

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O PAPEL DOS INDICADORES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA TOMADA DE DECISÕES DO TRIBUNAL
REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO**

CLAUCIO CRISTIANO ABREU CORRÊA

Brasília-DF, 2025

CLAUCIO CRISTIANO ABREU CORRÊA

**O PAPEL DOS INDICADORES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA TOMADA DE DECISÕES DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz

Brasília-DF 2025

CLAUCIO CRISTIANO ABREU CORRÊA

O PAPEL DOS INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA TOMADA DE DECISÕES DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 30 / 07 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

Prof. Dr. Vinícius Silva Alves

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Código de catalogação na publicação – CIP

C824p Corrêa, Cláudio Cristiano Abreu
 O papel dos indicadores do planejamento estratégico na tomada de decisões do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo / Cláudio Cristiano Abreu Corrêa. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.
 106 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão Pública. 3. Tomada de decisão. I. Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

A Deus, porque, sem Ele, nada existiria!

Aos meus pais e filhas, que me inspiram continuamente.

AGRADECIMENTOS

As conquistas e realizações na vida não são alcançadas de forma individual e solitária. Elas são atingidas com apoio, auxílio e estímulos de pessoas próximas e presentes em nossa vida. Por essa razão, sou extremamente grato às pessoas que me rodeiam.

Primeiramente, agradeço a meus pais, Raimundo Nonato Corrêa e Sônia Dália Abreu Bezerra, que me proporcionaram as condições imateriais e materiais para chegar até aqui. Também, aos meus irmãos Mauricio, Marcelo, Clauceane e Renata — mesmo distantes fisicamente, torcem de perto pelo meu sucesso.

Agradeço a minhas filhas Gabriela, Beatriz e Maria Clara, que são fonte de inspiração.

Não posso deixar de registrar meus profundos agradecimentos aos colegas da minha instituição que exercem funções de gestão e pela contribuição com suas respostas para o resultado desta pesquisa. Agradeço em especial ao colega Luís Felipe de Oliveira Reis, coordenador de Planejamento e Governança, que muito me auxiliou neste trabalho.

Sou grato aos professores do IDP, que trouxeram luz e ensinamento ao tema da gestão pública.

Por fim, consigno também meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Felipe Cruz, pelas significativas e precisas sugestões para a melhor concretização deste trabalho.

RESUMO

CORRÊA, C. C. A. O papel dos indicadores do planejamento estratégico na tomada de decisões do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. IDP. São Paulo, 2025.

Esta dissertação analisa a contribuição dos indicadores do plano estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo (ciclo 2016–2021) na tomada de decisões da alta administração e das lideranças da Justiça Eleitoral. A pesquisa revisita a literatura acadêmica e especializada sobre a Nova Gestão Pública a partir da política de gestão do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a cultura do planejamento estratégico no Judiciário, abordando ainda a construção e a importância dos indicadores no desempenho das metas do plano estratégico da organização eleitoral paulista. A pesquisa parte da hipótese de que o planejamento estratégico representa um marco na gestão do Poder Judiciário. No entanto, a utilização inadequada desse instrumento pelos gestores, aliada ao número excessivo de indicadores, limita sua contribuição para a tomada de decisões pela alta administração e demais lideranças do Tribunal — ainda que o processo de gestão tenha apresentado avanços expressivos com a adoção do planejamento estratégico. O método de investigação apresentado é um estudo de caso, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva.

Palavras chave: planejamento estratégico; nova gestão pública; indicadores; tomada de decisões.

ABSTRACT

CORRÊA, C. C. A. O papel dos indicadores do planejamento estratégico na tomada de decisões do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. IDP. São Paulo, 2025.

This dissertation examines the contribution of strategic planning indicators of the Regional Electoral Court of São Paulo (2016–2021 cycle) to decision-making by senior management and leadership in the Electoral Judiciary. The research reviews academic and technical literature on New Public Management, based on the management policy of the National Council of Justice, which established a culture of strategic planning in the Judiciary. It also explores the construction and relevance of strategic planning indicators in achieving the goals of the São Paulo Electoral Court. This study hypothesizes that strategic planning represents a management milestone in the Judiciary. However, inadequate use of this instrument by managers, combined with an excessive number of indicators, hampers its contribution to decision-making by the Court's leadership — despite notable progress in management processes since the adoption of strategic planning. The research adopts a case study approach, using qualitative, exploratory, and descriptive methods.

Keywords: strategic planning; New Public Management; indicators; decision-making.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	Balanced Scorecard
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CoGest	Comitê Gestor da Estratégia
DEDICAR	Diagnóstico, Estratégia, Definição de Indicadores, Controle e Avaliação de Resultados
FQN	Fundação Nacional de Qualidade
MRJ	Mesa Receptora de Justificativa
NPM	New Public Management ou Nova Gestão Pública
PEI	Plano Estratégico Institucional
PEJE	Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral
PPA	Plano Plurianual
RAP	Revista de Administração Pública
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TRE-SP	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
TSE	Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Macrodesafio 1: Garantir os direitos da cidadania62

Figura 2

Respostas à questão “Que tipo de liderança você exerce no TRE-SP?”64

Figura 3

Respostas à questão sobre função no ciclo 2016–202165

Figura 4

Nível de escolaridade dos respondentes66

Figura 5

Participação na construção de metas e indicadores do PEI 2016–202166

Figura 6

Participação dos gestores à época na construção de metas e indicadores67

Figura 7

Participação dos não gestores à época na construção de metas e indicadores68

Figura 8

Metas e indicadores do PEI afetaram minha atuação?68

Figura 9

Percepção da relação entre indicadores e a unidade69

Figura 10

Grau de envolvimento declarado com o monitoramento de metas e indicadores no ciclo estratégico 2016–202169

Figura 11

Utilização dos indicadores estratégicos do PEI 2016–2021 na tomada de decisão gerencial70

Figura 12

Utilização dos indicadores pela Alta Direção para aprimoramento da gestão institucional70

Figura 13

Metas e indicadores do PEI afetaram minha atuação?81

Figura 14

Percepção da relação entre indicadores e a unidade84

Figura 15

Utilização dos indicadores estratégicos do PEI 2016–2021 na tomada de decisão gerencial

85

Figura 16

Grau de envolvimento declarado com o monitoramento de metas e indicadores no ciclo estratégico 2016–2021

86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....15

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... 18

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS..... 19

1.3.1 OBJETIVO GERAL..... 19

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 20

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA 20

2. REVISÃO DA LITERATURA 24

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO NO TRE-SP, DEFINIÇÃO DE METAS E TOMADA DE DECISÕES..... 24

2.2 O MODELO DE NOVA GESTÃO PÚBLICA NA JUSTIÇA ELEITORAL27

2.3 CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E SEUS TIPOS.....31

2.4 DESEMPENHO E RESULTADOS: EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS JUDICIAIS.....33

2.5 ESTUDOS CORRELATOS.....36

3. HIPÓTESES 41

3.1 HIPÓTESE 1..... 41

3.2 HIPÓTESE 2..... 42

3.3 HIPÓTESE 3..... 42

4. METODOLOGIA DE PESQUISA..... 44

4.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS..... 45

4.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL..... 47

4.1.2 QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES RELACIONADOS COM OS INDICADORES..... 48

4.1.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS..... 50

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS53

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....53

5.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....53

SUMÁRIO

5.1.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2021	55
5.1.3 EXAME DAS ATAS DO COMITÊ GESTOR DA ESTRATÉGIA.....	59
5.2 QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DO TRE/SP	63

6. DISCUSSÃO.....73

6.1 CULTURA PARTICIPATIVA NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	77
6.2 INFLUÊNCIA DAS METAS E DOS INDICADORES NA GESTÃO	80
6.2.1 CORRELAÇÃO ENTRE O IMPACTO PERCEBIDO E A ATIVIDADE GERENCIAL: ANÁLISE COMPARATIVA DAS QUESTÕES 5 E 6	83
6.2.2 CONSCIÊNCIA INSTITUCIONAL DO MONITORAMENTO E SUA DISSOCIAÇÃO PRÁTICA: ANÁLISE DAS QUESTÕES 5 E 7	85
6.2.3 APLICAÇÃO DOS INDICADORES COMO INSTRUMENTO DECISÓRIO: ANÁLISE DAS QUESTÕES 5 E 8	86
6.3 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA	89
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE COMPARATIVA.....	90

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS93

REFERÊNCIAS..... 96



1

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a contribuição das metas e dos indicadores para as decisões administrativas da alta gestão e das lideranças do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, durante o ciclo 2016–2021 do seu Planejamento Estratégico Institucional. Busca-se, também, verificar como essas ferramentas de gestão têm sido utilizadas no aperfeiçoamento da Justiça Eleitoral paulista, especialmente no cumprimento de sua missão administrativa e jurisdicional.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário foi instituído pela Resolução CNJ n.º 70, de 18 de março de 2009, quatro anos após a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).¹ Ao CNJ cabe a coordenação do plano e da gestão estratégica como ferramentas para modernizar as atividades judiciais e administrativas, definindo diretrizes e metas gerais para todos os órgãos do Judiciário. A partir dessa iniciativa, consolidou-se uma mudança de paradigma na forma de gerir os órgãos jurisdicionais, com ênfase na gestão orientada por resultados.

O planejamento estratégico tornou-se um instrumento essencial para organizar e aperfeiçoar a gestão nos órgãos jurisdicionais. Ele introduziu práticas voltadas ao futuro, como pensar e planejar ações, estabelecer objetivos e metas, executá-las e monitorar os resultados obtidos — especialmente por meio de indicadores. Esses indicadores auxiliam a alta administração e os gestores na identificação de pontos de melhoria, contribuindo de forma propositiva para a qualidade dos serviços públicos prestados.

Originado na iniciativa privada como uma abordagem voltada à melhoria da produtividade e da competitividade organizacional, o planejamento estratégico também se consolidou no setor público como técnica de gestão relevante. Ele permite às organizações

¹ Emenda à Constituição Federal n.º 45, de 14 de junho de 2005.

conhecer o ambiente em que atuam, traçar uma direção estratégica e reduzir os riscos envolvidos em suas ações (Poter, 2001).

Do mesmo modo, o Tribunal Regional Eleitoral (TRE), sob a orientação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), instituiu, no ciclo 2009 – 2014, seu primeiro Planejamento Estratégico, por meio da Resolução TRE-SP n.º 213/2009.² Ali, já se descrevia o papel dos indicadores como ferramentas para acompanhamento da eficiência e da eficácia de metas e objetivos, prevendo, à época, 39 indicadores.

Com o propósito de se alinhar ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral (PEJE), instituído pela Resolução TSE n.º 23.371, de 9 de março de 2012, o TRE de São Paulo revisou o seu Plano Estratégico para o período de 2013–2014, por meio da Resolução TRE-SP n.º 273/2013,³ no que tange à visão e aos objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores e fixação de metas de curto, médio e longo prazos associados a indicadores. Em razão das eleições de 2014, o ciclo estratégico foi prorrogado para 2015 pela Resolução TRE-SP n.º 334/2015.⁴ Houve uma redução de 39 para 28 indicadores.

O segundo Plano Estratégico Institucional (PEI) para o ciclo de 2016–2021 foi concebido pela Resolução TRE-SP n.º 367/2016. Esse ciclo foi marcado tanto pela revisão das diretrizes estratégicas quanto pelo aprimoramento do monitoramento, por meio da revisão do conjunto de indicadores, em consonância com os grandes objetivos ou macrodesafios lançados. Isso gerou a necessidade de alinhar os parâmetros utilizados para mensurar os indicadores do Plano Estratégico Institucional aos critérios adotados para medir tanto as Metas Nacionais e Específicas da Justiça Eleitoral quanto os indicadores do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (Justiça em Números).

² BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Resolução TRE-SP n.º 213/2009 – Plano Estratégico Institucional do TRE-SP. São Paulo: TRE-SP, 2009. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-213-2009-plano-estrategico/@@download/file/TRE-SP-resolucao-21309.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2025.

³ BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Resolução TRE-SP n.º 273, de 25 de fevereiro de 2013 – Plano Estratégico Institucional do TRE-SP. São Paulo: TRE-SP, 2013. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-resolucao-tre-sp-273-de-2013-sobre-planejamento-estrategico/@@download/file/TRE-SP-resolucao-tre-273-2013-planej-estrateg.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

⁴ BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Resolução TRE-SP n.º 334, de 19 de janeiro de 2015 – Prorroga a vigência do Plano Estratégico Institucional do TRE-SP. São Paulo: TRE-SP, 2015. Disponível em: <https://www.tre-sp.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes-tre-sp/2015/resolucao-no-334-de-19-de-janeiro-de-2015?texto=compilado>. Acesso em: 10 jun. 2025.

Nesse segundo PEI, foram previstos 31 indicadores associados aos macrodesafios e seus desdobramentos, classificados em duas categorias: indicadores de resultado e indicadores de esforço, ambos de natureza quantitativa. Para cada indicador de resultado, foram descritos um ou mais indicadores de esforço. Os primeiros mediam o desempenho e o alcance das metas estabelecidas, permitindo à organização perceber se os objetivos estavam sendo atingidos; os segundos, por sua vez, mediam a execução dos projetos, ações e atividades realizadas para a oferta dos serviços, avaliando os meios e as práticas adotadas.

Em 2019, o Tribunal Superior Eleitoral incluiu em seu plano anual de auditoria, para aquele exercício, a realização de uma auditoria integrada, sob sua coordenação, de maneira sistêmica, ordenada e com abrangência sobre toda a Justiça Eleitoral. O objetivo era avaliar a função, a adequação e a efetividade do PEI no aperfeiçoamento da gestão de cada Tribunal, com foco especial na contribuição dos indicadores para o alcance dos objetivos institucionais. Assim, a Unidade de Auditoria do TRE-SP, em conformidade com os objetivos traçados pelo TSE, realizou, entre setembro e dezembro de 2019, uma avaliação dos indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI), ciclo 2016–2021, no âmbito do desempenho estratégico da gestão, com foco em aspectos de eficiência, eficácia e efetividade. Durante esse processo, foi levantado, entre outros, o seguinte questionamento: “O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?”

Um dos focos dessa auditoria foi verificar se a alta gestão do TRE-SP tomou decisões com base nos resultados dos indicadores construídos no plano estratégico. O objetivo era avaliar a efetividade desse instrumento na gestão pública. No relatório final, entretanto, constatou-se a ausência de evidências de decisões tomadas com base nos indicadores.

Essa questão serve como base norteadora desta dissertação: compreender a relevância e a influência dos indicadores do plano estratégico na tomada de decisões da alta administração e dos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. O foco especial recai sobre os casos em que as metas não foram alcançadas, avaliando se houve adoção de planos de ação para corrigir os resultados.

A investigação pretende responder: de que forma os indicadores auxiliam a cúpula administrativa e os líderes do Tribunal nas decisões estratégicas?

A resposta a essa pergunta está diretamente relacionada aos processos de definição, construção, vinculação e monitoramento dos indicadores em relação aos objetivos estratégicos e seus desdobramentos. Afinal, a finalidade dos indicadores é exatamente mensurar os resultados e gerenciar o desempenho de ações e projetos administrativos, fornecendo subsídios para a análise dos resultados obtidos e apoiando o processo de tomada de decisão. Dessa forma, contribuem de maneira significativa para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, além de facilitar o acompanhamento da execução do planejamento e o controle do desempenho (Bahia, 2021, p. 8).

Embora a auditoria mencionada tenha concluído que não foram encontradas evidências quanto à utilização dos indicadores como base para a tomada de decisão pela Alta Administração, esta dissertação pretende investigar em maior profundidade a existência de mecanismos de monitoramento das metas e a consequente avaliação de cenários para elaboração de planos de ação e providências voltadas ao alcance dos objetivos delineados no PEI.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação do planejamento estratégico no âmbito de instituições públicas e privadas representa uma prática consolidada de melhoria da gestão. No Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, esse instrumento tem auxiliado na avaliação dos cenários internos e externos em que a organização está inserida, permitindo a definição de objetivos e estratégias para seu aprimoramento institucional. De modo semelhante, os indicadores — enquanto ferramentas de mensuração do alcance das metas estabelecidas — são fundamentais para apoiar os gestores e a alta administração na tomada de decisões e na reorientação de ações com vistas ao cumprimento dos objetivos fixados no Plano Estratégico Institucional (PEI).

Nessa esteira, Oliveira (2011, p. 34) afirma:

o planejamento estratégico tem o condão de interferir objetivamente na qualidade do processo decisório das organizações, porquanto projeta um cenário futuro almejado e

abaliza os caminhos e instrumentos para o alcance da realidade.

Acrescenta Cruz (2013, p. 103):

a execução do plano estratégico deve servir de amparo para embasar o processo decisório em nível gerencial, sendo que a própria elaboração e construção desse instrumento norteador envolve inúmeras decisões das lideranças organizacionais.

Portanto, os indicadores contribuem para que a alta direção e os demais gestores tomem decisões voltadas à melhoria das ações estratégicas da organização pública, com o objetivo de alcançar os resultados definidos no plano estratégico e entregar valor público à sociedade. Como já afirmava Ansoff (1990, p. 100):

a estratégia organizacional, consubstanciada em regras e diretrizes, por estabelecer a relação da instituição com o seu ambiente, tornara-se fundamental para a fixação das ações administrativas. A estratégia era compreendida como um programa geral que direciona para o alcance dos objetivos de uma organização.

Portanto, torna-se pertinente investigar qual é, de fato, a contribuição dos indicadores do planejamento estratégico na tomada de decisão da alta administração e dos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo durante o ciclo de 2016 a 2021.

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

Esta dissertação tem como objetivo analisar em que medida os indicadores previstos no Plano Estratégico Institucional (PEI), ciclo 2016–2021, foram utilizados para embasar decisões da Alta Administração e dos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Busca-se verificar o acompanhamento das metas e a atuação dos gestores na construção e uso dos indicadores, avaliando sua influência nas decisões administrativas e no desempenho organizacional.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é analisar se as decisões tomadas pela alta administração e pelos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, durante o ciclo 2016–2021, foram embasadas nos

resultados dos indicadores definidos no Plano Estratégico Institucional (PEI). Busca-se verificar se houve monitoramento e avaliação das metas traçadas, com acompanhamento sistemático dos respectivos indicadores, aferindo-se sua contribuição para a eficácia, a eficiência e a efetividade das atividades estratégicas, táticas e operacionais da organização.

Pretende-se, ainda, examinar o modelo de construção de metas e indicadores, a participação dos gestores nesse processo e a existência de planos de ação definidos com base nos resultados obtidos. Conforme destaca Choo (2003), o processo de escolha e caminhos das organizações é um ciclo permanente de construção do conhecimento e de tomada de decisão e devem estar alinhadas ao planejamento estratégico para gerar uma necessidade de escolha e consequente ação.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Identificar, na literatura especializada, conceitos, elementos, métodos e modelos relativos ao planejamento estratégico e sua aplicação na Administração Pública.**
- 2. Analisar a construção e a elaboração dos indicadores do PEI do TRE de São Paulo (ciclo 2016–2021), verificando a pertinência, o desempenho e a adequação dos indicadores às metas e aos objetivos estratégicos.**
- 3. Examinar a relação entre as ações desenvolvidas e os resultados mensurados pelos indicadores, bem como a efetividade das decisões adotadas pela alta direção e pelos gestores do Tribunal.**
- 4. Avaliar a percepção dos gestores táticos e operacionais quanto à correlação entre os indicadores e os objetivos definidos no PEI e sua influência nas decisões da alta administração.**

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Desde 2009, o Plano Estratégico Institucional (PEI) tem se consolidado como o principal instrumento de gestão nos tribunais brasileiros — inclusive no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo —, por meio do qual são definidos objetivos gerais e específicos, macrodesafios e ações estratégicas, acompanhados de indicadores que

permitem o monitoramento e a avaliação das políticas públicas judiciárias.

