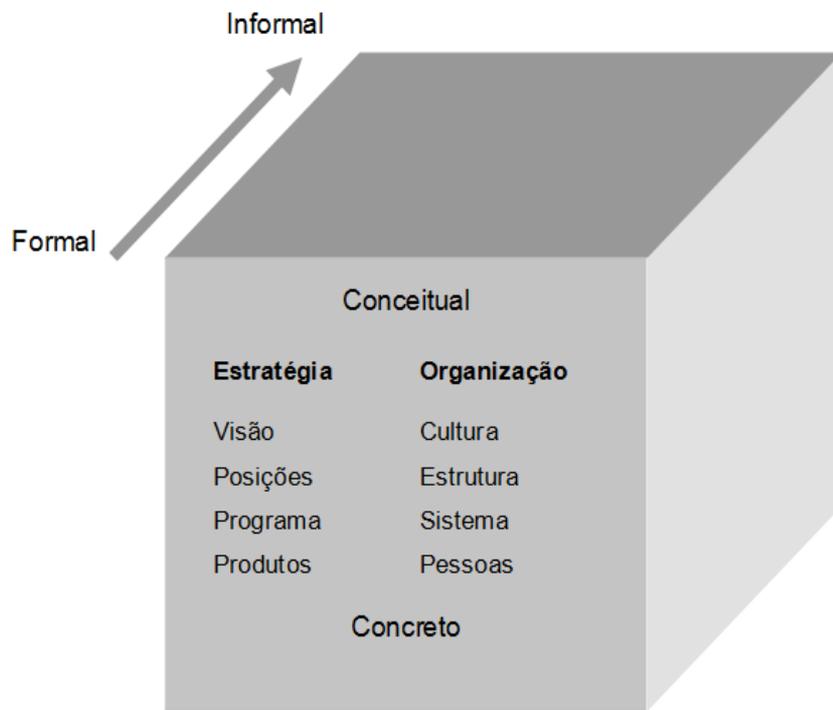
O primeiro se caracteriza por um perfil essencialmente conservador, pautado pela aversão a riscos, partindo do princípio de que alterar o quadro constitui perigo em potencial e de ganhos duvidosos. Nessa linha de atuação, deve afastar de pronto as propostas de mudanças,

imobilizando as eventuais iniciativas que surjam na organização, até porque a manutenção do estado das coisas limita a organização ao uso de recursos e esforços ordinários e conhecidos, permanecendo na zona de conforto.

Numa postura radicalmente contrária, há o líder que encara a mudança como um processo indispensável para o desenvolvimento da organização, a ponto de estar sempre alterando o estados das coisas, desconstruindo e reconstruindo continuamente. Introduce uma inovação, mas no meio do processo surge outra, que já é adotada em detrimento da anterior. Costa (2007, ps. 27-28) define este tipo de administração como “espasmódica”, pois as novidades se tornam verdadeiros espasmos dentro da instituição, sem nunca serem concluídas. Enquanto no primeiro sistema, o líder bloqueia a inovação, nesta modalidade, pela inconstância e instabilidade, a liderança acaba por inviabilizar o processo, o levando à descrença generalizada.

#### **3.6.4. O Cubo da Mudança de Mintzberg**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.239 e 240) desenvolveram, em um artigo, a ideia do cubo da mudança. Conforme a lógica da figura, sua parte frontal se divide em duas dimensões: na esquerda, a mudança da estratégia, e na direita, a da organização. Os autores defendem que, para mudar uma organização, ambas das dimensões devem ser levadas em conta. Dentro dessa concepção do cubo, a parte de cima (visão, cultura) estão no plano essencialmente conceitual e na medida em que vai descendo em direção à base, os itens relacionados vão se tornando mais concretos, logo, aquilo que é “mais amplo, mais abstrato que se pode mudar na organização são a visão e a cultura e as mais específicas são os produtos e pessoas (substituindo as pessoas ou mudando seu comportamento).” Por fim, a profundidade do cubo se refere ao tipo de estratégia, se é uma estratégia mais formal, delineada; ou informal, emergente.



**Ilustração 4. Cubo da Mudança**  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrands e Lampel (2000, p.239).

## 4. Método de Pesquisa

A primeira indagação em relação à pesquisa deste trabalho se relaciona com sua motivação. Já abordado anteriormente, o planejamento estratégico do TRE/RS concluiu um ciclo de quatro anos, com resultados concretos e repercussões na vida da organização. Na medida em que as pessoas da instituição se conscientizam de que a mudança resulta de um processo maior, coordenado e voltado para a melhoria, o processo se potencializa, se retroalimenta. Medir essa “consciência” ou percepção passa a ser uma informação importante em dois sentidos: adequar a velocidade da transformação ao nível da percepção e aferir as medidas corretivas para melhorar essa compreensão.

Vencida a etapa, o próximo passo diz respeito ao tipo de pesquisa a ser realizada. Pelas características das informações a serem levantadas, a pesquisa se conforma à modalidade quantitativa e qualitativa, eis que resultante de um questionário com opções objetivas, onde o respondente deve marcar uma das alternativas disponíveis, como em questões do tipo: “alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?”, ou “você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança na organização?”, acrescido de uma questão aberta, sobre sugestões para melhoria do planejamento.

O teor do questionário atende às características da pesquisa quantitativa segundo Malhotra (2004, p. 155), arroladas na tabela 5.1:

- Quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
- Grande número de casos representativos
- Estruturada
- Estatística
- Recomendam uma linha de ação final

Conformando a assertiva de pesquisa quantitativa, evidencia-se que parte de um segmento dos servidores para extrair resultados para toda a organização; que o volume de respondentes é proporcionalmente expressivo em relação ao universo total no que se refere aos segmentos

estratégico e tático; que é estruturada em perguntas objetivas e tabuladas por segmento; e, partir dos dados recolhidos, indicam rumos a seguir.

Em função da questão em aberto, já referida anteriormente, a pesquisa se reveste também da característica qualitativa.

Trata-se de pesquisa descritiva, que no entendimento de Aaker, Kummar e Day (2010, p. 95), “é um dos tipos mais utilizados em marketing. Seu propósito é obter um instantâneo preciso de alguns aspectos do ambiente do mercado...”. Malhotra, na mesma linha (2004, 101), afirma que a pesquisa descritiva “como o próprio nome indica, o objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções do mercado.”

De acordo com os autores, verifica-se que a pesquisa em tela se enquadra perfeitamente ao conceito de descritiva, uma vez que objetiva precipuamente realizar um diagnóstico (descrição) sobre o que as pessoas da organização (mercado) percebem (características) do planejamento estratégico quatro anos após a sua implantação (instantâneo).

Por utilizar um questionário estruturado, com a finalidade de levantamento de dados (descrições quantitativas) a respeito das opiniões de diversos segmentos que representam a população investigada, focado no momento presente, objetivando entender aquilo que está ocorrendo dentro do ambiente da organização, o presente objeto instrumento pode ser classificado como pesquisa *survey*.

#### **4. 1. Universo pesquisado**

Dos setecentos e setenta e seis servidores do quadro do TRE/RS, a pesquisa foi dirigida a cento e dois deles, resultando em 13,4% do público total. A representação de cada segmento obedeceu à respectiva responsabilidade na construção do planejamento estratégico e a sua proximidade como elemento de promoção da estratégia da organização. Dentro desse contexto, a divisão ocorreu nos seguintes moldes:

- a todos os servidores da alta administração, salvo o signatário, titulares dos quinze cargos regimentalmente previstos como alta direção, foi enviado e-mail contendo o *link* da pesquisa, com um retorno de sete questionários;
- dos vinte e quatro titulares de cargos da área tática, foram selecionados quinze funcionários, com sete respondentes;
- da área operacional da Secretaria, cerca de trezentos e sessenta cargos, trinta e seis servidores receberam as mensagens eletrônicas contendo o *link* do questionário, com quatorze questionários respondidos;
- da área operacional das Zonas Eleitorais, trinta e seis funcionários foram convidados a responder, dentro de um contingente de trezentos e setenta e oito servidores, com doze respondentes.

A pesquisa foi realizada por meio da INTERNET, usando a ferramenta “Google docs.”, onde foi criado um formulário com nove questões: cinco delas com mensuração em escala Likert, de um a cinco, onde “um” representava a classificação de conceito mais baixo e “cinco” a melhor; duas perguntas de “sim ou não”; uma em escala sobre o conhecimento acerca do planejamento estratégico; e uma questão em aberto e opcional sobre o que poderia ser melhorado no planejamento estratégico.

A escolha dos respondentes obedeceu aos seguintes critérios: a todos os integrantes da alta administração foram enviados questionários; dos vinte e quatro servidores da área tática, foram excluídos os que trabalharam diretamente na construção e monitoramento do planejamento estratégico, restando quinze que não se envolveram diretamente e para os quais foram remetidos os questionários; no segmento de servidores da Secretaria, cada unidade recebeu uma quota proporcional ao total de trinta e seis servidores, sendo sorteado, dentre o público alvo, o respondente de cada seção; e para as Zonas Eleitorais, que contam com dois servidores cada uma, um chefe e um subordinado, e cuja relação vai da 1ª até a 173ª, a escolha incidiu sobre aquelas cujos números terminavam no algarismo “1” e “6”, recaindo sobre o chefe nas de final “1” e no funcionário sem chefia nas de final “6” (excepcionando o final “6”, o trigésimo quarto respondente pertencia à Zona 173, última da relação; os trigésimos quinto e sexto foram escolhidos por sorteio entre os servidores das Zonas de Porto Alegre, visto que estas contam com um número maior de funcionários que as do interior).

Características da pesquisa:

- aleatoriedade – o critério de escolha dos pesquisados foi absolutamente aleatório;
- anonimato – a ferramenta “Google docs” impossibilita a identificação;
- ser facultativa – não há como ser obrigatória, pela característica de colaboração e pela impossibilidade material de identificar quem preencheu o questionário;
- idêntica para os quatro segmentos;
- tabulação isolada por grupos, visto que para cada um foram enviados *links* diferentes; e;
- por não abranger uma amostra altamente representativa do segmento operacional, deve ser considerada indicativa e não representativa.

A divisão dos públicos procurou detectar eventuais diferenças de percepção em relação às culturas existentes na organização. Embora segmentado em três níveis, estratégico, tático e operacional, este último foi subdividido em dois grupos: servidores da Secretaria e servidores das Zonas Eleitorais. As diferenças culturais, entre os servidores lotados na Secretaria e nas Zonas Eleitorais, decorrem principalmente dos seguintes fatores:

- Maior independência dos servidores das Zonas Eleitorais e vinculação absoluta ao negócio da organização;
- Grande percentual de servidores da Secretaria atua em atividade de apoio;
- O isolamento físico da sede (capital) de considerável número de servidores das Zonas Eleitorais;
- As diferenças de idades (a idade média dos servidores das Zonas é consideravelmente menor); e
- A maioria dos servidores das Zonas foi nomeada no TRE/RS antes de 2006 e os da Secretaria são, em média, bem mais antigos.

A tabulação distinta dos dados desses públicos pode permitir que surjam eventuais diferenças relativas à percepção da estratégia por parte de cada segmento, permitindo entender melhor as peculiaridades dessas culturas e possibilitando a adoção de soluções customizadas para cada grupo analisado.

## 5. A pesquisa

### 5.1. O instrumento de pesquisa

Composto por oito perguntas objetivas e uma questão dissertativa, o questionário objetivou aferir como as pessoas percebiam o planejamento estratégico e se estabeleciam as conexões entre o que ocorria tem ocorrido na organização nos últimos quatro anos e o conteúdo da estratégia explicitada no plano.

As questões, sempre direcionadas para o planejamento estratégico, se voltaram para o nível de conhecimento de seu conteúdo, para o impacto que causou na rotina, no negócio e na evolução da organização, na sua influência na tomada de decisões por parte da administração e para a qualidade de sua divulgação e grau de sensibilização das pessoas.

### 5.2. Levantamento dos dados

Como referido anteriormente, a pesquisa foi dividida em segmentos da organização, enviada em quinze do corrente ano, com prazo para resposta encerrando no último dia do mesmo mês, a um universo de cento e um potenciais respondentes, o que equivale a 13% do total de servidores do quadro permanente do TRE/RS.

#### 5.2.1. Retorno dos questionários

Vejamos no gráfico abaixo, em números absolutos e percentuais, o retorno dos questionários por segmento e geral:

Segmento	Alta Admi.	Área Tática	Secretaria	Zonas	Total
Enviados	14	15	36	36	101
Retorno	7	7	14	12	40
% de retorno	50%	47%	39%	33%	40%

**Tabela 1 - Retorno dos questionários por segmento e geral**

Em termos de retorno de questionários por segmento, pode-se afirmar que percentualmente os resultados obedecem ao critério de proximidade do estrato com a construção da estratégia, uma vez que a alta direção contribuiu com um índice de 50%, seguida pela área tática, ficando em terceira a faixa operacional e, dentro desse segmento, os servidores das Zonas registraram o índice mais baixo.

Apesar da maior participação em termos percentuais, cabe registrar que somente 50% da alta direção colaborou com uma pesquisa, cujos resultados podem reverter em benefícios para a implementação e melhoria do planejamento estratégico, produto construído principalmente por esse segmento e a quem cabe a responsabilidade maior de levá-lo a cabo e a bom termo. Comparando o resultado com o do nível tático (47%), a diferença registrada pode ser considerada mínima se comparada ao nível de comprometimento de cada segmento.

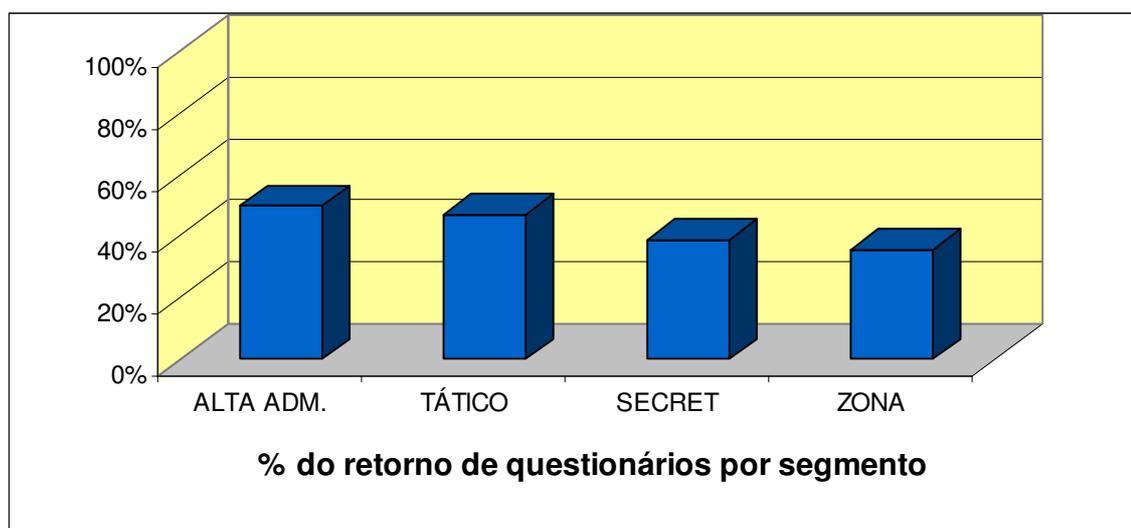


Ilustração 5. Gráfico comparativo sobre o retorno dos questionários

### 5.2.2. Conhecimento sobre o planejamento estratégico

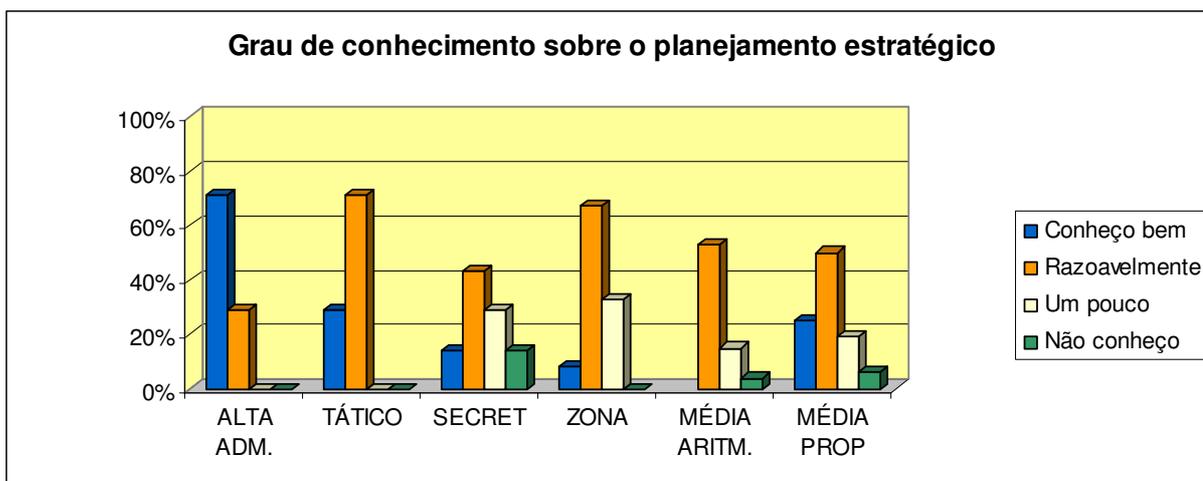
A primeira pergunta do questionário procurava identificar o nível de conhecimento do planejamento estratégico do TRE/RS que as pessoas entendiam dominar. O texto da pergunta foi o seguinte: “Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?” A pergunta

admitia as seguintes repostas: conheço bem, razoavelmente, um pouco, não conheço. O levantamento das respostas apurou os seguintes dados:

	ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET	ZONA	MÉDIA ARITM.	MÉDIA PROP
Conheço bem	71%	29%	14%	8%	30%	25%
Razoavelmente	29%	71%	43%	67%	53%	50%
Um pouco	0%	0%	29%	33%	15%	19%
Não conheço	0%	0%	14%	0%	4%	6%

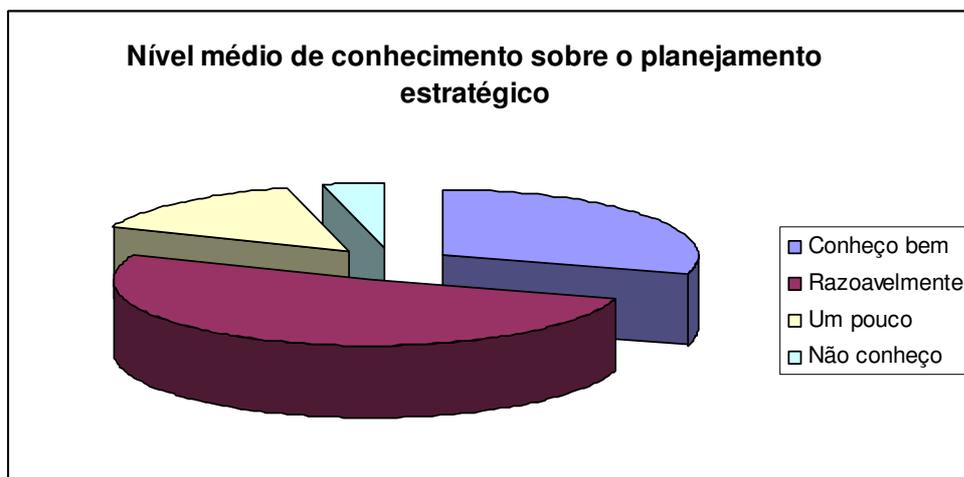
**Tabela 2– Grau de conhecimento sobre o planejamento estratégico**

A tabela 2 apresenta duas médias: a primeira é resultante da média aritmética dos quatro segmentos, ou seja, é o produto da soma de todos os estratos divididos por quatro; e a segunda representa o somatório de todas as respostas, independente de segmento, tabulando as respostas como um grupo único, e estabelecendo a participação proporcional de cada opção. A partir dos dados constantes na tabela, pode-se traduzir em termos gráficos, facilitando a visualização das posições:



**Ilustração 6. Grau de conhecimento sobre o planejamento estratégico**

A figura de nº 07 mostra que se concentra na alta administração o nível mais alto de conhecimento do planejamento estratégico, onde mais de 71% considera que conhece bem e 29% declara estar razoavelmente informado. Os índices vão baixando na medida em que os segmentos vão se distanciando da esfera de poder da organização, embora a soma das respostas “conheço bem” e “razoavelmente” represente 57% na Secretaria e 75% nas Zonas Eleitorais. O desempenho superior das Zonas Eleitorais constitui um dado não esperado, pois a expectativa era que as informações oriundas dos servidores da Secretaria fossem levemente mais positivas que as dos funcionários dos Cartórios ou que os resultados ficassem mais próximos.



**Ilustração 7. Nível médio do conhecimento acerca do planejamento estratégico**



**Ilustração 8. Média proporcional do conhecimento sobre o planejamento estratégico**

Do ponto de vista dos servidores que responderam ao questionário, traduzido pelos dois gráficos, média aritmética e média proporcional, o conhecimento sobre o planejamento estratégico pode ser considerado num patamar consideravelmente alto. Dependendo do cálculo da média, a resposta “conheço bem” oscila entre 25% e 30% e “razoavelmente” vai de “50% a 53%, demonstrando que a grande maioria tem um bom conhecimento da estratégia da organização. A soma das opções negativas encontram-se no intervalo entre 19% e 25%.

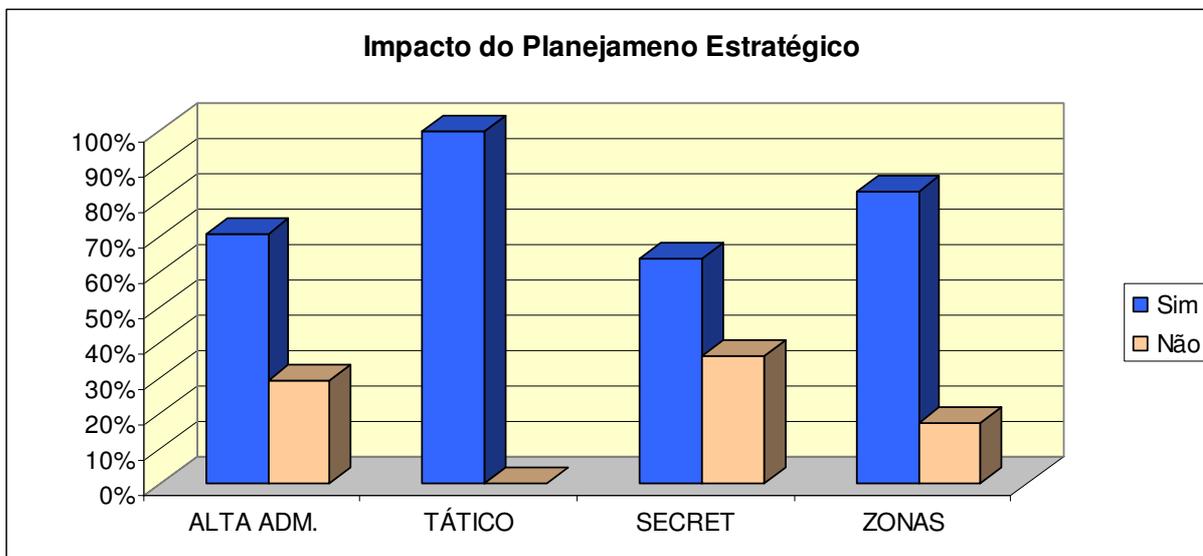
### 5.2.3. O impacto do planejamento estratégico

O conteúdo da segunda pergunta do questionário dispunha: “*Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?*”. A finalidade da questão anterior consistia em aferir o nível de conhecimento do planejamento estratégico que as pessoas entendiam dominar. A presente indagação vai além, pois objetiva aferir em que medida os servidores sentiram as mudanças e impactos causados pelo processo nas suas rotinas e atividades.

A seguir, os resultados tabulados das respostas obtidas à pergunta “*alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?*”:

	ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET	ZONA
Sim	71%	100%	64%	83%
Não	29%	zero	36%	17%

**Tabela 3- Percepção do impacto do planejamento estratégico**



**Ilustração 9. Gráfico de distribuição da percepção do impacto do planejamento estratégico**

A informação constante nos dados ratifica aquilo que se verificou no estrato operacional na primeira questão: os servidores das Zonas, que afirmaram ter um conhecimento maior que aqueles lotados na Secretaria, perceberam o impacto do planejamento estratégico num nível mais elevado, com 83% e 64% respectivamente.

O elemento mais marcante da pesquisa, entretanto, resultou dos demais segmentos. Todos os respondentes do nível tático responderam que perceberam o impacto do planejamento estratégico, provavelmente em função de seu papel de gerentes das ações e projetos decorrentes do plano estratégico. Por outro lado, as informações oriundas da alta direção, cujos resultados se mostraram, inclusive, em patamar abaixo dos índices fornecidos pelos servidores da área tática e das Zonas Eleitorais, revelam um dado inusitado: 29% dos titulares não vislumbraram qualquer tipo de impacto na sua rotina ou de sua unidade em função do planejamento estratégico, processo que ajudaram a construir e que devem colaborar em seu cumprimento. Essa desvinculação detectada constitui um elemento de vital importância para que a instituição realize uma análise futura mais acurada.