O CNJ, alinhado aos princípios modernos da administração pública, instituiu diretrizes para que os órgãos do Judiciário adotem o planejamento estratégico como ferramenta de modernização, voltada à melhoria da gestão e ao foco em resultados. Essa orientação tem promovido transformações significativas na cultura organizacional dos tribunais, promovendo maior racionalidade, transparência e responsabilização na condução das atividades administrativas e jurisdicionais.

No contexto do TRE de São Paulo, a alta administração representa a liderança máxima responsável por orientar os gestores, acompanhar o desempenho das metas previstas no plano estratégico e utilizar os indicadores como apoio à tomada de decisões. O uso efetivo desses indicadores está diretamente associado à transição do modelo burocrático tradicional — baseado na rigidez hierárquica e em normas procedimentais — para uma gestão gerencial voltada à eficácia, eficiência e efetividade. Como observa Cavalcante (2017), a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM) introduziu, no setor público, o foco em desempenho e resultados, conferindo caráter gerencial à administração.

De acordo com Christensen e Lægreid (2007), Goldfinch e Wallis (2009) e Ongaro (2009), a gestão gerencial é um modelo pós-burocrático que estrutura e conduz a máquina pública com base em diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade. Os indicadores, nesse contexto, tornam-se ferramentas indispensáveis para aferir o cumprimento das metas e redirecionar estratégias, quando necessário.

Pollitt e Bouckaert (2011) apontam que a Nova Gestão Pública opera em dois níveis: no plano político, como doutrina que preconiza a melhoria dos serviços públicos por meio da incorporação de conceitos e práticas da iniciativa privada; e, no plano técnico, mediante a adoção de instrumentos de mensuração. Nesse nível, há **ênfase no desempenho por meio de mensuração de indicadores de custos, processos e resultados/impactos** (grifo meu), que permitem orientar decisões com base em evidências e promover maior *accountability* institucional.

Diante desse cenário, revela-se pertinente analisar em que medida os indicadores têm sido efetivamente utilizados como base

para decisões e ações da gestão do TRE-SP, especialmente no ciclo estratégico de 2016–2021. A investigação proposta tem o potencial de contribuir para o conhecimento acadêmico sobre gestão judiciária, além de oferecer subsídios práticos para o aprimoramento da administração pública no âmbito do Poder Judiciário.

Assim, a avaliação do papel dos indicadores na tomada de decisão — por parte da alta liderança e dos gestores táticos e operacionais — torna-se relevante não apenas para mensurar o desempenho institucional, mas também para fortalecer os princípios de eficácia, eficiência, efetividade, transparência e responsabilização na execução das políticas judiciais.



2

REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor compreensão e alcance do presente trabalho, faz-se necessário abordar os seguintes temas, revisitando as literaturas mais recentes disponíveis: os elementos estruturais do planejamento estratégico no TRE-SP; a definição de metas e tomada de decisões; o modelo de nova gestão pública na Justiça Eleitoral; a construção de indicadores e seus tipos; o desempenho e os resultados — eficácia, eficiência e efetividade das políticas judiciais — e, por fim, os estudos correlatos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO NO TRE-SP, DEFINIÇÃO DE METAS E TOMADA DE DECISÕES

Como ferramenta de gestão, o planejamento estratégico no âmbito do Judiciário é relativamente recente e tem provocado mudanças significativas no modelo de atuação das lideranças dos órgãos jurisdicionais, que passaram de uma abordagem essencialmente burocrática e estática para uma gestão gerencial e dinâmica, orientada por metas e resultados.

Sua instituição introduziu uma cultura de reflexão sobre a missão, os valores e os objetivos da organização, estabelecendo metas vinculadas aos macrodesafios do Poder Judiciário, com foco no aprimoramento da prestação jurisdicional. Originado nas organizações privadas, o planejamento estratégico é considerado a primeira função administrativa a orientar as demais funções e atribuições das unidades, sendo o instrumento que define os objetivos a serem alcançados e os caminhos para atingi-los (Chiavenato, 2020).

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico é esboçado como um esforço disciplinado para auxiliar instituições não orientadas ao lucro a responderem de forma efetiva às novas situações. Trata-se de um processo que visa fundamentar decisões, moldando a natureza e a direção das atividades de um órgão, em conformidade com os parâmetros legais (Bryson, 1988).

Nessa perspectiva, o planejamento representa a etapa inicial de qualquer política pública, programa ou projeto, traçando o que deve ser

feito, como será gerenciado, sua viabilidade, os riscos envolvidos, os atores participantes, os custos estimados e os possíveis resultados.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 121):

Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

A principal motivação para a adoção do planejamento estratégico no âmbito do Judiciário foi a necessidade premente de profissionalização e modernização dos tribunais brasileiros, conforme destacam Jobim (2005) e Mendes (2010). Essa iniciativa visou conferir maior celeridade e efetividade à prestação jurisdicional, alinhando a gestão institucional às demandas contemporâneas da sociedade.

Neste trabalho, pretende-se analisar a aplicação do Plano Estratégico Institucional (PEI) na gestão do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, com foco nas ações desenvolvidas a partir do acompanhamento dos resultados das metas e respectivos indicadores. Afinal, o planejamento estratégico constitui um processo contínuo de definição do rumo que a organização deseja seguir, sendo um instrumento essencial no processo decisório e na formulação de ações fundamentadas (Oliveira, 2011).

Para Choo (2003), a tomada de decisão nas organizações — aqui referindo-se aos atos de gestão das lideranças do TRE-SP — é provocada por uma necessidade de escolha, a partir dos rumos definidos no plano estratégico previamente traçado.

Segundo Bryson (1988), na construção do planejamento estratégico, devem ser realizadas discussões entre gerentes e tomadores de decisão para definir o que é realmente importante para a organização e o que se pretende alcançar em determinado período. O autor acrescenta que as organizações devem contar com o apoio de um patrocinador com posição de poder para legitimar o processo de implementação do planejamento estratégico, ou seja, da alta gestão.

Motta (2012) ressalta que o planejamento estratégico é fruto de um processo de construção e definição de plano de ações, debatidas antes de sua implementação, com vistas ao alcance de objetivos futuros.

Cruz (2013) salienta que é durante a construção e o desenvolvimento do plano estratégico organizacional, como ferramenta de gestão, que se desdobram os processos e os fluxos informacionais que possibilitam a decisão estratégica.

Branco (2015) destaca outra finalidade do planejamento estratégico instituído pelo CNJ: tornar público o desempenho dos tribunais, a partir da utilização e do monitoramento dos indicadores de resultados relacionados a cada meta (Nogueira, 2010), o que estimula a revisão e o aprimoramento do plano estratégico.

Para Henry Mintzberg (2006), no texto “Cinco Ps para estratégia”, a estratégia pode ser abordada sob cinco dimensões: plano, padrão, posição, pretexto e perspectiva.

Desse modo, torna-se essencial conhecer e compreender a elaboração e a forma de construção das metas nacionais e específicas do segundo Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, ciclo 2016–2021, buscando identificar a participação da alta direção e das demais lideranças na definição dessas metas e, na sequência, atestar o acompanhamento e monitoramento dos indicadores, avaliando se foram utilizados nas decisões de continuidade e formulações de novas políticas judiciais.

As metas gerais e específicas devem refletir os objetivos traçados no plano estratégico e estão detalhadas por meio de seus respectivos indicadores, servindo como referência para mensurar e avaliar o desempenho das ações e programas da unidade jurisdicional.

A partir da definição dos objetivos e metas no planejamento estratégico, torna-se decisivo o acompanhamento e o gerenciamento das ações pela liderança da organização, inclusive pela alta administração (Costa, 2007).

Vale frisar que a gestão estratégica do Poder Judiciário — inclusive no âmbito do Tribunal Eleitoral Paulista — foi embasada na técnica do *Balanced Scorecard* (BSC), concebida por Kaplan e Norton. Esses autores desenvolveram o sistema de avaliação de desempenho no setor privado, possibilitando a construção do mapa estratégico do Poder Judiciário e, como corolário, o do Eleitoral Paulista.

É importante também abordar, nesta pesquisa, com base na literatura acadêmica e aplicação prática no TRE-SP, o conceito de

tomada de decisão. Hair *et al.* (2005) ressaltam que a tomada de decisão requer o levantamento de informações junto a outras pessoas envolvidas, para que o responsável pela escolha possa adotar a ação necessária.

No presente estudo, a tomada de decisão é compreendida como qualquer ato de gestão administrativa em sede de processo ou comitê gestor, orientado à escolha de uma ação voltada ao cumprimento das metas traçadas no plano estratégico. Trata-se de um processo inserido no escopo mais amplo do processo decisório, cujos estudos têm recebido atenção crescente, pois, segundo Braga (1987), a decisão é inerente ao papel da liderança e fundamental para o desempenho administrativo e organizacional.

As decisões adotadas pelas organizações devem ser estruturadas, formalizadas, detalhadas, consistentes e transparentes diante de problemas que envolvem riscos e incertezas, considerando a opinião e participação de diferentes atores no processo decisório (Shimizu, 2006).

Faz-se, então, necessário definir quem são os responsáveis pela tomada de decisão, com o propósito de verificar a legitimidade do processo. Como ensina Wright (2011), é fundamental identificar os tomadores de decisão estratégica dentro da organização. No caso do TRE-SP, compreende-se que estão nos níveis operacional, tático e estratégico: gestores operacionais referem-se aos chefes de seção; os táticos, aos coordenadores e secretários; e os estratégicos, ao diretor-geral e ao presidente do Tribunal. Pretende-se, portanto, averiguar se foram adotadas decisões em cada nível de gestão, a partir dos processos de monitoramento e acompanhamento das metas e indicadores.

2.2 O MODELO DE NOVA GESTÃO PÚBLICA NA JUSTIÇA ELEITORAL

O Tribunal Superior Eleitoral, como órgão de cúpula da estrutura do Judiciário Eleitoral, instituiu, em 2012, o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral (PEJE), como instrumento de política de gestão para os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (26 estados e o Distrito Federal), consolidando uma nova fase de gerenciamento dos processos administrativos e judiciais, com foco em metas e resultados.

Uma das vertentes da *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública, é a gestão por resultados, com o propósito de alcançar os objetivos da organização. Essa abordagem fundamenta-se na utilização de ferramentas gerenciais, como o planejamento estratégico e os indicadores para avaliação de desempenho (Boland; Fowler, 2000), e deve ser compreendida como um ciclo que começa com o estabelecimento das metas e dos resultados desejados, prossegue com a definição das medidas utilizadas para o monitoramento e a avaliação de desempenho, e finaliza com a retroalimentação do sistema com os resultados das avaliações (Gomes, 2009).

Na manifestação de Christopher Hood, a Nova Gestão Pública, ou *New Public Management* (NPM), é utilizada para descrever os resultados encontrados a partir da reforma gerencial do setor público (Kurunmaki; Lapsley; Melina, 2003).

Para Secchi (2009), “a administração pública gerencial, ou nova gestão pública (*New Public Management*), é um modelo normativo, pós-burocrático, destinado a gerir e estruturar a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.”

A aplicação do Plano Estratégico no Poder Judiciário está diretamente relacionada à perspectiva da Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (NPM), pois implementa a cultura de produtividade e resultados, avaliando a eficácia, a eficiência e a efetividade na prestação de serviços jurisdicionais (Fleury, 2005; Cunha, 2010), bem como de outras políticas públicas concretizadas por meio de ações, projetos e programas — a partir da construção e determinação de metas nacionais, pelo Conselho Nacional de Justiça, e metas específicas por cada Tribunal.

Nas lições de Bresser-Pereira (1997), o surgimento da administração pública gerencial, focada em metas e resultados, está diretamente relacionado à necessidade de resposta à crise fiscal do Estado, vivenciada na década de 1990, sendo uma estratégia para diminuir custos e tornar a administração mais eficiente, gerando um novo modelo de gestão pública. Na mesma esteira, Valente (2001) destaca que o modelo gerencial, no setor público, aparece como uma terceira via de administração, contrapondo-se ao modelo burocrático ineficiente que perdurou por muitos anos.

A maneira de tornar a Justiça mais efetiva necessariamente implica a implementação de uma forma de administração pública cujo desenvolvimento das estratégias mire os princípios da gestão por resultados, da gestão do conhecimento e de projetos, da simplificação e da otimização dos processos de trabalho (Chaer *et al.*, 2016).

O TSE, ao estabelecer um modelo integrado de estratégia para a Justiça Eleitoral, fixou diretrizes para uma nova forma de gestão, apontando para a necessidade de criação de mecanismos administrativos com o propósito de facilitar e simplificar a prestação jurisdicional, possibilitando amplo acesso à Justiça e aos meios de obtenção da informação processual por parte dos interessados, aprimorar a comunicação interna e externa e o atendimento ao público, aproveitar de forma racional e criativa os recursos humanos e materiais, valorizar e qualificar o corpo funcional, aperfeiçoar os instrumentos de tecnologia da informação e otimizar o uso dos recursos orçamentários.

Chaer *et al.* (2016) corroboram esse entendimento, reafirmando a necessidade de desdobramento do planejamento estratégico para o Judiciário nacional, instituindo a obrigatoriedade de apresentação do Relatório de Gestão com a avaliação do desempenho, com base nos resultados alcançados em relação aos objetivos e metas estabelecidos para cada segmento do Judiciário.

Outro aspecto introduzido pela Nova Gestão Pública é a atuação do servidor público, que deixou de lado a característica exclusivamente burocrática e passou a atuar como gestor público, assumindo um papel central nas decisões das organizações públicas, ou seja, participando da definição e construção de políticas públicas (Agune *et al.*, 2014).

Na mesma esteira, Bresser-Pereira (2004) afirma:

Essa reforma logrou deixar uma marca definitiva na gestão do Estado brasileiro porque, ao colocar o gestor público no centro da reforma, e ao demandar para ele mais autonomia e mais responsabilização, logrou conquistar seus corações e mentes.

É possível observar, na Justiça Eleitoral, com a aplicação da política de gestão pública por meio dos planejamentos estratégicos, os princípios que induzem o modelo de gestão pública, quais sejam: flexibilidade, orientação para resultados, foco no cliente e *accountability* (Martins, 2007).

Martins (2007) segue afirmando que a gestão estratégica se caracteriza pela reunião de políticas de gestão pública voltadas à averiguação, à análise e à proposta estratégica em âmbito nacional, com objetivo de desenhar um plano de desenvolvimento, bem como gerir programas governamentais — um conjunto de ações vinculadas à prévia definição de resultados que deveriam orientar a gestão pública.

Relembra ainda Martins (2003) que os acadêmicos e estudiosos das décadas de 1980 e 1990 viam o surgimento da Nova Gestão Pública como uma forma de redução do Estado e de utilização de tecnologia gerencial oriunda do setor privado, adotando uma gestão mais flexível, orientada para resultados, focada no cidadão e sujeita a crescente controle social — o que pode ser percebido no âmbito do Poder Judiciário, em especial na Justiça Eleitoral.

Portanto, a Justiça Eleitoral, sob o comando do TSE, concretizou a Nova Gestão Pública por meio da orientação quanto à elaboração e ao ajuste dos planos estratégicos em cada Tribunal Regional Eleitoral, contemplando a definição de suas missões, seus objetivos e metas, bem como o desenvolvimento de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas judiciais, programas, projetos e desempenho institucional — por meio de indicadores de resultados.

Isso implica em adequação de estruturas e modelos organizacionais do Judiciário para agilizar o processo decisório e de ação, além de otimizar a comunicação, permitir o alcance de resultados e a eliminação de lacunas. Provoca, outrossim, a otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos.

O resultado desse novo modelo de gestão visa, entre outras coisas, ao aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários e facilitação do acesso aos serviços judiciais — provocando uma transformação e adequação dos quadros funcionais com as responsabilidades e competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, por meio de um aprendizado contínuo em busca da efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes.

Portanto, a *New Public Management* contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória (Martins, 2003).

2.3 CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E SEUS TIPOS

Impõe-se, neste trabalho, compreender a construção e a definição de indicadores a partir do Plano Estratégico, bem como revisar a literatura acerca de seus tipos e propriedades, com vistas a verificar o papel desse instrumento no desempenho da organização pública, no que diz respeito à execução das metas traçadas e aos resultados desejados e alcançados. Para cada objetivo estratégico, há um indicador.

Para Oliveira (2011), uma das fases do planejamento estratégico é o controle e a avaliação, que compreendem: o estabelecimento e a análise de indicadores; a avaliação do desempenho; a aplicação de tomadas corretivas para o alcance dos resultados; e a avaliação da eficiência e da eficácia das ações corretivas.

A maneira de avaliar a implementação de estratégias de uma organização pode ser por meio de um sistema de medição do desempenho de metas e indicadores, o qual avaliará não apenas os aspectos financeiros, mas também os conhecimentos e valores norteadores da instituição, pois “o Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis” (Kaplan; Norton, 1997).

Segundo Bjørnenak (1997), há variáveis relacionadas à estrutura organizacional (como o tamanho) que influenciam as mudanças realizadas nas metas e nos indicadores utilizados para avaliar o desempenho das organizações. O autor ressalta ainda a importância da influência de fatores institucionais sobre essas alterações.

Para Jackson e Lapsley (2003), um dos principais elementos utilizados pela NPM na gestão pública é o estabelecimento de indicadores voltados à avaliação de desempenho.

Assim, os indicadores, sendo integrantes do sistema de controle gerencial e utilizados na avaliação de desempenho, podem se basear em diversas medidas. Para Malina e Selto (2004), as pesquisas referentes à escolha das medidas adotadas pelas entidades para

mensurar o desempenho se baseiam na dicotomia entre medidas financeiras e não financeiras.

No âmbito do Poder Judiciário, não se pode olvidar de que se trata de tema relativamente novo, que requer uma imersão nos conceitos de administração e desempenho na execução dos objetivos, com vistas à disponibilização de serviço público de qualidade à sociedade, seja no aspecto da prestação jurisdicional, seja na gestão das políticas judiciárias.

Uma organização pública somente consegue avaliar o desempenho estratégico e gerencial das suas políticas públicas por meio da análise e da interpretação dos resultados apresentados pelos respectivos indicadores.

Para melhor compreensão, isso passa pela definição do que é um indicador. Pelo conceito de Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p. 6):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Há outras vertentes sobre os indicadores, como a da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que observa os indicadores estruturalmente como fórmulas e números, os quais, se não forem confrontados com outras informações, perdem a função de avaliação do desempenho.

Também há, ainda, aspectos na literatura importantes a serem considerados nesta dissertação, relativos aos indicadores, quais sejam: conhecer as suas propriedades; entender como são estabelecidos; como se classificam; e que tipos podem ser mais adequados a cada tipo de objetivo estratégico ou tático — avaliando sua pertinência em relação aos propósitos institucionais e possibilitando aos gestores mensurar o desempenho das ações e projetos (Uchoa, 2013).

O CNJ, ao traçar as diretrizes para elaboração dos planos estratégicos dos tribunais do país, fixou, por meio de resolução, que para cada objetivo estratégico deverá existir um indicador de resultado, deixando a criação de indicadores de esforço sob responsabilidade de cada órgão jurisdicional. Fixou, ainda, em consonância com os objetivos

gerais, metas padronizadas de curto, médio e longo prazo, associadas aos respectivos indicadores.

A partir dessa diretriz, faz-se necessário avaliar a quantidade de indicadores de resultado e de esforço presentes no Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e sua contribuição efetiva para toda a liderança — em especial à alta gestão — nas decisões administrativas.