## 5.2.4. Importância do Planejamento Estratégico no Negócio da Instituição

O foco da pergunta três recaiu sobre a atividade finalística da Justiça Eleitoral e o papel do Planejamento Estratégico nesse contexto. O enunciado da pergunta prescrevia “Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância). Cabe referir que a questão dispunha de cinco hipóteses de resposta, que compreendia o interstício de um a cinco.”.

Tabulando as respostas, somando o total de notas por segmento e dividindo pelo número de respondentes, obteve-se o seguinte resultado:

ALTA ADM	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
3,85	3,85	3,46	3,67

Tabela 4. Importância do Planejamento Estratégico no Negócio da Justiça Eleitoral

As notas médias de cada segmento resultam no seguinte gráfico:

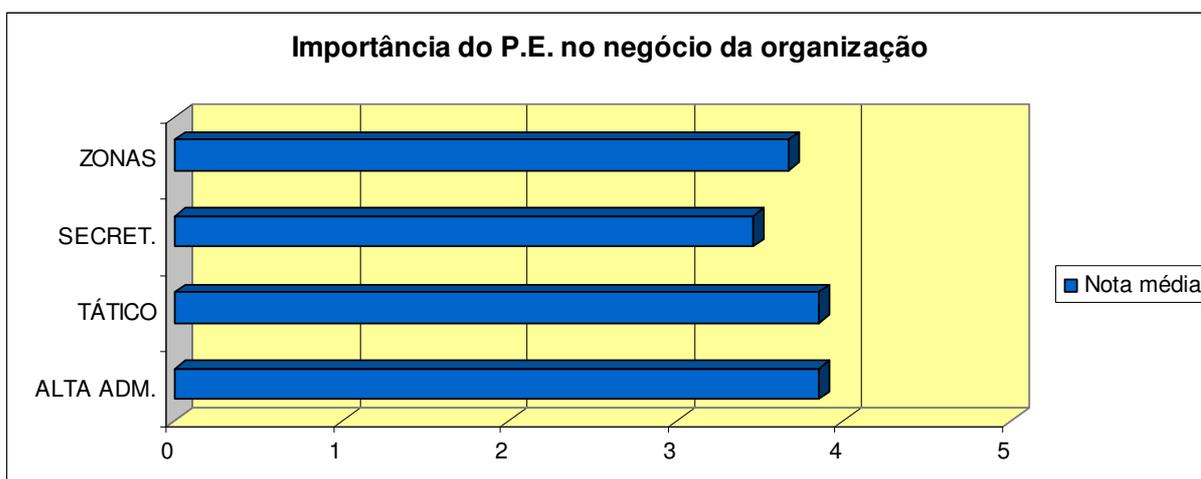


Ilustração 10. Gráfico da avaliação da participação do Planejamento Estratégico no negócio da Instituição

Os dados informam que a percepção dos diversos segmentos está bastante próxima, sem grandes variações e indicam que os respondentes entendem que o planejamento estratégico desempenha um papel importante dentro do negócio da instituição.

### 5.2.5. A divulgação do planejamento estratégico

Neste quesito (pergunta quatro), os respondentes foram convidados a opinar sobre a qualidade da divulgação do planejamento estratégico, respondendo à questão: “classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização (onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).”.

Tabulando as respostas, somando o total de notas por segmento e dividindo pelo número de respondentes, obtiveram-se as médias seguintes:

ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
3,43	4,28	3	3,67

Tabela 5. Avaliação da Divulgação do Planejamento Estratégico

Repassando os dados para gráficos:

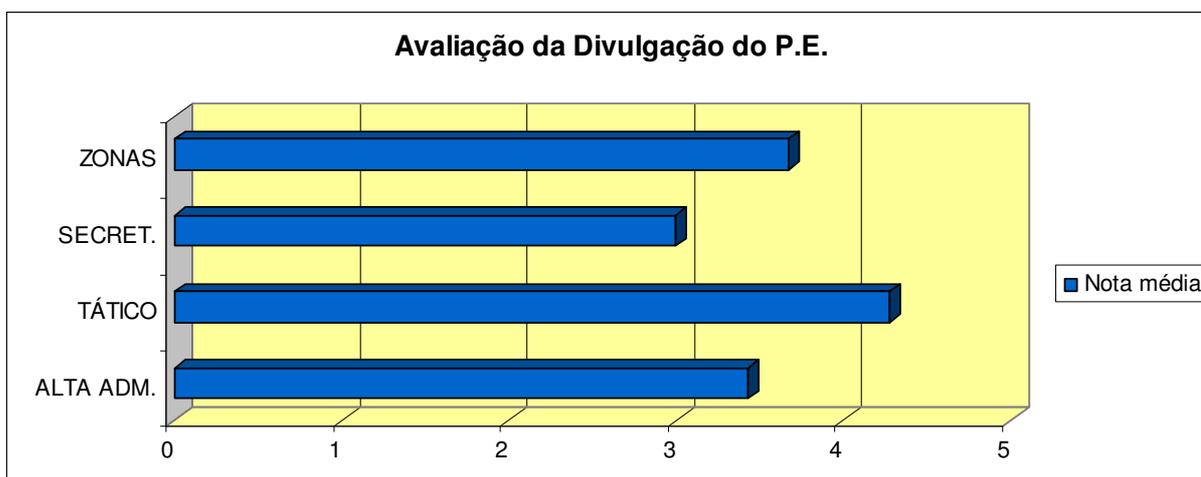


Ilustração 11. Gráfico da avaliação da Divulgação do Planejamento Estratégico

Nesta questão, a posição dos diversos segmentos demonstra que há entendimentos bastante distintos. A maior média (4,28) foi representada pelo grupo tático e a mais baixa pelos servidores da Secretaria (3,0), comportamento compatível com aquilo que se pode considerar

como previsível, eis que ao segmento tático compete coordenar as atividades de execução do plano estratégico, o que leva a uma maior proximidade com a estratégia e intimidade com o tema, ao passo que a área operacional cumpre a execução pura e simples.

O senso comum na organização indica que o planejamento estratégico e, em decorrência a sua divulgação, atinja com menor intensidade os servidores das Zonas Eleitorais, principalmente em função do seu isolamento geográfico. Os dados, entretanto, não confirmam o ponto de vista. A avaliação do quesito pelo estrato “servidores das Zonas” foi 3,67, superior à nota dos servidores da Secretaria (3,0) e inclusive ultrapassando os 3,43 concedidos pela alta administração.

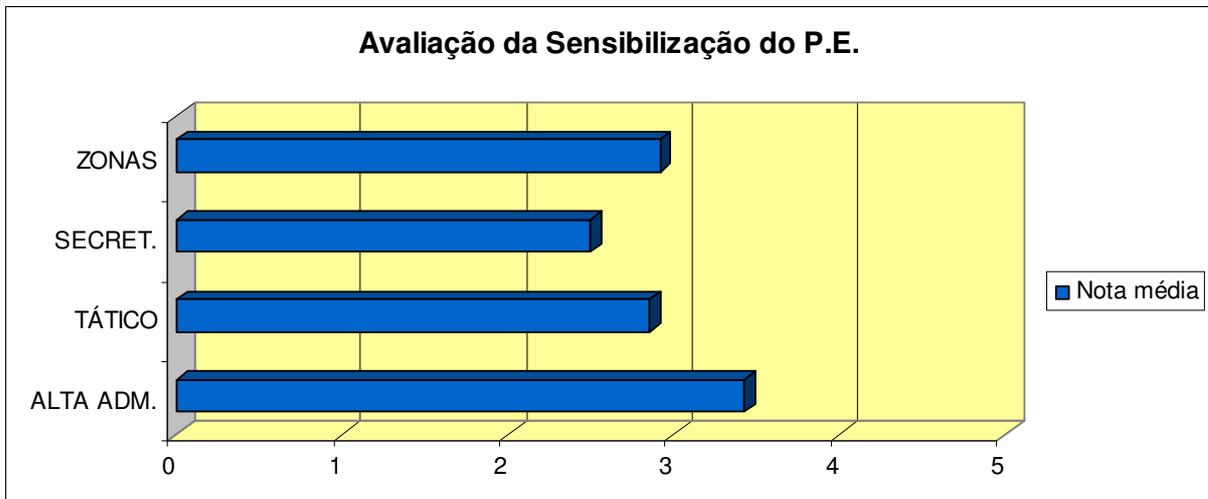
#### **5.2.6. Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico**

Dentro de uma sequência lógica de discutir as questões num nível paulatinamente mais profundo, a quinta questão passa a indagar do respondente acerca do entendimento das pessoas acerca do nível de sensibilização e interiorização do planejamento estratégico, cuja resposta deve ocorrer na escala de um a cinco. A questão formulada foi a seguinte: “No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?”.