2.4 DESEMPENHO E RESULTADOS: EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS JUDICIAIS

Quando o CNJ instituiu a política de gestão pública, utilizando como ferramenta o planejamento estratégico para todo o Poder Judiciário — exceto o STF —, buscou estabelecer um modelo de gestão gerencial que visa não somente à diminuição da taxa de congestionamento dos processos judiciais e à celeridade na solução dos conflitos, mas também ao aprimoramento da gestão administrativa dos tribunais, visando avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade das ações e atividades judiciais. Ou seja, quer, numa visão macro, compelir os tribunais a observarem seus desempenhos estratégicos e administrativos.

Isso requer um passeio pela literatura moderna e contemporânea sobre desempenho, com imersão nos conceitos atuais e nas diferenças concretas entre eficácia, eficiência e efetividade na prestação do serviço público jurisdicional, sob a ótica da transparência e da *accountability*, objetivando enxergar a responsabilização dos gestores na liderança de suas atividades estratégicas, táticas e operacionais.

Holanda (2003) afirma que o processo de avaliação de desempenho pode ser entendido como o levantamento sistemático de dados e sua comparação com padrões previamente definidos, objetivando auxiliar o processo decisório, bem como avaliar a eficácia (fins alcançados) e a eficiência (economicidade dos meios). Seus modelos têm como principal função fornecer aos usuários informações sobre o desempenho de determinada unidade, além de promover o alinhamento entre estratégias, metas, ações e incentivos oferecidos aos agentes.

A avaliação de desempenho na gestão pública funciona como suporte para instrumentos de prestação de contas e processos de aprendizagem voltados ao melhor alcance das metas (Castaldelli; Aquino, 2011). Guimarães (2008, p. 41) ressalta que:

a avaliação de desempenho possui papel fundamental, estruturado em quatro etapas:
 diagnóstico inicial — atua na definição de diretrizes a partir do cenário encontrado;
 processo decisório — contribui para definir estratégias de ação e avaliar a relação custo-benefício das medidas adotadas;
 implementação de ações — trabalha com o monitoramento dos resultados obtidos, considerando ajustes em razão de eventuais mudanças de cenário;
 finalização — realiza avaliações por meio de comparações entre os resultados obtidos e os planejados.

É importante ressaltar que, na administração pública em geral, avaliar o desempenho nunca fez parte da cultura organizacional. Como salientam Martins e Vilhena (2022), embora seja uma pauta frequente no setor público, não há clareza quanto à forma de medir e aplicar a gestão de desempenho. Não é diferente no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

As metas e os indicadores, por meio da vinculação entre as estratégias estabelecidas e o planejamento e respectiva execução, cumprem o papel de fornecer informações para avaliação da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade das políticas públicas (Borges; Matias, 2011). Assim, conforme Gonzaga *et al.* (2017), entender como ocorrem os processos de escolha e evolução dessas metas e desses indicadores pode influenciar a qualidade dos serviços e das informações prestados à população. Tais dados também podem ser utilizados na formulação de novas políticas públicas e auxiliar órgãos de controle, como Controladorias, Auditorias e Tribunais de Contas, nos processos de avaliação da execução das políticas.

Por seu turno, os modelos de avaliação de desempenho estão diretamente vinculados a instrumentos contratuais entre agentes ou órgãos de determinada organização pública. O plano estratégico atua como ferramenta para o estabelecimento de metas e objetivos e, posteriormente, como critério para medir e acompanhar os resultados gerados (Guimarães, 2008).

Segundo Holanda (2003), podem ser considerados objetos desses instrumentos contratuais de avaliação na gestão pública: produtos, pessoas, desempenho, projetos, programas e políticas.

Na visão de Brignall e Modell (2000), a utilização da avaliação de desempenho na gestão pública foi introduzida pela literatura a partir do novo modelo de gestão pública.

Como esclarece Dias (2014, p. 101):

A gestão de desempenho é a utilização de indicadores para apoiar as decisões de gestores públicos referentes à entrega dos serviços pelos quais são responsáveis, e quando bem utilizada pode ser uma ferramenta muito útil nas mãos de gestores inovadores.

A maneira prática e objetiva de avaliar o desempenho do Tribunal Eleitoral Paulista — no que diz respeito ao alcance de seus objetivos estratégicos e específicos delineados no plano estratégico — está diretamente relacionada com a mensuração, a análise e a interpretação dos resultados dos respectivos indicadores. A avaliação desse desempenho deve ser capaz de retratar o quanto o Tribunal está sendo eficaz, eficiente e efetivo nas suas políticas judiciárias.

A mensuração do desempenho, a partir da análise e dos resultados constatados nos indicadores, tem papel relevante para a verificação do alcance dos objetivos, de forma transparente e voltada à melhoria da qualidade na tomada de decisão pela alta gestão e demais líderes da organização (Goldsmith; Eggers, 2006; Behn, 1995).

Para diversos autores — como Bouckaert e Halachmi (1996), Neely (2007), Bouckaert e Halligan (2008) —, a definição de desempenho é compreendida como a soma dos esforços realizados para o alcance dos resultados almejados. Nessa linha, Marini e Martins (2014) observam o desempenho como uma equação simples, decorrente da soma de esforços aos resultados, asseverando que o desempenho é medido pelas ações realizadas pelo órgão público para gerar valor público.

Avaliar o desempenho das políticas públicas que decorrem do plano estratégico institucional consiste em atestar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas pela organização. Os indicadores são instrumentos determinantes para a verificação dessas

dimensões, auxiliando a alta liderança do Tribunal na escolha das decisões estratégicas.

A administração pública adotou o alinhamento estratégico com foco em resultados, visando atender às demandas de cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes por serviços de qualidade. Reformas de gestão pública surgiram nesse contexto (Bresser-Pereira; Grau, 2006).

É inegável o processo de mudança pelo qual a administração pública vem passando nos últimos tempos e o quanto isso repercutiu na forma como as organizações estavam acostumadas a trabalhar — seja na maneira de gerenciar seus processos, seja na forma de gerir pessoas. As organizações passaram a buscar ferramentas gerenciais que pudessem aprimorar a gestão pública, com foco em maior eficiência e efetividade. Uma dessas ferramentas foi o planejamento estratégico (Silvia; Mario, 2012).

Por fim, para se chegar a uma conclusão sobre o quanto os indicadores do plano estratégico do Tribunal são determinantes nas decisões adotadas pela alta administração e demais gestores, é imprescindível se debruçar sobre o desempenho e suas variantes: eficácia, eficiência e efetividade.

2.5 ESTUDOS CORRELATOS

O pano de fundo deste trabalho reside em compreender a importância e a aplicação concreta do planejamento estratégico no setor público, como instrumento de política de gestão pública capaz de provocar uma nova maneira de decidir e gerir os serviços públicos, ao incorporar métodos e ferramentas de aperfeiçoamento e melhoria de produtos e serviços. É notória a inclusão dos planos estratégicos nas instituições públicas — não sendo diferente na Justiça Eleitoral — com a finalidade de estabelecer objetivos, metas e resultados em políticas públicas.

A literatura acadêmica apresenta diversos trabalhos que discutem os desafios do planejamento estratégico nas organizações públicas, seus reflexos práticos e as dificuldades enfrentadas na gestão dos órgãos públicos — temas que também são abordados nesta dissertação, dada sua atualidade.

Em 2013, Cruz defendeu sua tese de doutorado sobre o impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão, no contexto do planejamento estratégico de uma organização pública. No trabalho, o autor descreve as etapas e decisões envolvidas na construção da estratégia organizacional, além de debater os principais obstáculos enfrentados nesse processo. Destaca, em especial, as dificuldades na obtenção de informações e apresenta estratégias utilizadas para superar os cenários adversos provocados por falhas informacionais.

Edreira (2013) apresentou trabalho sobre o planejamento estratégico como instrumento de efetivo acesso à Justiça do Trabalho, no qual destaca o papel do plano estratégico para transformar o contexto institucional da Justiça Trabalhista, com vistas a aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais. O estudo identificou dificuldades e problemas existentes na prestação jurisdicional trabalhista e estabeleceu meios para que a Justiça do Trabalho supere esses obstáculos, a partir de metas e indicadores definidos no planejamento estratégico do Judiciário.

Ota (2014), em sua dissertação de mestrado, estudou os desafios do uso do planejamento estratégico em organizações públicas, aprofundando-se no alicerce teórico das limitações e barreiras do uso dessa ferramenta no setor público. Concluiu pela existência de cinco dimensões que representam os principais desafios enfrentados pelas organizações públicas quanto à aplicação do plano estratégico, a saber (Ota, 2014, p. 78):

- (1) Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico;
- (2) Compreender que o processo decisório deve considerar diferentes percepções e expectativas;
- (3) Ter flexibilidade para lidar com fatores políticos e a rotatividade;
- (4) Ter sensibilidade com a cultura organizacional e princípios da administração pública;
- (5) Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros das organizações públicas.

Pedrosa (2017), ao dissertar sobre o planejamento estratégico como ferramenta de planejamento governamental, revisou a literatura especializada, analisando teoria e prática do uso de planos estratégicos em governos. Construiu um quadro sinótico sobre as variáveis críticas para o êxito de um processo de planejamento estratégico na

administração pública. Entre essas variáveis, destaca-se a participação da alta gestão na construção do planejamento, bem como o envolvimento do quadro técnico na definição das prioridades. O autor demonstra que o planejamento deve ser visto como processo contínuo, contendo metas coerentes e alcançáveis para o sucesso das organizações públicas.

Santana (2020) abordou, em sua pesquisa, critérios e métodos da administração na tomada de decisão no processo de reestruturação das serventias extrajudiciais sob a ótica do planejamento estratégico, com análise da Orientação n.º 7, de novembro de 2018, do Conselho Nacional de Justiça. O estudo realizou uma análise de indicadores à luz da administração pública, apresentando a relevância das ferramentas do planejamento estratégico para a organização e distribuição das serventias extrajudiciais. Abordou a ausência de planejamento estratégico na criação dos cartórios extrajudiciais espalhados pelo Brasil, identificando os prejuízos na atividade notarial e registral, e os esforços envidados para alcançar qualidade na prestação desse serviço público.

Nascimento (2023), em sua dissertação sobre a construção de um plano estratégico governamental a partir de dados e indicadores, indagou sobre o modelo ideal de planejamento no setor público para o atingimento das políticas públicas. Investigou diversas abordagens da literatura sobre estratégia e planejamento no setor público, propondo o *framework* denominado D.E.DI.C.AR, composto pelas fases de: diagnóstico, estratégia, definição de indicadores, controle e avaliação de resultados.

Cleto (2023) realizou estudo de caso na Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, com o objetivo de verificar se — e como — o planejamento estratégico contribui para o aprimoramento da gestão pública e impacta o desempenho da organização. Os achados corroboram as informações do referencial teórico quanto à impropriedade, em muitos casos, do uso de indicadores convencionais de eficiência e efetividade para atividades do setor público, permanecendo o desafio de encontrar métricas adequadas. Reconhece-se o planejamento estratégico como ferramenta importante para o alinhamento organizacional, embora sua utilização ainda seja limitada para fins de gestão estratégica, comunicação, aprendizagem institucional e monitoramento — em razão de problemas de concepção e de implementação.

Portanto, são numerosos os estudos acadêmicos que abordam o planejamento estratégico na administração pública, especialmente no que se refere ao monitoramento de metas e indicadores e ao papel dessas ferramentas na tomada de decisões. Tais pesquisas destacam sua aplicação como instrumentos eficazes de gestão nas organizações públicas.



3

HIPÓTESES

O Plano Estratégico, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral — assim como em todo o Judiciário — representa um marco na gestão judiciária, ensejando profundas mudanças na condução administrativa dos órgãos jurisdicionais. Mais do que indicar um rumo para a instituição, ele atua como bússola administrativa para todos os níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. Essa diretriz, sem dúvida, decorre da política institucional do CNJ, que editou diretrizes para a gestão pública em todo o Judiciário.

Desde o primeiro ciclo de planejamento estratégico coordenado pelo CNJ (2009–2015) e, posteriormente, no segundo plano estratégico (2016–2021) — objeto deste estudo — verifica-se a criação de inúmeros indicadores de resultado e de esforço pelo TRE de São Paulo. Tal cenário motiva a presente pesquisa: compreender a real finalidade de cada indicador na busca pelos objetivos estratégicos e específicos definidos no instrumento de gestão, além de correlacionar a mensuração desses indicadores com as decisões adotadas pela alta administração e demais gestores do Tribunal.

Os indicadores de resultado e de esforço são medidos em diferentes períodos — curto, médio e longo prazo — e devem ser utilizados pelos gestores em todos os níveis organizacionais, especialmente pela alta gestão, como ferramentas para a tomada de decisão. A análise e a interpretação desses indicadores devem ocorrer de forma efetiva, permitindo à liderança avaliar se as ações e atividades realizadas pelas unidades administrativas estão adequadas ou demandam ajustes.

Dessa forma, este trabalho se desenvolve a partir de algumas hipóteses, como veremos a seguir.

3.1 HIPÓTESE 1

A primeira hipótese é de que o Plano Estratégico trouxe para o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo uma nova concepção de administração, introduzindo a gestão por resultados a partir do acompanhamento e da análise de indicadores.

Pretende-se demonstrar que, de fato, a criação dos planos estratégicos inovou a gestão da Justiça Eleitoral paulista, ao estabelecer objetivos, fixar metas e implementar ferramentas de monitoramento. Como destacam Kim e Silva (2020), “o planejamento estratégico auxilia as organizações a delinear seus objetivos, especificando as ações adequadas que devem ser executadas para atingi-los”.

3.2 HIPÓTESE 2

A segunda hipótese é de que o número exacerbado de indicadores de resultado e de esforço no Plano Estratégico não contribui de forma efetiva para a gestão do Tribunal em todos os seus níveis.

Busca-se demonstrar que a existência de um número elevado de indicadores dificulta o uso prático e objetivo dessas ferramentas pelos gestores no cumprimento dos objetivos estratégicos. Embora os indicadores sejam essenciais para monitorar a execução de projetos e ações, sua escolha deve ser realizada de forma participativa e alinhada às expectativas dos envolvidos — gestores operacionais, táticos, centrais e de controle — a fim de garantir a relevância e aplicabilidade dos indicadores propostos (Bahia, 2021).

3.3 HIPÓTESE 3

A terceira hipótese é de que as decisões da alta administração e dos demais gestores do Tribunal, relativas às ações e projetos estratégicos, não são baseadas nos resultados dos indicadores.

Apesar dos avanços proporcionados pela implementação do planejamento estratégico e de seus efeitos na melhoria da prestação de serviços públicos, as decisões da alta direção, de caráter geral, muitas vezes não se pautam nos resultados apresentados pelos indicadores. Tal cenário evidencia a carência de uma cultura gerencial plenamente consolidada no âmbito do Tribunal.



4

METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa corresponde às técnicas e aos meios adotados para levantar, reunir e analisar dados e informações relativos aos objetivos específicos deste trabalho, especialmente quanto à utilização dos indicadores na tomada de decisão pela alta direção e pelos gestores da Justiça Eleitoral paulista, como ferramentas de gestão do Tribunal.

É necessário avaliar se houve decisões do corpo diretivo do Tribunal e da liderança administrativa voltadas ao ajuste de metas, por meio da definição de ações e condutas administrativas, a partir dos resultados dos índices apurados nos respectivos indicadores. Assim, o exame da questão central desta pesquisa — qual a influência dos indicadores na tomada de decisões pela alta direção e pelos gestores do TRE-SP? — aponta como método adequado o **estudo de caso**, uma vez que possibilita uma imersão nos processos decisórios da gestão do Tribunal, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa.

Segundo Yin (2005), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O autor acrescenta que, por haver mais variáveis de interesse do que pontos de dados, os estudos de caso devem se apoiar em múltiplas fontes de evidência, cujos dados convergem em um formato de triângulo analítico, beneficiando-se de proposições teóricas previamente desenvolvidas para nortear a coleta e a análise dos dados.

Na visão de Goldenberg (2005), o estudo de caso é um método que levanta e analisa o maior número possível de informações, utilizando diversas técnicas investigativas, com vistas a reter a totalidade de uma circunstância e detalhar a complexidade de uma situação concreta.

Nos ensinamentos de Lüdke e André (1986), o uso do estudo de caso como forma de pesquisa se caracteriza pelo interesse particular de

aprofundar uma situação demarcada e contextualizada, por meio de dados descritivos.

Considerando os objetivos traçados neste trabalho, a pesquisa é de natureza **exploratória**, voltada ao aprofundamento do conhecimento da realidade e à identificação dos fatores que determinam ou contribuem para o fenômeno em estudo. Para Gil (2007), esse tipo de pesquisa “visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

Nesse sentido, Gil (2007, *apud* Silva; Menezes, 2005) também indica que a pesquisa exploratória:

[...] visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Observa-se que, pelo problema delimitado nesta dissertação, deve-se adotar uma abordagem **qualitativa**, a fim de compreender a influência — ou não — dos indicadores do PEI na tomada de decisão pela alta administração e pelos demais gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

Dessa forma, o método de abordagem do projeto é uma **pesquisa qualitativa**, do tipo exploratória e descritiva, com o propósito de aprofundar a relação entre os indicadores e a gestão das unidades do Tribunal.

4.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a realização deste estudo, pretende-se utilizar duas fontes de evidência, a saber:

- a) análise documental;**
- b) aplicação de questionários a todos os gestores táticos e, por amostragem, aos gestores operacionais.**

Com relação à forma de coleta, Gil (2007) esclarece que há dois grupos: no primeiro, os dados são obtidos por meio de análise bibliográfica e documental — ou seja, a partir de documentos oficiais da organização e registros históricos. Já o segundo grupo baseia-se em informações obtidas diretamente das pessoas envolvidas, podendo

ocorrer por meio de pesquisa experimental, *survey*, estudo de campo e estudo de caso. A pesquisa experimental está relacionada a ensaio em laboratório, com manipulação de variáveis. O *survey* ou levantamento se dá mediante aplicação de questionários, tanto a indivíduos diretamente relacionados ao objeto de estudo quanto aos respondentes por amostragem, quando há um número elevado de envolvidos.

O estudo de campo se assemelha ao *survey*, porém, com aprofundamento nas variáveis que envolvem o objeto pesquisado. O estudo de caso, por sua vez, permite uma coleta exaustiva de dados sobre um ou poucos objetos, visando aprofundar o conhecimento sobre a realidade vivenciada por pessoas relacionadas ao tema. Zanella (2011) destaca que diferentes procedimentos de coleta podem ser utilizados simultaneamente em uma mesma pesquisa.

Para atender aos objetivos específicos deste trabalho, pretende-se realizar um estudo de caso sobre o papel dos indicadores do PEI na tomada de decisão da alta direção e dos gestores do TRE-SP, no período de 2016 a 2021, a partir de levantamento de dados e análise de documentos oficiais — tais como atas de reunião do Comitê Gestor da Estratégia — e questionários aplicados a todos os gestores de nível tático e, por amostragem, aos de nível operacional, acerca da função dos indicadores nos resultados da organização e da existência de decisões fundamentadas nos indicadores do PEI.

O estudo de caso, portanto, revela-se a estratégia de pesquisa adequada para esta dissertação, por permitir uma investigação de um caso específico e delimitado em tempo e espaço, possibilitando um levantamento pormenorizado de dados e informações. Nos ensinamentos de Lüdke e André (1986), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em aprofundar uma situação demarcada e circunstanciada, a partir de dados descritivos.

Neste trabalho, trata-se de um estudo de caso **intrínseco**, voltado à análise das características da construção de metas e indicadores do PEI do TRE-SP e à investigação da contribuição dos indicadores nas decisões adotadas pelos gestores para o alcance dos objetivos estratégicos.

4.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A primeira fonte de evidência desta pesquisa consistiu na análise das atas do Comitê Gestor da Estratégia (CoGest), no intervalo de 2016 a 2021. O objetivo foi verificar a existência de monitoramento e avaliação, seguido de decisões ou deliberações fundamentadas no desempenho dos 31 indicadores, com reflexos nos demais níveis de gestão do Tribunal.

Pretendeu-se examinar todas as atas gerenciais do CoGest que tratassem do monitoramento das metas definidas, embasadas nos respectivos indicadores, a partir das reuniões realizadas em cada ano do ciclo estratégico, entre 2016 e 2021. O levantamento recaiu sobre 47 atas referentes ao acompanhamento e à avaliação das metas e dos indicadores, buscando evidências de acompanhamento real da execução do planejamento por parte dos gestores responsáveis pelos índices previstos.

No exame das atas, buscou-se apurar:

- a) Informações: se houve apresentação dos resultados parciais ou finais dos 31 indicadores por parte das unidades responsáveis;**
- b) finalidade: se foram realizadas discussões sobre os indicadores que ficaram abaixo da meta, com consequente deliberação, tomada de decisão ou definição de plano de ação pela alta gestão ou lideranças administrativas com o intuito de buscar o alcance da meta estabelecida.**

A partir da análise documental, pretendeu-se verificar se os gestores estratégicos e táticos, envolvidos com os respectivos indicadores, utilizaram essas métricas para propor ou determinar ações a serem executadas pelos gestores operacionais — visando alcançar as metas fixadas.

Em outras palavras, buscou-se confirmar se os indicadores foram efetivamente utilizados em alguma tomada de decisão gerencial no âmbito do TRE-SP, com impacto na obtenção dos resultados previstos.

O exame também considerou se houve reuniões com foco na análise dos resultados da organização com base nos indicadores constantes do PEI, e se essas reuniões produziram deliberações administrativas, tais como planos de ação ou decisões para ajuste das

metas — avaliando eficácia, eficiência e efetividade das medidas adotadas.

Portanto, o escopo da pesquisa documental se restringiu às atas em que constassem pautas relacionadas ao acompanhamento das metas do planejamento estratégico, ciclo 2016–2021. Foram selecionados para leitura apenas os documentos que apresentassem elementos de monitoramento e avaliação do desempenho institucional. Tais atas foram solicitadas à unidade responsável pelo gerenciamento do planejamento estratégico, que as identificou e organizou por exercício, com controle documental por processo eletrônico.

A unidade gestora informou que, nos dois primeiros anos do plano estratégico — 2016 e 2017 — não foram localizadas atas de monitoramento ou reuniões gerenciais conduzidas pelo CoGest. Foram identificadas atas entre 2018 e 2021, totalizando 45 documentos concentrados em quatro processos eletrônicos, a saber:

- a) SEI n.º 0055021-58.2018.6.26.8000: 11 atas**
- b) SEI n.º 0018187-85.2020.6.26.8000: 1 ata**
- c) SEI n.º 0056582-49.2020.6.26.8000: atas**

SEI n.º 0012723-46.2021.6.26.8000: 31 atas, referentes ao ciclo 2021-2026, mas contendo uma com os resultados do ciclo 2016-2021.

Adicionalmente, o setor localizou duas atas de 2019 que não estavam vinculadas a processos administrativos no sistema, mas armazenadas em arquivos internos, totalizando 47 documentos analisados.

4.1.2 QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES RELACIONADOS COM OS INDICADORES

A segunda fonte de evidência deste trabalho consistiu na aplicação de questionários aos gestores do Tribunal, com o intuito de investigar a compreensão, a relevância e a influência dos 31 indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI) nas decisões adotadas pela liderança, visando ao alcance das metas organizacionais.

O questionário foi direcionado aos gestores **atuais** do TRE-SP, nos níveis tático e operacional, considerando que a instituição passou por uma reestruturação em 2022 — a qual elevou significativamente o

número de gestores em comparação com o período do ciclo estratégico 2016–2021. Isso significa que muitos dos entrevistados possivelmente não exerciam funções de liderança à época ou tiveram alterações em suas atribuições gerenciais (por exemplo, ascenderam do nível operacional ao tático, ou vice-versa).

Durante o ciclo do PEI de 2016 a 2021, havia 109 lideranças no Tribunal. Com a reestruturação organizacional implementada em 2022, esse número passou para 191 gestores. Embora o questionário tenha sido aplicado aos líderes atuais, cujas respostas não correspondem necessariamente às daquelas dos que exerceram funções gerenciais no período analisado, buscou-se identificar também qual era o papel ocupado por cada participante entre 2016 e 2021.

A participação de gestores mais recentes trouxe uma visão complementar: ao mesmo tempo em que não estavam na liderança durante o desenvolvimento do segundo PEI, puderam oferecer impressões sobre os reflexos e avanços verificados no presente — fazendo correlações entre passado e presente.

O questionário foi estruturado com os seguintes eixos de análise:

- a) Participação dos gestores na construção das metas e indicadores, verificando a pertinência com sua área de atuação;**
- b) percepção quanto ao acompanhamento regular e contínuo das metas e indicadores;**
- c) visão sobre a relevância dos indicadores para a gestão do Tribunal.**

Além disso, investigou-se a percepção dos gestores sobre a relação entre indicadores e objetivos definidos no PEI, bem como a influência desses instrumentos na tomada de decisões administrativas relacionadas às políticas judiciais.

A pesquisa também permitiu verificar, de forma indireta, se o cargo ocupado pelos respondentes no momento da coleta coincidia com sua função de liderança na época — buscando compreender sua experiência e familiaridade com o plano estratégico em diferentes momentos.

4.1.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa foi orientada por uma abordagem mista, com ênfase na integração de evidências quantitativas e qualitativas. O objetivo foi compreender o uso efetivo dos indicadores e metas do planejamento estratégico no cotidiano da gestão organizacional, em consonância com os objetivos da pesquisa.

As duas fontes de evidência utilizadas foram:

- a) Análise documental, com foco nas atas de reuniões de planejamento e gestão;**
- b) aplicação de questionários, com retorno de 122 gestores de nível tático e operacional envolvidos direta ou indiretamente na construção e implementação do planejamento estratégico.**

A estratégia de análise foi estruturada conforme as seguintes etapas:

1. Análise documental

Foi realizada uma análise de conteúdo temática das atas, com o objetivo de identificar:

- a) Ocorrência de menções a indicadores e metas nas discussões formais;**
- b) evidências de tomadas de decisão fundamentadas nos instrumentos de planejamento;**
- c) padrões de acompanhamento, revisão ou realinhamento estratégico documentados.**

As informações extraídas foram analisadas qualitativamente, com foco na identificação de menções a indicadores e metas, bem como na busca por evidências de decisões fundamentadas nos instrumentos de planejamento. Embora o referencial teórico tenha orientado a leitura das atas, não foi adotada uma categorização formal por dimensões analíticas.

2. Análise dos questionários

Os 122 questionários aplicados foram tratados por meio de análise estatística descritiva, buscando:

- a) Medir o grau de percepção dos gestores sobre o uso prático de metas e indicadores;
- b) identificar áreas ou funções com maior ou menor aderência ao planejamento estratégico;
- c) verificar padrões de uso de acordo com o perfil do respondente (cargo, área de atuação, tempo de serviço etc.).

3. Triangulação dos dados

Foi realizada uma triangulação entre os achados documentais e os dados dos questionários, com o propósito de:

- a) Verificar se a percepção dos gestores é compatível com os registros formais;
- b) identificar lacunas entre a intenção estratégica e a prática gerencial;
- c) enriquecer a análise com diferentes perspectivas sobre o uso dos instrumentos de planejamento.

4. Interpretação e discussão

Os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico, considerando aspectos como institucionalização do planejamento estratégico, cultura organizacional e tomada de decisão baseada em evidências. A análise buscou compreender não apenas se os instrumentos foram utilizados, mas **como, por quem e com quais efeitos**.



5

5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os dados obtidos por meio das fontes de evidência definidas na metodologia — análise documental e aplicação de questionários —, com o objetivo de verificar a contribuição dos indicadores do PEI na tomada de decisões pela alta administração e pelos gestores do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. As informações coletadas foram examinadas à luz dos objetivos da pesquisa e das hipóteses previamente estabelecidas, permitindo uma abordagem crítica e reflexiva sobre o uso dos indicadores na gestão organizacional. A seguir, detalha-se a análise documental realizada a partir das atas do Comitê Gestor da Estratégia.

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental desenvolvida nesta pesquisa concentrou-se especialmente nas atas produzidas pelo Comitê Gestor da Estratégia (CoGest), responsáveis por registrar o acompanhamento das metas e indicadores do plano estratégico institucional.

Antes de examinar os conteúdos dessas atas, é fundamental compreender a estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, bem como o contexto de criação e funcionamento do planejamento estratégico no período de 2016 a 2021. Essa contextualização permite visualizar os níveis de gestão envolvidos, o papel de cada instância na definição das metas e a dinâmica interna que sustentou o ciclo estratégico objeto deste estudo.

5.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de apresentar a análise da pesquisa sobre o segundo ciclo do Plano Estratégico Institucional (PEI) do TRE-SP — correspondente ao período de 2016 a 2021 — é essencial compreender a estrutura organizacional do Tribunal e o funcionamento do planejamento estratégico durante esse ciclo. Esse contexto permite entender o papel de cada instância na definição e execução das metas e indicadores, além de situar os níveis de gestão envolvidos.

Em conformidade com a Resolução TSE n.º 22.138/2005,⁵ que estabelece a estrutura organizacional dos tribunais eleitorais, o TRE-SP apresenta seis unidades hierárquicas: secretaria, assessoria, coordenadoria, seção, gabinete e núcleo. Dessas, três correspondem a níveis de gestão diretamente relacionados à proposição e ao cumprimento das metas do PEI:

- a) Chefia de Seção – nível operacional;**
- b) Coordenadoria – nível tático;**
- c) Secretaria – também situada no nível tático.**

Já a alta direção é composta pela diretoria-geral e pela presidência do Tribunal, configurando o **nível estratégico**. Essas instâncias são responsáveis por aprovar as diretrizes institucionais e acompanhar os desdobramentos do planejamento estratégico em todos os demais níveis organizacionais.

Durante o processo de construção do segundo plano estratégico, em 2015, havia uma unidade dedicada à coordenação dos dados e das informações relacionadas à estratégia institucional: a Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições, vinculada à Diretoria-Geral.

Em 2016, foi instituído o Comitê Gestor da Estratégia (CoGest), por meio da Resolução TRE-SP n.º 367/2016, com atribuições específicas para acompanhamento e avaliação dos resultados do plano estratégico. O §1º do artigo 3º da resolução define suas responsabilidades:

- §1º São atribuições do Comitê Gestor da Estratégia – CoGest:
- I – Realizar, pelo menos quadrimestralmente, Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), para:
 - a) Acompanhar e avaliar os resultados do Plano Estratégico;
 - b) Sugerir alterações de diretrizes e estratégias para alcançar os objetivos definidos nos macrodesafios.
 - II – Requisitar informações aos responsáveis pelos projetos estratégicos.

⁵ Resolução TSE n.º 22.138/2005, que trata da estrutura organizacional, dois cargos em comissão e das funções comissionadas: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2005/resolucao-no-22-138-de-19-de-dezembro-de-2005>.

A composição do comitê incluiu representantes da alta gestão (diretor-geral), secretários das áreas táticas e a assessora-chefe da área jurídica, além de convidados pontuais, conforme a pauta das reuniões.

Portanto, a estrutura organizacional do TRE-SP é composta por múltiplos níveis hierárquicos, que se articulam na execução das metas estratégicas e na gestão dos indicadores. O CoGest representa a instância formal de acompanhamento da estratégia, atuando em nome da alta liderança e buscando integrar as ações planejadas com o desempenho institucional.

5.1.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2021

As metas e os indicadores estabelecidos no PEI, ciclo 2016 – 2021, objeto desta pesquisa, por meio da Resolução TRE/SP n.º 367/2016, estão atrelados aos oito macrodesafios, assim descritos:

1. Macrodesafio: Garantir os direitos da cidadania

Descrição: Refere-se ao desafio de garantir, no plano concreto, os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em suas múltiplas manifestações sociais: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte. Busca-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos das minorias, observando práticas socioambientais sustentáveis e o uso de tecnologia limpa.

Indicadores:

a) Resultado:

a. Índice de garantia dos direitos de cidadania

b) Esforço:

a. Índice de matérias institucionais positivas

b. Índice de acesso à Justiça

c. Índice de seções não acessíveis

d. Grau de satisfação dos clientes

e. Índice de respostas a contatos dirigidos à ouvidoria

f. Tempo médio de resposta a contatos dirigidos à ouvidoria

g. Índice de instalações físicas adequadas a pessoas com deficiência

2. Macrodesafio: Combater a corrupção e a improbidade administrativa

Descrição: Conjunto de atos voltados à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução de crimes contra a Administração Pública e eleitorais. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais relativos a desvio de recursos públicos, improbidade e crimes eleitorais, além de medidas administrativas voltadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

Indicadores:

a) Resultado:

a. Índice de combate à corrupção e à improbidade administrativa

b) Esforço:

a. Índice de agilidade no julgamento das ações relativas à Lei da Ficha Limpa

b. Percentual de auditoria nos processos de prestação de contas anuais dos partidos políticos

3. Macrodesafio: Promover a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional

Descrição: Visa concretizar o comando constitucional da razoável duração do processo, garantindo prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental, além de elevar a produtividade de servidores e magistrados.

Indicadores:

a) Resultado:

a. Índice de celeridade e produtividade na prestação jurisdicional

b) Esforço:

a. Taxa de congestionamento

b. Índice de agilidade no julgamento

c. Índice de agilidade na publicação de acórdãos

4. Macrodesafio: Fortalecer a segurança do processo eleitoral

Descrição: Está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho.

Indicadores:

c) Resultado:

a. Percentual de eleitores com cadastro biométrico

d) Esforço:

a. Gestão de riscos da eleição

5. Macrodesafio: Melhorar a gestão de pessoas

Descrição: Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, com o objetivo de potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

Indicadores:

e) Resultado:

a. Índice de governança em gestão de pessoas

f) Esforço:

a. Grau de satisfação com o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)

b. Índice de execução de ações para melhoria do clima organizacional

c. Índice de adequação das ações de capacitação realizadas em relação às competências mapeadas

6. Macrodesafio: Aperfeiçoar a gestão de custos

Descrição: Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da Administração Pública. Envolve o estabelecimento de uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para o atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da Justiça.

Indicadores:

g) Resultado:

- a. Índice de gestão de custos**

h) Esforço:

- a. Aderência da execução ao planejamento orçamentário**
- b. Perdas orçamentárias**
- c. Economicidade**
- d. Índice de adequação ao planejamento das aquisições**
- e. Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços**

7. Macrodesafio: Instituir a governança judiciária

Descrição: Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e aos segmentos da Justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos judiciais e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

Indicador:

a) Resultado:

- a. Índice de governança pública**

8. Macrodesafio: Melhorar a governança e a infraestrutura de TIC

Descrição: Refere-se ao uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da Justiça, por meio do incremento e da modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos de segurança e riscos, bem como à otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

Indicadores:

b) Resultado:

- a. Índice de governança pública**

c) Esforço:

a. Índice de disponibilidade de serviços essenciais de TI

b. Índice de aderência às metas do PETIC

Assim, o segundo plano estratégico foi instituído com 31 indicadores de resultado e de esforço, alinhados à Estratégia Nacional da Justiça Eleitoral. Objetivou-se apurar e identificar o monitoramento efetivo, acompanhado de avaliações de desempenho, com vistas a verificar se a gestão tomou decisões com base nos resultados apurados.

Nota-se, ainda, a dicotomia dos indicadores entre índices de resultado e índices de esforço. Os indicadores de esforço, por exigirem empenho específico de uma área ou unidade, relacionam-se diretamente às ações práticas de gestão, cujos resultados decorrem da atuação direta dos envolvidos, sendo também chamados de indicadores construtores ou direcionadores, pois sua finalidade é construir indicadores de desempenho ou de resultado.

Essa classificação é interessante por demonstrar que os resultados pretendidos foram obtidos pela conjugação dos indicadores de esforço e de resultado, sendo derivados das práticas de gestão utilizadas para o atingimento das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico.

5.1.3 EXAME DAS ATAS DO COMITÊ GESTOR DA ESTRATÉGIA

O exame documental desta pesquisa concentrou-se na existência e na análise das atas do Comitê Gestor da Estratégia, no período de 2016 a 2021. As atas encontradas e examinadas estão agrupadas nos seguintes processos eletrônicos:

a) SEI n.º 0055021-58.2018.6.26.8000: 11 atas

b) SEI n.º 0018187-85.2020.6.26.8000: 1 ata

c) SEI n.º 0056582-49.2020.6.26.8000: 2 atas

d) SEI n.º 0012723-46.2021.6.26.8000: 31 atas referentes à construção e ao monitoramento do ciclo 2021–2026 do PEI, contendo uma ata com os resultados do ciclo 2016–2021.

O primeiro aspecto relevante é a ausência de atas ou quaisquer registros de reuniões de análise estratégica referentes aos anos de 2016 e 2017, conforme informado pela unidade de planejamento, responsável pelo acompanhamento da execução do PEI. Em 2019,

foram localizadas apenas duas atas, que não estão registradas em processo SEI, mas arquivadas na própria unidade. Essas atas não apresentam discussões sobre o desempenho das metas, tratando apenas de ações relativas à biometria dos eleitores.

Dessa forma, é possível concluir pela inexistência de quaisquer monitoramento e avaliação das metas, bem como dos respectivos indicadores, nos anos de 2016, 2017 e 2019. Consequentemente, observa-se a ausência de evidências sobre deliberações ou tomadas de decisão pela alta gestão acerca do desempenho das metas nesse período.

As primeiras anotações relevantes surgem em 2018, com a localização de 11 atas do CoGesT, nas quais se registram discussões e deliberações sobre questões administrativas referentes às eleições de 2018, geralmente relacionadas a algum macrodesafio e com eventuais menções às metas do PEI. Contudo, não há discussões sobre metas específicas ou seus indicadores. Um exemplo é a ata de 11/1/2018 (doc. 1410369 do SEI n.º 0055021-58.2018.6.26.8000 – Apêndice 2), que trata de temas como tempo de votação, mesários, logística de apoio, mesas receptoras de justificativas (MRJ), e agregação de seções eleitorais, todos associados ao indicador “Grau de Satisfação dos Clientes”, vinculado ao macrodesafio “Garantir os direitos da cidadania”. Os debates, entretanto, dizem respeito a critérios e procedimentos preparatórios das eleições, e não diretamente às metas ou indicadores.

Uma exceção é a ata de 30/8/2018 (doc. 1410427 do SEI n.º 0055021-58.2018.6.26.8000 – Apêndice 3), cujo tema foi exclusivamente a análise do desempenho dos indicadores estratégicos e a revisão da estratégia. Nela, foi apresentado o desempenho dos indicadores de 2017 (anexo da ata, doc. 1410514), bem como o histórico dos indicadores estratégicos. Discutiu-se a necessidade de revisão do plano estratégico para promover adequações. No entanto, o documento não evidencia deliberações sobre os indicadores correspondentes.

Em 2019, apenas a ata de 18 de junho apresenta o Relatório de Desempenho da Estratégia em 2018, ou seja, uma exposição da performance do tribunal em relação ao atingimento das metas daquele exercício. Ainda assim, não há evidência de deliberações ou tomadas de decisão com base na análise dos índices de desempenho e de esforço.