Vejamos as médias obtidas:

ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
3,43	2,86	2,5	2,92

**Tabela 6 - Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico pelas pessoas da organização**



**Ilustração 12. Gráfico da Sensibilização e Interiorização do Planejamento Estratégico pelas pessoas da organização**

A primeira constatação resultante da tabela e dos gráficos é de que, apesar da divulgação do planejamento estratégico contar com uma avaliação relativamente boa, conforme se verifica pelas respostas da questão anterior, seus resultados ficam aquém do esperado em termos de sensibilização e interiorização por parte das pessoas da organização. Na questão relativa à avaliação da divulgação do planejamento, a média menor atingida foi 3,0, ao passo que na pontuação da presente pergunta apenas um segmento pontuou, em termos médios, acima de 3. Todos os demais ficaram no inédito patamar de 2,92 a 2,5.

A partir da quinta questão, uma tendência começa a se firmar: o posicionamento do grupo de servidores da Secretaria, cujas médias se localizam sempre no patamar mais baixo, demonstrando uma percepção menos favorável do que a das demais faixas, que se alternam nas posições.

### **5.2.7. Participação do Planejamento Estratégico na Evolução da Instituição.**

O foco deste questionamento reside em aferir a influência do planejamento estratégico na evolução do TRE/RS, ou seja, até que ponto as diversas faixas de servidores da organização

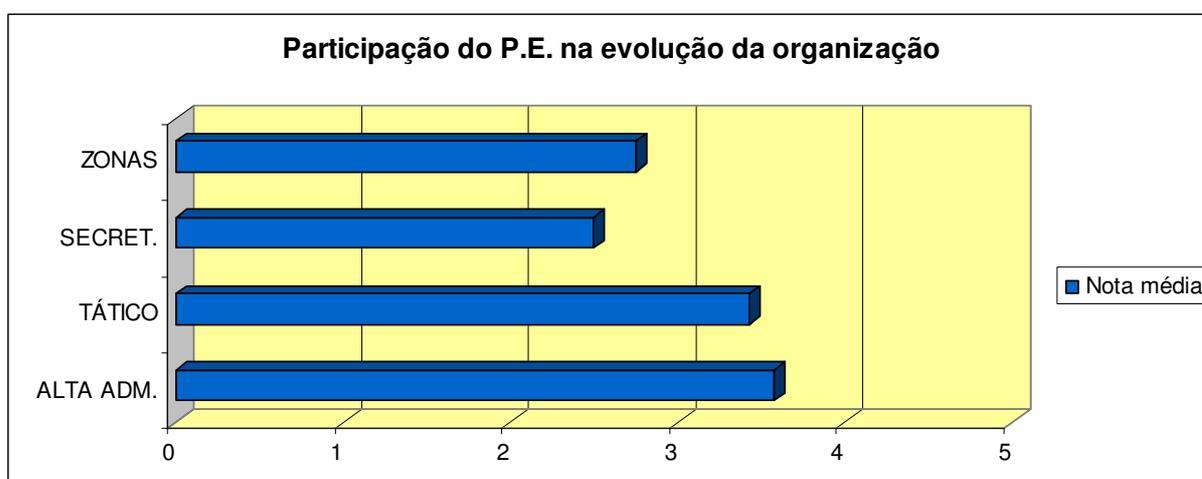
perceberam se houve, ou não, participação do processo nas mudanças de fundo ocorridas até então. Também no diapasão de uma nota de um a cinco, o teor da questão de número seis era o seguinte: “Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?

A partir da compilação das respostas, as notas médias de cada faixa seguem na tabela a seguir relacionada:

ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
3,58	3,43	2,5	2,75

**Tabela 7 - Participação do Planejamento Estratégico na Evolução da Instituição**

O gráfico a seguir reflete a tabela:



**Ilustração 13. Participação do Planejamento Estratégico na Evolução da Instituição**

O comportamento das médias por segmento segue a lógica da proximidade com a construção e monitoramento da estratégia: melhor pontuação conferida pela alta direção, seguida pela área tática e em terceiro lugar o estrato operacional, onde os servidores da Secretaria confirmam a tendência de percepção menos favorável, ao pontuarem a menor que os da Zona Eleitoral.

Dos dados obtidos, cabem três observações:

- A presente pontuação ficou levemente superior àquela referente à sensibilização dos servidores, mas ficou num patamar que pode ser considerado medíocre;
- Há uma grande diferença entre a pontuação obtida na questão 3, que trata da participação do planejamento estratégico no negócio da organização, e a recebida pela presente pergunta, fato que não deixa de chamar a atenção, uma vez que a atividade finalística deve, em tese, ser de radical importância para a evolução da organização;
- O fato de 14% da alta direção, responsável pela construção, monitoramento e sucesso do planejamento estratégico, não vislumbrar quase nenhuma participação do processo na evolução da Instituição, dado que consta na pergunta de número “6” do anexo II deste estudo.

### 5.2.8. Relação do Planejamento Estratégico com a mudança

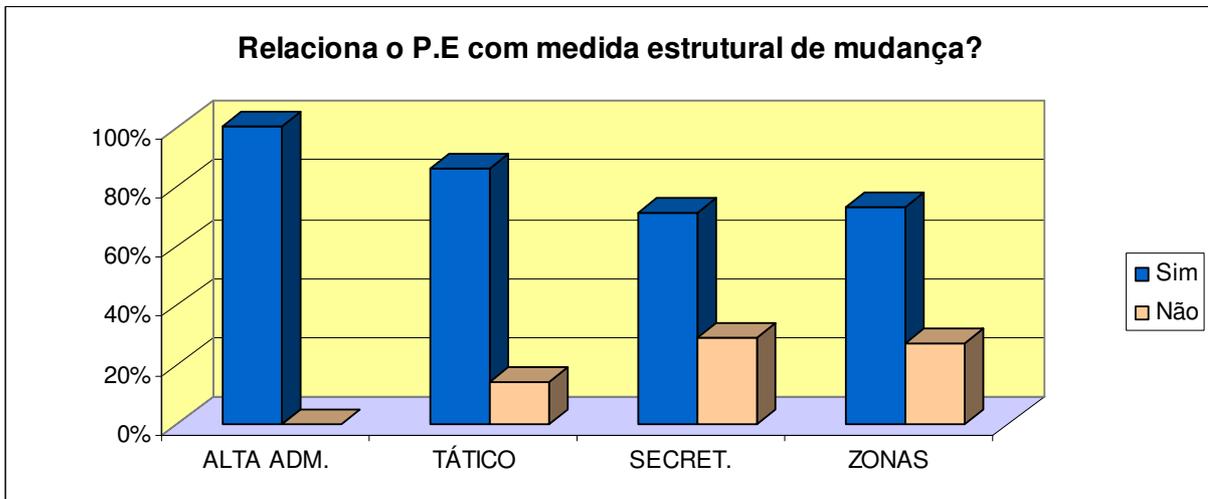
A questão objetiva de número sete complementa o teor da anterior. Nesta, a indagação se volta para as possíveis conexões entre o planejamento e mudança estrutural. A pergunta, cuja resposta admitia apenas “sim” ou “não”, estabelecia: “Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?”.

Os dados apurados foram os seguintes:

	ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
Sim	100%	86%	71%	73%
Não	0%	14%	29%	27%

**Tabela 8- Relação do Planejamento Estratégico com a mudança**

A partir dos dados, a figura a seguir apresenta a informação em termos gráficos:



**Ilustração 14. Relacionamento do planejamento estratégico com mudança estrutural**

Os resultados tabulados informam que 100% da alta administração relaciona o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança na organização, seguido pelo segmento tático, 86%, e pela faixa operacional, onde 73% dos servidores das Zonas responderam “sim” e 71% do funcionários da Secretaria marcaram a mesma alternativa. Essa unanimidade da alta direção não deixa de conflitar com resposta de 14% de seus integrantes, na questão anterior, que afirmaram não perceber o planejamento estratégico como fator de evolução da organização.