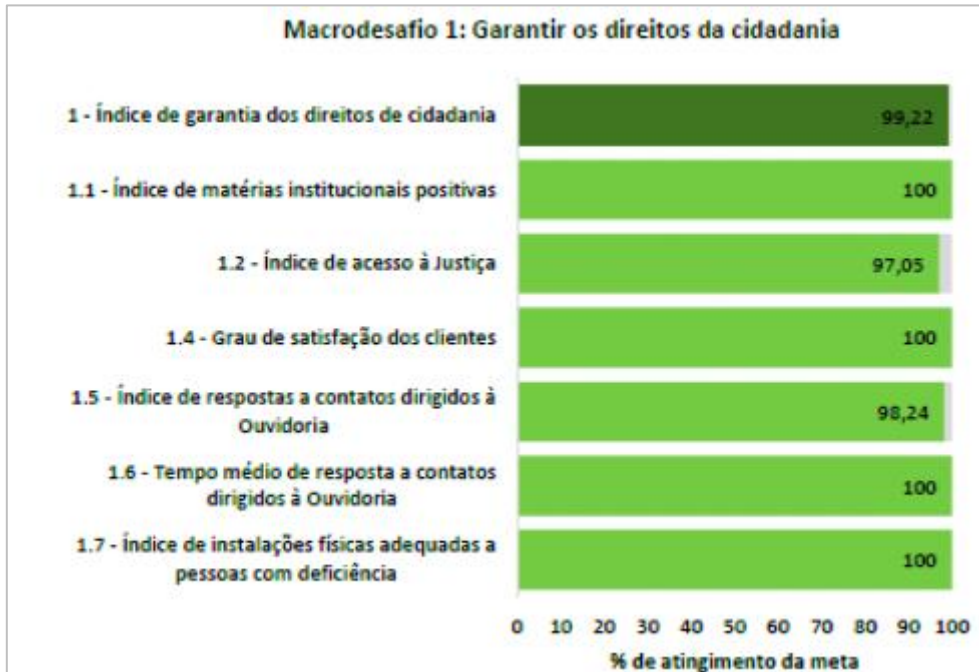
Do ano de 2020, foram localizadas apenas três atas do CoGesT, das quais duas mencionam os indicadores do PEI 2016–2021. A

primeira, datada de 30/4/2020 (doc. 1924927 do SEI n.º 0018187-85.2020.6.26.8000), traz o Relatório de Desempenho da Estratégia referente ao exercício de 2019 (doc. 1924877 do mesmo processo), com os resultados dos macrodesafios do plano estratégico e a série histórica dos indicadores de resultado e de esforço vinculados a cada macrodesafio. Nessa ata, verifica-se a deliberação quanto à necessidade de reavaliação dos indicadores pelas respectivas áreas, indicando possível manutenção, alteração ou exclusão. Todavia, isso representa apenas uma sugestão de revisão — não uma tomada de decisão baseada na análise de desempenho de cada indicador — e, portanto, não configura monitoramento efetivo.

O segundo documento de 2020 refere-se à ata de 3/12/2020 (doc. 2502067 do SEI n.º 0056582-49.2020.6.26.8000), na qual são apresentados os resultados das metas nacionais e específicas de 2020, bem como as novas metas para 2021. São relatados também os resultados parciais de 2020, com base em indicadores de periodicidade trimestral ou quadrimestral, destacando aqueles que estão dentro ou fora da meta. Embora haja registros de análise dos desempenhos, não se constata evidência de tomada de decisão a partir dessa avaliação.

Em 2021, foram encontradas 21 atas no processo SEI n.º 0012723-46.2021.6.26.8000. Na primeira reunião, realizada em 1º/3/2021 (doc. 2716767), consta a apresentação dos resultados dos oito macrodesafios de 2020, com séries históricas dos respectivos indicadores de esforço e resultado, consolidando uma visão geral do exercício. A análise inclui, por exemplo, o macrodesafio “Garantir os direitos da cidadania”.

Figura 1 – Macrodesafio 1: Garantir os direitos da cidadania



Fonte: Ata do GoGest de 1º/3/2021

Ao longo do mesmo processo, as discussões nas diversas atas giram em torno da construção da visão, dos valores, dos macrodesafios, das metas e dos indicadores do terceiro ciclo do planejamento estratégico (PEI 2021–2026).

Embora tenham sido identificadas algumas poucas reuniões voltadas à avaliação de resultados, muitas delas ocorreram sem a participação dos gestores operacionais e táticos. De fato, observa-se uma ausência de práticas de monitoramento efetivas, como medições periódicas de prazos, ações e metas. A aferição periódica é critério fundamental de avaliação de qualidade e agilidade organizacional (Silvia; Mário, 2012), e o acompanhamento contínuo dos indicadores constitui aspecto essencial no processo de monitoramento das metas (Vaitsman; Rodrigues; Paes-Sousa, 2006).

Assim, conclui-se que, com base na análise documental realizada, não foram encontradas evidências de tomadas de decisão, pela alta direção e pelos demais gestores, sustentadas nos indicadores do Plano Estratégico, ciclo 2016–2021.

5.2 QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DO TRE/SP

A segunda fonte de pesquisa deste trabalho foi um questionário destinado aos gestores do Eleitoral Paulista, nos níveis tático e operacional, com o objetivo de apurar a participação, a compreensão e a percepção na construção, no monitoramento e na avaliação de metas e indicadores do PEI 2016–2021 no processo decisório de gestão do tribunal.

É importante compreender que a estrutura organizacional e o número de gestores, do início do PEI 2016–2021 até meados de 2022, passaram por mudanças em razão da reestruturação da Secretaria do Tribunal, ocorrida em 1º de junho de 2022, por meio da Resolução TRE/SP n.º 581.⁶

Durante a execução do PEI em comento, conforme informações da Secretaria de Gestão de Pessoas, o TRE/SP contava com 109 gestores, distribuídos em oito secretarias, 23 coordenadorias e 78 chefias de seção. Após junho de 2022, a estrutura administrativa passou a ter 12 secretarias, 41 coordenadorias e 136 chefias. Ou seja, o questionário foi encaminhado a 191 gestores, representando um pouco mais do que o dobro de gestores existentes à época do ciclo 2016–2021, o que trouxe impressões de pessoas que, naquele período, não exerciam cargos de liderança.

Desse universo de 192 líderes, foram obtidas 122 respostas, o que corresponde a 63,54% de participação na pesquisa. Outro aspecto relevante: 46,8% dos entrevistados não exerciam função de gestão durante o segundo Planejamento Estratégico Institucional, trazendo sua visão sobre metas e indicadores enquanto servidores de unidades organizacionais, ou simplesmente como assistentes ou assessores, sem atribuições gerenciais.

Conforme se observa no Anexo 2, o questionário foi composto por dez perguntas — sendo nove objetivas e a última dissertativa, de resposta aberta — com o propósito de obter as percepções dos respondentes acerca de causas e estratégias para se implementar uma

⁶BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Resolução TRE-SP n.º 581, de 24 de maio de 2022 – Altera a estrutura organizacional do TRE-SP. São Paulo: TRE-SP, 2022. Disponível em: <https://www.tre-sp.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes-tre-sp/2022/resolucao-no-581-de-24-de-maio-de-2022>. Acesso em: 13 jun. 2025.

mensuração contínua dos indicadores e sua correspondente influência na tomada de decisão dos gestores do tribunal.

As questões objetivas buscaram colher informações sobre:

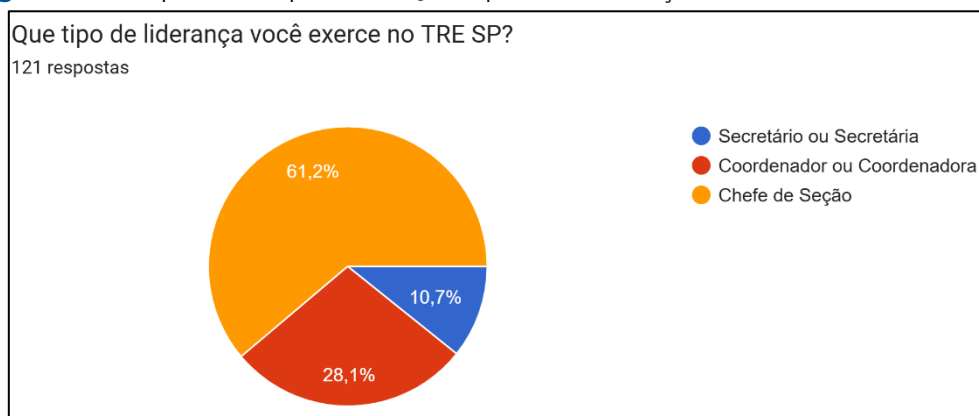
- a) a participação dos gestores na construção das metas e indicadores (questão 4);**
- b) a afetação à respectiva área de atuação (questão 5);**
- c) a percepção do gestor sobre as metas e indicadores relacionadas à sua atividade (questão 6);**
- d) a realização ou o conhecimento sobre o monitoramento e a avaliação de metas e indicadores (questão 7);**
- e) a utilização dos indicadores na tomada de decisão na unidade de atuação (questão 8 e 9).**

A última questão buscou obter as impressões dos participantes acerca das razões e dos caminhos para lidar, no contexto atual, com o monitoramento e a avaliação das metas e indicadores, bem como seus reflexos na orientação dos gestores para a tomada de decisão.

O questionário permitiu ainda, de forma indireta, aferir a relação entre o cargo ocupado pelo respondente naquele momento e sua função de liderança atual, com o intuito de obter sua percepção frente ao planejamento estratégico e à influência dos indicadores no processo decisório da sua unidade.

Os resultados obtidos por meio do questionário são apresentados nas figuras que se seguem e possibilitam a análise detalhada dos perfis, bem como conhecer as percepções e as experiências dos respondentes em relação ao PEI 2016–2021.

Figura 2 – Respostas à questão “Que tipo de liderança você exerce no TRE-SP?”



Fonte: elaborado pelo autor.

Como se observa, dos 122 entrevistados, apenas um não desempenhava função de liderança na organização, seja em nível tático, seja em nível operacional. Os demais estão na linha de frente da execução e acompanhamento dos indicadores de resultado e de esforço. Constata-se, ainda, que a maioria dos respondentes (61,2%) atua no nível operacional, diretamente relacionado aos indicadores de esforço, enquanto 38,8% ocupam funções táticas.

A seguir, é apresentada a distribuição dos participantes conforme o cargo exercido durante o segundo ciclo do PEI:

Figura 3 – Respostas à questão sobre função no ciclo 2016–2021

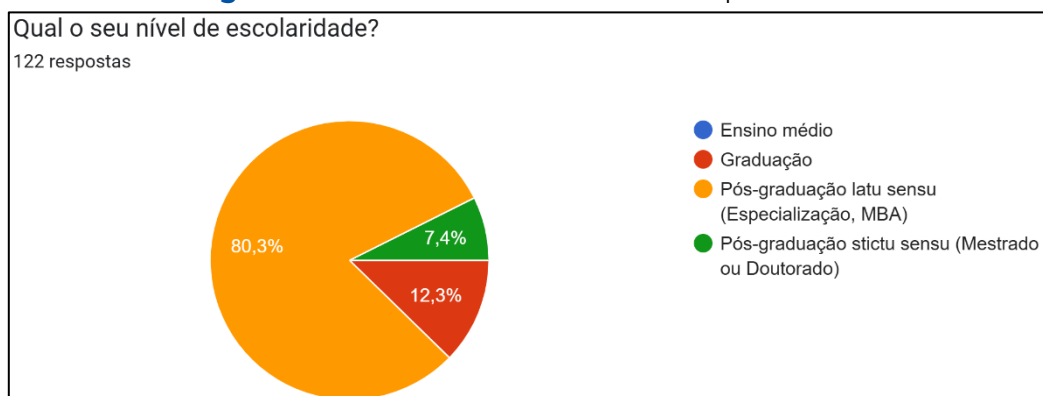


Fonte: elaborado pelo autor.

Esta questão (Figura 3) visou apurar qual função o entrevistado exercia durante o 2º ciclo do PEI (2016–2021). Verifica-se que 46,8% dos participantes não ocupavam cargos de liderança à época, enquanto 53,2% atuavam como líderes. A sequência da análise explora como os servidores — especialmente os que não exerciam funções gerenciais — percebiam os impactos das metas e indicadores em suas unidades.

As respostas seguintes revelam a percepção dos servidores que não exerciam cargo gerencial sobre o impacto de metas e indicadores em suas áreas, permitindo observar como esse grupo compreendia o planejamento estratégico institucional. Em complemento, a Figura 4 evidencia o nível de escolaridade dos participantes, mostrando que a totalidade dos respondentes tem formação superior — com destaque para a pós-graduação (*lato* e *stricto sensu*) — o que, em tese, favorece a assimilação de conceitos e práticas relacionados a macrodesafios e metas do PEI.

Figura 4 – Nível de escolaridade dos respondentes

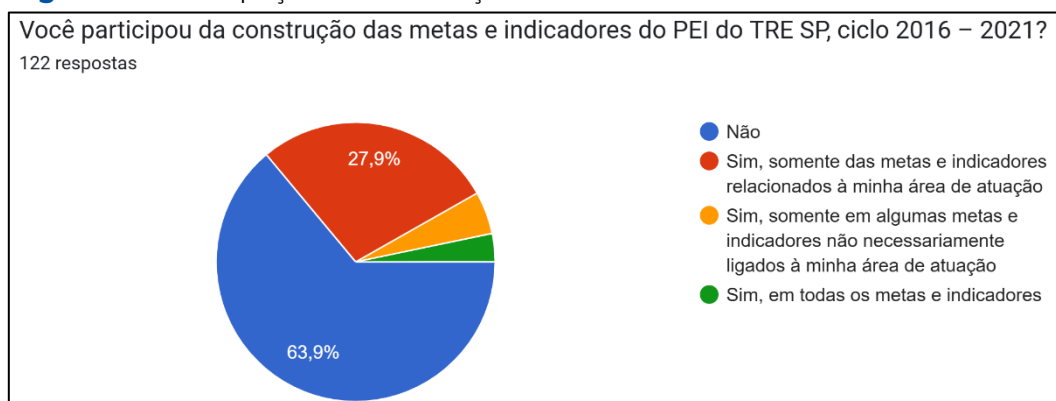


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se, na Figura 4, um elevado nível de escolaridade entre os participantes, com predominância de formação de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) e ausência de respondentes com apenas ensino médio. Esse perfil sugere maior capacidade técnica para compreender os fundamentos e implicações do planejamento estratégico institucional.

A seguir, são analisadas as respostas relativas à participação dos gestores na construção das metas e indicadores.

Figura 5 – Participação na construção de metas e indicadores do PEI 2016–2021



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na Figura 5 revelam uma baixa cultura de construção participativa: apenas 36,1% afirmaram ter colaborado com a elaboração das metas e indicadores. Esse grupo se subdivide em:

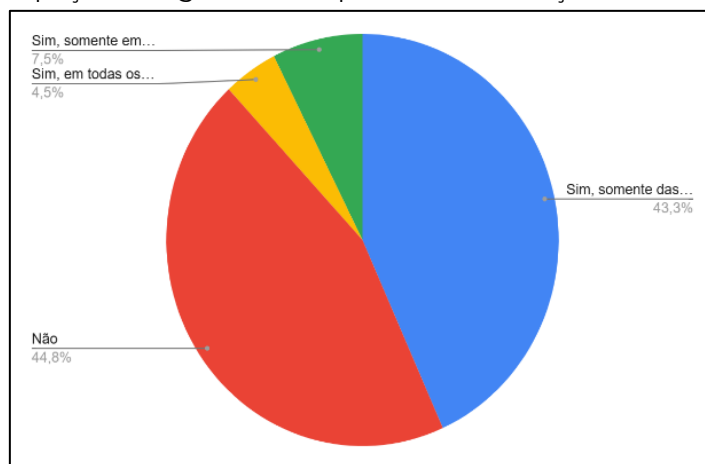
- a) **3,3% que participaram da construção de todas as metas e indicadores;**
- b) **4,9% que colaboraram com algumas metas, não necessariamente vinculadas à sua área;**

- c) **27,9% que contribuíram com metas e indicadores relacionados diretamente à sua área de atuação;**
- d) **63,9% que não participaram de nenhuma etapa de construção.**

A ausência de contribuição em larga escala pode indicar não apenas falhas no processo de engajamento institucional, mas também uma cultura organizacional pouco voltada ao compartilhamento das decisões estratégicas.

Em continuidade, as figuras a seguir detalham esse aspecto conforme o vínculo dos participantes com funções de liderança no período de execução do PEI, possibilitando compreender em que medida os diferentes perfis de servidores se envolveram na construção das metas e indicadores.

Figura 6 – Participação dos gestores à época na construção de metas e indicadores

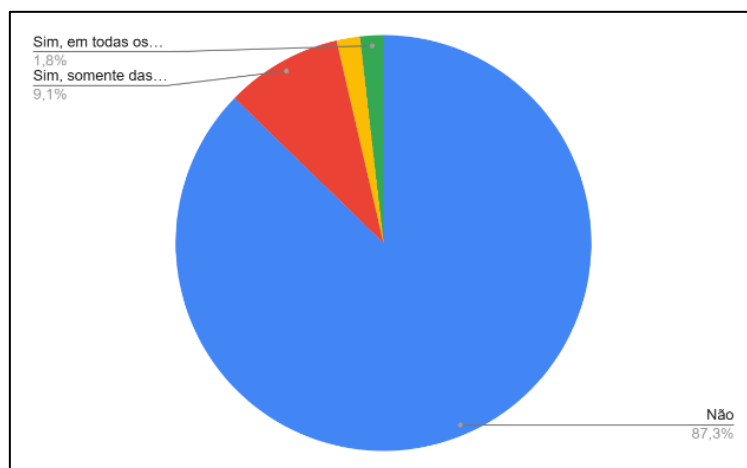


Fonte: elaborado pelo autor.

Como se observa, a maioria dos gestores ativos durante o ciclo estratégico em análise demonstrou baixa participação na definição das metas e indicadores, reforçando a percepção de distanciamento entre planejamento e execução.

Por outro lado, entre os 46,8% dos respondentes que não ocupavam função de liderança naquele período, apenas 10,6% indicaram ter participado da construção das metas. Esse dado sinaliza que o processo de formulação não contemplou de forma significativa os servidores que, embora não estivessem em cargos gerenciais, poderiam contribuir com sua visão institucional.

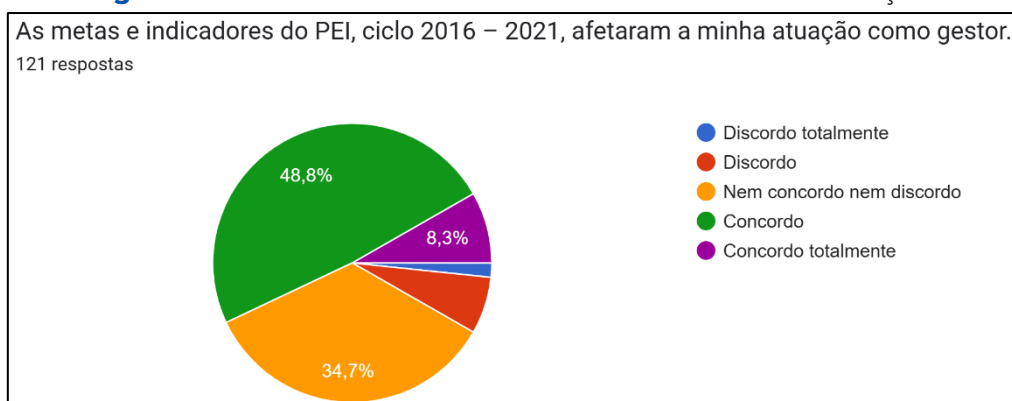
Figura 7 – Participação dos não gestores à época na construção de metas e indicadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Prosseguindo com a apresentação dos resultados, a questão seguinte investigou a percepção dos participantes acerca da afetação das metas e indicadores em suas atividades de liderança.