### 5.2.9. A estratégia como fator na tomada de decisões

Na última questão objetiva do questionário, de número oito, a pretensão consistia em averiguar como as pessoas entendiam a eventual influência da estratégia na tomada de decisões da organização. Assim estabelecia a indagação: “Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.

O resultado da consulta foi o seguinte:

ALTA ADM.	TÁTICO	SECRET.	ZONAS
3,42	3,57	3,07	3,17

Tabela 9 – A estratégica como fator na tomada de decisão

Com base na tabela, o gráfico corresponde mostra:

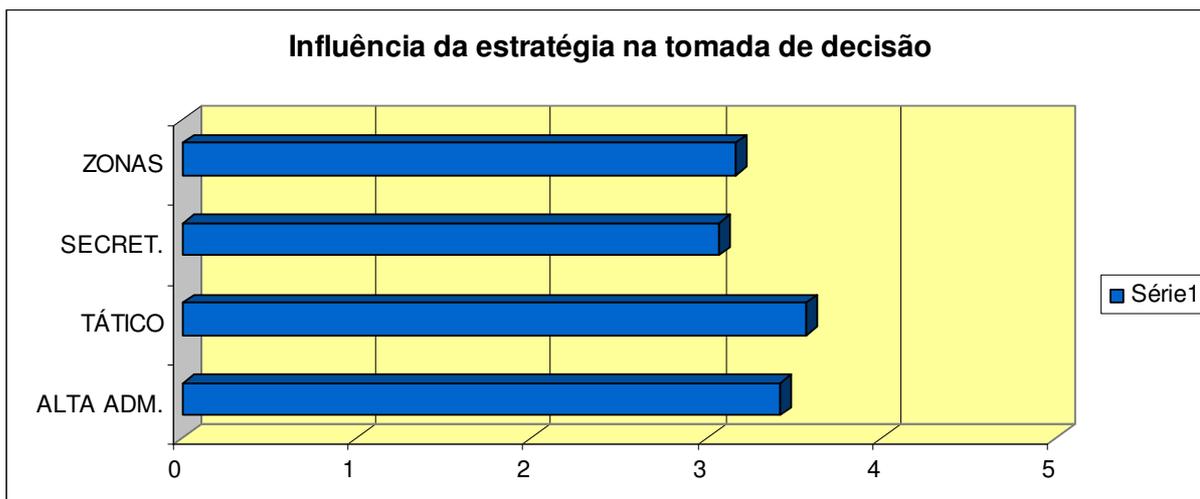


Ilustração 15. A estratégica como fator na tomada de decisão

Nesta questão se verifica o que se poderia considerar uma inversão, pois o segmento que deveria, em princípio, embasar a tomada de decisão estratégica, a alta direção, concedeu uma pontuação menor que a área tática. Por outro lado, ninguém melhor que a alta direção para avaliar a questão em concreto, pois parte desse segmento a tomada de decisões mais importantes da organização. No terceiro nível de avaliação fica a área operacional, sempre com a faixa de servidores da Secretaria com a menor pontuação média, posição que se manteve em todas as perguntas do questionário.

### 5.2.10. Sugestões de Melhoria do Planejamento Estratégico

A última pergunta do questionário, ao contrário das demais, não era objetiva e obrigatória, permitindo ao respondente, caso desejasse, expor seu ponto de vista de uma forma dissertativa. Textualmente dispunha a questão: “Na sua percepção, como poderia ser melhorado o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS.”.

A tabulação de respostas abertas constitui um procedimento complexo, que se presta, inclusive, a equívocos, em decorrência de quem realiza o trabalho e do seu entendimento sobre o que consta no formulário. O critério da organização das respostas foi o de tentar resumir cada uma delas, enquadrando em assuntos, de forma a possibilitar uma classificação e um levantamento do número de propostas de assuntos praticamente idênticos.

Relação das sugestões apresentadas, conforme o número de ocorrências:

1º. Melhorar a divulgação do planejamento estratégico – todos os segmentos opinaram nesse sentido, sendo o tópico com o maior número de registros;

2º. e 3º. (com idêntico número de proposições)

- Melhorar a sensibilização das pessoas – na verdade, esta sugestão de melhoria se relaciona diretamente com a divulgação, pois incrementando a divulgação, a sensibilização deve ser mais positiva;
- Maior foco na atividade finalística da organização – esta proposta, embora muito votada, partiu das Zonas Eleitorais, área operacional que atua exclusivamente com a atividade fim;

4º. a 6º (todos com idêntico número de proposições)

- Tornar o processo menos burocrático e mais efetivo;
- Maior conscientização e sensibilização das chefias;
- Melhorar a comunicação entre a alta administração e os servidores mostrando claramente os objetivos a serem alcançados;

7º a 10º (todos com idêntico número de proposições)

- Simplificar o planejamento
- Padronizar os procedimentos
- Direcionar o planejamento para os processos críticos usando o gerenciamento por processos
- Aproximar o processo do dia-a-dia da organização

## 6. Conclusão

Depois de quatro anos da implantação do primeiro planejamento estratégico, período em que ocorreu uma revisão do processo, que alguns resultados se tornaram visíveis e que novas formas de gestão estratégica se desenvolveram, inclusive com repercussões as mais diversas dentro da organização, uma avaliação da percepção das pessoas da organização acerca desse processo se revestiu de considerável importância para a sua compreensão, avaliação essa que consistiu no objeto principal do presente estudo.

Todo o trabalho de pesquisa procurou aferir, dentro de um universo restrito, mas indicativo, de que forma a força de trabalho se relacionava com o planejamento estratégico. Para tanto, a amostra da pesquisa, caracterizada por ser descritiva e quantitativa, se cindiu em quatro segmentos, cada um deles derivado de uma faixa distinta da organização.

Cabe registrar, em função dos dados apurados na pesquisa, que a percepção das pessoas, ou seja, a forma como elas visualizam o mundo exterior e o seu relacionamento com essa realidade, nem sempre obedece ao que se pode considerar como lógico e presumível. A percepção é pessoal e muitas vezes passional, sem deixar de ser real, razão pela qual a sua tradução em termos palpáveis constitui insumo primordial para o sucesso de qualquer processo de mudança.

Com base nos resultados apurados dentro do segmento que atendeu à solicitação, pouco mais de 5% do total de servidores de toda a instituição, algumas constatações merecem registro, como o posicionamento do segmento tático, cuja avaliação foi, em muitas vezes, superior à da alta administração, demonstrando uma percepção aparentemente mais positiva do processo de planejamento estratégico.

Os dados referentes ao segmento operacional, em função das avaliações distintas das percepções dos servidores das Zonas Eleitorais e da Secretaria do TER/RS, vem de encontro a uma crença generalizada: a de que a distância física com as Zonas Eleitorais acarretava uma vinculação menor com o planejamento estratégico e uma percepção mais negativa. Em todas as questões, invariavelmente, os índices mais baixos de percepção e avaliação partiram do segmento dos funcionários da Secretaria, o que claramente demonstra que esta faixa está a demandar uma estratégia específica de divulgação, sensibilização e espaço de participação.

Há dois fatores que podem indicar a motivação desempenho mais favorável do extrato “Zona Eleitoral”:

- Os servidores das Zonas Eleitorais são, em média, mais jovens que os servidores da Secretaria, e, em tese, mais receptivos a mudanças;
- O isolamento geográfico, fator considerado como obstáculo para a difusão da estratégia, funciona, por outro lado, como elemento propulsor de aproximação das pessoas com o que ocorre na sede. A forma de aproximação, de tomar conhecimento com todos os fatos relevantes, está na permanente pesquisa junto à INTRANET da instituição. A gestão estratégica, tema que por excelência deve estar ao alcance de todos, está postada na rede interna e é objeto de comunicações e avisos constantes.

As respostas objetivas sinalizam para um problema melhor detalhado nas questões abertas: a divulgação do planejamento estratégico. Embora o tema divulgação tenha sido pontuado em nível considerado de razoável para bom, a questão a seguir, sobre a conscientização e interiorização do planejamento estratégico, se traduziu pela mais baixa média de todas as questões. Na verdade, a conclusão só pode ser uma: se a sensibilização demonstra problemas, não há dúvidas que a divulgação num sentido mais amplo, de conquistar o servidor, não ocorre a contento. No mesmo sentido, as manifestações mais frequentes na questão subjetiva indicaram que a melhoria da divulgação do planejamento estratégico e da sensibilização das pessoas representam as medidas mais importantes para que o processo possa avançar.

A proposta dos servidores das Zonas Eleitorais constitui outro dado que merece destaque. Por meio de resposta subjetiva, reiteradamente expressaram necessidade de uma ênfase

maior na atividade final da organização, como melhoria importante para o planejamento estratégico. Pela constância dessa proposta, exatamente das unidades cujas atribuições correspondem exatamente com o negócio da Instituição, conclui-se que o problema maior, para essa faixa específica, reside mais na pertinência do que na falta de divulgação, informação importante e que poderá ser de valia para iminente revisão do planejamento estratégico da instituição.

Como observação final, a combinação de duas informações revela um dado que merece especial atenção: 29% da alta direção não vislumbrou qualquer tipo de impacto do planejamento na sua atividade ou de sua unidade e 14% do mesmo segmento não vislumbra o planejamento estratégico como fator de evolução da organização. O registro desse tipo de percepção partindo da alta administração denota a existência de dois tipos de problemas no planejamento, que podem ser alternativos ou cumulativos: a sensibilização da alta direção demanda maiores investimentos e/ou o planejamento estratégico não se disseminou em seu desdobramento a toda a organização. Dentro do funcionamento da organização, a presente informação poderá ser bastante útil nas Reuniões de Avaliação da Estratégia, bem como na mencionada revisão do Planejamento Estratégico.

Partindo para uma análise mais global, dentro do conjunto de respostas obtidas, pode-se concluir que o nível de prontidão estratégica da organização atingiu um patamar de acima de razoável, em se tratando de um processo que está encerrando o primeiro ciclo de longo prazo. Da mesma forma, as informações indicam que os resultados tendem a melhorar se a organização investir mais fortemente em uma divulgação mais abrangente, mais qualitativa no sentido de sensibilização. Fundamentalmente, o cerne do problema reside na comunicação da estratégia para as pessoas da organização. Melhorando o processo, os demais resultados inevitavelmente acompanharão.

## 7. Bibliografia

AAKER, D. A., KUMAR V. e DAY, G. .S. *Pesquisa de Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, I. H. e McDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CARBONE, P.P., BRANDÃO, H.P, LEITE, J. B. D, VILHENA, R.M.P. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007

CHIAVENATO, I e SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUIA PMBOK. *Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 3ª ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

LIMA, P. D. B. *A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 22ª ed; Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG H, AHLSTRAND B. e LAMPEL J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PLANO ESTRATÉGICO TRE/RS. Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/Plano\\_Estrategico\\_TRE\\_2010\\_2014.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/Plano_Estrategico_TRE_2010_2014.pdf)>. Acesso em 12 set. 2000.

WRIGHT, P, KROLL, M. J. e PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Percepções sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral/RS (Secretaria)

Algumas perguntas solicitam que o respondente atribua uma nota dentro de uma escala de 1 a 5, onde 1 será sempre a situação mais desfavorável e 5 a mais favorável, ficando as demais opções "2, 3 e 4" como graduações.

1. Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?

- Conheço bem
- Razoavelmente
- Um pouco
- Não conheço

2. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?

- Sim
- Não

3. Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância).

1 2 3 4 5



4. Classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização (onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).

1 2 3 4 5



5. No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?

1 2 3 4 5



6. Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?

1 2 3 4 5



7. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?

Sim

Não

8. Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.

1 2 3 4 5



9. Na sua percepção, como poderia ser melhorado o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS

Pergunta opcional

Enviar

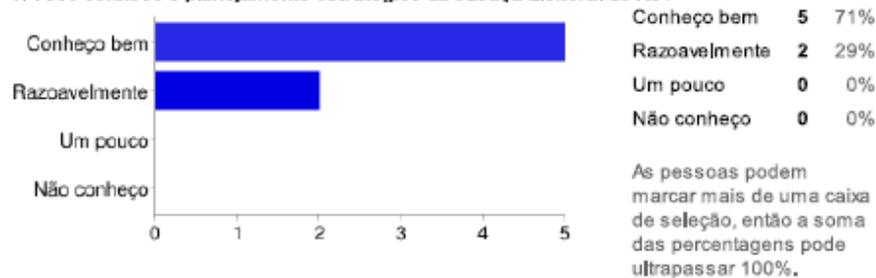
Tecnologia [Google Docs](#)

## ANEXO II – RESPOSTAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

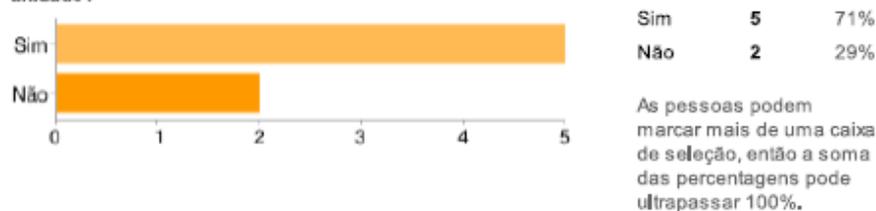
### 7 [respostas](#)

#### Resumo [Ver as respostas completas](#)

##### 1. Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?



##### 2. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?

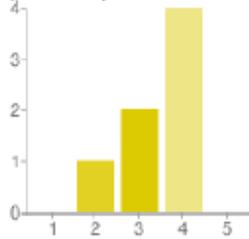


##### 3. Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância).



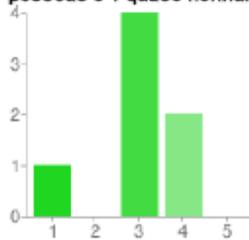
**4. Classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização**

(onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).



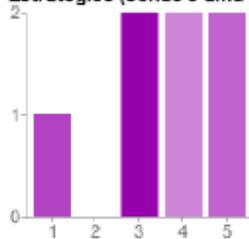
1	0	0%
2	1	14%
3	2	29%
4	4	57%
5	0	0%

**5. No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?**



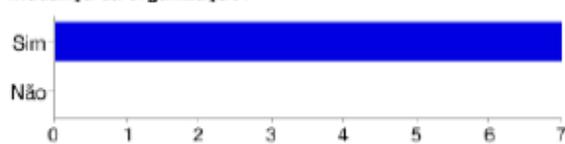
1	1	14%
2	0	0%
3	4	57%
4	2	29%
5	0	0%

**6. Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?**



1	1	14%
2	0	0%
3	2	29%
4	2	29%
5	2	29%

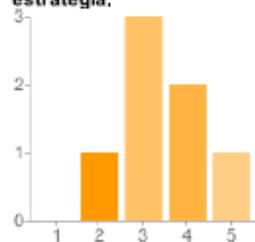
**7. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?**



Sim	7	100%
Não	0	0%

As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

8. Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.



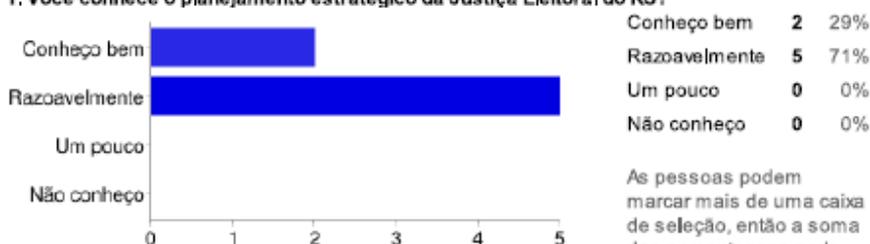
1	0	0%
2	1	14%
3	3	43%
4	2	29%
5	1	14%

## ANEXO III – RESPOSTAS DO SEGMENTO TÁTICO

### 7 respostas

#### Resumo [Ver as respostas completas](#)

##### 1. Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?



As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

##### 2. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?

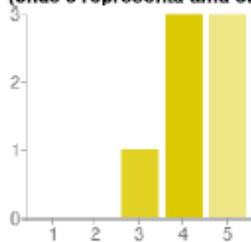


As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

##### 3. Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância).

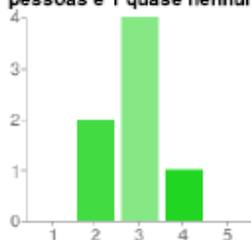


**4. Classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização (onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).**



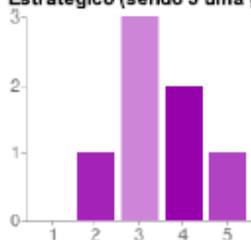
1	0	0%
2	0	0%
3	1	14%
4	3	43%
5	3	43%

**5. No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?**



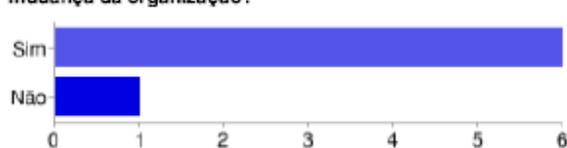
1	0	0%
2	2	29%
3	4	57%
4	1	14%
5	0	0%

**6. Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?**



1	0	0%
2	1	14%
3	3	43%
4	2	29%
5	1	14%

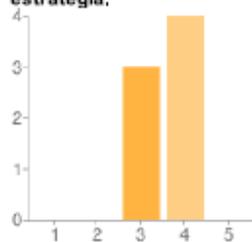
**7. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?**



Sim	6	86%
Não	1	14%

As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

8. Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.