Figura 8 – Metas e indicadores do PEI afetaram minha atuação?



Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que cerca de 60% dos respondentes entendem que as metas e os indicadores impactaram diretamente suas ações de liderança, enquanto quase 35% não têm uma percepção clara sobre essa relação. Esse dado evidencia que, embora haja consciência sobre os efeitos dos instrumentos estratégicos, ainda persiste certa lacuna na compreensão plena de sua aplicabilidade.

Vale ressaltar que, mesmo entre os participantes que não ocupavam função de liderança durante o período em análise, as respostas refletem suas percepções institucionais e experiências indiretas, contribuindo para a composição de uma visão ampla sobre o planejamento estratégico.

Na sequência, a questão 6 buscou aferir a correspondência entre os indicadores e as atividades desempenhadas pelos gestores durante o ciclo estratégico anterior.

Figura 9 – Percepção da relação entre indicadores e a unidade

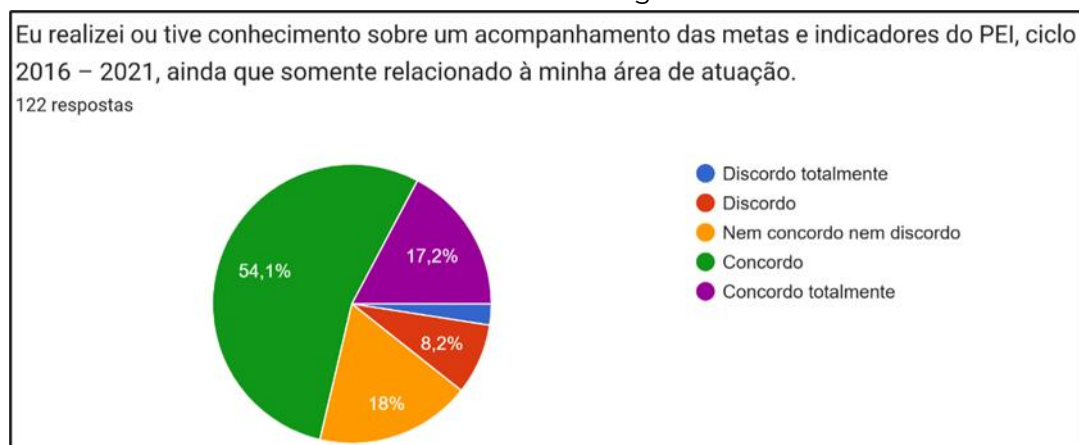


Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados da Figura 9 demonstram alinhamento com a questão anterior, uma vez que aproximadamente 60% dos gestores indicaram que os indicadores estavam relacionados às atividades executadas durante o PEI 2016–2021.

A seguir, investigou-se o grau de conhecimento ou realização de práticas de monitoramento dos indicadores estratégicos.

Figura 10 – Grau de envolvimento declarado com o monitoramento de metas e indicadores no ciclo estratégico 2016–2021



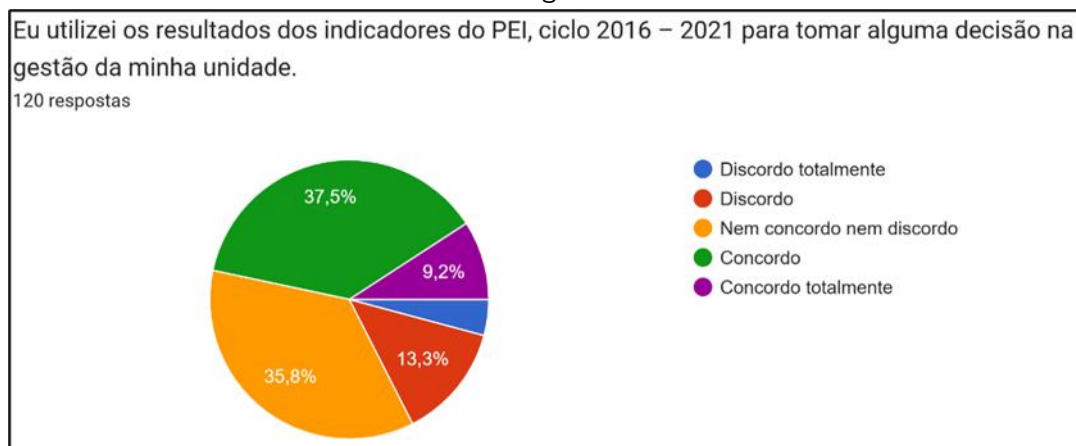
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se observa na Figura 10, acima, mais de 70% dos entrevistados relataram acompanhar ou realizar algum tipo de aferição dos indicadores durante o ciclo analisado, o que sugere uma

disseminação razoável das práticas de monitoramento, mesmo com as limitações previamente indicadas.

Em relação à tomada de decisão, os resultados das próximas duas questões exploram como os indicadores foram utilizados pelos gestores em suas atividades administrativas e pela alta direção.

Figura 11 – Utilização dos indicadores estratégicos do PEI 2016–2021 na tomada de decisão gerencial

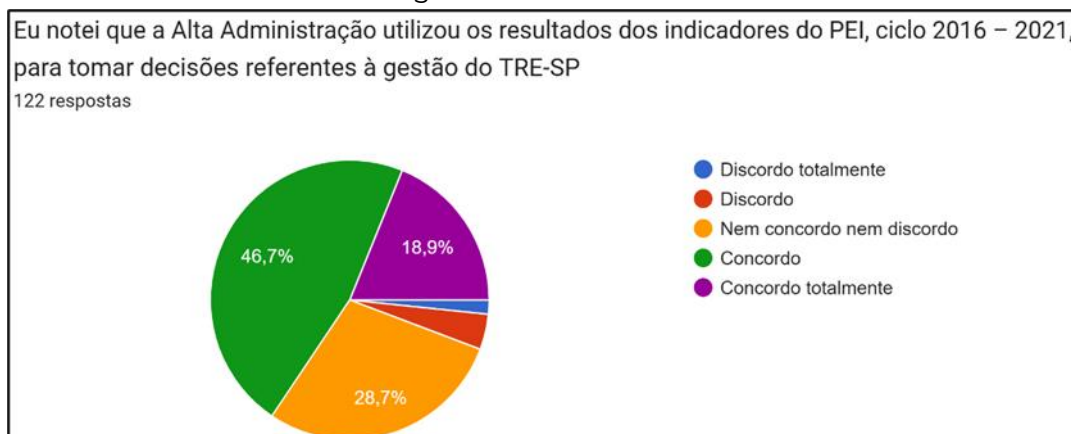


Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na Figura 11 demonstram que uma parcela relevante (46,7%) dos gestores incorporou os indicadores estratégicos ao processo decisório das respectivas unidades.

Complementarmente, busca-se compreender o papel da alta direção nesse contexto, conforme exposto na figura seguinte (Figura 12).

Figura 12 – Utilização dos indicadores pela Alta Direção para aprimoramento da gestão institucional



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que 65% dos entrevistados apontaram que a alta direção utilizou os indicadores com vistas à melhoria da gestão institucional, o que reforça a percepção de que, embora existam lacunas no envolvimento direto dos servidores, o nível estratégico da organização reconhece e emprega os dados como ferramenta de aprimoramento organizacional.

Encerrada a apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa, passa-se à Seção 6, dedicada à discussão analítica dos dados coletados à luz do referencial teórico.



6

DISCUSSÃO

A partir dos resultados expostos anteriormente, cabe discutir os reflexos, impactos e conexões do planejamento estratégico da organização com a gestão gerencial do Tribunal, em especial no contexto da implementação de uma política voltada para resultados, decorrente da fixação de metas e indicadores. Busca-se verificar a existência de uma cultura participativa na construção do plano estratégico e a efetiva influência das metas e indicadores na condução do órgão por sua liderança.

Um primeiro aspecto a destacar é o fato de quase 50% dos participantes não exercerem papel de liderança à época do recorte do plano estratégico abordado na pesquisa. Tal resultado pode ser atribuído à elevação do número de gestores após a reestruturação ocorrida em junho de 2022, bem como ao rodízio natural entre ocupantes de cargos gerenciais. Por outro lado, indica que esses respondentes atuavam como operadores administrativos, desempenhando tarefas que poderiam ou não estar relacionadas a metas e ao monitoramento de indicadores.

Ainda assim, esse grupo trouxe percepções relevantes sobre o segundo ciclo de planejamento estratégico, especialmente sob o olhar de quem não ocupava posição gerencial no tribunal. Suas respostas contribuíram com informações sobre colaboração na definição de metas e indicadores, impacto desses instrumentos em sua área de atuação e percepção sobre a contribuição efetiva de metas e indicadores na tomada de decisões pela alta administração.

Apesar do nível expressivo de qualificação entre os gestores — conforme apontado na resposta à questão 3 (Fig. 4) —, não é possível afirmar que tal fator tenha influenciado diretamente o fortalecimento do planejamento estratégico na instituição. Conclui-se que há, atualmente, um corpo gerencial com boa formação, mas sem evidências concretas de que isso tenha impactado positivamente os resultados da gestão do plano estratégico analisado.

O resultado da questão 4 (Fig. 5) revela baixa participação dos gestores e servidores na concepção e na definição dos objetivos do

plano estratégico 2016–2021, uma vez que apenas 36% declararam ter colaborado na construção do 2º PEI. A comparação entre as questões 2 e 4 sugere que o exercício de liderança proporcionou maior participação na elaboração do plano. Por outro lado, servidores sem função gerencial foram excluídos da etapa preparatória. Sem o engajamento das pessoas diretamente envolvidas com metas e indicadores, esses instrumentos tendem a perder sentido e funcionalidade no cotidiano da gestão.

A questão 5 (Fig. 6) revelou um resultado instigante: cerca de 60% dos entrevistados perceberam que os indicadores do PEI impactaram suas atribuições administrativas. Para mais da metade dos gestores, os indicadores influenciaram efetivamente suas atividades.

A Figura 7 (gráfico relativo à questão 6) confirma essa percepção: quase 60% dos gestores identificaram correlação entre os indicadores e a execução de suas atribuições administrativas. As questões 5 e 6 estão diretamente ligadas à visão dos gestores sobre o papel dos indicadores como ferramenta de gestão em seu campo de atuação.

A questão 7 apresenta outro dado relevante: mais de 70% dos entrevistados afirmaram ter conhecimento ou terem realizado algum tipo de monitoramento dos indicadores vinculados ao plano estratégico 2016–2021. Esse resultado reforça os achados anteriores e revela certo grau de apropriação dos instrumentos estratégicos.

A questão 8 revelou que, segundo 45% dos respondentes, os indicadores foram utilizados na tomada de decisão nas respectivas unidades gerenciais. Esse dado, no entanto, contrasta com as informações extraídas das atas mencionadas anteriormente, as quais indicam a inexistência de monitoramento e avaliação dos indicadores como subsídio para decisões ou deliberações da alta administração, sobretudo quanto à adoção de planos de ação voltados ao alcance das metas.

Já a questão 9 pode ser considerada o núcleo central da pesquisa, por abordar diretamente a percepção dos gestores quanto ao uso dos indicadores pela alta direção. Surpreendentemente, 65% dos entrevistados indicaram que a liderança do Tribunal adotou decisões respaldadas nos indicadores do plano estratégico 2016–2021. Tal resultado, contudo, não encontra respaldo na análise documental das atas do CoGest, que não apresentam evidências formais nesse sentido. Trata-se, portanto, de um resultado inesperado, visto que não há

registros oficiais que revelem deliberações, definição de diretrizes ou adoção de medidas embasadas na avaliação de indicadores.

Observa-se uma separação significativa entre os níveis de gestão. Uma percepção comum é que a discussão dos indicadores e do planejamento estratégico tende a se concentrar nos níveis superiores da administração — como secretários e dirigentes — com menor integração ou conhecimento por parte das unidades operacionais.

Outro ponto importante, extraído das questões 7, 8 e 9, diz respeito à presença de uma mensuração intensa que nem sempre se traduz em ação clara e efetiva. Diversas respostas apontam para um processo contínuo de medição de indicadores, que por vezes não se converte em decisões concretas por parte dos gestores. Inclusive, não há evidência clara da efetividade da liderança institucional como decorrência do acompanhamento dos indicadores de esforço e de resultado. Há uma sensação de que se mede bastante, devido à multiplicidade de indicadores definidos, mas os dados nem sempre são utilizados para orientar ações estratégicas nas áreas de gestão da organização.

Destaca-se, igualmente, a necessidade de maior inteligência, assimilação e compreensão sobre os próprios indicadores — sua estrutura, função como instrumento de gestão, relevância e conexão com a rotina institucional. Essas questões parecem constituir barreiras importantes à efetividade da política de acompanhamento e avaliação.

Como mencionado anteriormente, o planejamento estratégico só alcança sentido pleno para a organização quando há uma cultura institucional voltada ao pensamento reflexivo sobre o futuro e os caminhos a serem trilhados. Noutras palavras, a cultura organizacional é um fator essencial. Sem uma cultura voltada à análise de dados, ao gerenciamento de resultados e à atuação planejada, a utilização de indicadores como base para decisões estratégicas tende a se tornar superficial.

Quanto à última questão, de natureza dissertativa, foram registradas 87 manifestações. As respostas ratificam as conclusões obtidas e ilustram percepções complementares relevantes, como nos exemplos a seguir:

“A minha impressão é que a discussão da estratégia e mesmo a análise de indicadores termina por ficar restrita ao nível de secretários e, eventualmente, alguma coordenadoria/assessoria.”

“Entre as causas, poderia citar o foco excessivo na mensuração, sem conexão clara com a gestão; a baixa integração entre o planejamento estratégico e o planejamento tático-operacional; falta de clareza ou compreensão sobre os próprios indicadores e até mesmo uma cultura institucional pouco orientada à análise de dados.”

Por outro lado, há manifestações que apontam avanços nos ciclos mais recentes de mensuração de indicadores, após 2016–2021, indicando evolução na integração entre planejamento estratégico e atuação gerencial:

“O TRE-SP vem transformando o Planejamento Estratégico de um mero documento formal em uma ferramenta viva e dinâmica, que verdadeiramente direciona a atuação dos gestores e influencia a tomada de decisões em todos os níveis, impulsionando a melhoria contínua na prestação dos serviços públicos.”

Além disso, foram apresentadas sugestões para enfrentar os descompassos identificados, tais como:

- a) revisão periódica dos indicadores;**
- b) alinhamento entre indicadores e áreas de atuação;**
- c) investimento em capacitação sobre planejamento estratégico e gestão por resultados;**
- d) aperfeiçoamento da compreensão institucional sobre planejamento estratégico e indicadores;**
- e) envolvimento efetivo de todos os gestores na construção dos indicadores;**
- f) utilização da tecnologia para análise de dados.**

Vale destacar também as respostas que fazem referência à padronização de metas e indicadores pelo CNJ, apontando que essa uniformização pode levar à adoção de métricas nem sempre ajustadas à realidade específica da Justiça Eleitoral. Em outras palavras, as metas nacionais do CNJ não devem se sobrepor às metas específicas de tribunais cujo papel institucional difere do foco da atividade jurisdicional — como é o caso da Justiça Eleitoral, cuja missão principal reside na organização e na realização do processo eleitoral em todo o país.

Apesar das críticas e limitações apontadas, é notável o reconhecimento da importância dos indicadores como ferramenta para o direcionamento, a tomada de decisão e o acompanhamento do desempenho institucional — desde que estejam bem definidos e sejam devidamente utilizados.

Conclui-se, portanto, que há uma clara consciência por parte da liderança sobre o valor do planejamento estratégico e do monitoramento de indicadores como instrumento eficiente de gestão. No entanto, essa percepção vem acompanhada de certa frustração quanto à aplicação prática dos instrumentos e ao impacto real que exercem sobre o cotidiano dos gestores.

As sugestões apresentadas pelos participantes convergem para aspectos fundamentais, como comunicação, capacitação, relevância dos indicadores e necessidade de fortalecimento de uma cultura orientada a resultados — conforme preconiza o modelo da nova gestão pública adotado pelo tribunal, decorrente da política judiciária de institucionalização do planejamento estratégico no Poder Judiciário.

É perceptível que o Tribunal está trilhando um caminho de evolução, ainda que haja espaço significativo para fortalecer a articulação entre plano estratégico, mensuração de indicadores e tomada de decisão em todos os níveis de gestão da organização.

6.1 CULTURA PARTICIPATIVA NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Consoante já destacado anteriormente, a devolutiva da pesquisa aplicada junto aos gestores — especialmente na questão 4 — suscitou a necessidade de se abordar o tema da cultura participativa dos servidores e gestores na construção do plano estratégico.

A negativa de quase 64% dos entrevistados quanto à participação na discussão e na elaboração do planejamento estratégico 2016–2021 conduz à conclusão de que não havia padrões comportamentais estabelecidos pela liderança da organização voltados ao estímulo de interesse e envolvimento dos gestores e servidores na definição dos objetivos, metas e indicadores do referido plano.

Convém, inicialmente, considerar a origem do termo cultura, que deriva do verbo latino *colere*, significando cultivo ou cuidado. Conforme Chauí (2025), trata-se de “uma ação que conduz à plena realização das potencialidades de alguma coisa ou de alguém”. Assim, a construção de uma cultura participativa está diretamente relacionada à autonomia dos indivíduos e aos seus direitos, exigindo tempo e um terreno institucional propício para que suas potencialidades possam se desenvolver e se manifestar.

Oliveira (2006), ao abordar, em sua dissertação de mestrado, a contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa, ressalta que, para que se constitua uma cultura institucional de participação, é necessário incorporar à rotina da organização a compreensão e a adesão dos colaboradores aos conceitos e práticas de gestão.

A formulação do plano estratégico de uma instituição deve ocasionar uma transformação cultural, conceitual e operacional, estimulando os profissionais a atuarem em sua construção, de forma a alcançar uma performance satisfatória na gestão (Téo, 2000). Sem participação colaborativa, o planejamento estratégico tende a se tornar mera formalidade (Avelino, 2002).

Nessa linha, Silvia *et al.* (2017) destacam que a condução de pessoas e processos com vistas a resultados positivos requer uma gestão organizacional estruturada e apoiada em planejamento. Acrescentam que o corpo funcional é essencial — por ser quem executa, de fato, as ações institucionais — e concluem que a elaboração participativa do planejamento estratégico contribui para a satisfação dos colaboradores e influencia positivamente o clima organizacional.

Chiavenato (2016) lembra que a interação das pessoas no processo decisório é fundamental, pois são elas que impulsionam as ações e metas estabelecidas e alimentam os indicadores. Portanto, a construção do planejamento estratégico não deve envolver apenas um grupo restrito de gestores e consultores, mas sim ocorrer de forma coletiva e em consonância com o contexto interno da organização (Pinto *et al.*, 2016).

A literatura especializada corrobora que o planejamento estratégico, quando construído de forma colaborativa e sistemática, promove satisfação e fortalece o engajamento do corpo organizacional.

Essa percepção pode ser extraída das respostas à última questão da pesquisa aplicada, como:

“Deveria haver uma forma de apresentar, seja graficamente ou melhor forma que houver, as relações entre os projetos e ações das unidades e as metas do planejamento estratégico, para que os gestores e servidores possam sentir que estão inseridos no contexto. Hoje, não vejo clareza de que minhas ações objetivam alcançar tais metas.”

Desse modo, verifica-se que a cultura participativa se fortalece à medida que são criados espaços para que servidores e gestores expressem suas ideias e pensamentos sobre o plano estratégico, influenciando, de algum modo, as decisões que repercutem em suas áreas de atuação.