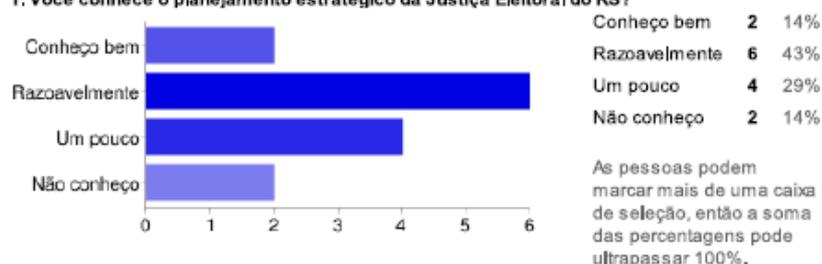
1	0	0%
2	0	0%
3	3	43%
4	4	57%
5	0	0%

## ANEXO IV – RESPOSTAS DO SEGMENTO OPERACIONAL – SECRETARIA DO TRE/RS

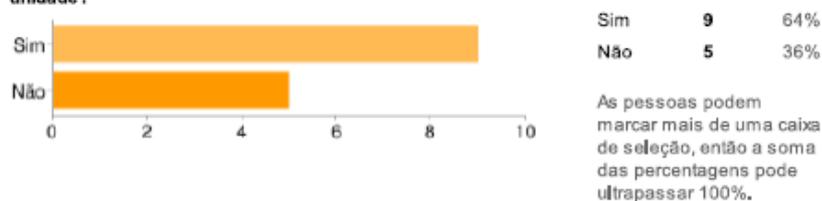
# 14 [respostas](#)

### Resumo [Ver as respostas completas](#)

#### 1. Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?



#### 2. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?

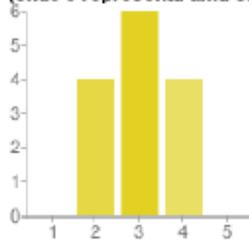


#### 3. Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância).



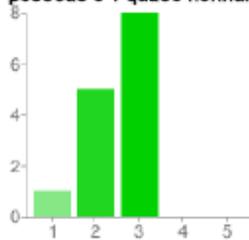
**4. Classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização**

(onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).



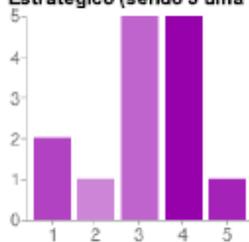
1	0	0%
2	4	29%
3	6	43%
4	4	29%
5	0	0%

**5. No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?**



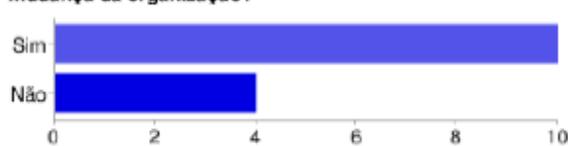
1	1	7%
2	5	36%
3	8	57%
4	0	0%
5	0	0%

**6. Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?**



1	2	14%
2	1	7%
3	5	36%
4	5	36%
5	1	7%

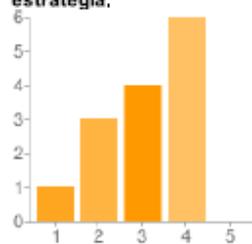
**7. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?**



Sim	10	71%
Não	4	29%

As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das porcentagens pode ultrapassar 100%.

**8. Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.**



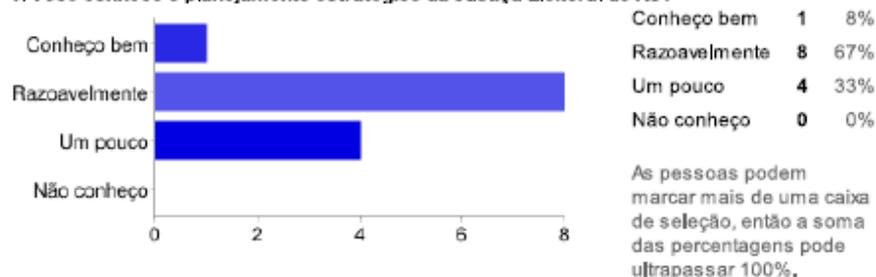
1	<b>1</b>	7%
2	<b>3</b>	21%
3	<b>4</b>	29%
4	<b>6</b>	43%
5	<b>0</b>	0%

## ANEXO V – RESPOSTAS DO SEGMENTO OPERACIONAL – ZONAS ELEITORAIS

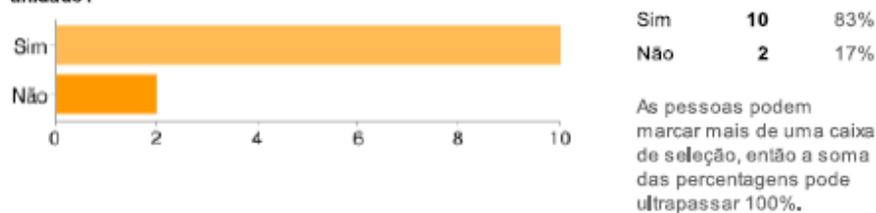
# 14 [respostas](#)

### Resumo [Ver as respostas completas](#)

#### 1. Você conhece o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS?



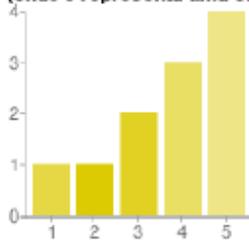
#### 2. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?



#### 3. Classifique a importância do planejamento estratégico no negócio da Justiça Eleitoral do RS, ou seja, eleições, prestação jurisdicional e cadastro eleitoral (onde 5 é muito importante e 1 sem importância).

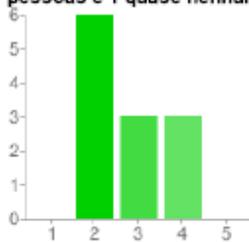


**4. Classifique a divulgação do planejamento estratégico para as pessoas da organização (onde 5 representa uma ótima divulgação e 1 uma divulgação muito ruim).**



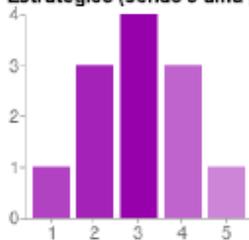
1	1	7%
2	1	7%
3	2	14%
4	3	21%
5	4	29%

**5. No que tange à sensibilização e interiorização do planejamento estratégico pelas pessoas da organização, como você pontuaria (em 5 houve a sensibilização da grande maioria das pessoas e 1 quase nenhuma)?**



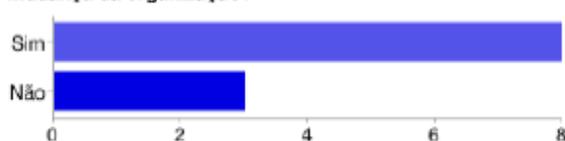
1	0	0%
2	6	43%
3	3	21%
4	3	21%
5	0	0%

**6. Em termos de evolução da Justiça Eleitoral do RS, qual a participação do Planejamento Estratégico (sendo 5 uma grande participação e 1 quase nada)?**



1	1	7%
2	3	21%
3	4	29%
4	3	21%
5	1	7%

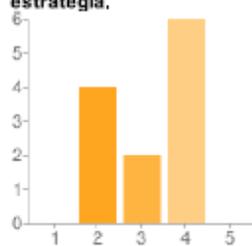
**7. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança da organização?**



Sim	8	73%
Não	3	27%

As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

8. Na sua percepção, a tomada de decisões da Justiça Eleitoral do RS é focada na estratégia da organização? Pontue numa escala de 1 a 5, onde 5 é altamente focada e 1 desconsidera a estratégia.



1	0	0%
2	4	29%
3	2	14%
4	6	43%
5	0	0%