Chiavenato (2016) corrobora esse entendimento ao afirmar que a gestão participativa se concretiza por meio da tomada de decisão conjunta, na qual os profissionais têm condição de influenciar os rumos da organização ao lado de seus superiores imediatos. Tal abordagem gera comprometimento e responsabilidade.

Para Robbins (2009), a cultura participativa estabelece vínculo entre os colaboradores e a organização, sobretudo quando eles conhecem a missão, a visão e os objetivos institucionais e se identificam com eles, tendo oportunidade de discutir e definir, conjuntamente, metas e indicadores. Segundo Leal (2007), a participação coletiva estimula a inteligência institucional, valoriza o potencial humano e permite que os indivíduos expressem suas ideias e emoções, promovendo o desenvolvimento interpessoal e organizacional.

Luck (2008) acrescenta que trabalhar em um ambiente corporativo participativo contribui para a melhoria do comportamento dos liderados, reduz a resistência às mudanças e eleva a produtividade das organizações.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam o papel do planejamento estratégico como instrumento essencial para que as instituições enfrentem ameaças e aproveitem oportunidades, especialmente diante de mudanças no ambiente externo. Segundo os autores, o planejamento institucional consolida as estratégias organizacionais e deve ser construído num processo contínuo e participativo, considerando as variáveis ambientais e as diretrizes da organização.

Ainda que o planejamento não seja construído de forma colaborativa, sua implementação e revisão decorrem de processos decisórios que deveriam considerar os aspectos individuais e organizacionais — de modo que esses fatores confluem em prol da estratégia institucional.

No caso do TRE-SP, não foi o que se observou durante a revisão do segundo plano estratégico, ciclo 2016–2021. As atas do CoGest analisadas na pesquisa não registram a participação ampla de gestores, tampouco de servidores — mesmo que como convidados. As reuniões ocorreram apenas entre membros do comitê, limitando-se à presença do diretor-geral (alta administração) e dos secretários (plano tático), em apresentações simples dos relatórios de desempenho, sem discussões ou deliberações sobre os índices abaixo das metas.

Portanto, não foram encontradas evidências da existência de uma cultura participativa na formulação do segundo plano estratégico, tampouco ao longo de sua execução, revisão, monitoramento e avaliação. Tal cenário, conforme verificado nas respostas à questão dissertativa da pesquisa, gerou desestímulo entre gestores nos níveis tático e operacional, que relataram não ter espaço para expor suas ideias e reflexões acerca das metas e dos indicadores construídos.

6.2 INFLUÊNCIA DAS METAS E DOS INDICADORES NA GESTÃO

O principal objetivo deste trabalho foi investigar o papel das metas e dos indicadores na tomada de decisões pela alta administração e pelas demais lideranças do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, durante o segundo ciclo do Planejamento Estratégico da instituição. A pesquisa realizada apresentou resultados relevantes sobre a influência desses elementos na condução das atividades de gestão das unidades administrativas do Tribunal.

Quanto à percepção dos gestores de nível tático e operacional sobre o uso dos resultados do PEI pela alta administração no processo decisório estratégico, a pesquisa revelou um dado expressivo: 65,6% dos respondentes afirmaram que concordam ou concordam totalmente com essa utilização. Dentre eles, 18,9% optaram pela alternativa “Concordo totalmente” — o maior índice observado entre todas as questões — indicando uma convicção sólida, por parte de parcela

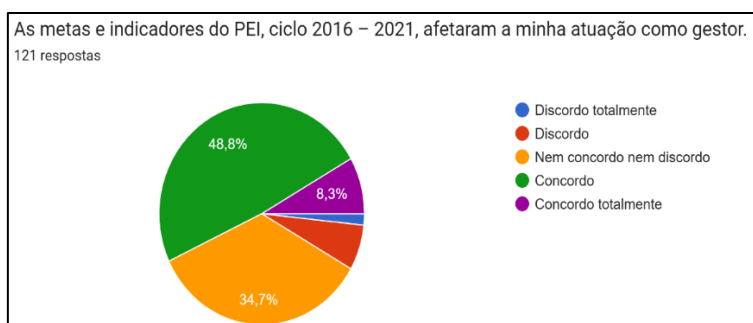
significativa dos entrevistados, quanto à utilização dos indicadores como ferramenta de apoio à tomada de decisões no topo da hierarquia.

Com base nas respostas à questão 9, conclui-se que o PEI é bem concebido e monitorado no nível estratégico, e que há uma percepção consolidada de que esse instrumento é efetivamente utilizado pela alta administração. No entanto, persiste o desafio de traduzir e instrumentalizar os resultados do planejamento estratégico para subsidiar decisões nos níveis intermediário e operacional. As informações fluem para o topo da organização, mas a retroalimentação dos dados, com vistas à tomada de decisões gerenciais, mostra-se menos efetiva.

Apesar da percepção positiva apontada pelos respondentes, esse resultado contrasta com a análise documental das atas do CoGest. Não foram encontradas evidências concretas de que a alta administração tenha tomado decisões diretamente pautadas no monitoramento das metas e dos indicadores. O que se verificou, predominantemente, foram relatórios anuais com os resultados das metas e indicadores do PEI referentes ao ciclo 2016–2021.

Já os resultados da questão 5 indicam que, para cerca de 60% dos gestores respondentes, as metas e os indicadores do PEI interferiram em seu papel como líderes, provocando ações e definições de atuação. Em contrapartida, aproximadamente 35% dos entrevistados não conseguiram afirmar, em sua percepção, que os indicadores tiveram influência relevante sobre suas decisões administrativas. Para fins de reforço visual, reapresenta-se a Figura 8 a seguir — mantendo-se sua numeração original conforme a primeira ocorrência no documento.

Figura 13 – Metas e indicadores do PEI afetaram minha atuação?



Fonte: elaborado pelo autor.

É possível depreender da resposta à referida questão que, para a maioria dos gestores, as metas e os indicadores fixados no planejamento estratégico institucional estavam relacionados às suas atividades gerenciais. Ou seja, enxergaram algum grau de impacto em suas atribuições, seja pela execução das metas, seja pelo acompanhamento dos indicadores de esforço. Em certo sentido, trata-se da influência da gestão por desempenho sobre o comprometimento das unidades organizacionais com o plano estratégico da instituição, afinal, o estabelecimento de metas e indicadores constitui ferramenta essencial à gestão por resultados.

Os dados sugerem ainda que, para a maioria dos gestores, o PEI não se configurou como um mero documento formal, mas sim como um instrumento que, de fato, exerceu influência sobre suas práticas de gestão. O percentual de concordância (48,8%) foi o mais expressivo, apontando uma percepção geral de impacto positivo. Essa conclusão pode ser corroborada por algumas respostas apresentadas na questão 10, como exemplificado:

“Percebe-se que houve o desenvolvimento de uma cultura voltada à gestão orientada por resultados decorrente dos indicadores de desempenho. Como causa deste cenário pode-se citar a existência de indicadores cujas métricas são aplicáveis à realidade das unidades.”

Por outro lado, 34,7% dos gestores adotaram uma posição de neutralidade, o que merece atenção. Esse dado pode refletir distintas interpretações, como:

- a) ausência de clareza quanto ao modo pelo qual metas e indicadores deveriam impactar sua atuação;**
- b) percepção de impacto irrelevante, ainda que não necessariamente negativo;**
- c) desconhecimento ou desinteresse em relação ao PEI;**
- d) entendimento de que o planejamento existia, mas não se convertia em diretrizes claras para a prática cotidiana.**

Na década de 1990, Kaplan e Norton (2000) já discutiam o crescimento da gestão por desempenho como ferramenta capaz de alinhar a performance ao alcance de objetivos e metas estratégicas das organizações, reforçando o engajamento e a responsabilidade dos profissionais com os resultados institucionais — e promovendo, ao final, ganhos de eficácia e eficiência.

A literatura especializada reconhece os indicadores como instrumentos essenciais ao monitoramento e avaliação do desempenho institucional — seja no cumprimento de metas, seja na efetividade das ações e políticas públicas (Bahia, 2021). Na mesma linha, Valadares e Silva (2007) destacam os reflexos desses processos na valorização dos colaboradores e no aumento de sua produtividade, ao associarem o envolvimento com indicadores estratégicos a oportunidades concretas de crescimento profissional.

Dessa forma, é possível concluir que a maioria dos gestores percebeu que o PEI impactou sua atuação — o que representa um indicativo relevante quanto à aplicabilidade prática do planejamento estratégico. Contudo, o percentual de neutralidade identificado (34,7%) acende um alerta sobre a efetividade da comunicação institucional, o grau de compreensão e a aplicabilidade real das metas e indicadores para uma parte considerável da liderança organizacional.

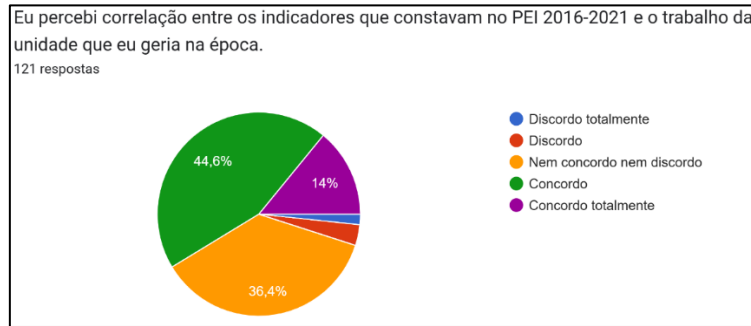
Por fim, torna-se pertinente cotejar os resultados da questão 5 com aqueles obtidos nas questões 6, 7 e 8, de modo a verificar se há consistência na percepção dos gestores em relação à função, ao monitoramento e à avaliação dos indicadores — e suas implicações concretas na gestão institucional durante o segundo ciclo do PEI. Essas questões se inter-relacionam e podem revelar interpretações importantes sobre a efetividade das metas e indicadores enquanto instrumentos estratégicos de decisão.

6.2.1 CORRELAÇÃO ENTRE O IMPACTO PERCEBIDO E A ATIVIDADE GERENCIAL: ANÁLISE COMPARATIVA DAS QUESTÕES 5 E 6

A primeira comparação proposta nesta análise refere-se às questões 5 e 6 do questionário aplicado aos gestores do TRE-SP. Ambas abordam a influência dos indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI) na atuação gerencial, buscando compreender o grau de alinhamento entre o planejamento estratégico e o cotidiano das unidades administrativas.

Antes de adentrar a análise quantitativa e interpretativa, retoma-se a Figura 9 a seguir — já apresentada anteriormente no documento — com o intuito de facilitar a leitura da análise comparativa (por se tratar da mesma imagem, ela mantém a numeração original).

Figura 14 – Percepção da relação entre indicadores e a unidade



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos nas duas questões são bastante próximos: na questão 5, 57,1% dos entrevistados afirmaram que os indicadores afetaram sua atuação; já na questão 6, 58,6% reconheceram correlação entre os indicadores e o trabalho gerencial desenvolvido em suas unidades. Esse alinhamento estatístico indica que, para uma parcela significativa da liderança institucional, os instrumentos estratégicos não apenas foram percebidos como influentes, mas também como diretamente ligados às rotinas administrativas.

O destaque da questão 6 está no maior percentual de concordância total (14%, frente aos 8,3% da questão 5), o que sugere que a correlação entre os indicadores e as atividades das unidades foi mais claramente identificada do que o impacto subjetivo desses instrumentos sobre a atuação individual de cada gestor. Essa diferença pode refletir a compreensão técnica do papel dos indicadores, mesmo quando sua influência prática não seja plenamente internalizada.

Por outro lado, o índice de respostas neutras é igualmente elevado nas duas perguntas: 36,4% na questão 6 e 34,7% na questão 5. Isso aponta para uma parcela considerável dos gestores que ainda demonstra indefinição quanto à aplicabilidade dos indicadores do PEI. Essa neutralidade pode decorrer de fragilidades na comunicação institucional, falta de capacitação ou da ausência de diretrizes claras que estabeleçam a conexão entre os objetivos estratégicos e as atribuições das unidades.

De modo geral, a comparação entre as questões revela consistência nas percepções e reforça a importância de fortalecer o alinhamento entre o planejamento estratégico e a atuação gerencial. Para que os indicadores do PEI sejam plenamente eficazes como instrumentos de decisão, é necessário que os gestores reconheçam não

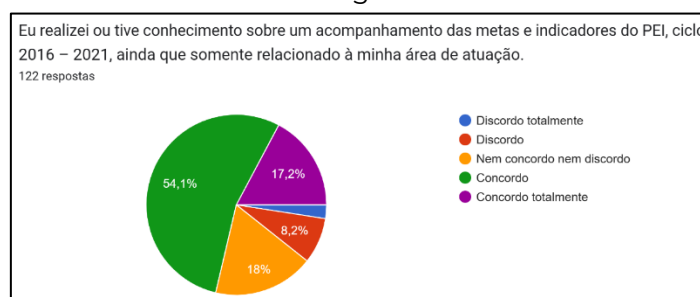
apenas sua existência, mas também sua relevância prática na condução de atividades administrativas.

6.2.2 CONSCIÊNCIA INSTITUCIONAL DO MONITORAMENTO E SUA DISSOCIAÇÃO PRÁTICA: ANÁLISE DAS QUESTÕES 5 E 7

A segunda comparação apresentada nesta discussão analítica concentra-se nas questões 5 e 7 do questionário. Ambas revelam perspectivas distintas e complementares sobre o uso dos indicadores do PEI: enquanto a questão 5 trata da percepção de impacto na atuação dos gestores, a questão 7 aborda o conhecimento ou realização do monitoramento dos indicadores estratégicos em suas respectivas áreas.

Antes de avançar para a análise interpretativa, reapresenta-se a Figura 11, que ilustra os dados da questão 7 — mantendo-se sua numeração original.

Figura 15 – Utilização dos indicadores estratégicos do PEI 2016–2021 na tomada de decisão gerencial



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se percebe, a questão 7 obteve um índice de concordância bastante expressivo: 71,3% dos gestores afirmaram que realizaram ou estavam cientes do monitoramento dos indicadores estratégicos. Já na questão 5, apenas 57,1% disseram perceber que tais instrumentos interferiram em sua atuação como líderes.

Essa diferença de mais de 14 pontos percentuais revela uma dissociação relevante: embora o monitoramento institucional esteja presente entre os gestores e seja conhecido por eles, sua aplicação prática — como elemento transformador da atuação — parece mais restrita. Ou seja, saber que há indicadores não é suficiente para que eles influenciem as decisões e condutas administrativas.

Adicionalmente, o índice de neutralidade na questão 7 (18%) é significativamente inferior ao da questão 5 (34,7%), indicando que os gestores têm maior clareza sobre os processos de mensuração do que sobre o real impacto desses processos em sua atividade.

Esse padrão de resultados aponta para uma cultura organizacional que já assimilou as rotinas de acompanhamento estratégico, mas que ainda não conseguiu consolidar plenamente o uso dos indicadores como ferramentas gerenciais eficazes. A percepção de impacto precisa ser aprofundada — e para isso, são essenciais iniciativas de capacitação, sensibilização e vinculação direta dos indicadores aos processos decisórios cotidianos.

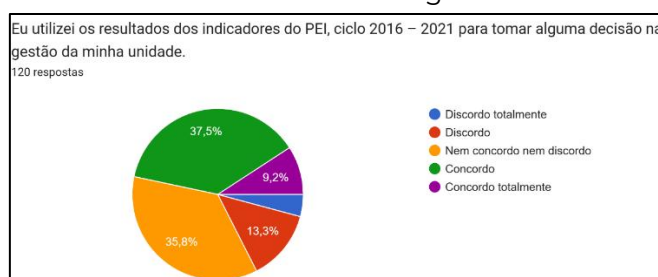
A comparação entre as questões reforça, portanto, a ideia de que o PEI é conhecido e formalmente acompanhado, mas ainda carece de maior aplicabilidade prática para que sua influência sobre a gestão institucional seja verdadeiramente efetiva.

6.2.3 APLICAÇÃO DOS INDICADORES COMO INSTRUMENTO DECISÓRIO: ANÁLISE DAS QUESTÕES 5 E 8

A terceira análise comparativa desta seção relaciona os dados das questões 5 e 8, com o objetivo de examinar a efetividade prática dos indicadores do PEI no processo de tomada de decisões pelas lideranças táticas e operacionais do TRE-SP. A questão 5 trata da percepção geral dos gestores sobre o impacto dos indicadores em sua atuação, enquanto a questão 8 investiga diretamente se esses instrumentos foram de fato utilizados como base para decisões gerenciais.

Para contextualizar visualmente a discussão, reapresenta-se abaixo a Figura 10 (já inserida anteriormente no documento, mantendo sua numeração original).

Figura 16 – Grau de envolvimento declarado com o monitoramento de metas e indicadores no ciclo estratégico 2016–2021



Fonte: elaborado pelo autor.

A questão 8 é central para esta análise, pois avalia a utilização prática dos resultados do PEI na tomada de decisão gerencial pelos líderes em nível tático e operacional. Do total de respondentes, 46,7% (37,5% + 9,2%) afirmaram que concordam ou concordam totalmente que utilizaram os resultados dos indicadores do PEI como subsídio em suas decisões de gestão. Embora esse percentual represente quase metade da amostra, não configura uma maioria expressiva. Ademais, o índice de “Concordo totalmente” (9,2%) mostra-se relativamente modesto.

A neutralidade também se manteve elevada: 35,8% dos gestores indicaram uma posição neutra quanto ao uso dos indicadores — número próximo ao registrado na questão 5 (34,7%). Esse dado sugere que, para mais de um terço dos entrevistados, a utilidade dos indicadores do PEI na tomada de decisões não é clara ou não se concretizou. Ou seja, pode haver acesso aos dados, mas não sua instrumentalização efetiva.

Ainda, 17,5% dos participantes (13,3% + 4,2%) discordam ou discordam totalmente da afirmação de que utilizaram os indicadores como base decisória. Esse percentual é consideravelmente superior ao registrado nas demais questões — que, em média, apresentam índices de discordância entre 5% e 10%. Portanto, para quase um quinto dos gestores, os resultados do PEI não foram ferramentas efetivas para subsidiar suas decisões.

Comparar a percepção de “afetação da atuação” (questão 5) com a “utilização dos resultados para tomada de decisão” (questão 8) é essencial para compreender a profundidade da influência do PEI. Embora 57,1% dos respondentes indiquem que o PEI afetou sua atuação, apenas 46,7% afirmam ter utilizado os resultados dos indicadores para tomar decisões concretas. Essa diferença de aproximadamente 10 pontos percentuais revela uma lacuna crítica: há gestores que percebem o PEI como parte de sua realidade, mas essa influência não se traduz necessariamente em ação estratégica. Em alguns casos, a “afetação” pode refletir cobrança institucional ou exigência formal, sem implicar na conversão dos dados em decisões práticas.

Dessa comparação, é possível extrair conclusões relevantes quanto à influência das metas e indicadores na gestão, conforme se vê a seguir:

- a) PEI como ferramenta de gestão: os dados indicam que, embora o PEI seja reconhecido em sua estrutura e influência potencial, ele ainda não está consolidado como instrumento decisório proativo na gestão cotidiana das unidades.**
- b) Desafio na tradução dos dados em ação: há uma dificuldade evidente em transformar os resultados dos indicadores — que pressupõem mensuração e análise — em ações administrativas concretas. Os dados não evidenciam, por si só, a aplicação prática gerencial.**
- c) Engajamento e capacitação: a organização precisa investir em estratégias para capacitar os gestores não apenas na leitura dos indicadores, mas na interpretação crítica e aplicação efetiva desses instrumentos no ajuste de rotas, na otimização de processos e no alcance das metas propostas.**
- d) Fortalecimento da cultura de gestão por resultados: os dados reforçam a importância de consolidar uma cultura institucional orientada por evidências, em que o planejamento estratégico seja continuamente consultado e utilizado como referência para a formulação de estratégias e decisões no nível das unidades. Esse ponto já foi abordado em seção anterior.**

Embora o PEI demonstre ter impacto percebido sobre a atuação de boa parte dos gestores e os mecanismos de acompanhamento estejam institucionalizados, a transição da informação para a ação apresenta um *gap* relevante. A neutralidade elevada e o crescimento da discordância na questão que trata da utilização dos dados para decisões são os principais pontos de atenção. O potencial do PEI como instrumento de melhoria contínua pode estar sendo subutilizado, especialmente no nível operacional da organização.

Dada essa conjuntura, é pertinente abordar as hipóteses formuladas neste estudo à luz das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos gestores.

6.3 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

Com base nas análises desenvolvidas nas seções anteriores — incluindo os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos gestores do TRE-SP e a avaliação documental das atas do Comitê Gestor da Estratégia — é possível proceder à consolidação das hipóteses formuladas nesta dissertação. A seguir, apresentam-se as apreciações técnicas de cada uma delas:

1. Hipótese 1: O Plano Estratégico trouxe para o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo uma nova concepção de administração, introduzindo a gestão por resultados, a partir do acompanhamento e análise de indicadores.

Os dados das questões 5, 6, 7 e 9 confirmam de forma consistente essa hipótese. A maioria dos gestores afirmou ter sentido impacto do PEI em sua atuação (57,1%) e identificou correlação entre os indicadores e as atividades gerenciais (58,6%). Além disso, 71,3% declararam que acompanharam ou tiveram conhecimento sobre os indicadores em suas áreas. Por fim, 65,6% relataram que a alta administração utilizou os indicadores como insumo para decisões estratégicas.

Esses achados indicam que o PEI foi incorporado como instrumento relevante na lógica de gestão da instituição. Assim, a Hipótese 1 está confirmada, evidenciando a introdução da cultura de gestão por resultados no âmbito do TRE-SP.

2. Hipótese 2: O número exacerbado de indicadores de resultado e de esforço no Plano Estratégico não contribui de forma efetiva para a gestão do Tribunal em todos os seus níveis.

A análise dos dados não permite confirmar nem refutar diretamente essa hipótese, uma vez que não houve questão específica sobre a quantidade de indicadores. No entanto, a alta neutralidade observada (cerca de 35%) e o baixo índice de uso efetivo dos dados para decisões (46,7%) sugerem dificuldades na instrumentalização dos indicadores no cotidiano gerencial. Isso pode estar relacionado à complexidade ou ao volume excessivo de métricas.

Dessa forma, a Hipótese 2 permanece inconclusa, embora os indícios apontem para possíveis entraves decorrentes da estrutura dos indicadores.

3. Hipótese 3: As decisões da alta administração e demais gestores do Tribunal, relativas às ações e aos projetos estratégicos, não são baseadas nos resultados dos indicadores.

A análise das atas do CoGest não identificou evidências formais de decisões diretamente pautadas nos resultados dos indicadores — especialmente por parte da alta administração. Esse dado confirma a hipótese no plano documental.

No entanto, os dados do questionário indicam que 65,6% dos gestores acreditam que a alta administração utiliza os indicadores em decisões estratégicas, enquanto apenas 46,7% indicaram tê-los utilizado em suas próprias unidades. A percepção positiva não encontra respaldo nos registros oficiais.

Diante disso, a Hipótese 3 está confirmada, sobretudo quando considerada a ausência de registros que comprovem decisões fundamentadas nos dados do PEI — tanto por parte da alta gestão quanto dos demais líderes institucionais.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE COMPARATIVA

A análise desenvolvida neste capítulo permitiu uma reflexão profunda sobre o grau de efetividade dos indicadores estratégicos previstos no PEI (ciclo 2016–2021) como instrumentos de gestão no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

Nas comparações realizadas entre as questões 5, 6, 7 e 8, verificou-se que a maioria dos gestores reconhece o impacto dos indicadores em sua atuação e identifica correlação entre esses instrumentos e o trabalho gerencial das unidades. Também se constatou que o acompanhamento técnico das metas está presente de maneira disseminada, reforçando o caráter institucionalizado do processo de monitoramento.

No entanto, a conversão desses dados em decisões administrativas concretas revelou-se menos robusta. A diferença entre

o impacto percebido e a efetiva utilização dos indicadores na tomada de decisão expõe uma lacuna relevante. Embora haja conhecimento técnico e familiaridade com o plano estratégico, sua instrumentalização prática permanece limitada — sobretudo nos níveis tático e operacional.

A discussão das hipóteses reforça esse cenário, evidenciando que a gestão por resultados foi introduzida formalmente, mas enfrenta desafios para sua consolidação plena. Além disso, embora os dados sinalizem que a alta administração seja percebida como usuária dos resultados estratégicos, não foram encontradas evidências documentais que sustentem essa prática.

Portanto, a análise comparativa desta seção indica avanços importantes na incorporação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, mas também revela pontos críticos que demandam atenção institucional. O fortalecimento da cultura de uso dos indicadores como apoio efetivo à decisão exige aprimoramentos na comunicação interna, maior engajamento dos gestores e investimentos em formação técnica. Só assim será possível transformar o PEI em instrumento vivo e eficaz — capaz de orientar ações, promover eficiência administrativa e entregar valor público de forma plena e transparente.



7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a aplicação do planejamento estratégico no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, entre 2016 e 2021, com ênfase na contribuição dos indicadores definidos no PEI para a tomada de decisões pela alta direção e pelos gestores da organização, com foco na gestão por resultados.

Os objetivos geral e específicos foram alcançados, à medida que a pesquisa se voltou à organização com o propósito de verificar a existência de deliberações, por parte da alta gestão e dos demais líderes, embasadas nos indicadores, a partir de uma mensuração efetiva dos instrumentos, tendo como objetivo demonstrar a eficácia e a eficiência do desempenho do plano estratégico do Tribunal.

A literatura acadêmica foi revisitada quanto à gestão pública orientada por resultados, explorando conceitos, elementos e métodos de construção de planos estratégicos, com convergência para o monitoramento e avaliação de metas e indicadores no setor público. Foram também relacionadas contribuições de estudos acadêmicos recentes sobre o impacto do planejamento estratégico na esfera governamental.

Ao discutir as hipóteses formuladas, foi fundamental segmentar a análise da pesquisa pelos diferentes níveis de gestão. O questionário revelou resultados que sugerem um cenário em que a gestão por resultados e o uso de indicadores como suporte à tomada de decisões está mais consolidado no topo da hierarquia (alta administração) do que nos níveis táticos e operacionais — ainda que, nesse caso, a percepção tenha superado as evidências documentais analisadas. A análise documental não comprovou decisões fundamentadas explicitamente nos indicadores.

Esse contraste revela um desafio comum às organizações públicas: o desdobramento estratégico. Embora o planejamento seja estruturado e o acompanhamento ocorra, a “capilaridade” da tomada de decisão baseada em dados nem sempre atinge todas as camadas de forma homogênea. Entre as causas dessa dissociação, destacam-se:

- a) lacunas na capacitação dos gestores;**
- b) ausência de clareza sobre os indicadores e sua relação com o cotidiano das unidades;**
- c) e UMA cultura institucional ainda em fase de amadurecimento no uso efetivo de evidências como base para decisões.**

Além disso, os resultados indicam que o TRE-SP adota seu Plano Estratégico Institucional de forma consistente, sendo seus indicadores monitorados pela maioria dos gestores. Isso representa um avanço importante, ao evidenciar compromisso com a gestão estratégica e com os mecanismos de acompanhamento, mesmo que ainda sem plena efetividade decisória.

O principal desafio revelado pela pesquisa está na efetividade do desdobramento e na apropriação do PEI nos níveis tático e operacional. A percepção de que o planejamento estratégico impacta a atuação gerencial existe, mas a conversão dos indicadores em decisões concretas segue sendo um ponto frágil.

Outro achado decorrente da pesquisa é a ausência de uma cultura organizacional clara que estimule a participação dos gestores na definição de metas e indicadores, bem como incentive a tomada de decisão baseada em dados. Observou-se também a carência de ações de capacitação que promovam o domínio das ferramentas de avaliação e seu uso estratégico.

Em suma, o TRE-SP apresenta uma gestão estratégica sólida no nível da alta direção, mas há espaço para tornar mais eficaz e eficiente a tomada de decisões fundamentadas nos indicadores do PEI, sobretudo ao enfrentar os desafios nos níveis gerenciais. A integração dos resultados no cotidiano das unidades administrativas requer aprimoramento.

A conclusão desta pesquisa é que o plano estratégico inovou a gestão da Justiça Eleitoral paulista, inaugurando uma abordagem gerencial que ainda está em fase de consolidação. Atualmente, a organização encontra-se no terceiro ciclo do PEI (2021–2026), o que demonstra um processo contínuo de amadurecimento, com evolução da cultura organizacional. Há plena possibilidade de que a alta direção e os demais gestores adotem de forma eficaz os indicadores estratégicos e táticos como instrumentos decisórios voltados ao aprimoramento da gestão pública do Tribunal, promovendo valor público e fortalecendo a democracia.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto; GREGÓRIO, Álvaro; NEVES, Ana de Meiroz; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sérgio. **Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

AVELINO, Beatriz Figueiredo de Carvalho. **Planejamento estratégico participativo**: análise de sua participação em uma universidade pública. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2021.

BATEMAN, Thomas Stewart; SNELL, Scott Allen. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso Antonio Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BJORNENAK, Trond. **Balanced scorecard**: construction and implementation issues. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration, 1997.

BOLAND, Tony; FOWLER, Andrew. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, UK, v. 13, n. 5, p. 417–446, 2000.

BORGES, Thiago Bernardo; MATIAS, Márcia Athayde. Contabilidade gerencial no setor público: o caso de Minas Gerais. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, v. 22, n. 3, p. 73–98, jul./set. 2011. Disponível em: PDF da revista da UFMG. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRAGA, Newton. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, 1987. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRIGNALL, Stan; MODELL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management Accounting Research**, USA, v. 11, n. 3, p. 281–306, 2000.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ n.º 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o planejamento estratégico no Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n.º 23.371, de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2011/resolucao-no-23-371-de-14-de-dezembro-de-2011>. Acesso em: 11 nov. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 3, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semiestagnada. Trabalho apresentado na sessão inaugural do Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea – Casa Civil / Fundap. São Paulo, mar. 2004.

BRIGNALL, Stan; MODELL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector. **Management Accounting Research**, San Diego: Academic Press, v. 11, n. 3, p. 281–306, 2000. ISSN 1044-5005. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0137>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning, Oxford: Pergamon Press**, v. 21, n. 1, p. 73–81, 1988. ISSN 0024-6301. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1). Acesso em: 11 abr. 2025.

CARDOSO JÚNIOR, José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2011.

CASTALDELLI JÚNIOR, Eduardo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. Indicadores de desempenho em entidades fiscalizadoras superiores: o caso brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, v. 22, n. 1, p. 99–120, jan./mar. 2011.

CHAER, Ana Carolina Lemos; AZEVEDO, Joel Sólton Farias de; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Poder de gestão estratégica do Poder Judiciário do Brasil. *In*: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2006. Painel 24.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. São Paulo: Moderna, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

CHRISTENSEN, Tom; LÆGREID, Per. The whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059–1066, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CLETO, Laerte Davi. **Planejamento estratégico e desempenho na Secretaria de Gestão**: um estudo de caso. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2023.

CORRÊA, Mônica Izabel. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 41, n. 3, maio/jun. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000300006>. Acesso em: 17 mar. 2025.

COSTA, Patrícia Vieira da. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão pública**. Brasília: ENAP, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CRUZ, Felipe Lopes da. **O impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública federal**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CUNHA, Maria Silvia Monteiro da. Nova gestão pública: a experiência do Judiciário brasileiro. In: PINTO, Luiz Carlos Bresser; LIMA, Edmundo Campos (org.). **Gestão pública contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

DIAS, Renato Dagnino. **Gestão de desempenho e decisões públicas**: indicadores como instrumentos de inovação. São Paulo: Instituto de Ciência e Tecnologia Democrática, 2014.

DIAS, Rosana. **A gestão de desempenho na administração pública brasileira**. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

EDREIRA, Robson Vieira. **O planejamento estratégico como instrumento de efetivo acesso à Justiça do Trabalho**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013.

FERREIRA, Henrique; CASSIOLATO, Maria Lucia Falcão; GONZÁLEZ, Renato. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2009. (Texto para discussão, n. 1369).

FLEURY, Sonia Regina. Gerencialismo e reforma do Estado: limites e possibilidades. **Revista Lua Nova**, São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC), n. 64, p. 65–95, 2005.

FUNDACIÓN NACIONAL DE LA CALIDAD. **Indicadores de desempenho**: estruturação do sistema de indicadores organizacionais. 3. ed. São Paulo: FNQ, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EDREIRA, Robson Vieira. **O planejamento estratégico como instrumento de efetivo acesso à Justiça do Trabalho**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013.

FERREIRA, Henrique; CASSIOLATO, Maria Lucia Falcão; GONZÁLEZ, Renato. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2009. (Texto para discussão, n. 1369).

FLEURY, Sonia Regina. Gerencialismo e reforma do Estado: limites e possibilidades. **Revista Lua Nova**, São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC), n. 64, p. 65–95, 2005.

FUNDACIÓN NACIONAL DE LA CALIDAD. **Indicadores de desempenho**: estruturação do sistema de indicadores organizacionais. 3. ed. São Paulo: FNQ, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDFINCH, Shaun; WALLIS, Joe. International trends in public administration: reform and democratization. **Public Administration**, v. 87, n. 1, p. 111–128, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01745.x>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. **Governing by network**: the new shape of the public sector. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2006.

HOOD, Christopher. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2–3, p. 93–109, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).

JACKSON, Angela; LAPSLEY, Irvine. The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector. **International Journal of Public Sector Management**, Bingley: Emerald Publishing, v. 16, n. 5, p. 359–375, 2003. ISSN 0951-3558. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550310489304>. Acesso em: 17 mar. 2025.

JOBIM, Nelson Azevedo. Planejamento estratégico da Justiça: um avanço institucional. **Revista Justiça e Cidadania**, Rio de Janeiro: JC Editora, n. 31, p. 5–8, set. 2005. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/planejamento-estrategico-da-justica-um-avanco-institucional/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David Paul. **Balanced scorecard**: traduzindo estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David Paul. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes. A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional

de Justiça. **Revista CNJ**, Brasília: Conselho Nacional de Justiça, v. 4, n. 1, p. 25–44, jan./jun. 2020. ISSN 2675-3669.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KURUNMÄKI, Liisa; LAPSLEY, Irvine; MELINA, Raffaella. Accounting and hybridization: financial management in healthcare. *In*: CHRISTENSEN, Tom; LÆGREID, Per. (org.). **New public management**: the transformation of ideas and practice. Farnham: Ashgate, 2003.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa**: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. rev. atual. Curitiba: Juruá, 2007.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**: o que é, como se faz. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MALINA, Mary Ann; SELTO, Frank H. Choice and change of measures in performance measurement models. **Management Accounting Research**, San Diego: Academic Press, v. 15, n. 2, p. 185–206, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.02.002>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MARINI, Andrea Cristina; MARTINS, Humberto Falcão. **Desempenho institucional no setor público**: a proposta do modelo de valor público. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador: Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 10, jun./ago. 2007. ISSN 1676-7020. Disponível em: <https://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistadireitopublico/article/view/3756>. Acesso em: 4 fev. 2025.

MARTINS, Humberto Falcão. O plano gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. *In*: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Panamá, 28–31 out. 2003. **Anais...** Caracas: CLAD, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão; VILHENA, Reinaldo. Gestão de desempenho no setor público: desafios e perspectivas. **Revista Gestão Pública em Debate – GPD**, Brasília: ENAP, v. 9, n. 1, p. 98–119, 2022.

MENDES, Gilmar Ferreira. As contribuições do CNJ para o Judiciário Brasileiro. **Revista Justiça e Cidadania**, Rio de Janeiro: JC Editora, n. 143, jul. 2012. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/as-contribuicoes-do-cnj-para-o-judiciario-brasileiro/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. *In*: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, José Henrique. **Construção de um plano estratégico governamental a partir de dados e indicadores**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2023.

NEELY, Andrew. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford: Emerald Group Publishing, v. 19, n. 2, p. 205–228, 1999. ISSN 0144-3577. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>. Acesso em: 8 ago. 2024.

NOGUEIRA, Rosilene. **Indicadores de desempenho no setor público**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, João Augusto de Pinho. Repensando políticas públicas: por que frequentemente falhamos no planejamento? *In*: MARTINS, Pedro Eduardo M.; PIERANTI, Octavio Penna (org.). **Estado e gestão pública**: visões do Brasil contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.

OLIVEIRA, Luciano Pimentel de. **A contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa**: uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas. 2006.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ONGARO, Edoardo. Modernization and management reform in EU public administrations: an emergent perspective on the whole of government approach. **Public Policy and Administration**, v. 24, n. 4, p. 381–399, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076709345682>. Acesso em: 12 nov. 2024.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas**: uma visão de especialistas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

PEDROSA, Flávio Mascarenhas Roriz. **Planejamento estratégico como ferramenta de planejamento governamental**: experiências do Governo Federal, Minas Gerais e Distrito Federal. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), Brasília, 2017.

PINTO, Luiz Bernardo; BOAS, Andréa Alves Vieira; ANTONIALLI, Larissa Martins; SILVA, Natália Rodrigues. Gestão de pessoas e planejamento estratégico em hospitais do sul de Minas Gerais: uma análise de indicadores. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, v. 14, n. 1, p. 107–134, jan./abr. 2016. ISSN 1678-2089. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i1.58007>. Acesso em: 4 maio 2025.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform**: a comparative analysis – new public management, governance, and the neo-Weberian state. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTANA, Larissa Prado. **Critérios e métodos da administração na tomada de decisão no processo de reestruturação das serventias extrajudiciais sob a ótica do planejamento estratégico**: análise da Orientação n.º 7, de novembro de 2018, do Conselho Nacional de Justiça.

2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2020.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 43, n. 1, p. 47–69, jan./fev. 2009. ISSN 0034-7612. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100003>. Acesso em: 7 nov. 2024.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Flávia Almeida; MÁRIO, Poueri Castañeda. Monitoramento e avaliação nas instituições públicas: um estudo nos Tribunais de Contas no Brasil. In: III CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – AdCont, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 9–11 out. 2012.

SILVA, Leiliane Penafort; OLIVEIRA, Ananias Costa; PEREIRA, Luís de Jesus; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **Revista Eletrônica de Humanidades**, Macapá: Universidade Federal do Amapá, v. 10, n. 2, p. 79–95, jul./dez. 2017. ISSN 1982-3800.

TÉO, Geraldo de Oliveira. **O processo de institucionalização do planejamento estratégico da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nestor. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2013.

VAITSMAN, Jeni; RODRIGUES, Roberto Wilson de Souza; PAES-SOUSA, Rômulo. **O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil**. Brasília: Unesco, 2006.

VALADARES, Rodrigo Corrêa; SILVA, José Roberto Gomes da. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações.

Revista Gestão e Planejamento, Salvador: Universidade Salvador, v. 8, n. 1, p. 51–67, jan./jun. 2007. ISSN 2178-8030.

VALENTE, Ricardo J. Administração pública gerencial: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 35, n. 5, p. 109–122, set./out. 2001.

WRIGHT, Peter. Strategic decision makers: roles and responsibilities. **Journal of Strategic Management**, v. 32, n. 2, p. 223–241, 2011.

ZANELLA, Alberto. Estudos de caso como estratégia de pesquisa em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 642–661, jul./ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400009>. Acesso em: 11 mar. 2025.



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO