

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLÉCIO SILVA MARQUEZ

**INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL JUDICIÁRIA NA
COMPREENSÃO DA NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESTRUTURADO NO ÂMBITO DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER
JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

**GOIÂNIA
2024**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLÉCIO SILVA MARQUEZ

**INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL JUDICIÁRIA NA
COMPREENSÃO DA NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESTRUTURADO NO ÂMBITO DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER
JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Kinast de Camillis.

**GOIÂNIA
2024**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M357i

Marquez, Clécio Silva.

Influência da mudança na gestão organizacional judiciária na compreensão da necessidade do planejamento estratégico estruturado no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás. /Clécio Silva Marquez. – 2024.

96 f.: il. 30cm.

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. TJGO. 2. Planejamento Estratégico. 3. Primeiro Grau de Jurisdição. 4. Resistência. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.012.2(817.3)

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLÉCIO SILVA MARQUEZ

**INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL JUDICIÁRIA NA
COMPREENSÃO DA NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESTRUTURADO NO ÂMBITO DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER
JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Patrícia Kinast de Camillis
Professora Orientadora

Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa
Membro Interno

Prof. Dr. José Cristiano Leão Tolini
Membro Convidado

**GOIÂNIA
2024**

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral identificar possíveis ocorrências de resistência na mudança da ordem organizacional, quanto à gestão das unidades judiciárias no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás, referente à implementação do planejamento estratégico e estruturado para o desenvolvimento das atividades de entrega da prestação jurisdicional. A metodologia abordada foi a pesquisa qualitativa e exploratória, realizada a partir de entrevistas semi-estruturadas concedidas por juízes(as) titulares de unidades judiciárias de primeira instância no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, em diversas unidades da capital e do interior do estado. Os resultados foram obtidos a partir das entrevistas realizadas com 10 magistrados(as), e, em síntese, correspondem à afirmação de que, há resistência no aludido órgão público como um todo, quanto à elaboração de planejamentos estratégicos, em que esses líderes responderam que criam várias ações de comunicação, com o intuito de alinhar suas equipes rumo ao desenvolvimento de ações e iniciativas para o alcance das metas estabelecidas, sendo que o maior interesse desses gestores, é entregar para a sociedade goiana uma prestação jurisdicional eficiente, célere e de qualidade.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Resistência. Planejamento Estratégico. Unidade Judiciária de Primeiro Grau. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

ABSTRACT

And, it presented as a general objective to identify possible occurrences of resistance in changing the organizational order, regarding the management of judicial units within the scope of the first level of jurisdiction of the Judiciary of the State of Goiás, regarding the implementation of strategic and structured planning for the development of jurisdictional provision delivery activities. The methodology addressed was qualitative and exploratory research, carried out based on semi-structured interviews given by judges holding first instance judicial units within the scope of the Court of Justice of the State of Goiás, in various units in the capital and in the interior of State. The results were obtained from interviews carried out with 10 magistrates, and, in summary, correspond to the statement that there is resistance in the aforementioned public body as a whole, regarding the elaboration of strategic planning, in which these leaders responded that create several communication actions, with the aim of aligning their teams towards the development of actions and initiatives to achieve the established goals, and the greatest interest of these managers is to deliver efficient, fast and quality judicial provision to the society of Goiás. .

Keywords: Organizational Change. Resistance. Strategic planning. First Degree Judicial Unit. Court of Justice of the State of Goiás.

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CGJGO	Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EC	Emenda Constitucional
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Série histórica do tempo médio de duração dos processos	12
Figura 2 - Tempo de giro do acervo, por tribunal	13
Figura 3 - Série histórica dos casos pendentes.....	15
Figura 4 - As premissas do planejamento	44
Figura 5 - As partes interessadas podem usar <i>Balanced Scorecard</i>	47
Figura 6 - Planejamento de comunicação integrada	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores causadores da resistência à mudança.....	36
Quadro 2 - Reação comportamental ao processo de mudança	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa.....	22
1.2 Objetivos do estudo.....	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Mudança organizacional.....	24
2.1.1 Estrutura Organizacional vs. Desenho Organizacional	25
2.1.2 Importância da gestão organizacional	26
2.1.3 Gestão vs. Desenvolvimento	27
2.1.4 Estrutura organizacional e gestão	28
2.1.5 Gestão corporativa - estilos de liderança	29
2.1.6 Estilos de gestão organizacional	31
2.1.7 As ações da mudança organizacional	32
2.2 Resistência à mudança organizacional	35
2.3 Planejamento estratégico	43
2.3.1 Introdução	48
2.3.2 Elementos	48
2.3.3 Processo de elaboração.....	51
2.3.4 Implementação	54
3 METODOLOGIA	56
3.1 Desenho da pesquisa.....	56
3.2 Local de pesquisa	57
3.3 Instrumentos, sujeitos e procedimentos de coleta de dados	57
3.4 Análise dos dados	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
4.1 Perfil dos entrevistados	60
4.2 Categorização das entrevistas	64
4.2.1 Tipos de oposição no que condiz à mudança organizacional	64
4.2.2 Análise da compreensão dos magistrados acerca da necessidade de implementação do planejamento estratégico	69
4.2.3 Relação entre a necessidade da gestão judiciária, mediante a elaboração do planejamento estratégico e o resultado da produtividade	73
4.2.4 Processos e ações de implementação de planejamento estratégico	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	94
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM JUÍZES(AS) DE PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS	95

1 INTRODUÇÃO

A composição do Poder Judiciário brasileiro é dividida em cinco segmentos de justiça, segundo o critério estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de acordo com o que se extrai do relatório “Justiça em Números de 2023”, quais sejam: Justiça Estadual e Justiça Federal, que integram a Justiça Comum, e Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, que integram a Justiça Especial. Além do Supremo Tribunal Federal (STF), e ainda outros quatro Tribunais Superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2023).

Ainda segundo o relatório “Justiça em Números de 2023”, em síntese destaca-se que a Justiça Estadual, integrante da justiça comum (juntamente com a Justiça Federal), é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário, quais sejam Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar, o que significa dizer que a sua competência é residual (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2023).

A título de organização, o Poder Judiciário do Distrito Federal e Territórios é organizado e mantido pela União, enquanto que a Justiça Estadual está presente em todas as unidades da Federação e engloba a maior parte dos processos judiciais. Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição, consoante expõe o próprio CNJ (2023):

Primeiro grau – composto pelos(as) juízes(as) de Direito, pelas varas, pelos fóruns, pelos tribunais do júri (encarregados de julgar crimes dolosos contra a vida), pelos juizados especiais estaduais e suas turmas recursais.

Segundo grau – representado pelos Tribunais de Justiça (TJs). Nele, os(as) magistrados(as) são desembargadores(as), que têm entre as principais atribuições o julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau (CNJ, Justiça em Números, 2023, p. 19).

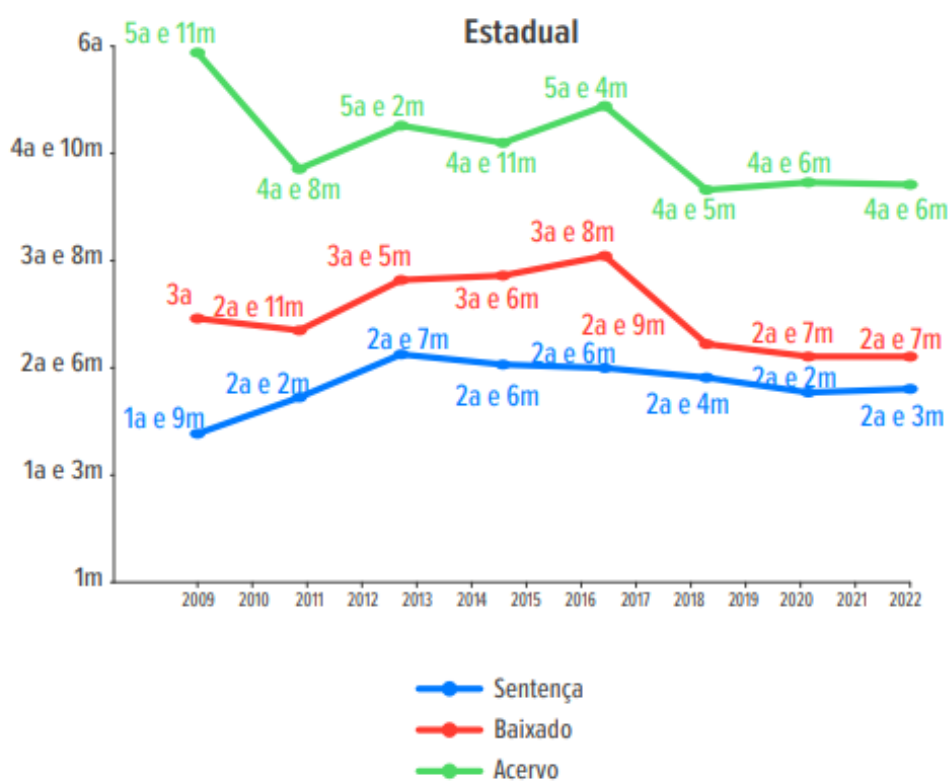
Pois bem, segundo os dados da “Justiça em Números de 2023”, a justiça estadual apresenta o maior tempo médio de tramitação dos processos pendentes correspondentes ao acervo atual (4 anos e 6 meses) e dentre os processos baixados (2 anos e 7 meses), além de ter a segunda maior duração processual até a sentença

que são de 2 anos e 3 meses, já que os mesmos critérios estatísticos para todos os outros segmentos da justiça do Poder Judiciário, Superior, Trabalho, Eleitoral, Federal (a maior duração processual até a sentença) e Militar Estadual, respectivamente, são os seguintes: 8 meses; 1 ano e 6 meses; 11 meses; 2 anos e 5 meses; e 9 meses (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2023).

Por outro lado, considerando o tempo médio de tramitação de toda a Justiça brasileira, enquanto no primeiro grau leva-se uma média de 2 anos e 5 mês até a sentença, no segundo grau esse tempo, até o julgamento, é reduzido para menos de um quarto, já que demora 7 meses (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2023).

O que evidencia a percepção de que a resposta estatal judiciária no Brasil, em geral, é marcada pela morosidade, decorrente da lentidão na entrega da prestação jurisdicional, por isso, inadequada, não suprimindo os preceitos constitucionais vigentes.

Figura 1 - Série histórica do tempo médio de duração dos processos

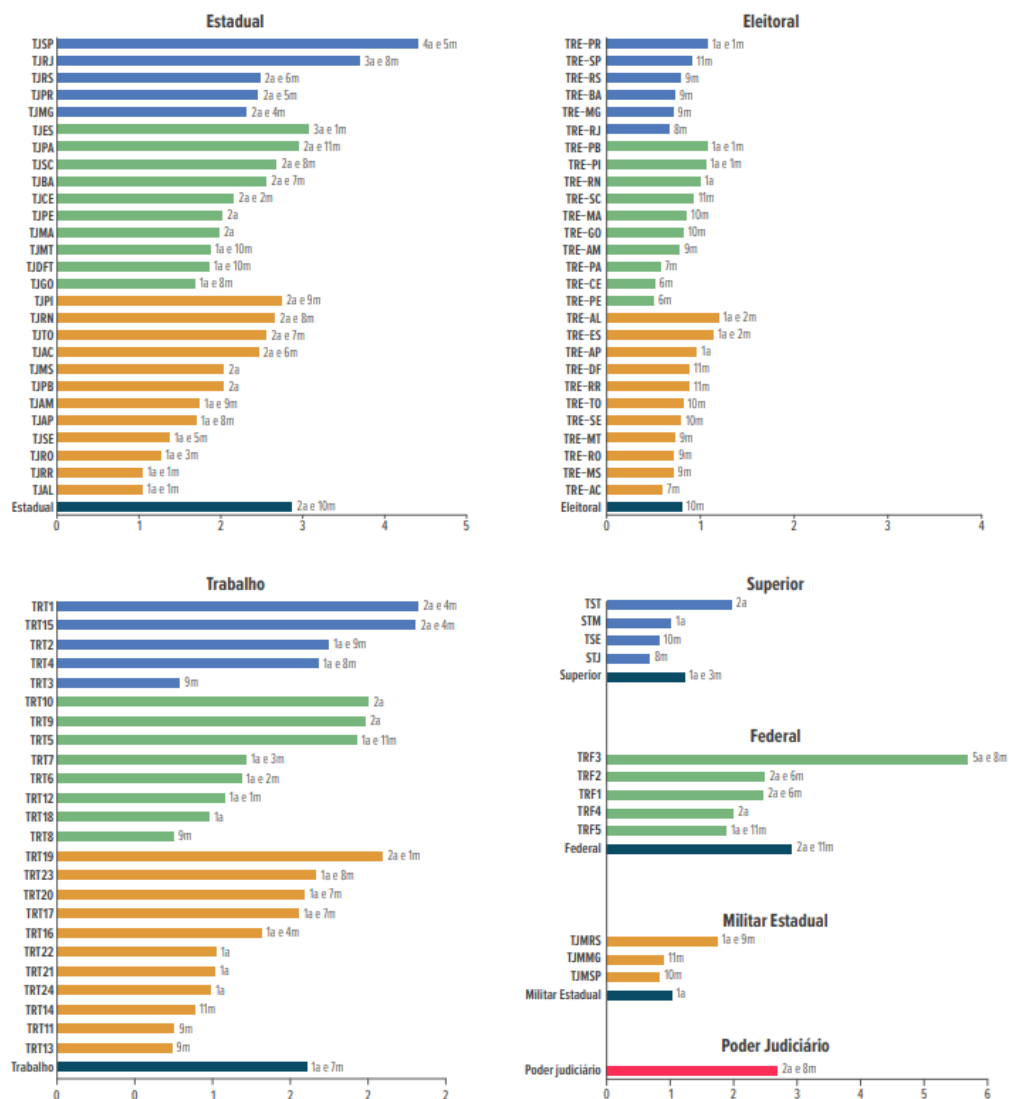


Fonte: CNJ (Justiça em Números, 2023, p. 214)

Considerando o indicador denominado “Tempo de Giro do Acervo”, que é calculado pela razão entre os processos pendentes e os baixados, é importante dizer que, “[...] mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade dos(as) magistrados(as) e dos(as) servidores(as), seriam necessários aproximadamente 2 anos e 8 meses de trabalho para zerar o estoque” (CNJ, Justiça em números, 2023, p. 95).

O tempo de giro do acervo na Justiça Estadual e na Justiça Federal é de quase 2 anos e 11 meses, na Justiça do Trabalho é de 1 ano e 7 meses, na Justiça Militar Estadual é de 1 ano e nos Tribunais Superiores é próximo a 1 ano e 3 meses.

Figura 2 - Tempo de giro do acervo, por tribunal



Fonte: CNJ (Justiça em Números, 2023, p. 101)

Quando se trata de números e gestão, é importante destacar os indicadores utilizados pelo CNJ, que, por senso comum, nada mais são do que variáveis que se interligam, coletadas originariamente de configurações distintas, a fim de que sejam revelados resultados amplificados atinentes a determinados fenômenos a que se referem.

Na última compilação dos números representativos da atividade judiciária brasileira, pelo já mencionado relatório “Justiça em Números 2023” do Conselho Nacional de Justiça, são utilizados vários indicadores para expressar o monitoramento de diversos fenômenos de produtividade e desempenho do Poder Judiciário, levando-se em consideração o número de casos novos, julgados, baixados e pendentes, cuja relação entre esses números dão ensejo a vários indicadores, destacando-se, a Taxa de Congestionamento e o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), os quais são assim definidos pelo CNJ (2023).

O índice de congestionamento avalia a proporção de processos que não foram resolvidos em relação ao total de casos analisados em um ano. Quanto maior for esse número, mais difícil será para o tribunal lidar com todos os processos pendentes. Já o índice de congestionamento líquido é calculado excluindo os processos que estão suspensos, adiados ou arquivados temporariamente. É importante ressaltar que nem todos os processos em andamento estão prontos para serem finalizados. Por exemplo, as execuções penais devem continuar no sistema até que a pena seja cumprida. Por outro lado, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) mostra a capacidade das cortes de lidar com a quantidade de casos que estão sendo recebidos (CNJ, Justiça em Números, 2023, p. 114/115).

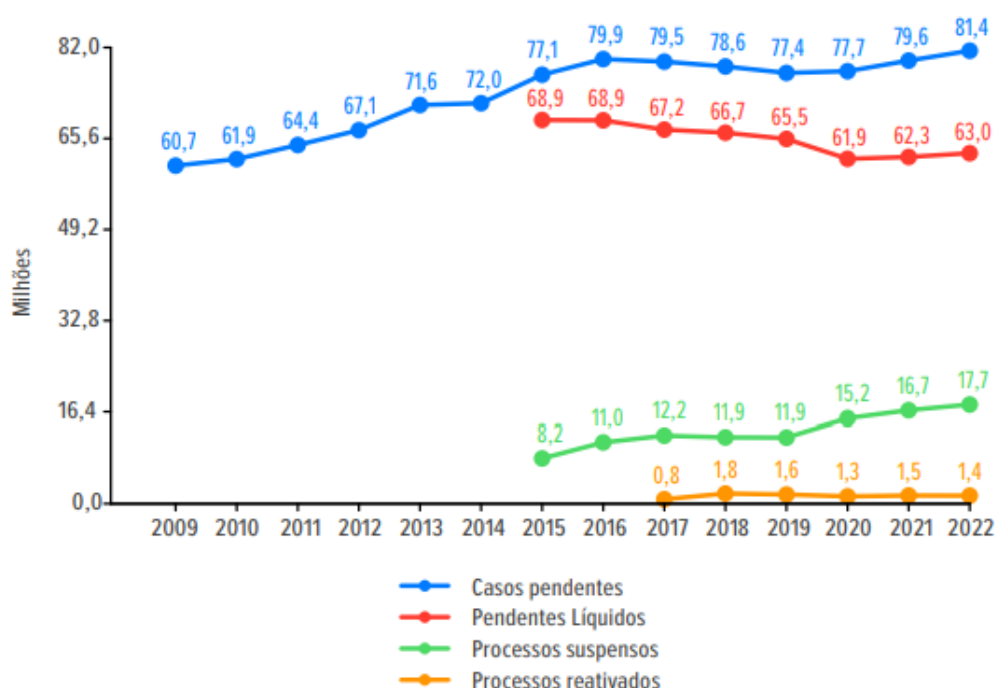
Acerca do IAD, tal índice aponta a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período. Sobre a Taxa de Congestionamento, esse indicador verifica o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do período-base em relação ao total que tramitou e foram efetivamente baixados nesse mesmo período.

Mesmo com a inserção por emenda constitucional de forma expressa dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo, em 1998 (art. 3º, da Emenda Constitucional nº 19, de 04.06.1998 – alteração do art. 37, *caput*, da CF/1988) e 2004 (art. 1º, da EC nº 45, de 30.12.2004 – alteração do art. 5º, inciso LXXVIII, da CF/1988), respectivamente, ainda assim, de forma geral, a justiça vulnera os prazos aritméticos fincados na Carta Magna brasileira (Brasil, CF, 1988).

É grande o volume de demandas que aportam anualmente no Judiciário brasileiro, remetendo-se a um crescente acervo de feitos judiciais.

Em 31 de dezembro de 2021, pelo resultado do relatório “Justiça em Números 2022” (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2022), o acesso à justiça aumentou e segundo o relatório “Justiça em Números 2023” (Brasil, CNJ, Justiça em Números, 2023), cujo levantamento teve como termo final 31 de dezembro de 2022, “o Poder Judiciário finalizou o ano de 2022 com **81,4 milhões de processos em tramitação**, aguardando alguma solução definitiva” (grifo originário), o que significa dizer que desde 2020 o judiciário tem enfrentado nova série de aumento dos casos pendentes, com crescimento de R\$ 1,8 milhão entre 2021 e 2022 (2,2%), e que “pela primeira vez na série histórica, o volume de processos em tramitação superou 80 milhões” (CNJ, Justiça em Números, 2023, p. 92).

Figura 3 - Série histórica dos casos pendentes



Fonte: CNJ (Justiça em Números, 2023, p. 96).

Neste cenário, se faz importante o desenvolvimento de habilidades pelos magistrados para o enfrentamento do considerável volume de processos que lhes são distribuídos anualmente. E, isso pressupõe a formação continuada visando o desenvolvimento de competências de gestão necessárias para que os juízes

possam atender às exigências da adequada prestação jurisdicional, mais precisamente na área de gestão judiciária, que inclui a gestão processual, gestão de pessoas, gestão de materiais e gestão de resultados, conforme preleciona Valle (2021), sobre esse tema.

Neste sentido, a implementação de um modelo de gestão judiciária baseado na execução do Planejamento Estratégico nas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau pode representar uma importante medida complementar e integradora capaz de: diminuir os déficits de produtividade; promover uma nova forma de enxergar o papel dos magistrados e servidores; conectar e aplicar as técnicas de Administração Judiciária e de Gestão por Competências; desenvolver habilidades e atitudes de gestão que possibilitem a transformação dos conhecimentos adquiridos em melhorias reais nos serviços prestados pelo judiciário (Valle, 2021, p. 38).

Dessa forma, os magistrados precisam ter acesso a ferramentas que possam contribuir para o efetivo exercício da gestão da unidade judiciária, numa visão horizontal (gabinete e escrivania/secretaria), ante a visão de muitos no meio jurídico de que o magistrado hoje é visto não somente como julgador, mas também como gestor da unidade judicial de sua titularidade, haja vista a destacada demanda da máquina judiciária (Valle, 2021).

Vale destacar que se trata aqui da gestão relacionada à organização da unidade judiciária (gabinete e escrivania/secretaria), aos métodos de trabalho, à rotina e às metas nacionais do CNJ a serem alcançadas. Nessa última vertente da gestão – metas judiciárias – o próprio Conselho Nacional de Justiça (Brasil, CNJ, Metas Nacionais, 2021, 2022, 2023 e 2024), bem como sua respectiva Corregedoria Nacional de Justiça (Brasil, CNJ, Metas e Diretrizes, 2021, 2022, 2023 e 2024), estabelecem metas e diretrizes estratégicas para todo o Poder Judiciário, dentre as quais se destaca o objetivo de reduzir os indicadores negativos, a exemplo de processos conclusos há mais de 100 (cem) dias ou processos aguardando providências da escrivania/secretaria extrapolando esse mesmo período.

Deste modo, a delimitação da temática proposta circunda a essencialidade de incutir uma gestão profissional na unidade judiciária por seu próprio juiz titular e gestor no âmbito do primeiro grau de jurisdição, a partir da sistematização de um planejamento estratégico estruturado em todas as varas judiciais singulares, com vistas à elaboração de constantes planos de ações para sanar gargalos e congestionamentos dos fluxos de trabalho, consubstanciados na prática de atos

coordenados no âmbito da porta de entrada da justiça brasileira, que é a unidade judiciária de primeira instância, para que uma gestão exitosa e ajustada possa evitar ao máximo a extrapolação de prazos legais, concretizando, assim, uma rotina judicial cada vez mais efetiva, célere e eficiente, por ocasião da entrega final da prestação jurisdicional destinada ao cidadão que se socorre do Estado-Juiz para dizer o direito em demandas postas à apreciação pelo Poder Judiciário.

Em relação ao Planejamento Estratégico, a estrutura metodológica do planejamento contemporâneo é a mesma para todos os setores da administração em geral: privado, público e terceiro setor (Valle, 2021). Assim, o início dessa abordagem pode ser sintetizada na missão e valores fundamentais de uma determinada organização.

A esse respeito, tem-se que o Planejamento Estratégico revela-se, inicialmente, na atividade pela qual se estabelecem a missão, a visão e os valores de uma organização. Assim, superada a fase de estabelecimento desses pilares, passa-se à etapa seguinte consistente na construção da estratégia, que ocorre por meio de metas, programas, projetos, ações e iniciativas que devem perpassar todo o tecido organizacional.

No contexto do Poder Judiciário, hodiernamente, no dinamismo do ambiente social e organizacional, incute-se a necessidade de se utilizar o *modo autônomo* de elaboração do Planejamento Estratégico, que deve abranger na sua formulação outros níveis hierárquicos da organização, propiciando maior capilaridade, engajamento e exequibilidade, apresentando-se como fator essencial o desdobramento do planejamento para as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, a fim de imprimir uma visão mais atual quanto à formulação da estratégia (Valle, 2021).

É importante destacar que o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual exerce essencialmente o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário, além da fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, vem estabelecendo uma constante política de elaboração de metas, construída a partir da estratégia nacional do Poder Judiciário para toda a sua estrutura, nos seus mais diversos segmentos de atuação, citando-se a título de exemplo as “Metas e Diretrizes da Corregedoria Nacional de Justiça” (Brasil, CNJ, Corregedoria Nacional, Metas e Diretrizes, 2021, 2022, 2023 e 2024), as “Metas Nacionais” do próprio CNJ (Brasil, CNJ, Metas Nacionais, 2021, 2022, 2023 e 2024), e ainda, o “Planejamento

Estratégico do CNJ 2021-2026” também do Conselho Nacional de Justiça (Brasil, CNJ, Gestão Estratégica e Planejamento, 2021).

Saliente-se para tanto, que em 2014 o CNJ estabeleceu, por meio de resolução, o Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário, para o sexênio de 2015-2020, determinando, expressamente, que houvesse o cumprimento das metas e macrodesafios ali estipulados, uma vez que é dotado de verticalidade que perpassa seus órgãos Judiciários e Administrativos (Brasil, CNJ, Resolução nº 198, 2014). Para o sexênio 2021 a 2026 o Conselho Nacional de Justiça, também por meio de resolução fez o mesmo (Brasil, CNJ, Resolução nº 325, 2020).

Destaque-se, por oportuno, que as resoluções editadas não se limitaram à atividade intelectual de elaboração de planos, metas, programas e projetos. Ao contrário, fizeram questão de explicitar a cogente vinculação de conselheiros, ministros, magistrados de primeiro e segundo graus de jurisdição, serventuários e colaboradores do Poder Judiciário na efetiva implementação da “execução estratégica”, etapa fundamental de objetivação dos planos, deles decorrentes as metas, os programas e os projetos, além das ações e iniciativas concretas, conforme já pontuado, a fim de que sejam capazes de transformar serviços judiciários, deficitários e lentos, em serviços públicos capilarizados, ágeis e de excelência no atendimento ao cidadão (Valle, 2021).

Acerca do Planejamento Estratégico dos Tribunais, é obrigatório o desdobramento da estratégia nacional nos Órgãos Judiciários, cada qual em seu âmbito de atuação, valendo salientar, para tanto, que o CNJ optou por não fazer referência aos demais Órgãos do Poder Judiciário, consoante prevê o art. 92, da Constituição Federal de 1988, limitando-se, portanto, a tratar expressamente dos “Tribunais” e “Conselhos” indicados no referido dispositivo constitucional, para os quais o desdobramento é obrigatório, inclusive com duração por prazo sexênio - prazo de seis anos (Valle, 2021).

É salutar que se tenha estabelecido a perenização de planos sexênios, para conferir certa estabilidade às políticas públicas incorporadas no desdobramento atribuído aos Tribunais e Conselhos. Todavia, na Resolução CNJ nº 325/2020, tal normativo deixa espaço para que o Planejamento Estratégico das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau possa desdobrar-se em modelagem mais flexível, mantendo, pois, a facultatividade da instituição de planos estratégicos por segmentos de justiça (justiça estadual, justiça do trabalho, justiça militar, justiça

eleitoral), concluindo então, que, o art. 4º, da Resolução CNJ nº 325/2020, limitou a obrigatoriedade da instituição de planos sexênios aos “Tribunais” e aos “Conselhos de Justiça”, de modo a manter, portanto, o mesmo modelo de desdobramento da estratégia do Poder Judiciário em três níveis: nacional; por segmento de justiça; e por órgão do judiciário (Brasil, CNJ, Resolução nº 325, 2020).

Como órgãos unitários de primeira instância estão os próprios juízes e as unidades judiciárias por eles ocupadas (Varas Judiciais e Unidades dos Juizados Especiais), enquanto na segunda instância há também os Órgãos Fracionários (Câmaras, Turmas, Seções e Turmas Recursais), muito embora nenhum deles esteja abarcado pela obrigatoriedade do mencionado art. 4º, da Resolução CNJ nº 325/2020, por não poderem ser enquadrados no conceito técnico de “tribunal” ou de “conselho de justiça”.

Em relação às Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, embora não obrigadas a possuir planos próprios de gerenciamento estratégico, nenhuma vedação há, na referida resolução, de que venham a realizar o desdobramento, que pode ser chamado de desdobramento de 4º nível, de nível tático ou setorial, conforme preleciona Valle em sua obra (Valle, 2021), cuja principal característica é ser projetado para o médio prazo, geralmente um ou dois anos, procurando atingir os objetivos departamentais ou setoriais e seus recursos específicos, haja vista que esse alongamento para o 4º nível será, por conseguinte, aquele que se estende para as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau ou mesmo para outro Órgão Fracionário de Tribunal.

Essa faculdade em relação às Unidades Judiciárias tem como principal virtude respeitar as especificidades da execução estratégica a cargo da Unidade Judiciária de Primeiro Grau, o que está em consonância com o disposto no art. 5º, da Resolução CNJ nº 325/2020, posicionando-os em situação de facultatividade no que diz respeito à instituição de Planos Estratégicos próprios, que, quando editados, deverão respeitar, naturalmente, o alinhamento estratégico preconizado nos referidos normativos.

Nesse sentido, nada obsta que possa haver a substituição do regime da facultatividade, já referida anteriormente, pelo modelo da obrigatoriedade, acaso assim decidam os Órgãos Especiais dos respectivos tribunais ou assim venha a dispor, futuramente, o CNJ, valendo a pena citar, a título meramente exemplificativo, que a Resolução TJMG nº 827/2016, do Órgão Especial do Tribunal de Justiça de

Minas Gerais, dispôs sobre a obrigatoriedade de as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau elaborarem os seus respectivos Planejamentos Estratégicos, com “duração máxima de 02 (dois) anos”, contendo “as metas desdobradas a partir das Metas Nacionais e das Metas Institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG” (Brasil, TJMG, 2016).

No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás destaca-se a orientação da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás (CGJGO), na condição de órgão competente para editar ou baixar atos administrativos ou normativos necessários ao desenvolvimento e à implementação do trabalho da 1ª instância de jurisdição no termos dos arts. 11, inciso III, e 12 inciso II, ambos do Regimento Interno da CGJGO (Resolução TJGO nº 141/2021), cujo Órgão Censor editou o Provimento CGJGO nº 72, de 11.11.2021 (Brasil, TJGO/CGJGO, 2021), sobre o desdobramento e a faculdade de elaboração do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau, considerando, sobretudo, é preciso estabelecer orientações para a elaboração de um plano de administração nas unidades judiciárias, com uma abordagem sistemática, organizada e participativa, visando a profissionalização da gestão judiciária e a prestação de um serviço público eficiente e de excelência aos jurisdicionados (Brasil, TJGO/CGJGO, 2021, p. 1/2).

Demais disso, há que se considerar as dimensões e peculiaridades geográficas e culturais do Brasil, no sentido de reforçar a possibilidade de adoção do Planejamento Estratégico próprio e estruturado pelas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, desdobrado a partir do Planejamento Estratégico nacional e dos demais tribunais, o que poderá importar em enorme avanço na profissionalização dos serviços judiciários e no atingimento de padrões mais homogêneos de governança e gestão (Fadul; Souza, 2015).

Dessa forma, faz-se necessário que o juiz exerça atos de gerência, atos de administração, atos de gestão, no sentido de promover alteração nos fluxos de trabalho, mapeando e redefinindo os processos de trabalho, substituindo membros da equipe que não se adequarem à sistemática implantada, além de inovar a gestão com a utilização contínua e perene de sistemas de acompanhamento de produtividade e controle de resultados, muito embora seja necessário trazer à baila, também, o discernimento de que eventual implementação de um planejamento

estratégico no âmbito das unidades judiciárias de primeiro grau pode ensejar comportamentos de apoio (Fadul; Souza, 2015).

O que seria essencial e imprescindível para o desenvolvimento da respectiva gestão, mas também pode emergir comportamentos de resistência a mudanças nesse sentido, cujos fenômenos em si podem ser classificados quanto ao nível de análise, em individual ou coletivo. Muitas vezes o fenômeno da resistência pode ser resultante da inércia organizacional, onde essa apatia funcional se manifestaria ou seria originária tanto no nível individual, quanto grupal (Nery; Neiva; Franco, 2018).

Por último, importa sintetizar que na condição de responsável pela entrega da prestação jurisdicional no exercício da função de Estado-Juiz, o magistrado precisa ser mais do que um órgão julgador de sucessivas demandas judiciais entre partes litigantes, necessitando assumir incondicionalmente o comando da gestão da unidade judiciária sob a sua batuta (Nery; Neiva; Franco, 2018).

As implicações gerenciais que esses fatores apresentam para a organização, no sentido da descontinuidade vista como consequência da mudança gerencial, que interrompem os projetos e ações dos antecessores, podem levar à reversão do andamento e dos objetivos propostos, ou mesmo à desmotivação dos servidores, acarretando possível desvio das orientações pertinentes ao Tribunal. Assim, a gestão deve acompanhar os projetos e ações, principalmente os que foram votados e decididos com a equipe para que não haja uma interrupção do fluxo motivacional da equipe (Nery; Neiva; Franco, 2018).

O trabalho limita-se a avaliação do planejamento estratégico no nível de percepção e expectativa de aplicação na prática, enquanto alguns desafios organizacionais também serão identificados durante a pesquisa. É importante considerar neste aspecto que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), apesar de apresentar um desenvolvimento crescente nos últimos 10 anos, ainda precisa avançar muito no viés condizente ao seu nível de amadurecimento institucional, principalmente no tocante à sua visão, missão e valores, sobretudo quanto ao planejamento e andamento de projetos, ações e medidas organizacionais.

Tal conhecimento pode ser extraído de estudos disponíveis em abundância, a fim de minimizar distorções ou aprimorar e continuar com as ações propostas. Sugerem-se novos estudos quantitativos que mensurem a percepção do

planejamento estratégico e estudos qualitativos sobre a avaliação perceptiva do planejamento estratégico em grandes organizações, como o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

1.1 Problema de pesquisa

Diante da complexidade da realidade e dos constantes desafios do Poder Judiciário, em razão da importância e da essência de sua razão de existir enquanto Poder da República Federativa do Brasil, tem-se que a eficiência é um dos princípios balizadores do administrador público, sobretudo da área judiciária, cujo princípio foi inserido expressamente na Constituição Federal brasileira por meio da Emenda nº 19/1998 (Brasil, CF, 1988).

Relaciona-se ao modelo da administração pública gerencial, voltada para o cidadão-cliente. Dentro da administração pública, eficiência é “oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que o critério de êxito seja sempre o do melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor” (Bresser-Pereira, 2000, p. 18).

Portanto, a intenção deste trabalho de pesquisa e estudos decorrentes, cujo tema envolve a gestão das unidades judiciárias de primeiro grau da justiça comum no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, é problematizar a relevância e o caráter essencial do planejamento estratégico estruturado pelo Juiz de Direito Gestor e Titular de Unidade Judiciária, no desenvolvimento das atividades correlatas ao processo de entrega da prestação jurisdicional, estabelecendo-se, assim, a influência de eventual resistência na mudança organizacional quanto à gestão dessas unidades judiciais de primeira instância, mormente quanto ao seu nível de alcance analítico, se individual ou se coletiva, na compreensão prática da importância da decisão inclinada para a efetiva implementação de uma estratégia planejada e estruturada no bojo do componente judiciário enquanto organização uma de primeiro grau, como recorte de um todo, em última análise.

Desse modo, o problema de pesquisa proposto consiste na seguinte indagação: Qual é a influência de eventual resistência identificada sob a ótica de uma mudança da ordem organizacional, perante a gestão no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás?

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência da resistência sob a ótica de uma mudança da ordem organizacional, perante a gestão no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o eventual tipo de oposição no que condiz à mudança organizacional a partir da implementação de uma estratégia planejada e estruturada;
- Constatar a existência de comprometimento da compreensão acerca da necessidade de implementação do planejamento estratégico estruturado no âmbito das unidades judiciárias de primeiro grau;
- Verificar a relação entre a necessidade da gestão judiciária, mediante a elaboração do planejamento estratégico estruturado, e o resultado da produtividade por ocasião do desenvolvimento das atividades de entrega da prestação jurisdicional;
- Apurar dentre os(as) magistrados(as) que implementam o planejamento estratégico estruturado, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, sobre a manutenção dos níveis padrão ou a melhora contínua nos resultados quanto à produtividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Mudança organizacional

Antes de compreender o conceito de mudança organizacional, faz-se necessário compreender o universo que envolve a gestão organizacional e sua importância. Uma configuração em que indivíduos de diversas formações, diferentes qualificações educacionais e interesses variados se reúnem para trabalhar em prol de um objetivo comum é chamada de organização. Os funcionários devem trabalhar em estreita coordenação uns com os outros e dar o melhor de si para atingir os objetivos da organização. É fundamental administrar bem os funcionários para que eles se sintam indispensáveis para a organização (Fischer, Silva, 2019; Pacheco, 2022).

A gestão da organização ajuda a extrair o melhor de cada colaborador para que ele cumpra as tarefas no prazo determinado. A gestão da organização une os funcionários e lhes dá um sentimento de lealdade para com a organização. O gerenciamento organizacional refere-se à arte de reunir pessoas em uma plataforma comum para fazê-las trabalhar em direção a um objetivo predefinido comum. O gerenciamento da organização permite o uso ideal dos recursos por meio de planejamento e controle meticulosos no local de trabalho. Gestão da organização dá um senso de direção para os funcionários. Os indivíduos estão bem cientes de seus papéis e responsabilidades e sabem o que devem fazer na organização (Fischer, Silva, 2019; Pacheco, 2022).

Assim, a transformação nas empresas é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento das mesmas. De acordo com diversos estudos, a mudança organizacional consiste em um conjunto de princípios, crenças, estratégias e métodos embasados cientificamente com o intuito de promover uma alteração planejada no ambiente de trabalho, buscando assim melhorar o desenvolvimento individual e o desempenho da organização. Com base nessa definição, é possível analisar a mudança organizacional por diversas perspectivas (Feitosa; Costa, 2016; Pacheco, 2022).

O setor governamental também está passando por transformações, principalmente devido à atualização da máquina pública em seus processos de gestão voltados para a prestação de serviços públicos. Esses serviços estão sendo cada vez mais exigidos em termos de qualidade e satisfação pelos cidadãos que os

utilizam. De acordo com Feitosa e Costa (2016), a gestão pública não está imune a mudanças organizacionais e precisa buscar novas formas de alcançar competitividade e eficiência na oferta de serviços, alterando suas estruturas e criando estratégias para torná-las menos burocráticas.

Diversos estudiosos argumentam que algumas características específicas das organizações públicas tornam a mudança organizacional no setor público única, podendo ser considerada mais desafiadora (Kuipers et al., 2014; Van der Voet; Kuipers; Groeneveld, 2015). As organizações públicas normalmente atuam em um ambiente marcado por freios e contrapesos, poder compartilhado e interesses distintos, onde as políticas públicas e o cumprimento da lei devem ser priorizados (Kuipers et al, 2014).

Estes interesses divergentes são evidenciados pelo grande número de partes interessadas envolvidas no processo de mudança no setor público. Além dos *stakeholders* comuns ao setor privado, como clientes, fornecedores e, em alguns casos, concorrentes, as organizações públicas também enfrentam restrições legais, como regulamentos específicos para contratação de pessoal e aquisição de bens. Essas particularidades tornam mais complexa a avaliação dos resultados alcançados, o que pode levar a um foco maior no setor público na avaliação dos processos organizacionais, em vez dos resultados (Rainey, 2014; Feitosa; Costa, 2016).

O sucesso das atividades de uma organização requer uma estratégia cuidadosa desenvolvida em um plano executado com eficácia. A gestão organizacional é o processo de liderar um órgão ou empresa e efetivamente usar ou controlar seus ativos e recursos. A gestão organizacional vai muito além de uma estrutura corporativa, “haja vista que exige dos líderes o domínio de métodos para resolver problemas e desenvolver soluções que ajudem a organização a se aproximar de suas metas e visão desejadas” (Fischer; Silva, 2019, p. 34).

2.1.1 Estrutura Organizacional vs. Desenho Organizacional

Estrutura organizacional e desenho organizacional são termos semelhantes, mas não intercambiáveis. Ambos como componentes da gestão organizacional global (Fischer, Silva, 2019). A estrutura organizacional é a forma como a hierarquia do órgão ou empresa é disposta. Isso pode parecer um fluxograma com o Gestor ou CEO no topo e vários outros cargos de liderança abaixo dele, como, por exemplo, vice-presidentes e diretores operacionais, no caso de grandes conglomerados

econômicos da iniciativa privada. Sob isso podem estar gerentes de filiais e outros líderes de departamento com as pessoas que fazem o trabalho abaixo. Para Santos *et al.* “embora existam derivados desse tipo padrão de estrutura organizacional linear, a ideia permanece: a estrutura refere-se a quem está subordinado a quem” (2020, p. 4).

De acordo com Santos *et al.* (2020), sobre *design* organizacional temos o seguinte, o design organizacional descreve o funcionamento da hierarquia com seus processos e métodos. É um esquema. A organização pode gerenciar a comunicação por meio de e-mails, memorandos ou aplicativos de mensagens, como o Whatsapp ou Telegram. As informações podem ser repassadas a um superior para serem resumidas e compartilhadas, enquanto em outro modelo organizacional o mesmo relatório pode ser enviado para quatro ou cinco pessoas na hierarquia acima. Ele analisa e organiza todas as responsabilidades e atividades de cada cargo em todos os níveis da estrutura organizacional, agrupando esses elementos e estabelecendo um fluxo de trabalho para otimizar a eficiência de toda a empresa (Feitosa; Costa, 2016).

Os gerentes ou assessores especiais de nível inferior geralmente têm métodos específicos de *design* para seus departamentos ou divisões que trabalham dentro das repartições de uma determinada organização (Fischer, Silva, 2019). Um departamento de contabilidade, por exemplo, pode criar um recurso de verificações e balanços em que “[...] os membros da equipe compartilham o relatório em uma equipe antes de enviá-lo para obter *feedback* e uma revisão da precisão. Também pode haver um *design* de nível superior implementado de cima para baixo. Isso pode ser algo tão simples quanto os cartões de ponto da folha de pagamento” que precisam ser enviados até um determinado prazo para serem processados em tempo hábil (Fischer; Silva, 2019, p. 4).

2.1.2 Importância da gestão organizacional

Uma empresa e/ou organização deve priorizar o estabelecimento de uma gestão organizacional sólida para criar um organismo que persiga claramente a realização de metas. Os líderes precisam ser claros sobre os objetivos da organização empresarial ou pública e implementar processos e procedimentos, além de estarem dispostos a monitorar e ajustar com base no *feedback* crítico. Quando isso acontece, os subordinados sabem como concluir as tarefas. Isso cria equilíbrio

na organização, permitindo que ela se adapte, conforme necessário, em ambientes de mudança. Também dá aos funcionários e colaboradores a capacidade de apresentar ideias do nível básico de produção ou serviço que fornece aos gestores mais graduados os dados brutos necessários para melhorar as coisas (Feitosa; Costa, 2016; Pacheco, 2022).

Corroborando assim com Fischer e Silva (2019) de que as organizações que enfatizam os detalhes e como executá-los adequadamente tendem a se desenvolver rapidamente, mas necessitam estar dispostas à aceitação de *feedback*, a fim de que se posicionem para o sucesso, porque utilizam seus recursos de maneira otimizada. Gerentes de nível sênior ou assessores mais graduados que vivem em uma bolha sem considerar o que o leigo sabe, leigo que está na linha de montagem ou no chão de fábrica, deixa a empresa ou organização vulnerável a erros e problemas. Isso também significa que o organismo pode perder oportunidades de inovação expondo-o a concorrentes inovadores. A má gestão leva a erros, oportunidades perdidas e, por fim, custos mais altos e deficiência na entrega final de um trabalho. A gestão adequada usa recursos disponíveis de forma eficaz e reduz os riscos e custos gerais (Santos, *et al.* 2020).

O desenho organizacional de uma empresa ou organização há duas décadas tinha muito menos ênfase em sistemas *on-line* que capacitam os clientes/cidadãos. O mercado atual está completamente transformado com as maiores consultoras oferecendo serviços *on-line* aos clientes/cidadãos. Muitas dessas empresas perderam participação de mercado e até fecharam porque se recusaram a implementar projetos, incluindo *feedback* de clientes e de consultores (Fischer; Silva, 2019; Silva, *et al.* 2021).

2.1.3 Gestão vs. Desenvolvimento

Os gerentes são os líderes de uma organização. Eles motivam e inspiram, bem como mantêm as equipes responsáveis por realizar o trabalho (Silva, *et al.* 2021). A gestão tem a “[...] responsabilidade de definir atividades regulares, desenvolver planos de ação específicos e garantir que uma equipe ou departamento tenha sucesso com sua parte no sucesso da empresa ou organização”. Pode ser um gerente de produção certificando-se de que a linha receba os produtos, como

também pode ser um gerente de vendas definindo metas de vendas e as atividades que devem acontecer para alcançá-las (Fischer; Silva, 2019, p. 6).

Como pode ser um juiz apontando equívocos em uma minuta de sentença preparada por sua assessoria e ajustando a fundamentação a ser empregada. Ou pode ser um assessor jurídico repassando aos demais níveis da assessoria metas estabelecidas por um magistrado e o que deve ser feito para que sejam atingidos determinados objetivos de produtividade.

Acerca do tema referente ao desenvolvimento, Pacheco (2022, p. 6) pontua que “O desenvolvimento aborda questões ou trabalha para melhorar as coisas existentes. Os problemas podem ser deficiências no processo ou lacunas de habilidades entre os trabalhadores integrantes de uma equipe”. Se um gerente/gestor for capaz de desenvolver sua equipe e inovar um processo para economizar tempo em cada pedido ou demanda, o líder/gerente poderá melhorar tremendamente a eficiência do departamento ou da unidade (Pacheco, 2022).

2.1.4 Estrutura organizacional e gestão

A estrutura organizacional é a relação de poder, trabalho em equipe e responsabilidade. Sem responsabilidade, a direção da empresa/organização pode desviar-se e perder de vista os objetivos pertinentes ao sucesso (Van der Voet, J; Kuipers; Groeneveld, 2015; Fischer; Silva, 2019). Por exemplo, se a força de vendas de uma empresa deixar de se concentrar em vendas de empresa para consumidor e de empresa para empresa, a lucratividade poderá diminuir. “A equipe de vendas é a equipe de implementadores de estratégia e os gerentes de nível superior podem não querer sacrificar as vendas aos consumidores, que é um processo mais rápido por um processo de vendas mais lento” (Santos, *et al.* 2020, p. 7).

É por isso que a gestão é importante. O líder/gerente analisa as estratégias e os objetivos filtrados das “[...] equipes de gerenciamento de topo e, em seguida, delega tarefas aos subordinados para implementá-las. A estrutura diz quem se reporta a quem”. A liderança/gerência define como essa comunicação é entregue, quando e fornece *insights* para análise (Pacheco, 2022, p. 6).

Apenas ter uma estrutura organizacional não garante uma gestão organizacional bem-sucedida. Muito pelo contrário, uma empresa/organização mal estruturada ainda tem chance de sucesso se os gestores souberem delegar e

relacionar informações de forma eficaz. Mas a má gestão organizacional deixa uma empresa ou um órgão sem ninguém no comando, mesmo que a estrutura diga que certas pessoas estão no comando (Fischer; Silva, 2019; Silva, *et al.* 2021).

2.1.5 Gestão corporativa - estilos de liderança

De acordo com Silva *et al.* (2021, p. 4) existem “[...] vários estilos de liderança que qualquer gerente de negócios pode utilizar. A maioria dos líderes empresariais ou organizacionais tem um estilo de liderança dominante, mas podem incorporar outros estilos conforme seja necessário para as situações apresentadas”. Assim, existem “[...] seis estilos de liderança comumente reconhecidos e a alta administração deve considerar como esses estilos afetam diferentes departamentos/unidades independentes” (Silva, *et al.* 2021, p. 5). Os seis estilos de liderança mais comuns são:

- Diretivo
- Visionário
- Afiliativo
- Participativo
- Marcador de ritmo
- *Coaching*

Assim, de acordo com os autores cada um dos estilos apresentados possuem pontos positivos e negativos. Sendo que alguns destes se tornam mais eficientes para alguns setores da organização em relação a outros. Um estilo de liderança diretivo é o doador de ordens. Esse líder diz o que você deve fazer e espera que seja feito sem questionar. Já, Lima *et al.*, (2015) diz que é autoritário e é considerado em muitos ambientes de negócios modernos como um pouco desatualizado. No entanto, tem mérito ao precisar responsabilizar as pessoas em áreas como conformidade ou questões de segurança (Silva, *et al.* 2021).

Sobre outros estilos de liderança dentro dessa temática, Fischer e Silva (2019), prelecionam objetivamente assim, o método de liderança visionária tem sido copiado por líderes de organizações que desejam criar a mesma impacto que Steve Jobs conseguiu na Apple. Um líder visionário motiva pessoas em todos os níveis

hierárquicos da empresa, unindo-os para alcançar um objetivo em comum. Já o estilo de liderança afiliativo valoriza os relacionamentos. Esse tipo de líder investe tempo em construir confiança entre os funcionários e frequentemente se envolve nas atividades diárias junto com sua equipe (Lima *et al.*, 2015).

No entanto, um ponto fraco desse modelo é que o líder pode se preocupar mais em ser simpático e confiável do que com os resultados. Situações que envolvem muitas negociações podem se beneficiar desse tipo de liderança. Por outro lado, o estilo participativo de liderança funciona de forma democrática, com todos participando do processo e das metas estabelecidas. Embora isso promova o envolvimento da equipe no objetivo geral, pode enfraquecer a autoridade do gerente. Por isso, é essencial que a equipe seja competente e autoconsciente o suficiente para lidar com esse estilo de liderança de forma eficaz (Silva, *et al.* 2021; Fischer; Silva, 2019).

Outro estilo de liderança é aquele que define o ritmo é o verdadeiro modelo de liderança pelo exemplo. Esse modelo funciona bem em novos departamentos ou departamentos com funcionários inexperientes que podem não acreditar que certas metas sejam atingíveis. O líder está sempre à frente de cada relatório, como “[...] o funcionário que tem o maior número de vendas, os maiores números de produção ou as negociações financeiras mais lucrativas” (Fischer; Silva, 2019, p. 4).

O estilo de liderança de *coaching* busca aumentar “[...] o nível de habilidade e a confiança de uma equipe. Como um treinador esportivo, esse líder procura os pontos fortes e fracos dos membros da equipe e trabalha com eles para definir planos de ação” (Fischer; Silva, 2019, p. 5), para aproveitar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.

Fischer, Silva (2019, p. 6), dispõem sobre esse ponto assim, senão vejamos “Um líder organizacional de alto nível precisa observar os estilos ao contratar pessoas para um departamento específico”. Os principais líderes devem ser capazes de inspirar com sua paixão pela visão, tornando esse estilo ideal para quem cria as estratégias e as transmite ao público e aos membros internos da organização.

2.1.6 Estilos de gestão organizacional

As empresas e seus líderes podem seguir vários tipos de estilos de gestão. Sua empresa/organização pode ter um tipo de estilo de gerenciamento organizacional com base na visão do proprietário ou do CEO ou usar vários tipos, dependendo do que funciona melhor para cada departamento ou gerente (Fischer; Silva, 2019; Silva, *et al.* 2021). Aqui estão alguns estilos comuns de gerenciamento organizacional e suas principais características:

- Autocrático - Com um estilo de gestão organizacional autocrático, uma pessoa lidera a empresa/organização e tem toda a autoridade. Eles são responsáveis por tomar todas as decisões importantes, geralmente sem a participação de gerentes e funcionários de nível inferior. Os líderes autocráticos estabelecem políticas claras para os funcionários seguirem.

Este estilo de gestão é eficaz em empresas ou órgãos onde a precisão e o controle são mais importantes do que a criatividade. Uma organização onde os funcionários executam tarefas controladas ou fabricam produtos precisos, por exemplo, pode precisar de um líder disciplinado e decisivo para supervisionar seu trabalho e garantir que eles produzam produtos funcionais. Líderes autocráticos também podem beneficiar empresas e organizações que empregam grandes forças de trabalho com treinamento limitado. Esses funcionários podem precisar de gerenciamento constante para fazer seu trabalho corretamente.

- Burocrático - A gestão organizacional burocrática segue regras, estruturas e processos formais. Essas empresas têm uma hierarquia clara e um conjunto de expectativas para os funcionários em todos os níveis. Os funcionários se reportam aos seus supervisores diretos, que se reportam aos seus superiores. Os gerentes burocráticos são altamente focados e lideram aplicando regras e mantendo a ordem.

Esse tipo de gerenciamento organizacional pode beneficiar empresas e órgãos que processam uma grande quantidade de informações ou documentação, trabalham com um número significativo de pessoas todos os dias ou devem seguir códigos ou regulamentos rígidos. Essas organizações precisam de consistência, organização e procedimentos rígidos para trabalhar com eficácia e precisão (Fischer; Silva, 2019).

- Democrático - As empresas ou órgãos com gestão organizacional democrática ou participativa têm uma hierarquia clara, mas recebem *feedback* de

funcionários de todos os níveis. Esse ambiente de trabalho incentiva a tomada de decisões em grupo, a colaboração e o trabalho em equipe. Os gerentes normalmente têm uma comunicação aberta e eficaz com seus funcionários. Os líderes da empresa delegam tarefas e tomam decisões importantes, mas coletam ideias e *feedback* de todos os funcionários antes de fazê-lo.

A gestão democrática pode beneficiar uma empresa ou departamento repleto de funcionários experientes, talentosos e inventivos. Eles prosperam sob um líder solidário e envolvente que pede seu *feedback* e permite que eles participem dos processos de tomada de decisão. O trabalho do gerente é determinar como usar melhor os pontos fortes e as ideias de cada membro da equipe.

- *Laissez-faire* - Com uma gestão organizacional *laissez-faire*, os líderes da empresa não estão muito envolvidos na tomada de decisões ou nas operações. Trata-se de uma liderança liberal em que os gestores servem como líderes em título e aparência e simplesmente fornecem as diretrizes e os recursos de que os funcionários precisam para concluir suas tarefas. Nesse ambiente de trabalho, os funcionários podem tomar decisões e se autogerenciar. Eles têm independência para supervisionar projetos, pensar de forma criativa e resolver problemas sem se comunicar frequentemente com seus gerentes.

Assim, Lima et al., (2016) comentam que, a gestão *laissez-faire* pode beneficiar as organizações que empregam funcionários experientes e conhecedores que são especialistas em seu campo. Eles não exigem gerenciamento constante para desempenhar bem seu trabalho e geralmente sabem mais sobre os produtos ou serviços da empresa do que seus supervisores. A liderança da organização é confiante e de mente aberta.

2.1.7 As ações da mudança organizacional

Portanto, a mudança organizacional¹ refere-se às ações em que uma empresa, órgão ou negócio, altera um componente importante de sua organização, como sua cultura, as tecnologias subjacentes ou infraestrutura que usa para operar ou seus processos internos. O gerenciamento de mudanças organizacionais é o

¹ “A mudança organizacional é a pedra angular da melhoria contínua das organizações. Mudança é o fenômeno pelo qual o futuro invade as organizações e modifica as relações de trabalho” (Aidar et al. 2021, p. 667).

processo de orientar a mudança organizacional para uma resolução bem-sucedida e normalmente inclui três fases principais: preparação, implementação e acompanhamento (Marques; Borges; Reis, 2016).

Assim, de acordo com Pacheco (2022, p. 4) “as mudanças organizacionais são transformações que podem ocorrer no ambiente, nas pessoas, na estrutura ou na tecnologia. Ainda que tais mudanças acontecessem, no passado, apenas de maneira pontual, atualmente elas se tornaram constantes”.

Muitos fatores tornam necessária a mudança organizacional. Alguns dos problemas mais comuns enfrentados pelos gerentes incluem: ‘Nova liderança à frente da empresa ou organização ou dentro de seus departamentos’; ‘Mudanças na estrutura da equipe organizacional’; ‘A implementação de uma nova tecnologia’; e a ‘Adoção de novos modelos de negócios’. Para garantir uma transição suave, é importante ter um processo de gerenciamento de mudança organizacional definido que possa ser aplicado em vários tipos de mudança (Marques; Borges; Reis, 2016; Silva, *et al.* 2021).

As mudanças transformacionais têm uma escala e um escopo maiores do que as mudanças adaptativas. Muitas vezes, eles podem envolver uma mudança simultânea na missão e na estratégia, na estrutura da empresa ou da equipe, nas pessoas e no desempenho organizacional ou nos processos de negócios (Marques; Borges; Reis, 2016). Por causa de sua escala, conforme acentua Santos *et al.* (2020, p. 9): “[...] essas mudanças geralmente levam uma quantidade substancial de tempo e energia para serem implementadas”. Um exemplo de mudança transformacional é a adoção de um *software* de gerenciamento de relacionamento com o cliente - *Customer relationship management* (CRM), que os setores devem aprender e empregar (Santos, *et al.* 2020).

Muitas mudanças cairão em algum lugar entre adaptáveis e transformacionais no espectro. Por esta razão, os gestores precisam entender que o processo de mudança deve ser adaptado aos desafios e demandas únicas de cada situação. A mudança organizacional é necessária para que as empresas/organizações tenham sucesso e cresçam. O gerenciamento de mudanças impulsiona a adoção e o uso bem-sucedidos da mudança dentro dos negócios. Ele permite que os funcionários entendam e se comprometam com o turno e trabalhem efetivamente durante ele (Lima *et al.*, 2016; Silva, *et al.* 2021).

Sem uma gestão de mudança organizacional eficaz, as transições da empresa e dos órgãos podem ser imprevisíveis e dispendiosas em termos de tempo e recursos. Eles também podem resultar em menor moral dos funcionários e desenvolvimento de habilidades. A reação e adaptação de uma empresa à mudança também é uma consideração crítica para as principais partes interessadas, como investidores, fornecedores e possíveis funcionários, ao decidir se deseja trabalhar com ou para uma determinada empresa/organização. Como resultado, a falta de gerenciamento de mudanças eficaz pode levar ao fracasso de uma organização (Silva, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

Dentro de uma organização, cada funcionário tem um papel diferente em ajudar na mudança. Embora muitos membros da equipe possam concluir um trabalho altamente detalhado, os executivos de nível sênior com mandato mais longo ou assessores e gestores mais graduados dentro de uma organização podem ter objetivos diferentes. Mesmo dentro da gestão, líderes, gerentes e gestores desempenham tarefas diferentes (Marques; Borges; Reis, 2016; Santos, *et al.* 2020).

Os líderes, por exemplo, precisam ser corajosos ao assumir riscos. Eles precisam olhar para o quadro geral e articular mudanças de alto nível para a organização, explicar por que está ocorrendo e motivar as pessoas a apoiar a transição. Para ter sucesso como líder, deve ser perspicaz e saber quem deve encarregar-se de conduzir os processos de mudança (Marques; Borges; Reis, 2016; Santos, *et al.* 2020).

Os gerentes estão mais concentrados em tornar as transições de negócios bem-sucedidas. Eles se concentram na implementação da mudança, determinando as etapas discretas que precisam acontecer e sua sequência. Os gerentes também são normalmente responsáveis por alocar recursos, como pessoal, e determinar como o sucesso é medido. Idealmente, os líderes também serão gerentes, mas é responsabilidade primária de um gerente saber como projetar, dirigir e moldar os processos de mudança (Santos, *et al.* 2020; Pacheco, 2022).

Para se preparar para a mudança organizacional, é essencial primeiro definir a mudança organizacional, entender por que ela é crítica e obter o apoio de todos os envolvidos. O gerenciamento de mudanças não para depois que se executa com sucesso uma transição organizacional. Tanto durante, quanto após o processo, precisa avaliar continuamente os resultados, acompanhar o desempenho das metas,

treinar os funcionários em novas metodologias e práticas de negócios e rotinas de trabalho, além de reajustar as metas conforme necessário para aumentar a probabilidade de sucesso (Marques; Borges; Reis, 2016; Santos, *et al.* 2020).

A mudança significa a alteração do *status quo* ou tornar as coisas diferentes. Pode referir-se a qualquer alteração que ocorra no ambiente geral de trabalho de uma organização. Quando um sistema organizacional é perturbado por alguma força interna ou externa, a mudança pode ocorrer. A mudança é a modificação da estrutura ou processo de um sistema, isso pode ser bom ou até ruim. Perturba o equilíbrio ou *status quo* existente em uma organização (Santos, *et al.* 2020; Pacheco, 2022).

Para Aidar *et al.* (2021, p. 666): “A mudança acontece por meio das pessoas e para que estas sejam consideradas como parte do processo de mudança é necessário conhecer seus valores, suas crenças, seus comportamentos”. A mudança em qualquer parte da organização pode afetar toda a organização, ou várias outras partes da organização em vários graus de velocidade e significado. Pode afetar pessoas, estrutura, tecnologia e outros elementos de uma organização. Pode ser de natureza reativa ou proativa. Quando a mudança ocorre devido a forças externas, ela é chamada de mudança reativa. No entanto, a mudança proativa é iniciada pela gestão por conta própria para aumentar a eficácia organizacional. A mudança é um dos aspectos mais críticos de uma gestão eficaz². É o processo de enfrentamento da mudança do estado atual para um estado desejado que indivíduos, grupos e organizações realizam em resposta a vários fatores internos e externos que alteram as realidades atuais (Pacheco, 2022).

2.2 Resistência à mudança organizacional

Conforme Souza e Teixeira (2016), a resistência organizacional é a tendência de uma organização como um todo resistir à mudança e querer manter o *status quo*. As empresas ou órgãos públicos que sofrem resistência organizacional tornam-se inflexíveis e incapazes de se adaptar às demandas ambientais ou internas de mudança. Alguns dos sinais de que a resistência organizacional está em jogo

² “A gestão eficaz da mudança permite a transformação da estratégia, processos, tecnologia e pessoas para reorientar a organização a atingir seus objetivos, maximizar o desempenho e garantir a melhoria contínua em um ambiente de negócios em constante mudança” (Aidar, *et al.* 2021, p. 666).

incluem lutas internas pelo poder, processos de tomada de decisão ruins e estruturas organizacionais burocráticas. Para Pacheco (2022, p. 5): “[...] a resistência à mudança também pode ocorrer quando uma mudança na instituição introduz descontinuidades em seu comportamento histórico, em sua cultura ou estrutura de poder”.

Gerenciar a resistência de forma eficaz é fundamental para o sucesso da mudança organizacional. Embora a resistência seja uma resposta humana normal à mudança, pode-se evitar ou mitigar uma quantidade significativa de resistência aplicando uma gestão de mudança eficaz desde o início de um projeto ou iniciativa. O gerenciamento de mudanças não é apenas uma ferramenta para gerenciar a resistência de forma reativa. É mais eficaz como uma ferramenta para ativar e envolver os funcionários em uma mudança. Capturar e alavancar a paixão e a emoção positiva em torno de uma mudança geralmente evita que a resistência ocorra em primeiro lugar (Souza; Teixeira, 2016; Pacheco, 2022). Nos quadros 1 e 2 são apresentados os fatores causadores da resistência e a reação comportamental ao processo de mudança.

Quadro 1 - Fatores causadores da resistência à mudança

Causa	Características
Medo do desconhecido	Estar incerto sobre a natureza de uma mudança, sentir que não sabe o que está acontecendo e o que o futuro poderá trazer.
Perda de controle	Sentir ser o objeto da mudança, e o não agente. Preocupar-se com não ter qualquer participação ativa na definição da situação e dos eventos que se desenvolvem.
Constrangimento	Sentir-se constrangido pela mudança, encarando-a como prova de que a sua maneira de fazer as coisas no passado estava errada.
Perda de competência	Sentir que as competências e habilidades existentes não terão utilidade após a mudança.
Necessidade de segurança	Preocupar-se com qual será seu papel após a mudança.
<i>Timing ruim</i>	Ser pego de surpresa por uma mudança, ou ter que mudar quando já se encontra sobrecarregado de trabalho.

Força do hábito	Não estar disposto a mudar a maneira de trabalhar, sentir-se confortável com os hábitos e rotina existentes.
Falta de apoio	Não contar com o apoio de supervisores diretos ou da organização, não ter os recursos certos para implementar a mudança.
Falta de confiança	Falta de confiança pessoal que a mudança será para a melhor.
Ressentimento	Ser resistente em razão da falta de respeito às pessoas envolvidas e/ou por rancor por ter sido maltratado em processos de mudança passados.

Fonte: Pacheco (2022, p. 11)

Quadro 2 - Reação comportamental ao processo de mudança

Tipo de resistência	Comportamento observado
Resistência passiva	- Fazer somente aquilo que for ordenado - Comportamento regressivo - Não aprender — protestos - Trabalhar somente obedecendo as regras - Racionalizar recusas - Aceitação aparente (em seguida, retorno às formas antigas) - Ironia e prazer em falhar - Retirada pessoal (aumento do tempo fora do trabalho) - Desacelerar - Reter informações - Concordância verbal, porém sem execução concreta
Resistência ativa	- Fazer o mínimo possível - Reduzir o ritmo de trabalho - Retraimento pessoal - Cometer “erros” - Causar danos - Sabotagem deliberada - Crítica à gerência superior - Motivos para queixas - Recusa de carga de trabalho adicional - Apelação para o medo - Manipulação - Propagação de boatos e discussão - Obstrução e intimidação

Fonte: Pacheco (2022, p. 13)

As organizações são obrigadas a passar por mudanças de vez em quando para lidar com os rápidos avanços. No entanto, as empresas enfrentam vários desafios para incorporar mudanças dentro da estrutura organizacional. A resistência

dos funcionários atua como um dos principais desafios durante a implementação da mudança dentro da organização. Além disso, as empresas muitas vezes carecem de competências para lidar com essa resistência de funcionários que preferem estabilidade e conforto a mudanças. Isso, por sua vez, tornou difícil projetar um processo robusto de gerenciamento de mudanças nas organizações (Souza; Teixeira, 2016; Dubrin, 2019).

Assim, um dos problemas mais desconcertantes que os executivos de negócios ou líderes e gestores de equipes enfrentam é a resistência dos funcionários à mudança. Tal resistência pode assumir várias formas – redução persistente na produção, aumento no número de “desistentes” e pedidos de transferência, brigas crônicas e ainda a desaceleração na produtividade, redundando, é claro, essas expressões em motivos pelas quais a mudança não funcionará (Souza; Teixeira, 2016; Aidar, *et al.* 2021).

O gerenciamento de mudanças é uma estrutura que descreve as técnicas de gerenciamento de pessoas envolvidas na implementação de mudanças. Uma organização disposta a formatar mudanças só pode colher seus benefícios quando os funcionários se engajam nela. Como resultado, as empresas ou órgãos precisam envolver os funcionários e equipá-los com os recursos necessários para ver todo o potencial de mudança (Nunes, *et al.* 2020; Aidar, *et al.* 2021).

Além disso, a criação de uma abordagem estruturada para gerenciar a mudança ajuda as organizações a serem bem-sucedidas e a se manterem por mais tempo no setor. Portanto, a gestão da mudança é uma das ferramentas necessárias para que as empresas se transformem e se adaptem ao seu habitat em constante mudança. As ações para enfrentar e mitigar a resistência incluem na mudança organizacional os seguintes pontos centrais (Souza; Teixeira, 2016; Aidar, *et al.* 2021):

- Utilizar uma abordagem estruturada de gerenciamento de mudanças desde o início do projeto;
- Envolver líderes seniores e assessores graduados como patrocinadores ativos e visíveis da mudança;
- Recrutar apoio de gerentes de pessoas como defensores da mudança;

- Comunicar a necessidade de mudança, seus impactos sobre os indivíduos e os benefícios para os funcionários (ou seja, responder "O que eu ganho com isso?").

Cada uma dessas táticas faz parte de uma abordagem estruturada de gerenciamento de mudanças e aborda diretamente algumas das principais fontes de resistência. Eles podem, na verdade, evitar que a resistência aconteça quando ocorrem no início do ciclo de vida do projeto, porque ajudam os funcionários da linha de frente a entender o "porquê" por trás da mudança e a ver o comprometimento dos líderes em toda a organização. Isso também evita resistência mais tarde na mudança organizacional, quando pode afetar adversamente a realização de benefícios, cronogramas e orçamento da mudança organizacional (Dubrin, 2019; Nunes, *et al.* 2020).

Fontes de resistência incluem os seguintes personagens organizacionais:

- Funcionários que estão altamente envolvidos na maneira atual de fazer o trabalho;
- Pessoas que criaram a forma atual de fazer o trabalho que será alterada;
- Funcionários que esperam mais trabalho como resultado da mudança;
- Aqueles que defendiam uma alternativa específica (por exemplo, eles queriam a Opção B, mas a Opção A foi selecionada);
- Pessoas que tiveram muito sucesso e foram recompensadas na forma atual de fazer o trabalho.

Esses grupos são prováveis fontes de resistência e devem ser abordados proativamente no ciclo de vida da mudança organizacional proposta com táticas direcionadas para mitigar essas objeções (Dubrin, 2019; Souza; Teixeira, 2016; Aidar, *et al.* 2021).

Gerenciar a resistência é ineficaz quando se concentra apenas nos sintomas. Os sintomas de resistência são observáveis e muitas vezes evidentes, como reclamar, não comparecer a reuniões importantes, não fornecer informações ou recursos solicitados ou simplesmente não adotar uma mudança em um processo ou comportamento. Embora sejam mais evidentes, focar nesses sintomas não trará resultados. Para ser eficaz, o gestor deve examinar mais profundamente o que está

causando a resistência. O gerenciamento eficaz da resistência requer a identificação das causas profundas da resistência para entender por que alguém é resistente (Souza; Teixeira, 2016; Pacheco, 2022).

De acordo com Pacheco (2022) as empresas e órgãos públicos são obrigados a manter meios adequados e eficazes de comunicação com seus funcionários. Isso torna mais fácil para as organizações comunicar como a implementação de mudanças pode beneficiar os funcionários. Antes de explicar os esforços exigidos pela equipe para incorporar a mudança, eles devem conhecer seus benefícios. Isso ajuda os funcionários a entender como a mudança pode ser uma vantagem adicional para sua vida profissional, a fim de evitar resistência (Nunes, *et al.* 2020).

Os gerentes de pessoas e chefes de equipe são o outro grupo-chave responsável por gerenciar a resistência porque estão mais próximos dos funcionários que devem adotar e usar uma mudança em seu trabalho diário. Se um gerente de pessoas for resistente a uma mudança, ou mesmo neutro, seus subordinados diretos provavelmente seguirão o exemplo. Felizmente, o inverso também é verdadeiro. Um gerente de pessoas abertamente favorável que defende uma mudança específica provavelmente verá os mesmos comportamentos nas reações de seus funcionários (Souza; Teixeira, 2016; Aidar, *et al.* 2021).

Para Pacheco (2022) incluir todos os membros da equipe nos esforços da transformação é crucial para diminuir a resistência dos colaboradores. Os líderes de mudança devem engajar os demais no processo a fim de identificar os diferentes tipos de resistência, testar abordagens e planos de ação, e assegurar uma implementação eficaz e bem-sucedida da mudança.

E, Souza e Teixeira (2016) comentam que, em alto nível, os líderes seniores, assessores graduados e gestores nomeados ajudam a mitigar a resistência, apresentando argumentos convincentes para a necessidade de mudança e demonstrando seu compromisso com a mudança. Os funcionários procuram os líderes mais experientes quando estão decidindo se uma mudança é importante - e julgam o que veem e ouvem desse grupo. Se a liderança identificada com tal não estiver comprometida com uma mudança ou vacilar em seu apoio, os funcionários também considerarão a mudança sem importância e resistirão a ela (Nunes, *et al.* 2020; Aidar, *et al.* 2021).

A equipe de mudança ou o profissional podem fazer grande parte do trabalho braçal para entender e lidar com a resistência, mas o papel ou a face do

gerenciamento da resistência dentro da organização pertence aos líderes seniores e aos gerentes de pessoas (Nunes, *et al.* 2020). O papel do profissional de mudança é capacitar os gerentes de resistência "certos", fornecendo dados sobre a origem da resistência, identificando prováveis causas-raiz, oferecendo táticas potenciais para lidar com a resistência e fornecendo ferramentas para identificar e gerenciar a resistência. Mas os gerentes de resistência "certos" devem tomar medidas para lidar com as objeções e ajudar os funcionários a passar com sucesso pelo processo de mudança (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

Portanto, a resistência à mudança é comum e pode vir de várias formas. Pode ser sutil ou evidente e pode ser vista tanto em indivíduos quanto em grupos de pessoas. Alguns exemplos podem ser reuniões perdidas, comentários sarcásticos, críticas, picuinhas ou até mesmo sabotagem. A boa notícia é que, não importa de que forma se manifeste, é possível superar a resistência à mudança. No entanto, as organizações precisam primeiro entender as causas da resistência para resolvê-la com mais eficácia.

De acordo com os autores Aidar *et al.* (2021) e Pacheco (2022), são elas:

1. Falta de confiança

Uma razão para a resistência à mudança é a falta de confiança na equipe de liderança ou na empresa como um todo. A falta de confiança pode ter implicações para a rotatividade, bem como para os funcionários que dão à liderança o benefício da dúvida quando surgem problemas. Os funcionários que resistem a uma iniciativa de mudança geralmente respondem mais à pessoa na posição de liderança do que à mudança em si. Isso ocorre se os que ocupam cargos de liderança ainda não conquistaram a confiança dos funcionários, como quando há um novo líder dentro da organização. Também pode surgir como resultado de experiências anteriores que levaram os funcionários a desconfiar da liderança (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

A desconfiança da organização como um todo também pode ocorrer se os funcionários sentirem que sua organização não faz o que dizem, muda com muita frequência ou se os funcionários geralmente não se sentem valorizados. As empresas mais bem avaliadas e financeiramente bem-sucedidas são aquelas que têm a confiança de seus funcionários (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

2. Má comunicação

A falta de comunicação pode ter um grande impacto até mesmo nas mudanças organizacionais mais bem pensadas e planejadas. É importante cultivar uma cultura de transparência sempre que possível e compartilhar informações sempre que possível com os integrantes de uma equipe, especialmente ao tentar navegar por uma mudança. Sem isso, os funcionários podem ficar na defensiva, não confiar na liderança e não ter tempo suficiente para processar as informações, o que leva a mais resistência. Se os membros da equipe não receberem informações em tempo hábil, especialmente no mundo acelerado das mídias sociais, a desinformação e o descontentamento podem se espalhar rapidamente pela força de trabalho (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

3. Resposta emocional

As emoções fazem parte de qualquer organização e daqueles que nelas são empregados. Ignorar ou evitar as emoções não as faz desaparecer. Na verdade, certamente os funcionários aparecerão de outras maneiras (muitas vezes confusos ou desorientados) se não forem abordados de forma proativa. Respostas emocionais comuns à mudança são medo, incerteza e preocupação. Os funcionários podem não ser capazes de articular como estão se sentindo. Ou, eles podem não querer dizer isso à liderança. Mas temos a sensação de que mais emoções negativas podem ser vistas por meio de comentários que eles fazem ou dicas não-verbais. Esses sinais de resistência podem incluir revirar os olhos ou se desligar das conversas (Aidar, *et al.*, 2021; Pacheco, 2022).

4. Medo do fracasso

A mudança pode trazer o medo de que não terá sucesso ou que os indivíduos envolvidos irão falhar pessoalmente como resultado das mudanças que foram feitas. Os funcionários geralmente temem que isso tenha um impacto negativo em suas avaliações de desempenho, segurança no trabalho e até mesmo implicações em suas remunerações. Por sua vez, isso pode levar a resultados piores no trabalho, tanto na produção quanto na qualidade do trabalho que está sendo concluído. Nossas mentes são incrivelmente adaptáveis, mas o cérebro de um indivíduo pode

ter dificuldade em se concentrar se o medo do fracasso for uma preocupação. Isso ocorre porque, enquanto algumas partes do cérebro estão se envolvendo ativamente com as novas informações, outras partes da mente estão se desligando. O medo tem implicações físicas e mentais. (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

5. Surpresas

Algumas pessoas gostam de ser surpreendidas, mas muitas não – principalmente quando se trata de trabalho. Elas querem previsibilidade, incluindo a capacidade de programar seu tempo de acordo com suas necessidades pessoais. É o conceito de que existe um impulso para chegar a um lugar neutro ou estável. A maioria dos funcionários tem famílias e responsabilidades fora do trabalho que precisam gerenciar além de seus empregos. Como essa mudança afetará suas vidas no trabalho e fora dele? Os prazos ou cronogramas para mudanças são administráveis? Requer um novo conjunto de habilidades? Eles correm o risco de perder o emprego? (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

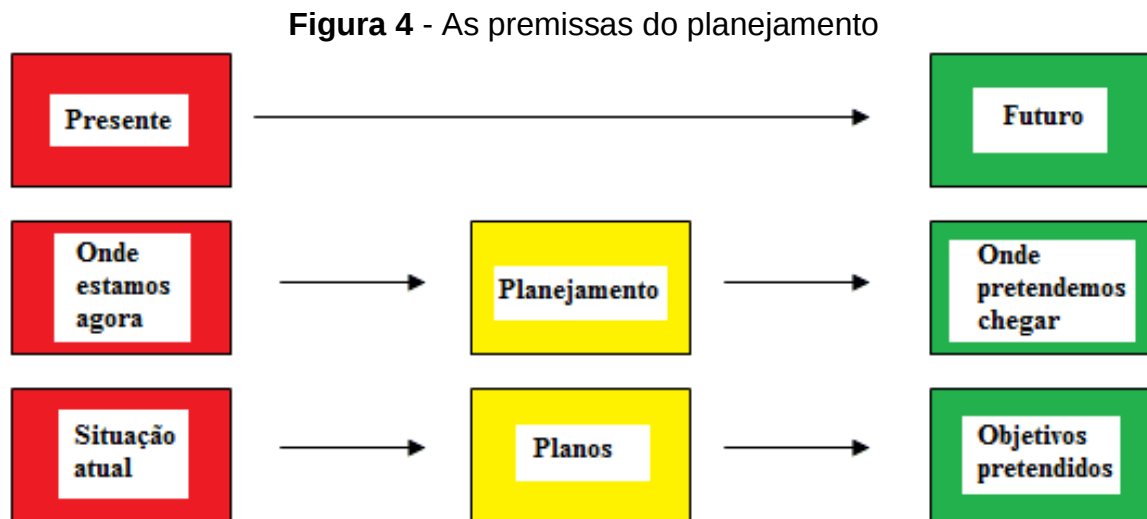
6. Mudança constante

Às vezes, as organizações podem ignorar a necessidade de espaçar várias mudanças. Se você está mudando constantemente de programas, liderança ou sistemas, é menos provável que os funcionários se adaptem totalmente e aceitem mudanças futuras. Além disso, em um estudo que analisou a gestão de mudanças nas organizações, os funcionários que estavam passando por mudanças no momento ou no ano anterior eram mais propensos a se sentir estressados, tinham menos confiança em seus líderes seniores, planejavam encontrar novos empregos e relataram mais preocupações com a saúde. O momento das mudanças é importante para minimizar a resistência a elas (Aidar, *et al.* 2021; Pacheco, 2022).

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo no qual “[...] os líderes de uma organização definem sua visão para o futuro e identificam as metas e objetivos de sua organização” (Fenili, 2016; Brasil Júnior; Ribeiro, 2020, p. 8). De acordo com

Lima (2018, p. 4) “o planejamento figura como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (Figura 4).



Fonte: Lima (2018, p. 4)

O produto do planejamento estratégico “[...] é um plano estratégico. Muitas vezes, é refletido em um documento de plano ou outra mídia. Esses planos podem ser facilmente compartilhados, compreendidos e seguidos por várias pessoas, incluindo funcionários, clientes, parceiros de negócios e investidores” (Toni, 2021, p. 9).

As empresas e os órgãos públicos precisam de direção e metas organizacionais para trabalhar. O planejamento estratégico oferece esse tipo de orientação. Essencialmente, um plano estratégico é um roteiro para atingir os objetivos de negócios e resultados de ações a serem alcançados. Sem essa orientação, não há como saber se uma empresa está no caminho certo para atingir seus objetivos (Souza; Teixeira, 2016; Brasil Júnior; Ribeiro, 2020). Os seguintes quatro aspectos do desenvolvimento da estratégia merecem atenção:

A missão. O planejamento estratégico começa com uma missão que oferece à empresa ou à organização pública um senso de propósito e direção. A declaração de missão da organização descreve quem é, o que faz e para onde quer ir. As missões são geralmente amplas, mas acionáveis. Por exemplo, uma empresa do setor educacional pode buscar ser líder em ferramentas e serviços educacionais virtuais *on-line*.

Os objetivos. O planejamento estratégico envolve a seleção de metas. A maior parte do planejamento usa metas SMART – específicas (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), realistas (*realistic*) e temporais, com prazo definido (*timely*). Metas mensuráveis são importantes porque permitem que os líderes de negócios determinem o desempenho da empresa em relação às metas e à missão geral. A definição de metas para o negócio educacional fictício pode incluir o lançamento da primeira versão de uma plataforma de sala de aula virtual em dois anos ou o aumento das vendas de uma ferramenta existente em 30% no próximo ano.

Alinhamento com metas de curto prazo. O planejamento estratégico está diretamente relacionado ao planejamento tático de negócios de curto prazo e pode ajudar os líderes de negócios na tomada de decisões diárias que melhor se alinham à estratégia de negócios. Para o negócio educacional fictício, os líderes podem optar por fazer investimentos estratégicos em tecnologias de comunicação e colaboração, como *softwares* e serviços de sala de aula virtual, mas recusar oportunidades de estabelecer instalações físicas de sala de aula.

Avaliação e revisão. O planejamento estratégico ajuda os líderes de negócios a avaliar periodicamente o progresso em relação ao plano e a fazer alterações ou ajustes em resposta às mudanças nas condições atuais. Por exemplo, uma empresa pode buscar uma presença global, mas podem surgir restrições legais e regulatórias que afetem sua capacidade de operar em determinadas regiões geográficas. Como resultado, os líderes de negócios podem ter que revisar o plano estratégico para redefinir os objetivos ou alterar as métricas de progresso.

Existem inúmeras maneiras diferentes de abordar o planejamento estratégico, dependendo do tipo de negócio e da granularidade necessária (Lima, 2018; Toni, 2021). A maioria dos ciclos de planejamento estratégico pode ser resumida nestas cinco etapas:

Identificar. Um ciclo de planejamento estratégico começa com a determinação da posição estratégica atual de uma empresa. É aqui que as partes interessadas usam o plano estratégico existente - incluindo a declaração de missão e os objetivos estratégicos de longo prazo - para realizar avaliações do negócio e de seu ambiente (Lima, 2018; Toni, 2021). Essas avaliações podem incluir uma avaliação de necessidades ou uma análise diagnóstica do ambiente. A diagnose do planejamento pode ser embasada na metodologia de análise de cenários denominada *SWOT* para

entender o estado do negócio e o caminho a seguir: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

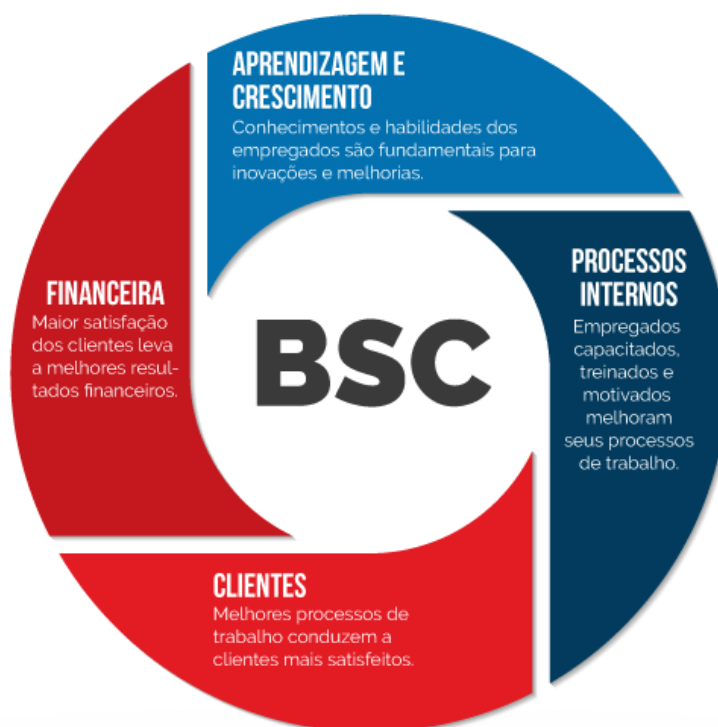
Priorizar. Em seguida, os planejadores estratégicos estabelecem “[...] objetivos e iniciativas que se alinham com a missão e as metas da empresa e levam a empresa a atingir suas metas”. Pode haver muitos objetivos potenciais, então o planejamento prioriza os mais importantes, relevantes e urgentes. As metas podem incluir uma consideração dos requisitos de recursos - como orçamentos e equipamentos - e geralmente envolvem um cronograma e métricas de negócios ou *Key Performance Indicator* / Indicador-Chave de Desempenho (KPI's) para medir o progresso (Toni, 2021, p. 12).

Desenvolver. Este é o principal impulso do planejamento estratégico em que as partes interessadas colaboram para formular as etapas ou táticas necessárias para atingir um objetivo estratégico declarado. Isso pode envolver a criação de vários planos de negócios táticos de curto prazo que se encaixem na estratégia abrangente. As partes interessadas envolvidas no desenvolvimento do plano usam várias ferramentas, como um mapa estratégico, para ajudar a visualizar e ajustar o plano. Desenvolver o plano pode envolver compensações de custos e oportunidades que refletem as prioridades de negócios. Os desenvolvedores podem rejeitar algumas iniciativas se não apoiarem a estratégia de longo prazo (Souza; Teixeira, 2016; Toni, 2021).

Implementar. Uma vez desenvolvido o plano estratégico, é hora de colocá-lo em ação. Isso requer uma comunicação clara em toda a organização para definir responsabilidades, fazer investimentos, ajustar políticas e processos e estabelecer medições e relatórios. A implementação normalmente inclui gerenciamento estratégico com revisões estratégicas regulares para garantir que os planos permaneçam no caminho certo (Souza; Teixeira, 2016; Toni, 2021).

Atualizar. Um plano estratégico é revisado periodicamente para ajustar as prioridades e reavaliar as metas à medida que as condições de negócios mudam e surgem novas oportunidades. As revisões rápidas das métricas podem ocorrer trimestralmente e os ajustes no plano estratégico podem ocorrer anualmente (Brasil Júnior, Ribeiro, 2020; Lima, 2018). As partes interessadas podem usar *Balanced Scorecard* (Figura 5) e outras ferramentas para avaliar o desempenho em relação às metas.

Figura 5 - As partes interessadas podem usar *Balanced Scorecard (BSC)*



Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>

Administrar organizações exige planejamento adequado com metas perfeitamente mensuráveis com tempo determinado, execução primorosa, monitoramento constante e aprendizado contínuo, conforme já foi dito acima. O modelo mais moderno de Administração Pública ou Privada, orientada para resultados e com foco na gestão estratégica, utiliza a ferramenta concernente ao *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), para montar o mapa estratégico, desdobrar o plano estratégico, definir indicadores e realizar o monitoramento periódico das ações e dos resultados (Nunes, *et al.* 2020).

No cenário da administração judiciária, a metodologia condizente ao BSC é a preconizada pelo CNJ e que também se encontra em consonância com o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (sexênio 2021/2026), além de observar os macrodesafios estabelecidos para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário por meio da Resolução CNJ nº 325/2020, no viés de três perspectivas distintas: *Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento*.

O BSC é uma das ferramentas mais eficazes e aplicadas para o mapeamento e gestão da estratégia. O termo *Balanced Scorecard* pode ser traduzido de forma literal como “Indicadores Balanceados de Desempenho” ou “Cenário Balanceado”, e pode ser sintetizado como sendo um sistema de indicadores de desempenho balanceados, pois auxilia a administração a representar a estratégia organizacional de forma clara e objetiva, para que todos atuem de maneira alinhada com a visão definida. O BSC oferece um painel organizacional com os pontos mais críticos e os objetivos que estão com desempenho aquém do esperado, enfatizando as reuniões de análise da estratégia, importantes na tomada de decisões no ciclo da gestão.

É, pois, uma ferramenta de planejamento estratégico, na qual a organização têm definidas suas metas e estratégias, com o intuito de medir o desempenho através de indicadores quantificáveis, porque a utilização de indicadores de desempenho acarreta a possibilidade de a organização monitorar o cerne da sua atuação, mediante o desenvolvimento dos seus programas existentes, novos projetos, ações e iniciativas inovadoras, de modo a implementar os ajustes necessários ao longo do período estabelecido, para o alinhamento do que precisa ser realizado rumo ao êxito da estratégia desenhada no início da jornada (Brasil, TJGO/CGJGO, 2023).

2.3.1 Introdução

O planejamento estratégico é o processo de criar uma visão de futuro desejado para sua empresa ou organização e, em seguida, traduzi-la em metas ou objetivos amplos que são posteriormente divididos em uma série de etapas que, se executadas, resultarão na conquista do objetivo e visão. Embora o planejamento estratégico inclua uma avaliação de onde sua organização está agora e do ambiente em que ela opera, é importante começar com a visão ou o futuro ideal para sua empresa e retroceder, perguntando em cada estágio o que deve ser feito para chegar ao estágio anterior para alcançar a visão (Toni, 2021).

2.3.2 Elementos

Os líderes têm a responsabilidade primária de implementar a estratégia escolhida. Embora um plano de ação envolva muitas tarefas distintas, no fundo o

líder deve construir uma organização que possa executar a estratégia. O líder constrói uma cultura organizacional e uma capacidade organizacional para executar a estratégia (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Nunes, *et al.* 2020; Toni, 2021).

Mais do que nunca, as organizações agora precisam de líderes estratégicos fortes e capazes que possam fornecer orientação estratégica para suas equipes. O processo de planejamento estratégico garante que as organizações sobrevivam e prosperem por meio de mudanças no mercado competitivo. Com um plano estratégico bem pensado, eles estarão posicionados para alcançar o sucesso no longo prazo (Mctiernan; Mcdonald, 2015; Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

Os líderes devem ser capazes de olhar para o futuro e fazer planos estratégicos. Quando eles estão cientes das oportunidades e problemas que surgirão no ambiente de atuação da organização, eles podem responder de acordo. Uma estratégia ajuda os líderes a pensar em maneiras totalmente novas para garantir o sucesso no futuro (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Nunes, *et al.* 2020; lima, 2018).

Planejamento estratégico significa planejar para o sucesso a longo prazo, alavancando continuamente novas fontes de informação. Uma estratégia permite aos líderes antecipar mudanças, oportunidades e desafios no ambiente de negócios que terão impacto no futuro da organização e de seus integrantes. Usando essas informações, os líderes podem fornecer soluções inovadoras e de valor agregado para a empresa e seus clientes (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Toni, 2021).

Como gerente, existem quatro papéis diferentes que o líder pode desempenhar na liderança estratégica. Primeiro, se deve entender a estratégia da organização. É essencial que o líder esteja ciente de como a estratégia posiciona a organização para ter sucesso no futuro. Em seguida, o líder pode alinhar as atividades de sua equipe para apoiar a estratégia. É seu papel entender as características da liderança estratégica e executar o plano estratégico (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Lima, 2018).

Os líderes também contribuem para o processo de planejamento estratégico, contribuindo com novas ideias e agregando valor ao negócio. Finalmente, devem criar um plano estratégico a nível local; os líderes devem ter um plano estratégico para sua equipe e função que se alinhe com a estratégia da organização como um todo. O líder deve estar atento às oportunidades e riscos relevantes para sua equipe

e criar uma estratégia para alcançar e melhorar os resultados no longo prazo (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Fenili, 2016).

Para cada etapa do processo de planejamento, a equipe será apresentada aos principais conceitos e brevemente testado para reforçar as informações, e então poderá aplicar o que aprendeu ao seu próprio projeto por meio de uma atividade. O processo de planejamento de comunicação estratégica é linear e apresenta sete etapas principais ou pontos de decisão, com cada etapa ou decisão tomada a seguir (Toni, 2021, p. 10):

1. Estabeleça sua meta e objetivos
2. Avalie o contexto para seus esforços
3. Identifique seu público-alvo
4. Faça sua(s) mensagem(ens) importar
5. Identifique mensageiros e táticas para comunicar suas mensagens
6. Meça seu impacto
7. Crie um resumo do seu plano

Assim, “[...] essa estrutura ajuda a avançar em direção a uma meta de maneira estruturada e ponderada. Também permite que se responda a mudanças nas circunstâncias e novas informações uma parte essencial da comunicação bem-sucedida e meça os resultados ou o impacto de sua comunicação” (Lima, 2018, p. 8). As empresas investem muito tempo no desenvolvimento de um plano estratégico ou visão para o negócio. No entanto, todo esse tempo e recursos serão desperdiçados se não conseguir comunicar com sucesso sua visão para a organização como um todo – comunicação integrada (Mctiernan, Mcdonald, 2015; Lima, 2018) (Figura 6).

Desse modo, pode-se definir a estrutura de um planejamento de comunicação integrada a partir das seguintes etapas assim apresentadas: diagnóstico; elaboração das táticas; definição de objetivos de comunicação; implementação do plano tático; definição das estratégias; gestão estratégica / cronograma; criação das metas; e por fim, o monitoramento e mensuração de resultados.

Figura 6 - Planejamento de comunicação integrada
Framework planejamento de comunicação integrada



Fonte: <https://comunicacaointegrada.com.br/quais-sao-os-tipos-de-estrategia-de-comunicacao>

Não apenas o investimento inicial é desperdiçado, mas se a equipe não conseguir alinhar a empresa estrategicamente, estará essencialmente deixando cada equipe adivinhar qual trabalho é importante, quais problemas ou metas priorizar e qual é seu objetivo final. Uma receita certa para o desalinhamento entre departamentos e em toda a organização. Esse desalinhamento pode causar confusão e ineficiência, competição entre equipes e departamentos e esgotamento e desengajamento entre os funcionários. Em outras palavras, sem um plano estratégico bem comunicado, o negócio não pode avançar de forma eficaz ou eficiente (Nunes, *et al.* 2020; Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

2.3.3 Processo de elaboração

No processo de elaboração de um planejamento estratégico é importante revisar algumas etapas para preparar a organização para o sucesso.

Determinar a posição estratégica

Segundo Lima (2018), “esta fase de preparação estabelece a base para todo o trabalho daqui para frente. A empresa precisa saber onde está para determinar

para onde precisa ir e como chegará lá” (p. 5). Ainda de acordo com o comentário de Lima (2018), com o fim de alcançar uma imagem clara de sua posição no mercado e a exata percepção do cliente: É fundamental que o líder engaje os *stakeholders* adequados desde o início, levando em conta fontes internas e externas. É essencial identificar os principais desafios estratégicos por meio de diálogos com os executivos da organização, coletando *feedback* dos clientes e reunindo dados do setor e do mercado.

Priorizar os objetivos

Depois de identificar a posição atual “[...] no mercado, é hora de determinar os objetivos que o ajudarão a atingir os objetivos. Seus objetivos devem estar alinhados com a missão e a visão da sua empresa” (Brasil Júnior, Ribeiro, 2020, p. 4). Priorize seus objetivos fazendo perguntas importantes, como:

Desenvolver um plano

O mapeamento estratégico é “[...] uma ferramenta eficaz para visualizar todo o seu plano. Trabalhando de cima para baixo, os mapas estratégicos simplificam a visualização dos processos de negócios e a identificação de lacunas para melhoria” (Toni, 2021, p. 7).

Um mapa estratégico é uma ferramenta ou modelo de planejamento usado para ajudar as partes interessadas a visualizar a estratégia completa de um negócio como um gráfico inter-relacionado. Essas visualizações oferecem uma maneira poderosa de entender e revisar as relações de causa e efeito entre os elementos de uma estratégia de negócios (Lemos, 2021; Lima, 2018).

Embora um mapa possa ser desenhado de várias maneiras, todos os mapas estratégicos se concentram em quatro grandes áreas ou categorias de negócios: financeiro, cliente, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento. As metas são classificadas nessas quatro áreas e as relações ou dependências entre essas metas podem ser estabelecidas (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020; Lemos, 2021).

Por exemplo, um mapa estratégico pode incluir uma meta financeira de redução de custos e uma meta para melhorar a eficiência operacional. Esses dois objetivos estão relacionados e podem ajudar as partes interessadas a entender que

tarefas como melhorar os fluxos de trabalho operacionais podem reduzir os custos da empresa e atender a dois elementos do plano estratégico. Um mapa estratégico pode ajudar a traduzir metas abrangentes em um plano de ação e metas que podem ser alinhadas e implementadas (Lima, 2018; Lemos, 2021).

O mapeamento estratégico também pode ajudar a identificar desafios estratégicos que podem não ser óbvios. Por exemplo, uma meta de aprendizado e crescimento pode ser “aumentar a experiência do funcionário”, mas isso pode expor desafios inesperados na “retenção e remuneração do funcionário”, o que afeta as metas de redução de custos (Lemos, 2021). Escolhas verdadeiramente estratégicas, geralmente, envolvem uma compensação no custo de oportunidade. Por exemplo, “[...] se a empresa pode decidir não investir tanto no suporte ao cliente, para que possa investir mais na criação de uma experiência de usuário intuitiva” (Brasil Júnior; Ribeiro 2020, p. 8).

Executar e gerenciar o plano

Depois de ter o plano, a “[...] equipe deve estar pronta para implementá-lo. Primeiro, comunique o plano à organização compartilhando a documentação relevante. Transforme a estratégia mais ampla em um plano concreto mapeando seus processos. Use painéis de indicadores chave de desempenho *Key Performance Indicator* (KPI), para comunicar claramente as responsabilidades da equipe. Essa abordagem granular ilustra o processo de conclusão e a propriedade de cada etapa do caminho. “Configure revisões regulares com colaboradores individuais e seus gerentes e determine” pontos de verificação para garantir que a empresa esteja no caminho certo (Toni, 2021, p. 14).

Revisão do plano

O estágio final do plano - revisar - oferece a oportunidade de reavaliar suas prioridades e corrigir o curso com base nos sucessos ou fracassos anteriores. Trimestralmente, determine quais KPI's sua equipe atendeu e como se pode continuar a cumpri-los, adaptando o plano conforme necessário. Anualmente, é importante reavaliar as prioridades e posição estratégica para garantir que a empresa permaneça no caminho certo para o sucesso a longo prazo (Lima, 2018; Lemos, 2021).

Acompanhe o progresso usando a metodologia *Balanced Scorecard* para compreender de forma abrangente o desempenho da empresa e “[...] executar metas estratégicas. Com o tempo, o gestor descobrirá que sua missão e visão precisam mudar uma avaliação anual é um bom momento para considerar essas mudanças, preparar um novo plano” e implementá-lo novamente (Toni, 2021, p. 5).

2.3.4 Implementação

Com a implementação do planejamento estratégico eficaz, pode-se alcançar vários benefícios. Obriga as organizações a estarem cientes do estado futuro de oportunidades e desafios. Também gera para o líderes/gestores a possibilidade de antecipar riscos e entender quais recursos serão necessários para aproveitar oportunidades e superar questões estratégicas (Lima, 2018; Toni, 2021).

A implementação é vital para o sucesso do seu plano estratégico. Ele permite que a empresa ative o plano que criou, transforme a estratégia em ações e garanta que o tempo e a energia que se investiu no processo de planejamento não sejam desperdiçados. A empresa também terá que seguir estas etapas vitais para realizar a implementação: instalar uma nova estrutura de negócios e gestão, se necessário; atribuir funções e responsabilidades claras para aqueles que implementam o plano; comunique claramente a estratégia, processos e metas para a equipe, partes interessadas, etc; garantir financiamento e recursos para quaisquer iniciativas ou mudanças que precisem acontecer; gerir a mudança de forma eficiente e eficaz e permitir que a equipe dedique tempo e esforço às ações acordadas (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020; Lemos, 2021).

A chave para implementar os objetivos estratégicos é atribuir metas e responsabilidades de entrega e definição de prazos aos responsáveis. Isso pode incluir funcionários-chave ou chefes de departamento. A empresa/organização então tem que controlar e avaliar as ações para garantir que elas permaneçam no alvo para atingir os objetivos estratégicos. A gestão pode fazer isso através de medição de desempenho; revisão de questões internas e externas e tomar ações corretivas, se necessário (Lima, 2018; Lemos, 2021).

O planejamento estratégico também dá aos indivíduos um senso de direção e os organiza em torno de uma missão comum. Cria padrões e responsabilidade. O planejamento estratégico pode aprimorar os planos operacionais e a eficiência.

Também ajuda as organizações a limitar o tempo gasto no gerenciamento de crises, onde estão reagindo a mudanças inesperadas que não conseguiram prever e para as quais não se prepararam. A tecnologia da informação é uma parte fundamental do desenvolvimento de um plano estratégico eficaz (Toni, 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 Desenho da pesquisa

Trata-se de levantamento de dados para fins de pesquisa qualitativa e exploratória. Primeiramente, é importante ressaltar que se trata de uma pesquisa empírica, tendo em vista que busca comprovar algo, mediante coleta de dados em campo (Gil, 2022).

A pesquisa exploratória se justifica, pois, é conduzida para melhorar a compreensão de um problema ou fenômeno que não é rigidamente definido ou já foi estudado. A pesquisa exploratória usa um grupo relativamente menor de pessoas para definir e entender o problema de pesquisa (Lakatos; Marconi, 2017; Gil, 2022).

Foi necessário englobar a totalidade do problema sob investigação em suas múltiplas dimensões, abrangendo também a obtenção de dados descritivos acerca das pessoas, processos interativos e lugares com base no contato direto do pesquisador com o problema estudado, buscando entender os fenômenos conforme a perspectiva dos sujeitos, isto é, dos participantes.

O levantamento de dados proposto percorreu os seguintes caminhos: no primeiro momento, realizou-se a revisão bibliográfica em livros, revistas, dicionários especializados, sendo utilizado o referencial teórico, alguns teóricos na área da administração e áreas afins. De acordo com Gil (2022), sobre a pesquisa bibliográfica afirma-se que:

[...] é desenvolvida com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação das novas tecnologias de comunicação e informação, passaram a incluir materiais em outros formatos, como discos, fitas magnéticas microfilmes, CD's, bem como o material disponibilizado pela Internet (Gil, 2022, p. 29).

Ainda segundo Gil (2022, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema”, e conforme o que se definiu no início da pesquisa, busca-se aumentar o conhecimento acerca do tema, fazendo-o por meio de levantamento de dados bibliográficos em fontes primárias

e/ou secundárias, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Tal abordagem foi escolhida com a finalidade de alcançar o objetivo de identificar possíveis espécies de resistência na ocorrência de mudança da ordem organizacional e sua eventual influência na compreensão da gestão de unidades judiciárias no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás, mediante o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado.

3.2 Local de pesquisa

Quanto aos procedimentos de coleta, foi definida a unidade de análise empírica, tendo sido desenvolvido o levantamento dos dados com vistas à pesquisa, com a definição específica do local correspondente para cada entrevistado(a) onde foi realizada a coleta dos dados, considerando que todos os(as) entrevistados(as) são Juízes(as) de Direito integrantes do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

Destarte, importa salientar que o local de pesquisa foi definido como sendo o limite territorial de abrangência e competência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, obedecendo a titularidade dos(as) entrevistados(as) nas unidades judiciárias de 1º grau das comarcas correspondentes às cidades de Goiânia, Anápolis, Trindade, Caldas Novas e Jataí.

3.3 Instrumentos, sujeitos e procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foram desenvolvidos os termos de consentimento para participação dos entrevistados, condizente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) [Apêndice A], o qual só foi efetivamente aplicado após a aprovação da Professora Doutora Orientadora e da respectiva apresentação do projeto em Banca de Qualificação.

Os critérios de seleção do quantitativo dos(as) Juízes(as) entrevistados(as) na pesquisa levou em conta atuação e funções relevantes na dinâmica institucional.

Foi criado um instrumento denominado Roteiro Semiestruturado (Apêndice B). Sendo o público definido da seguinte maneira:

1} Juízes(as) Gestores(as) Titulares de Unidades Judiciárias de 1º Grau que responderam a um roteiro de entrevista semiestruturado.

Compreendendo que o instrumento estava de acordo com a instrução e tempo para a pesquisa, foram captadas as declarações e discursos individuais de como os(as) profissionais lidam com as questões que envolvem a influência das mudanças organizacionais na compreensão da necessidade do planejamento estratégico nas unidades judiciárias de primeiro grau no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

No processo de realização das entrevistas priorizou-se o modo presencial, direto e sem intermediação, sendo importante ressaltar que dois entrevistados (números 7 e 8), por questões alheias à vontade do entrevistador e dos entrevistados, tiveram suas respectivas entrevistas realizadas no formato remoto (*on-line*), através de *link* específico e exclusivo (data e horário distintos), gerado a partir de sala restrita da plataforma de videoconferência denominada *Zoom Meetings*.

Coletados os dados, os fragmentos das entrevistas foram especificados com a denominação dos(as) Juízes(as) entrevistados(as) apenas como “ENTREVISTADO 1”, “ENTREVISTADO 2” e assim por diante, até o “ENTREVISTADO 10”. Também foi empregado o critério de ocultar das falas transcritas a partir das entrevistas concedidas, os nomes de pessoas e das comarcas citadas, uma vez que as comarcas foram numeradas aleatoriamente.

A presente Dissertação foi conduzida de acordo com as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução CNS/MS nº 466/2012 (BRASIL, 2012). Os aspectos éticos que garantem a integridade dos participantes desta pesquisa foram assegurados, portanto, com base na Resolução nº 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que dispõe sobre as diretrizes e normas que regulam as pesquisas com os seres humanos (BRASIL, 1996).

3.4 Análise dos dados

Como recurso metodológico norteador da pesquisa foi utilizado o roteiro de entrevista com juízes titulares de unidades judiciárias de primeiro grau, como instrumento de coleta de dados necessários a este processo investigativo. E, para a análise dos dados qualitativos, foi empregada a metodologia de Análise de

Conteúdo (Bardin³). Também foram conduzidos estudos inferenciais conforme a fala apresentada por cada sujeito do estudo.

Portanto, os resultados alcançados ampliaram substancialmente o conhecimento sobre os potenciais fatores que envolvem as dificuldades na mudança organizacional em se tratando de instituição pública, no âmbito de unidades judiciárias de primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás, quanto à implementação do planejamento estratégico estruturado.

³ Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 47).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fala dos(as) entrevistados(as) é apresentada nesta sessão de acordo com o roteiro de coleta de dados. Foram entrevistados 10 (dez) sujeitos de pesquisa. No primeiro momento, buscou-se saber um pouco da história dos sujeitos entrevistados em relação ao ingresso de cada um no Poder judiciário do Estado de Goiás, quando de suas respectivas aprovações no concurso público para a função condizente à magistratura estadual até os dias atuais.

4.1 Perfil dos entrevistados

Em relação à descrição do perfil dos entrevistados, que em sua maioria são do sexo masculino (60% masculino e 40% feminino); onde 50% possuem entre 46 e 56 anos de idade, 30% de 36 a 45 anos e 20% acima de 57 anos; 60% possuem pós-graduação de especialização, 20% curso superior completo, e 20% pós-graduação de mestrado; 70% possuem carreira de 10 a 20 anos na magistratura, 30% carreira de 20 a 30 anos; e, por último, 60% estão em comarcas de entrância final e 40% de entrância intermediária, conforme a organização judiciária disposta no Estado de Goiás.

A seguir tem-se a descrição do percurso de vida na magistratura dos entrevistados.

[...] Eu advoguei 10 anos, então eu vim para a magistratura, pós-advocacia, passei no concurso em primeiro lugar. Concurso em 2006, posse em 2007. [...] Então depois que eu peguei o jeito, depois que eu entendi como funcionava, aí eu trouxe melhorias, da minha visão do setor privado para o setor público. E eu até hoje tenho alguns choques, falando de visão do setor privado para o setor público. Eu acho o setor público muito humanizou os servidores em geral. [...] Na Comarca 1 eu tive problema, eu tive problema porque eu fiz uma reunião e a primeira reunião que eu fiz lá os servidores falavam pra mim, o oficial de justiça, na verdade: “aqui o juiz vem e vai embora e nós ficamos”, falando da forma de trabalhar que eu iria trazer algumas novidades que eu contava com eles, etc., nesse desenrolar, numa outra reunião ouvi da servidora aqui: “Juízes vem e vão embora e nós ficamos, então aqui a gente trabalha do nosso jeito”. Eu falei: “enquanto eu estiver aqui, vocês vão ter que trabalhar do jeito que eu orientar. Aqui ficou 4 anos sem juiz, agora tem juiz, então vamos adaptar”. E foi uma comarca que eu tive problemas, gosto de lá, trabalhamos muito bem lá, cheguei com 4000 processos, entreguei com 1000 e pouco na época. Enquanto eu trabalhava lá, eu participei de inúmeros programas do Tribunal de Justiça: Mutirão carcerário, viajava aquele entorno inteiro. Comarca 2, então para mim era uma tristeza, trabalhei muito tempo com um grupo de sentença, trabalhei com justiça ativa, enfim, e aí eu casei, casei em setembro,

novembro abriu a Comarca 3 [...]. E aí teve a oportunidade de promover, eu promovi pra lá e estou lá até hoje, 12 anos antes Vara única, crime tudo e de quando eu cheguei até 2018, foi uma loucura. A Vara muito cheia e quando eu fui que criaram essas varas, vieram promotores também, na mesma época, e lá chegou a um ponto insustentável que comprometeu minha saúde inclusive, a gente tinha só 2 assistentes, a gente pegava o eleitoral, não tinha qualquer tipo de auxílio no eleitoral, e até que o presidente, por força, inclusive de orientação do Conselho Nacional de Justiça, dividiu a unidade em 3 unidades criminais e essas 3 unidades criminais, um colega assumiu no último dia de 2019, então eu fiquei mais 1 ano com todas, mas emocional e psicologicamente, já não era mais minha [...]. Então isso me dava uma certa tranquilidade, aí veio o colega, assumiu a terceira criminal e passado mais 1 ano, veio a colega e assumiu a segunda criminal. [...]. (ENTREVISTADO 1, 2023).

[...] 1991, julho 91. Eu quis ser juiz e naquele ano eu passei no concurso de 91 na primeira fase e você poderia fazer o restante, mas eu fui reprovado em processo penal, né? Mas na parte prática, a parte teórica, eu estava bem preparado aí tinha acabado de sair da faculdade, mas na parte prática, realmente pequei em algumas questões e reprovei. [...] Foi um trajeto bem trabalhado. Foi trabalhoso, mas graças a Deus fui reconhecido, o Tribunal reconheceu quase todas as promoções e remoções foram por antiguidade. Por merecimento foi a última, essa da Comarca 4, que tornou nobre assim ser reconhecido no merecimento. [...]. (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] Minha história na magistratura do Estado de Goiás iniciou em 1995, mais especificamente dia 5/10/1995. Quando nós tomamos posse no cargo de Juiz de Direito e Substituto, na época, Juiz Substituto, aí fui lotado, logo depois, na Comarca 5 onde eu estive por um ano e meio [...] Então foi uma experiência bem marcante, porque eu não tinha sido nem mesário até aquela data. Virei Juiz Eleitoral lá e presidi a eleição e contando voto e graças a Deus, deu tudo certo. [...] A minha casa, o portão é aberto pra fora, sabe que esse portão abre assim pra fora, e lá, ficava aberto, só fechava quando ia dormir lá, deitar, ia lá, fechava tal. Muitas vezes eu recebi lá na Comarca 6 os condenados por mim, ia lá tarde da noite, 10 horas, 9 horas, perguntar sobre alguma eventual dúvida que ele tinha de comprimento de pena. Eu olhava pela janela uma coisa bem interessante, olhar pela janela, falava, ver se ele estava armado, primeiro ponto, reconhecia todo mundo também, todos os réus, ele tem que conhecer, né? Aí não, está desarmado. [...] Aí na Comarca 7 assim, o volume de trabalho é quase que de 'semi-escravidão', porque era um volume grande, eram 2 juizes só lá. [...]. (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Certo, bom, é, eu tenho que primeiro dizer, estou aqui como entrevistado que a minha carreira no poder judiciário profissional, no Poder Judiciário, não, não se limita apenas a carreira de juiz de magistrado, remonta aí a 28 anos atrás, porque hoje eu tenho, quase 15 anos de magistratura, entretanto, eu tenho muito tempo anterior à magistratura, quase 14 anos de servidor público, exclusivamente do Poder Judiciário, então, eu, eu ingressei no poder judiciário em 1995, como escrevente do fórum da Comarca 4 e depois eu fui analista, fui assessor de juiz, assessor de desembargador, passei por várias diretorias do Poder Judiciário, trabalhei na Diretoria do Foro da Comarca 4, depois passei, também pela Presidência do Tribunal de Justiça, como servidor ali, como secretário-executivo da presidência. [...]. (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] Eu que agradeço Clécio, a oportunidade de contribuir com o seu trabalho, que eu reconheço que é realmente de grande comprometimento e de contribuição significativa para o nosso Poder Judiciário goiano. [...] Eu, em dois meses fui designada para estar atuando na Comarca 8, [...], onde

eu era juíza de Vara única. Lá me estabeleci por oito anos, aonde titularizei posteriormente e na sequência fui promovida para a Comarca 9, onde fiquei por mais 12 anos, e posteriormente minha promoção veio por antiguidade para a Comarca 4 há dois anos e meio [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] A gente fica feliz em poder contribuir de alguma forma, ainda mais numa situação tão importante, né? Que afinal de contas, não é todo mundo que consegue se submeter e concluir o mestrado, né? Então pode ter certeza, essa satisfação é toda nossa. [...] Bom, o meu pai é magistrado de carreira também, é magistrado aqui e fez toda a sua carreira aqui em Goiás. Então, desde a época da faculdade, até confesso que de início eu pensava na advocacia, mas logo no início eu já comecei a trabalhar como servidor comissionado no tribunal de justiça e acabei me apaixonando pela carreira jurídica ligada à magistratura e veio a partir daí, então, a intenção que depois de me formar de me submeter um concurso de magistratura. Posteriormente, dentro do tribunal, eu submeti a um concurso para escrevente, do antigo cargo de escrevente, também consegui êxito e depois, logo depois que eu formei, o primeiro concurso eu não consegui lograr êxito, mas no segundo com as bênçãos de Deus eu consegui lograr aí e eu estou aí da aprovação do concurso da magistratura do cargo de juiz substituto em 99, tomei posse no dia 3/08/99. Então basicamente é isso. Posteriormente eu fui juiz substituto e na Comarca 10, depois em trânsito inicial, que foi uma comarca que depois eu fui titularizado lá depois. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] Tá bom. Obrigado Clécio. Eu assumi, eu tomei posse em 2011. Eu fui pra Comarca 11, como juíza substituta, e fiquei aproximadamente um ano e meio [...], e consegui titularização na Comarca 12. Fiquei nove meses em Cachoeira Alta. Cheguei na Comarca 12 com a pretensão de ficar uns cinco anos. É uma comarca, uma cidade bem organizada e próxima a minha cidade também, porque eu sou da Comarca 13. Então eu fui com essa pretensão de ficar muito tempo, mas uns sete meses, oito, que eu estava lá, acho que até menos, saiu edital de uma Vara Criminal, que abriga a execução penal e nunca tem interessados para ela. É uma vara bem pesada, e eu achei que não daria certo de vir, porque eu tinha titularizado há pouco tempo, mas deu certo porque nenhum outro colega teve interesse. Então eu vim, fiquei um tempo muito curto Comarca 12. Achei até ruim sair dessa forma, mas eu precisava vir para cá, porque ia facilitar pra mim, já estava gestante, inclusive, e eu consegui vir. Então, em 2013, início de 2013, fiquei nessa Vara Criminal que abriga crimes em geral e execução penal. Fiquei até 2016, início de 2016. Aí eu consegui remover para a Vara de Família, Sucessões e Cível. Uma vara bem pesada, era ocupada por outro Juiz, aí ele saiu e eu consegui remover pra lá. E depois eu fiquei de 2016 até 2022. Em outubro eu removi para o juizado. Quando outro Juiz saiu eu removi pro Juizado Especial Cível e Criminal. Então, hoje tem um ano e pouco que eu estou no juizado. [...]. (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] Então começando aqui, quando eu prestei concurso para Juiz de Direito há 18 anos atrás, eu era Delegado de Polícia, da Polícia Civil, e me interessava pela carreira da magistratura, especialmente pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a minha terra, a minha localidade, o meu povo, conhecedor ali da cultura, um pouco de como funcionava e as disparidades das regiões do Sertão. [...] E as disparidades das regiões que compõem as diferenças geográficas que determinam diferenças culturais, diferenças na prática de crimes, diferenças de distribuição de renda. Isso é muito notório. Você vai para o Sul, Sudeste, Nordeste, Norte goianos, então você nota ou no Centro de Goiás, você nota uma diferença substancial. Então isso me chamava bastante atenção e eu queria entender um pouco mais como funcionava essa mecânica de funcionamento em todas as facetas, e como

delegado de polícia à época, é claro que eu tinha uma faceta além da parte criminal e das questões sociais que desaguavam principalmente na questão pertinente à criminalidade, o índice de criminalidade muito envolvido, diretamente envolvido com aspectos sociais, com a falta de estruturas básicas, e essas estruturas básicas compõem especialmente aspectos de educação e de formação. Não só a educação por si, mas a formação. [...] (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] Eu que agradeço essa oportunidade de falar com você. E já parablenho você por continuar constantemente se aperfeiçoando, porque nós, como seres humanos, seja no âmbito profissional, como pessoal, devemos sempre buscar o aprimoramento. Parabéns para você. [...] A minha posse aconteceu em setembro do ano de 2008. Então, em setembro de 2008, eu tive o privilégio de ter sido convocado pelo Tribunal de Justiça para assumir o honroso cargo de Juiz de Direito. Fiquei um mês como substituto na Comarca 14, realizei alguns julgamentos pelo Tribunal do Júri e fui designado como Juiz substituto da Comarca 15, no Norte do Estado, com auxílio na Comarca 16, que como você bem sabe, são lugares que às vezes sofrem com a falta de juiz e quando o juiz é designado, ele já acaba respondendo por mais de uma unidade. E daí eu fiquei no norte do estado de Goiás durante cinco anos, de 2008 a 2013, sempre com essa rotina de responder pela unidade da Comarca 15, com auxílio ou respondendo pelas varas da Comarca 14. [...] Na sequência fui removido para a Comarca 17, para a Segunda Vara, [...], então eu fui titular do Juizado Especial Cível da Comarca 18. [...] Atualmente estou lá, mas também, como te disse, ainda não tive a oportunidade de exercer jurisdição nessa unidade. [...] O juiz quando ele passa no concurso, ele na realidade vem de um período de isolamento muito grande. Vocês devem ter noção disso, porque o concurso é um concurso difícil. Se não houver uma concentração e dedicação, acima um pouco do normal, provavelmente ele não consegue passar a não ser aquelas mentes normalmente muito elevadas, que conseguem absorver conhecimento com muita facilidade. [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

[...] Eu digo que era para vir para cá porque o meu concurso da magistratura foi o único prestado, o primeiro e único prestado no Estado de Goiás, e graças a Deus, deu tudo certo. Eu nunca mais tive vontade de voltar. Eu tenho quase 17 anos de magistratura. Eu faço 17 anos agora no início de fevereiro. [...] 2007. E aí eu comecei como juíza substituta, fiquei um período quase, acho que 60 dias, só o período do meu curso de formação na Comarca 4. Depois a minha primeira comarca foi a Comarca 20, já a minha intermediária. [...]. (ENTREVISTADO 10, 2023).

Na visão geral em relação à história dos(as) magistrados(as) entrevistados(as), foi compreendido que são carreiras marcadas por muita luta e interesse em uma entrega jurisdicional cada vez mais eficiente para os cidadão e para o Estado, pois todos apresentaram uma preocupação com a morosidade da justiça em Goiás, mas sempre com o viés voltado para o reconhecimento de grande desenvolvimento nos últimos anos. Já se sabe que o aumento da demanda pelos tribunais produz um efeito positivo no desempenho deles (Sousa; Guimarães, 2018). Depreende-se das falas coletadas que a alta demanda da justiça pela sociedade em

geral, deságua numa constante pressão por melhoria do desempenho do processo de entrega da prestação jurisdicional.

Vale a pena ressaltar a fala do Entrevistado 9, revelando que o juiz quando passa no concurso, ele “vem de um período de isolamento muito grande”, por conta da dificuldade que é lograr êxito num concurso da magistratura, demandando muita concentração e dedicação, sugerindo com isso, nas entrelinhas e no contexto do seu depoimento, uma certa dificuldade inicial de se relacionar socialmente e profissionalmente com pessoas, principalmente na condição de gestor de unidade judiciária.

4.2 Categorização das entrevistas

A categorização das entrevistas ocorreu de acordo com os objetivos do estudo, cujas categorias são as seguintes: (i) Tipos de oposição no que condiz à mudança organizacional; (ii) Análise do comprometimento da compreensão acerca da necessidade de implementação do planejamento estratégico; (iii) Relação entre a necessidade da gestão judiciária, mediante a elaboração do planejamento estratégico e o resultado da produtividade; e (iv) Processos de implementação de planejamento estratégico.

4.2.1 Tipos de oposição no que condiz à mudança organizacional

[...] Eu tô num processo de implantação, por exemplo, nesse momento. [...] Moral da história, nunca fez. Nunca fez? Por mais que eu fizesse a reunião chamasse, disse conversasse. São resistências... [...] Não sei se eu vou te responder isso, mas eu tenho aquela visão do servidor mais antigo que quer trabalhar daquele jeito que você traz a inovação e ele tende a não querer adaptar. [...] Esse é o problema do servidor. O maior problema que eu tenho no judiciário chama-se servidor. Vocês foram lá, vocês estavam lá. Uma servidora, a outra que tá lá há mais tempo, que já aprendeu o sistema porque chegou sem saber. [...] Eu trabalho com 5 serventias, como se fossem 5 unidades judiciárias diferentes, porque eu trabalho com execução da pena de multa, eu trabalho com corregedoria de presídios, eu trabalho com o aberto, o semiaberto e o fechado. São 5 escritanias diferentes. Então, na verdade, tinha que ter mais servidor nas varas criminais. Porque o serviço exige. Que é o que eu falo para o tribunal, não valorizar o crime. [...] Porque eu queria a atuação com qualidade, não só a atuação por quantidade, mas o sistema ainda não faz isso. [...]. (ENTREVISTADO 1, 2023).

[...] A identificação ela é até mais fácil. A solução é que é o difícil. Você identifica que tem conflito quando você percebe um clima de uma hostilidade por parte de algum servidor em relação ao outro, um assistente

em relação a outro e aí, às vezes, isso acaba chegando, mesmo porque um dos interlocutores da desavença te procura, pede transferência, fala que não dá para trabalhar com fulano com sicrano, então, e às vezes você recebe a resposta do outro lado. Mas eu tenho resolvido os conflitos não só da minha época da iniciativa privada, que era a Caixa, como no Tribunal, da seguinte forma: eu tenho normalmente uma conversa com um interlocutor e com outro. Os dois 2 pólos da desavenças, que às vezes nem sempre é um servidor, pode ser um contra dois, um grupo contra outro grupo, aí costumo ter uma conversa em cada lado do pólo e vou concedendo o prazo para organizar e coloco bem ciente que a responsabilidade pela solução não é minha, é de todos, e peço até permissão para ter uma conversa com os dois pólos quando já está adiantado a solução. Aí sim, aí a gente conversa e acerta os ponteiros. [...]. (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] Pergunta muito peculiar, muito bacana. Inclusive o tribunal nos forneceu um curso de gestão o ano passado. Auxiliou a gente a... o primeiro passo é como conviver com a equipe, como liderar essa equipe, como cobrar metas sem ser, digamos assim, Intransigente ou tal, cobrando metas com linguagem adequada, sob medida, e estabelecer metas, o que eu tenho utilizado bastante no gabinete é metas. [...] Estamos quase nos 30 dias, 28 Dias, 27 dias. Então eu jogo 30 dias, né, de processo conclusivo, e Isso mexe na nossa organização, porque o desejo nosso é trazer essa conclusão para 10 dias, ou chegar a semana, nós trabalharmos com o processo da semana, terminar a sexta, analisando o processo de segunda não pode ficar mais. Esse é o nosso objetivo a meta ideal, trabalhar com os processos de no máximo 10 dias, ou no máximo 5 dias úteis. Essa é a nossa meta a ser alcançada. [...]. (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Interessante é essa pergunta. Ela veio no momento certo, porque acabei de passar por isso. Olha só... eu era juiz titular da Comarca 19, numa Vara mista, uma Vara cível e fazenda pública, com 18000 processos. No entanto, que quando eu saí, essa mesma unidade judiciária, fora dividida em 2. Ela hoje se transforma uma metade dela cível e a outra metade fazenda pública. Então, o que aconteceu? A minha equipe que trabalhava comigo nessa unidade judiciária, ela era toda voltada para conhecimento cível e conhecimento de fazenda pública. Quando eu alcancei a promoção para Comarca 4, eu sentei com essa equipe com e disse a eles, “eu tenho um novo desafio para vocês, vocês topam me acompanhar?” A matéria diferente, e naquele momento tudo o que eu ouvi e vi, porque Primeiro a gente vê pra depois a gente ouvir. Eu vi no brilho dos olhos de cada um delas, a vontade de vir, e o que eu ouvi foi exatamente isso, né?...: “Vamos, mas porquê que o senhor quer que a gente vá? Porque é que o senhor quer que a gente vá? O senhor quer que a gente vá?”... Eu falei “sim, eu quero que vocês venham comigo”... “Mas nós não sabemos, nós não dominamos a matéria criminal”... Aí eu disse a elas o seguinte: “vocês podem aprender”... Não é? Porque? Vocês como uma equipe, vocês trabalharam comigo durante 3 anos e meio aqui, como equipe, eu tenho vocês como a minha melhor equipe.[...]. O conflito ele aflorou no momento em que principalmente os assessores, perceberam que numa Vara criminal, a dinâmica é maior [...] a rapidez tem que ser maior, sendo a dinâmica tem que ser maior, porque nós temos audiência de réu preso, nós temos representação sigilosas para a prisão ou busca e apreensão e é um pouco diferente do cível. [...]. (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] Conflito não. Mas como sempre trabalhei com diálogos, sempre houve resistência a mudanças. Contudo, é preciso insistir, é preciso orientar, é preciso pelo menos dizer: vamos experimentar, antes de dizer que não vai dar certo. Entre as situações que me veio agora à cabeça, eu me recordo muito bem que sempre a gente acha que o que a gente está fazendo um bom trabalho, mas a gente sempre busca fazer melhor. E nessas ocasiões,

mesmo o trabalho fluindo bem, eu me angustiei. [...]. Acho que é mesmo com diálogo, orientação, vamos experimentar. Ao mesmo tempo que eu exerço um cargo de líder naquela equipe, eu também busco ser sempre acessível. Mas quando a resistência vai de encontro a operacionalizar ou colocar em prática uma demanda, falando: nós vamos experimentar sim, vamos ver os resultados, para depois a gente ... e sempre dessa forma. E funciona. [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] Bom, eu acho que o primeiro deles, que seria um obstáculo macro é aquilo que já foi abordado antes, da ausência de recursos, que possa fazer frente ao aumento da demanda. O ideal, hoje nós temos uma estrutura razoável, nunca tivemos tantos servidores como hoje nós temos na atualidade, só que ainda é insuficiente pelo volume de trabalho que nós temos e principalmente, pelo crescente volume de trabalho. Então, se nós pegássemos os nossos números, a quantidade de ações protocoladas por mês ou a quantidade de processos, entrando a 2, 3 anos atrás, talvez hoje a nossa estrutura, seria bem condizente com aquela realidade. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] Então, com relação ao cartório, eu vou olhando sempre as listas da corregedoria e os alertas. Tem o sistema de controle, e agora no nosso encontro eu descobri também o sistema, “gestão à vista”, né? Não aprendi ainda a trabalhar porque eu tô sem login nele, mas uma das minhas assessoras já está olhando e agora com o encerramento do recesso, eu falei para ela que eu quero olhar, quero aprender também. Parece que ele é um sistema meio complexo, né? Mas a gente vai aprender a fazer as pesquisas nele também. Então a gente sempre olha os alertas e a escriturinha também. Ela olha toda semana ela olha esse sistema e acompanha. Ela segue por esse sistema os cumprimentos do cartório, com exceção dos processos de urgência, as iniciais que a gente sempre prioriza também. E aí sempre que eu percebo que está com alguma dificuldade, ou que não está caminhando, igual o ano passado, eu percebi que os processos do Juizado Especial Criminal estavam travados e eu acho que o que estava prejudicando o Juizado Especial Criminal, o juizado de Jataí, era o crime, era a parte do crime, porque muito processo parado, tinha mais de três anos quando eu assumi que não tinha audiência de instrução e julgamento, porque o Sicrano assumiu a primeira Vara Criminal, e ele priorizou as audiências de lá, de crimes mais graves, né? [...] Então é mais ou menos assim que a gente trabalha, olhando as listas, olhando os sistemas da corregedoria, olhando na tela também do Projudi, a quantidade de processos de cada natureza. E aí cada dia na semana eles tem uma atividade diferente. Então, dois dias da semana eles olham as iniciais, todos os assessores, os estagiários, olha iniciais e depois que termina as iniciais, tem outra programação. [...]. (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] Isso acontece. Isso acontece porque tem servidor que acha que trabalha mais do que o outro, tem servidor que gosta de fazer a famosa rádio corredor, tem servidor que alimenta quando eles estão mais próximos, ali de mesa, começa a estabelecer um contato com aquele para alimentar uma intriga contra a outra. Então existem “enes” situações dentro dessa perspectiva. E aí o que a gente faz é tentar, acredito isso sempre uma via de conciliação, dentro de uma conversa com muita paciência, uma conversa muito bem articulada e conduzida, ouvindo cada um em separado, porque se a gente colocar junto de imediato, as rugas vão aumentar. Então você ouve cada um em separado e aqueles pontos que a gente está vendo que tem a controvérsia, você chama para uma reunião, só entre eles ali da gestão, e procura orientar e resolver em que medida que dá para resolver, e em vez de você tomar para si a responsabilidade única de resolver a questão, porque esse é um dos grandes males que eu vejo, não só dentro do âmbito de trabalho, mas na sociedade em geral, e nós somos pessoas

da sociedade que vamos para o trabalho, é que as pessoas têm uma dificuldade muito grande de resolver os seus próprios problemas e transferem para o outro. Então é muito mais fácil deslocar para o outro do que assumir a própria responsabilidade. Então, eu sempre procurei trabalhar dentro de uma conversa em que coloco cada um a ver a sua própria responsabilidade, chamar para si essa responsabilidade, sabendo que no externo eu não vou encontrar respostas. No externo eu sempre vou jogar para um terceiro, para um ele não identificado, para um sujeito indeterminado, mesmo que ele esteja ali refletido em alguém materializado na minha frente, mas aquele problema é muito maior do que aquele que está materializado na minha frente. [...]. (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] Uma das duas grandes causas de conflito às vezes é aquela sensação que as que eventualmente um servidor tem de que esteja trabalhando a mais do que o outro servidor. E quando um servidor tem essa sensação, na maioria das oportunidades que eu presenciei, ele também cai a sua própria produção, porque ele pensa que ele está trabalhando para outra pessoa. Vou dar um exemplo simples: Na época era um escrevente, um escrevão. E o escrevão, às vezes, tinha algumas atividades fora e tal, e aí o escrevente achava que realizava sozinho a função do escrevão. E isso acaba gerando esse tanto, problema de conflito como de desmotivação. Na época e até hoje a maioria dos juízes não tem muita autonomia de fazer a alteração do gestor da serventia que é o escrevão. Porque é um cargo efetivo pelo qual a pessoa prestou concurso público e assumiu, e então as ferramentas que a gente tinha à época era a realização mesmo de reuniões para que a situação fosse exposta na presença das duas pessoas, e dentro dessa reunião, a gente pudesse esclarecer que o que o outro servidor também pudesse explicar os motivos pelos quais a rotina da gestão daquela serventia era daquela forma, e o outro compreender isso, ou para que a gente pudesse manter a mesma harmonia. Mas eu ainda vejo que é um problema e que também precisa ser superado, é a possibilidade do magistrado ter um pouco mais de liberdade na escolha daquela pessoa responsável pela serventia. Isso já vem sendo corrigido com a criação do UPJ, porque agora, com a criação do UPJ, é possível que o gestor da unidade seja mais cobrado pela sua eficiência, mais cobrado pela sua produtividade [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

[...] Era muito mais difícil antes, muito pior. Hoje em dia a gente acha que ainda lida com algumas dificuldades no interior, principalmente porque os servidores, eles muitas vezes não querem ficar. Eles querem vir para a capital. Então muitos na primeira oportunidade que tem, eles se lotam não necessariamente para a capital, mas para comarcas melhores, ou de estrutura melhor de vida. Então isso acontece. Mas o mais interessante para mim, que vim do interior há pouco tempo, na verdade é a diferença de mentalidade, que faz toda a diferença. Então, no interior ainda os fóruns trabalham muito mais na seguinte sistemática dos que eu trabalhei, tá? Servidores não são uma unidade junto com o gabinete. Tem as os cartórios ou as UPJS, eles se ajudam em si, mas tem os gabinetes e tem os cartórios. Na Comarca 4, as unidades que eu trabalhei se trabalha muito mais em conjunto o cartório, à UPJ, o que for, com o gabinete, e isso faz com que o trabalho flua melhor. A mentalidade é diferente de relacionamento. Na Comarca 20, em especial, ainda existe uma resistência muito grande [...]. (ENTREVISTADO 10, 2023).

Todos os magistrados identificaram e citaram algum problema na implantação de mudanças organizacionais de fundo cultural dentro do TJGO. Então, na fala dos entrevistados ficam evidenciados alguns pontos que merecem destaque:

conflitos entre os integrantes das equipes, decorrente da falta de pessoal; a cultura de que o juiz fica pouco tempo na comarca e são os servidores que permanecem, é uma dificuldade para implantar alterações na estratégia e na gestão do trabalho; resistência ao novo, no que tange às inovações dos magistrados que exercem a gestão da unidade judiciária; além da transferência de responsabilidade.

Destaca-se que a questão de identificação de um conflito, aflora um clima de hostilidade por parte dos servidores em relação aos outros. Isso denota a necessidade de constantes diálogos e compreensão, a fim de que sejam minadas as desavenças e resolvidos os conflitos internos. Um entrevistado citou que, inclusive o “tribunal forneceu um curso de gestão o ano passado. Auxiliou a gente a... o primeiro passo é como conviver com a equipe, como liderar essa equipe, como cobrar metas sem ser, digamos assim, intransigente ou tal, cobrando metas com linguagem adequada, sob medida, e estabelecer metas, o que eu tenho utilizado bastante no gabinete é metas” (ENTREVISTADO 3, 2023).

Acerca de conflitos, os Entrevistados 8 e 9 chamam atenção para o motivo condizente ao fato de que tem servidor que acha que trabalha mais do que o outro, “tem servidor que gosta de fazer a famosa rádio corredor, tem servidor que alimenta quando eles estão mais próximos ali de mesa, começa a estabelecer um contato com aquele para alimentar uma intriga contra a outra” (ENTREVISTADO 8, 2023). Já, o Entrevistado 5, cita que não há conflito. Mas sempre trabalha com diálogos, pois sempre há resistência a mudanças por parte dos servidores e estagiários, demonstrando, portanto, uma atitude preventiva aos conflitos.

Foi observado nas falas que, todos os magistrados, de uma forma ou de outra, buscam ações e métodos para resolverem os conflitos. A busca por melhorar o desempenho das unidades judiciárias, num contexto de micro organizações, implica na expectativa de que os tribunais do século XXI sejam cada vez mais inovadores, ativos e exemplares. Isso significa que o Poder Judiciário deve ser capaz de se transformar e encontrar novas soluções, tornando a justiça acessível a um público maior e a um custo menor, a partir de uma entrega jurisdicional reconhecidamente mais eficaz e célere. Tribunais devem aprimorar suas operações e produtividade, aumentando sua eficiência, de modo a implementar novos programas para atingirem suas metas, para que assim possam constantemente demonstrar que são acessíveis e eficientes, estabelecendo relações crescentes de positividade e de confiança entre os cidadãos e o Estado (Zanoni, 2019).

4.2.2 Análise da compreensão dos magistrados acerca da necessidade de implementação do planejamento estratégico

[...] Eu falei para você, o campo de atuação do magistrado em alteração da estrutura é mínimo, é restrito a sua de gabinete. Mas assim, os dificultadores hoje seriam até mesmo falta de pessoal. A gente não tem mais aquele campo, aquela quantidade de pessoas para selecionar, fazer uma seleção de assessores. Porque com aumento de desembargadores, juízes substitutos de segundo grau, um monte de gente, que estava aí disponível para ser contratado, os bons, né, acabaram sendo contratados chamados para o tribunal, então assim, tem esse déficit de pessoal, mas assim, acho que é essa pergunta sua na estrutura mesmo daqui, né? Não sei se eu consegui captar adequadamente aí. [...] Nós magistrados não temos a habitualidade, a prática... não temos esse histórico de fazer um planejamento estratégico. [...]. (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] Então a questão bem peculiar, dessa questão de servidor, de produtividade e tudo. Eu vou citar um exemplo, na situação que aconteceu lá na Comarca 7 comigo e analisando a produção dos oficiais de justiça, aí você vê a diferença de produtividade de um para o outro. Aí tinha lá, parece que eram 5 oficiais, um destooou, um período lá e destooou demais pra baixo, pra baixo negativamente. Aí eu o chamei no gabinete, falei: "Oh, fulano, o que está acontecendo? Sua produção vinha até razoável e de repente ela destooou aqui, os seus colegas estão produzindo cento e tantos mandados. [...] Então assim, até citei isso num curso que nós tivemos de magistrados e falei: "oh, a gente tem que ter muita cautela com esse negócio de chamar, porque lá fala, ó, você tem que chamar o servidor, fazer um feedback com ele, [...] Eu sempre acredito naquela possibilidade que nós sempre podemos dar melhor um pouquinho de nós. Sempre há espaço para melhorar. Agora tem que respeitar o limite cada um também. E nem por isso você vai brigar, falar palavras agressivas ou ofensivas, tentando chamá-lo. Eu não gosto de dispensar nem estagiário no gabinete. Eu não gosto de dispensar. [...] Nós fizemos no final daquele curso, de Gestão, que foi oferecido pelo tribunal, a corregedoria e tudo, principalmente pela corregedoria, um dos requisitos, era a gente fazer um planejamento. E foi interessante, porque aí você passa até para a equipe, falo: "coloca aí, o que você está disposto a produzir? Cada um fazer, estabelecer a sua meta mensal, semanal e mensal, não foi diário, semanal e mensal. Quanto você consegue entregar?"... De despachos, decisões, sentenças e tal minutas. Aí cada um colocou lá, foi ótimo porque não estão produzindo tudo isso, então sinal que vai melhorar a gestão. Então foi assim muito bom. [...]. (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Nós poderíamos dizer o seguinte, que o principal obstáculo é frente a um eventual processo de mudança organizacional. É o tempo, o tempo para essa mudança. Nós observamos que às vezes o tribunal resolve mudar uma questão organizacional e não tem tempo, e aí temos um outro obstáculo, que é geralmente um hiato. Um hiato de responsabilidade. [...] Então existia um hiato, então eu falo, se a administração tivesse me deixado respondendo naquele período quando o outro juiz chegasse, não estaria com aquela quantidade enorme de processo concluso e a sociedade não estaria clamando pelo atraso do poder judiciário. Então isso tem que ser observado. Não basta fazer bonito, tem que ser feito, então isso é um obstáculo. Hiato é um obstáculo, e às vezes, quando eu me referia ao tempo, nós às vezes temos alguma alterações que nós não temos tempo para nos programarmos. Aquela história, temos que trocar o pneu com o carro andando. Então, às vezes o nosso trabalho não vai sair a contento porque nós não tivemos tempo de nos programarmos. Então o tempo também, ele tem que ser avaliado aí um tempo de sair daquele momento de

transformação, de mudança e chegarmos a um mínimo razoável de atender o jurisdicionado. [...] Sim, eu tenho, eu tenho um planejamento estratégico. Ao final, o que o senhor quiser eu posso até compartilhar como é. É, é isso, foi transformado em palestra, que eu tenho uma sequência de como eu faço na minha unidade judiciária, de como que eu trabalho no meu dia a dia, de realmente, diagnosticar, fazer diagnóstico, fazer enfrentamento, fazer, orientar, estabelecer planos emergenciais de ação porque faz parte do planejamento bastante. Eu sempre digo, por exemplo, é, eu sei que tem muito, muito juiz que ele tem aquele negócio assim é eu quero. Eu quero buscar as metas não para obter prêmio de produtividade. Eu não trabalho com prêmio de produtividade, mas trabalho com as metas. [...] quando a gente busca cumprir essas metas com planejamento, fazendo planejamento e esse planejamento, eu trabalho primeiro em cima de um planejamento feito de um planejamento estratégico feito pelo tribunal, e dentro disso, o trabalho, a minha estratégia individual dentro da minha unidade judiciária. Fazendo o quê? Fazendo exatamente com que: primeiro volto a falar, diagnóstico, entendimento da equipe, do que nós, tempo que fazer. E aí demonstrar de forma clara para os nossos colaboradores o que está acontecendo, e de forma tem que ser enfrentado e darmos a ele conhecimento para enfrentar, porque a partir disso, que nós trabalhamos esses números, nós trabalhamos esses atos, nós estaremos prestando fazendo uma melhor prestação jurisdicional. [...]. (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] Quando ainda o obstáculo persiste, vamos colocar em prática e ver a experiência na real, para depois a gente ter uma opinião formada, se funciona ou se não funciona. [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] Então, hoje a demanda realmente é muito grande e vem crescendo de forma que o nosso quadro não conseguiu evoluir, apesar dos esforços do tribunal, que é a majoração inclusiva do ano passado para cá, desse ano quero dizer, de um novo quarto assistente para as unidades da Comarca 4. Então o primeiro que eu apontaria seria é a questão de realmente a falta de orçamento para acompanhar esse aumento de demanda. Mas o outro que eu poderia fazer, realmente..., existem alguns paradigmas que às vezes são implantados, que são difíceis de serem quebrados. Às vezes a pessoa, toda a estrutura é organizado de uma forma e como você tem que fazer alguma alteração, as pessoas sai um pouco daquela zona de conforto, mas creio que conversa, mostrando realmente alternativas, as pessoas entendem, os servidores, os próprios magistrados, às vezes até ele mesmo trava um pouco e, às vezes, até mesmo parte do servidor. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] A gente conversa muito. Eu estou no fórum todos os dias, então, tem advogado que até brinca às vezes vai sexta feira no fórum, “a doutora, eu sabia que a senhora estava aqui”... Eu falo “não tem chance”, porque eu fico sempre no fórum, sempre. Até dar o que falar, eu falo que a gente tem que ter esse cuidado, sabe? Porque um dia que o advogado vai no fórum, e não te encontra lá e é um dia que você está trabalhando. às vezes, se o assessor falar que trabalha em casa, ele não pensa que você está trabalhando. Você pode até está trabalhando, mas o pensamento não vai ser esse, vai ser que você está de folga. Então, assim, o meu dia a dia é dentro do fórum. Eu entro antes das 13:00 e fico até umas 18:30... 19:00..., a depender da necessidade. Então eu sempre converso com os assessores, que encontro com eles todos os dias, a gente tem um grupo de WhatsApp e nesse grupo também eu sempre passo orientações: “Vamos fazer assim, vamos tal foco”... A gente está fazendo uma declarativa, por exemplo, de correções dos processos dos estagiários, que eu mudei agora no final do ano, a gente não fazia dessa forma. Antes todo mundo me dava um suporte nas correções dos estagiários e eu também corrigia. Eles olhavam para mim

e eu também olhava, sabe? E aí eu vi que estava muito complicado dessa forma, que alguns estagiários são novos, e ainda não tinha pegado assim o jeito do despacho, a experiência processual também, aí eu sugeri para eles, agora, já tem acho que uns dois meses. Falei: “cada assessor vai ficar responsável por um estagiário, por exemplo, ou dois estagiários”... que tem alguns estagiários do cartório que a gente está ensinando a despachar também. Então eles alguns dias na semana, eles também trabalham no processo. Então eu falei “cada um vai ser como se fosse o pai da criança, cada assessor vai cuidar, por exemplo, de um, de dois estagiários”... porque aí vai ter uma orientação mais direta entre o assessor e aquele estagiário. Que às vezes o estagiário fica perdido. Ele entra, tem três assessores. Aí um dia ele pergunta pra um, outro dia, ele pergunta pra outro e as informações vão ficando confusas, porque cada um ensina de uma forma diferente, porque por mais que o pensamento esteja alinhado e a gente já trabalha há muito tempo juntos, cada pessoa trabalha de uma forma, né? Eu até brinco com os meninos: se eu olhar uma sentença de cada um deles sem os nomes, eu sei de quem é. Eu sei qual assessor que fez. Por conta da escrita, algumas palavras, expressões. Então eu dividir, e os estagiários acharam que ficou muito bom dessa forma. Então, se o estagiário está despachando em casa nesse dia, ele tem uma dúvida de algum processo que ele tá olhando, ele vai mandar para o assessor que está orientando ele. E eu achei que melhorou muito. Melhorou muito. Mas eu falei para os meninos quando eu mudei, eu falei: “vamos fazer um teste, se em três meses a gente achar que não está surtindo efeito, que não está legal, dessa forma, a gente muda. Não tem problema sempre tentar melhorar”... Mas em um mês a gente já viu que valeu a pena. Eles começaram a render mais. Eles ficaram assim, com uma sensação... eles ficaram mais seguros no aspecto de se eu tiver uma dúvida, eu vou me reportar o fulano, entendeu? Então eles ficaram mais tranquilos com relação a isso, e ficou mais fácil para o assessor ensinar também, porque às vezes vem um estagiário perguntar uma coisa, vem outro estagiário pergunta outro, e às vezes está explicando três vezes no dia, a mesma coisa para pessoas diferentes. [...]. (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] Acredito que a cobrança quantitativa, porque mesmo com essa questão de transformações e de necessidade de acomodação do próprio magistrado frente ao que se lhe apresenta naquela oportunidade, a contínua cobrança por números, ela não dá esse espaço de tempo necessário ali para essa acomodação. Então, isso é fonte de muita aflição. Isso é uma fonte de muito desgaste e que, por sua vez, é capaz de gerar até doenças ocupacionais, doenças decorrentes disso, crises de ansiedade e tudo mais. Então, muitas vezes o Poder Judiciário está sim comprometido e preocupado com a qualidade, mas muitas vezes se perde na cobrança de quantidade, e isso aflige demais a magistratura, porque causa do tempo de acomodação, de como vai ficar aquela unidade, de que maneira será melhor a gestão, quais os passos que eu posso dar para a reacomodação também do pessoal que está ali nessa atividade, e até mesmo na atividade meio. Então, tudo é meio feito assim, muitas vezes é feito num estalar de dedos e a gente fica meio que tonto aí nesse entremeio. [...]. (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] O processo de mudança ele sempre recebe obstáculos, porque nós, como seres humanos, temos resistência ao novo. É natural. [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

Uma equipe motivada, é uma equipe que mais produz. Então, quando você acredita e os seus servidores acreditam com você, aquilo vai, aquilo flui de qualquer jeito. Então assim, não apenas um cartório ou um servidor, por exemplo, que não produza mais do que às vezes o próprio líder ali daquela unidade judiciária, mas também já aconteceu, por exemplo, outro problema que a gente teve: Eu cheguei numa determinada unidade judiciária e essa

unidade judiciária, os servidores eram extremamente, no geral, as pessoas, elas são incomodadas com que elas entendem por injusto. Então elas achavam injusto que determinado servidor tivesse autorização para poder fazer teletrabalho, e realmente ele tinha, e na verdade, naquele momento, quando você ia verificar, por exemplo, ele não fazia atendimento, ele não fazia isso, ele não fazia aquilo, e a produtividade dele era inferior a produtividade dos demais ali daquela unidade judiciária. Então, uma coisa que as pessoas assim, essa questão da motivação, ela trabalha muito ali no fio a fio. Eu tenho práticas próprias de motivação no seguinte sentido: eu acho que os nossos servidores, eles tem que ser constantemente recompensados, não é apenas pelo nosso agradecimento, mas aquilo que é bom a gente tem que demonstrar e também assim, a gente tem que é administrar no seguinte sentido: “Então olha, nós vamos chegar, nós vamos, nós vamos trabalhar, morrer de trabalhar, nós não temos o nosso momento de lanche aqui, nós vamos ter o nosso momento para conversar, nós vamos ter o nosso momento para atender um outro problema também”. E eu acho que a gente tem que saber quando o servidor tem uma questão, às vezes que ele está passando por um problema pessoal de às vezes uma doença, uma questão de um filho, etc, etc e tal, e eu digo: nós tivemos uma servidora que perdeu um filho de dez anos com um câncer muito raro, etc. Então ela passou por um momento [...] (ENTREVISTADO 10, 2023).

Na fala dos magistrados fica denotado que, em relação à necessidade de implementação do planejamento estratégico, os magistrados lembraram que, a falta de pessoal e recursos por parte do tribunal, são questões que dificultam o comprometimento destes líderes na execução de ações planejadas. No sentido de que a alta demanda de trabalho constitui um dificultador para se aplicar o planejamento estratégico estruturado.

O Poder Judiciário tem sua responsabilidade no compromisso estabelecido pela Constituição Federal de 1988, de garantir a justiça, também gerir de forma independente os recursos disponíveis para alcançar sua missão. Portanto, suas estruturas e processos estão constantemente sujeitos as avaliações, críticas e propostas de reforma, que não se limitam apenas a questões institucionais, mas também exigem uma mudança de mentalidade e cultura por parte de seus membros, magistrados, servidores, enfim todos os operadores da justiça envolvidos no processo de entrega da prestação jurisdicional.

A administração possui uma ferramenta valiosa nesse desafio, que é a ciência da administração, com uma variedade de métodos e técnicas de planejamento, gestão e controle, como o planejamento estratégico, a gestão de processos e competências e a gestão do conhecimento. A evolução que ocorreu na administração empresarial, impulsionada pela necessidade de adaptação contínua das empresas, transformou culturalmente muitas organizações, abrindo espaço para

práticas de gestão participativa, governança corporativa e valorização dos recursos humanos (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

Organizações públicas devem dar voz e valorizarem as opiniões de seus servidores como um elemento essencial para a tomada de decisões gerenciais. As técnicas administrativas aplicadas no sistema judiciário ainda são em grande parte derivadas de práticas administrativas do setor privado, porém, com uma forte conotação conservadora e, às vezes, antiquada (Valle, 2021).

Todavia é importante destacar nessa categoria específica, a partir de todo o conteúdo extraído das respostas dos entrevistados, que existe uma compreensão efetiva e concreta dos magistrados goianos, em sua grande maioria, sobre uma percepção teórica quanto à necessidade acerca de se implementar o planejamento estratégico nas unidades judiciárias de primeiro grau da justiça estadual, haja vista que a aplicabilidade concreta, na prática, ainda é muito tímida.

4.2.3 Relação entre a necessidade da gestão judiciária, mediante a elaboração do planejamento estratégico e o resultado da produtividade

[...] Eu não tenho planejamento estratégico global. Nossas metas hoje são vencer os relatórios de metas do CNJ. Então, trabalhar os processos mais antigos, não deixar atrasar os processos mais novos, porque eu inda estou, como eu te falei, tirando um atraso histórico, então, no meu WhatsApp, por exemplo, eu tenho as mensagens, a gente está a conhecer esse aqui, a lista é essa aqui [...]. (ENTREVISTADO 1, 2023).

[...] Sim. Uma forma de incentivar, não é muito, mas acredito que mais que o dinheiro, a posição de você figurar uma vez ou outra no primeiro lugar no mês, incentiva a pessoa a se movimentar e alterar a forma de trabalhar. E eu tive essa resistência? E para quebrar, ela é difícil, não é fácil. Eu tive que mudar um pouco a organização, incentivar de outra forma, de forma que a pessoa, sem querer, um mês figura em segundo e gosta. Sem ver, eu alterei a forma de avaliação resultado que ela sempre subiu sem ver. Ela produziu mais, sem se adequar ao modelo, ela não buscou, mas gostou de figurar e hoje busca. Você tem que ser meio artista para pra conseguir quebrar essas resistências. [...]. (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] Não era sistematizada, certo, no papel, a gente tinha uma divisão de assunto, dos temas: “oh, o processo desse assunto distribui para o Fulano...”, isso não é uma coisa estanque 100%, mas é, vamos botar aí, 80%. Já funcionava um pouco, mas não do jeito que é hoje. Então hoje já funciona melhor essa divisão de temas ou o processo desse assunto, o fulano que vai analisar. Isso melhora. [...] É... essa organização de métodos de trabalho, maneiras de produzir, e essa classificação por assunto ajuda demais na organização, na produção do pessoal [...]. (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Clécio, a questão do planejamento estratégico, ele tem que ser um planejamento estruturado. Ele tem que ser, por que ele tem que ser estruturado? Porque se amanhã ou depois o juiz sair ele tem a continuidade, o planejamento, ele tem que ser feito, embora outro juiz venha, mas ele tome, que não fique aquilo que eu te falei, fique um hiato. Então, qual é o motivo de um planejamento? É para que não há não exista descontinuidade do serviço. Então nós temos que começar a entender isso: a partir do momento que o senhor traz uma pesquisa com essa com esse pensamento de nós fazemos um planejamento estratégico, qualquer outra pessoa que vier a trabalhar e ele pode aproveitar [...]. (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] É que eu digo... É importante um prazo razoável para se ter resultados e também se prestar um bom serviço, trazer resultados. Contudo, uma permanência muito longa também não acho salutar e saudável, porque por mais que a gente busque inovar, renovar, trazer novas condições de gerir, de trabalho, no meu ponto de vista, tem uma hora que esgota também. É importante renovar. Você acha que faz um bom serviço, e vem um colega que pode ter outras ideias e fazer naquele ponto outra coisa melhor. [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] Olha, eu vou te falar que na questão nem só de influência. Isso é questão de necessidade. O planejamento é questão de necessidade. Se você vai desenvolver o seu trabalho sem um planejamento mínimo, inevitavelmente você vai trabalhar aquém da sua possibilidade de produção. Isso vai ter uma série de implicações. Você vai entrar em processos em 100 dias de uma forma mais reiterada. Você não vai ter uma produtividade no mínimo razoável, porque você não vai ter uma lógica racional na aplicação da sua atividade. Uma coisa simples que a gente faz aqui no gabinete, a gente passa essa orientação, pelo menos tem algumas questões de que cada um tem sua forma de trabalho, a gente passa as alíneas gerais, uns seguem mais, outros seguem menos, mas aqui a gente tenta a seguinte coisa: Tem os processos vão sendo conclusos, eu passo orientação. Tiro um sábado, final de semana, um sábado, um feriado, dá uma olhada nos processos que foram conclusos em determinado mês, aquilo que são coisas mais repetitivas, de despacho, de decisão, porque aquela ordem de enfrentamento, negócio é de sentenças, não em relação ao despacho e decisões interlocutórias, sentença, você tem que seguir a lista de antiguidades. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] Eu acho que ela consegue alcançar assim. Melhora muito, muito, muito. Por isso que a gente tem que conhecer as ferramentas, para a gente poder trabalhar isso. E assim, eu não canso de repetir que o nosso encontro aqui foi muito bom. Acho que todos os juízes da Comarca 13, os juízes que conseguiram participar de uma forma mais efetiva, conseguiram também captar essa mensagem. Então eu tenho esse objetivo de no ano agora de 2024, a gente implementar tudo que a gente aprendeu e tentar aprender mais um pouco, por que a gente ainda não está dominando o assunto pra poder melhorar o juizado. [...]. (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] Eu vejo muito assim a necessidade de entender o sistema, como se comporta o sistema. Inclusive, essa é uma preocupação da Corregedoria-Geral do Estado de Goiás, tem levado em todos os encontros essa perspectiva, sempre estar atento aos alertas, aos sistemas de alerta da Corregedoria e sempre focado na filtragem dos processos e olhar o perfil de cada processo. Olha, esse processo trata disso, trata daquilo, separar por matérias o que trata cada processo, porque a partir do momento em que você faz essa pré-análise de cada processo, de cada setor, separando por matérias o que você vai abordar naquele campo com os respectivos

classificadores, isso facilita demais o fluxo da demanda, isso facilita demais a gestão da unidade. [...]. (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] Então é necessário que essa cultura do planejamento ela seja bem difundida, principalmente naqueles que exercem esse cargo de gestão. E o juiz, naturalmente, por ser o chefe de qualquer unidade judiciária, ele é um gestor. Então ele precisa ter um planejamento. [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

[...] Para mim, é líquido e certo. São duas situações líquidas e certas: a necessidade de planejamento e a necessidade do magistrado ter esse tipo de visão, contato com seus servidores que trabalham ali. Eu falo porque, por exemplo, quando eu trabalhei na Comarca 20, eu tinha um colega, eu era diretora do Foro, que ele chegava para mim e falava assim: “olha, está acontecendo isso, esses problemas no meu cartório”. E eu falava assim: “Conversa com eles...”, e ele falava assim: “Não, conversa com você como diretora. Os servidores do fórum são subordinados a você...”, como eu falei: “Mas eu não sou a gestora do seu cartório. No seu cartório as coisas tem que funcionar”. Aí ele falou: “Não, mas você vai falar porque ele sabia desse meu jeito de falar, você vai falar melhor”. Eu falava para ele: Eu posso fazer, eu posso falar melhor do que você, com mais simpatia, mas eu não sou você. Eles têm que ouvir isso do seu chefe, o chefe direto, que é quem trabalha direto com eles”. Então assim, planejamento, na minha opinião: metas e diálogo com cartório, é o que funciona. [...]. (ENTREVISTADO 10, 2023).

Acerca da necessidade da gestão judiciária, com reflexo direto na produtividade, ficou bastante evidenciado nas falas dos entrevistados o senso de compreensão no sentido de que o sistema judiciário deve ser renovado e que o planejamento estratégico seja universal, de uma forma que haja continuidade do planejamento independentemente do magistrado que vier a ser titularizado na unidade, de modo que sejam seguidas as diretrizes estabelecidas, obviamente com os ajustes relacionados ao perfil de cada novo gestor/líder da equipe.

No âmbito das instituições públicas inerentes ao Poder Judiciário, ocorre um confronto entre o "novo e o antigo", ou seja, as mudanças e inovações que as organizações enfrentam no mundo atual diante de uma estrutura burocrática consolidada. As instituições públicas se deparam com a necessidade de se adaptarem tanto em termos administrativos quanto políticos. Além disso, é fundamental que sejam capazes de integrar de forma criativa os aspectos políticos e técnicos, pois essa união é essencial para suas ações nesse campo. No entanto, é preciso analisar esse embate de forças a fim de desenvolver as melhores estratégias para descrever organizações públicas que sejam eficientes na prestação de serviços à sociedade (Valle, 2021).

Por último, importa ressaltar que os magistrados entrevistados não têm qualquer dúvida sobre a relação entre a necessidade da gestão judiciária e o

resultado da produtividade, mediante a elaboração e o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado e sistemático.

4.2.4 Processos e ações de implementação de planejamento estratégico

[...] Sim, objetivamente. Então se o magistrado trabalha sem planejamento, ele tende a se perder na gestão da unidade [...] A gente acompanha, a gente afere, a gente atualiza, mas eu não faço isso de forma profissional. Eu faço isso dentro das metas que eu te digo, pego mensalmente, pegando as referências do tribunal, que já tem isso ali feito nos indicadores que me dá, e vou trazendo as falhas, porque aqui é assim, a gente arruma um pedaço e desarruma outro. [...] (ENTREVISTADO 1, 2023).

[...] Hoje nessa unidade, eu acabei de assumir, ela tem 30 e poucos dias. Então eu não tenho um planejamento desenhado estrategicamente, tudo, as ações, o tempo, o responsável [...] Estou no período de diagnose, mas aconteceu um fato não previsto, que mudou um pouco, que exigiu mais uma reação, uma reatividade do que um planejamento, mas a reatividade já foi municiada do próprio planejamento. Os dois andaram juntos. Eu assumi a Vara com 4700 processos e entraram 6500 nesses dias, nesses 30 dias. Você imagina que mais do que duplicou. Ela está com 10500 processos [...] E aí dentro desse plano emergencial, acabei alterando a forma de trabalho, dividi de uma forma diferente, atuando proativamente para resolver essa emergência. E essa emergência deve ser solucionada num prazo de 180 dias, e a equipe está ciente disso, da forma de trabalhar, já com o resultado vislumbrado lá na frente... Oh, esse ano a gente não consegue uma medalha de ouro ou diamante, mas ano que vem, quando a gente dá andamento nesse processo e arquivá-los, a gente está nas cabeças. Então o objetivo estratégico, eles já estão com ele. [...] (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] Nós fizemos no final daquele curso de Gestão, que foi oferecido pelo tribunal, a corregedoria e tudo, principalmente pela corregedoria, um dos requisitos, era a gente fazer um planejamento. E foi interessante, porque aí você passa até para a equipe, falo: “coloca aí, o que você está disposto a produzir? Cada um fazer, estabelecer a sua meta mensal, semanal e mensal, não foi diário, semanal e mensal. Quanto você consegue entregar?”... De despachos, decisões, sentenças e tal minutas. Aí cada um colocou lá, foi ótimo porque não estão produzindo tudo isso, então sinal que vai melhorar a gestão. Então foi assim muito bom. [...] (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Sim, eu tenho, eu tenho um planejamento estratégico. Ao final, o que o senhor quiser eu posso até compartilhar como é. É, é isso, foi transformado em palestra, que eu tenho uma sequência de como eu faço na minha unidade judiciária, de como que eu trabalho no meu dia a dia, de realmente, diagnosticar, fazer diagnóstico, fazer enfrentamento, fazer, orientar, estabelecer planos emergenciais de ação porque faz parte do planejamento bastante. Eu sempre digo, por exemplo, é, eu sei que tem muito, muito juiz que ele tem aquele negócio assim é eu quero. Eu quero buscar as metas não para obter prêmio de produtividade. Eu não trabalho com prêmio de produtividade, mas trabalho com as metas. [...] (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] Não é nada feito por escrito. Nós temos hoje, o sistema da Corregedoria, até da Justiça Aberta, que nos permite esse acompanhamento diário, e é com base nesses sistemas que eu vou fazendo o acompanhamento mesmo.[...] Planejamento é imprescindível.[...] Imprescindível. Se não trabalhar com planejamento, uma estrutura organizacional vai enxugar gelo. Não vai trazer resultados. Todos vão ficar exaustos, cansados, cansados e desmotivados ao mesmo tempo. [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] Sim, inclusive já fizemos isso por escrito, até mesmo em cursos da EJUG que nós tivemos que fazer um planejamento por escrito e demonstrar, que a gente tem toda uma técnica de você identificar os problemas, onde pode ser melhorado, a diagnose, e depois a gente desenvolver um planejamento de como que nós vamos enfrentar esses problemas e depois a parte da execução. Aqui nós temos uma meta de produção diária que é utilizada entre todos os assistentes, ela não é hermética porque dependendo do dia, obviamente se um assistente pega uma sentença para fazer, às vezes é uma sentença complexa e não vai conseguir cobrir aquela quantidade de atos diários que a gente tem de meta, mas isso não significa que a pessoa vai ficar desesperada. [...] E o que acontece, às vezes são situações, que não tem muito de controle, por exemplo. Vamos supor que determinado assistente acontece de vir muito processo concluso para a sentença de mérito, produtividade dele vai cair lá embaixo, que ele vai estar todo dia, às vezes pegando um processo para fazer sentença de mérito. Então aqueles outros processos que despacha decisões interlocutórias, ele começa a ficar prejudicado ou então são decisões interlocutórias um pouco mais complexas, o volume de trabalho dele vai ficar prejudicado, então pode acontecer isso com qualquer servidor e chegar em determinado momento, acho que está perto de 100 dias. Aí ele fala assim, “olha, vamos remanejar aqui, eu vou te ajudar, olha Fulano de Tal, dá uma mão, redistribui alguns processos e tal...”, mas a orientação é essa, não deixar nos 100 dias. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] Sim, a gente tem de maneira informal mesmo. Inclusive teve um curso, acho que foi da Corregedoria que a gente teve que apresentar depois um planejamento. [...] Até comentei na época com a minha Assessora aqui que achei um curso interessante, mas muito rápido, que a gente não conseguiu absorver muito assim, na prática, o que o Tribunal queria. E ali dá para ver que o interesse do tribunal era que a gente tivesse isso de uma forma mais formal, tipo uma tabela, uma gestão, mais metas. Então de uns tempos para cá, eu tenho conversado muito com a minha equipe sobre isso, sobre essas metas. Mas tudo no diálogo a gente não coloca nada no papel [...] E talvez o que eu tô lembrando aqui, que a gente fez um planejamento depois que chegou no juizado, e foi regularizar os processos que estavam com inconsistências no sistema, a gente já regularizou quase todos. Eu até falei pra equipe que até março, abril desse ano agora, eu gostaria de zerar todas as audiências do Juizado Especial Criminal de Instrução. [...] Mas agora um olhar que eu preciso é ter, isso eu sei, e depois daquele encontro, ficou assim, muito claro, é implementar essas metas com base nas exigências do CNJ. As metas do CNJ para o tribunal. Isso eu tenho conversado muito com a equipe, que é aquela questão dos julgamentos, dos processos há mais de três anos, cinco anos, é isso a gente precisa fazer. [...] (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] Eu sempre foco muito a partir dos planos estratégicos elaborados pelo biênio do Tribunal de Justiça, é aquilo a que se aspira em combinação com aquilo que o CNJ determina, e nas aberturas anuais das sessões do CNJ essas preocupações, e como eu disse para você, eu sou daqueles que não gosto muito do formato escrito, eu gosto muito da fala, eu gosto muito da verbalização, e aí eu utilizo de reuniões, porque para mim, o formato

escrito, além de ele reduzir, é de ele ficar impregnado naquele espaço ali, ele dá asas para um monte de questionamentos e um monte de ideias sobre a qual a pessoa vai ter sobre aquilo. Agora, quando eu falo de reunião, quando eu falo de uma vez numa reunião construída apenas para isso, eu vou identificando os pontos, os diversos pontos de vista, colhendo opiniões e ampliando aquela leitura que eu tinha feito daquilo. E muitas vezes, quando eu vejo até um viés ali de análise, quando eu coloco para o outro, ele me apresenta um outro viés também importante para aquilo, que eu falo: “Nossa, mas eu não tinha visto isso... Olha que interessante, vamos nos servir”. Então, eu acredito que isso dá uma amplitude, uma desenvoltura maior de co-participação. [...]. (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] Assim, na época é um planejamento bem rudimentar. Ele não funciona assim como o que vocês exercem tanto na Diretoria de Planejamento da Presidência como da Corregedoria, que é um planejamento mais profissional, mais organizado. Mas desde sempre, com pequenas ideias, tentei envolver todo mundo para conseguirmos uma entrega melhor. Então, na minha opinião, isso é um planejamento. E vou te dar só um exemplo: Na época que eu não conhecia nada de metas, não conhecia nada de planejamento, de dados do CNJ, nem nada, qual era o meu objetivo? Baixar mais processo do que ingressar. Então, qual era a minha meta principal? Mês que vem nós temos que ter 1% a menos de processo do que esse mês e o outro mês, 1% a menos 1%. E a sorte às vezes anda com a gente, né? Por que isso dá certo? Porque para baixar um processo você tem que resolver todos os problemas do processo, senão você não baixa o processo. E aí, assim, com base nessa simples meta, você conseguia organizar tudo. [...] A pessoa fala assim: “mas o que eu vou ganhar com isso?”. Porque a pessoa quer ganhar alguma coisa, nem que seja um diploma, igual a gente faz no prêmio, seja de papel, um troféu, uma medalha, alguma coisa. Aí, no caso, eu pensei na folga e foi muito certo. Eu levei em todas as unidades que eu trabalhei, essa metodologia simples de baixar processo, 1% a menos. Quando foi baixando muito, eu percebi que 1% começou a ficar muito difícil. [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

[...] A minha metodologia foi assim: Em todas as unidades judiciais eu fui diretora do Fórum da Comarca 20 várias vezes também. Então, no primeiro passo, na minha opinião, não é apenas você conhecer o serviço daquela serventia, é você conhecer o perfil das pessoas que trabalham naquela unidade judiciária, porque naquele perfil você começa a descobrir algumas questões. Você descobre pessoas, na minha opinião, que você verifica que elas têm um determinado potencial, mas elas estão às vezes, realizando uma atividade que não é motivadora, e eu acho que uma equipe motivada é fundamental para ela trabalhar melhor. Às vezes você descobre, e eu sempre levantava o perfil das pessoas, quem estava recebendo gratificação, por exemplo, para fazer o quê? Para ver como é que a gente poderia fazer aqueles arranjos, e também, por incrível que pareça, a combinação de pessoas. Então a gente descobre que tem algumas pessoas que são sempre começo pelo fator humano. [...] Então, através da mudança de procedimentos, porque eu pelo menos descobri que a maior parte das unidades judiciárias tem uma tendência muito grande a fazer as coisas de um determinado jeito e pronto. E às vezes acabou. [...]. (ENTREVISTADO 10, 2023).

Diante da fala dos magistrados nesta categoria é notório o quão eles se esforçam para desenvolverem ações, métodos e estratégias com o intuito de aumentar a produtividade, e demonstram com isso o compromisso que cada um tem para com a entrega de um serviço público de qualidade. Todos apontam os

servidores e colaboradores em geral como peça chave na construção de um planejamento eficaz. E, ainda percebem a importância de elaborar suas estratégias de acordo com o planejamento bienal do Tribunal de Justiça em conjunto com o que CNJ estabelece como metas anualmente.

Todavia, é importante esclarecer que prepondera dentre a maioria das falas que o planejamento estratégico é sempre informal, e as ações são limitadas ao enfoque de se produzir (baixar processos), mas sem uma estratégia definida.

A mudança do processo de planejamento para um aprendizado requer: relações interpessoais saudáveis e uma troca mútua de conhecimentos em todos os níveis hierárquicos, uma rede de comunicação informal em pleno funcionamento, envolvendo diferentes pessoas em uma troca de ideias, sonhos e valores com a sociedade; abertura e flexibilidade para aceitar erros e incertezas, correr riscos e inovar, condições que desencorajam os planejadores de adotar estratégias defensivas para proteger seus interesses e se aproximar do poder; participação e superação de barreiras intelectuais, estruturais e burocráticas que limitam a capacidade de compreensão e resolução de problemas; estímulo à exploração de múltiplas perspectivas na resolução de problemas; definição de objetivos específicos e limites críticos para permitir uma adaptação estratégica.

Portanto, o processo de planejamento como aprendizagem, ocorre a partir da elaboração da estratégia de maneira flexível, por meio de ajustes e aprimoramentos, até chegar a uma configuração final. Por essa razão, o planejamento é um meio de aprendizado tanto para as organizações quanto para as pessoas, pois facilita a troca de informações entre aqueles que estão aprendendo e estimula a criação de novas ideias, abordagens e demandas por métodos, procedimentos e processos de trabalho mais eficazes. A literatura especializada apontada no referencial teórico desta pesquisa sustenta, em linhas gerais, a ideia de que a unidade de planejamento é como uma "sala de troca" de ideias para toda a organização - um instrumento de educação e conscientização tanto no âmbito organizacional quanto social.

E, no final foi solicitado aos magistrados entrevistados que ficassem à vontade para discorrer livremente, mas de maneira objetiva e sucinta, sobre os temas abordados ao longo da entrevista semiestruturada, oportunidade na qual, de maneira resumida responderam assim:

[...] Será que vocês não podiam fazer um projeto piloto, pegar uma Vara tipo a minha assim e fazer um? [...] Mas exemplificativamente, ou então trazer um rumo e fazer um projeto de tentar fazer com que a gente entre nessa vibe do planejamento. Se eu pudesse fazer isso... ah, o juiz tem que fazer... não, eu não tenho isso. Quando a gente contrata gente para fazer isso, o tribunal tem uma área para esse troço. Porque o Tribunal não pode fazer? [...] Mais do que isso, pegar quem é técnico, quem já sabe, e colocar lá, porque se eu tiver que parar pra fazer isso, eu vou parar de corrigir o processo. [...] Então, assim tinha um planejamento ali porque a gente tava no fim do ano, eu tive que mudar a vida. [...]. (ENTREVISTADO 1, 2023).

[...] Analisando o tema aqui, diante de tudo que a gente conversou eu volto a reafirmar que para os magistrados é imperioso, é necessário, o conhecimento disso, dessa dimensão que você tem realmente. Tem muitos magistrados que querem mudar a forma de trabalhar, querem ter bons resultados, querem alterar essa estrutura organizacional que trabalha para oferecer mais. Mas ele está muito ancorado só na atividade jurisdicional, ele não preocupa com o planejamento estratégico, ele não para pra pensar como mudar, pra fazer o plano, é mais do que a maioria, sabe? Você percebe que têm muitos bem intencionados. Você conversa com os colegas nesses encontros da Corregedoria e da Presidência, você vê que tem uns que são bem intencionados e trabalham muito, mas precisam mais. Aquele curso de gestão foi bom, mas acredito que ele precisava ter um Mini que teve alguma coisa menor e mais voltada, só para o planejamento estratégico mesmo. É planejamento estratégico. Nosso objetivo é esse, nós não queremos ver mais teoria. É só partir para a prática, prática do planejamento, que aí ele vai começar a entender, olha, eu preciso mudar. A forma de distribuir tarefas para os colegas, a forma de conversar com os colegas, a forma de acompanhar resultado, é isso, esse edificador. [...]. (ENTREVISTADO 2, 2023).

[...] É assim, quero te falar, no decorrer da minha trajetória de magistrado, houve uma mudança tanto na questão da estrutura material humana do tribunal, como até o Presidente do TJGO falou um dia numa reunião que ele teve com os magistrados, e isso aí escritores falam muito nessa frase. [...] A cada ano que passa você muda um pouco o seu agir, o seu pensar, e sempre, eu acho que é muito positivo, a pessoa que esteja aberta a mudanças, a planejar melhor a sua vida, e aí precisa do planejamento na vida financeira, na vida familiar, na empresa, na estrutura organizacional, na sua forma de produzir, como você equaciona a equipe para produzir, para ela entregar melhor [...] E planejar isso e conversar com a equipe. Eu converso conto lorota para a equipe, a gente tem tempo de conversar, de falar de outras coisas também, não só de processo. [...]. (ENTREVISTADO 3, 2023).

[...] Certo, eu acho que para a gente ter um planejamento estratégico, quanto a questão de mudança organizacional e planejamentos estratégico, eu acho que assim, a gente teria que consultar melhor, porque no momento que, por exemplo, o tribunal vai fazer um planejamento estratégico ele abre de uma forma para que a sociedade, digo o seguinte, a sociedade interna, ou seja, a comunidade interna do tribunal participe desse planejamento, mas eu vejo que ela ainda está muito ainda verticalizada, de cima para baixo. Eu acho que ela tem que ser de uma forma mais horizontal, mais bem divulgada, e colocar principalmente que o planejamento estratégico para nós elaborarmos ele, nós precisamos de mais conhecimento, de mais discussões. Talvez essas discussões ela não seja simplesmente abrir ela uma semana ou um dia, num espaço físico, e buscar essas opiniões. Eu acho que é interessante que essas opiniões sejam coletada ao longo de 1 ano, você entendeu, por exemplo: a corregedoria, ela tem os encontros regionais que isso já é estruturado, isso já é um planejamento estratégico

da corregedoria, que quando e ela vá nos seus, devidos locais, ela busca escolher a opiniões das pessoas para fazer um planejamento estratégico. Quando for, por exemplo, fazer buscar de forma setorizada dentro do tribunal: recursos humanos, diretoria administrativo financeira, transporte, corregedoria; eu acho que tem que ter primeiro uma divulgação maior. Queremos o seu palpite. Queremos o seu conhecimento. Eu diria esse conhecimento que o palpite todo mundo quer dar, mas se o conhecimento, qual o seu conhecimento sobre isso? [...]. (ENTREVISTADO 4, 2023).

[...] Inclusive nós já temos dentro da nossa estrutura hoje, Vara de Execução fiscal estadual, municipal, nós já temos já. Então, na verdade, seria só ampliar um pouco aquilo que era possível isso. Nós poderíamos, inclusive, é claro que esses dados eu não peguei, eu não tenho, mas isso seria muito fácil, a equipe do TJGO, a própria Corregedoria também levantar, quantidade de processos em trâmite. Seria muito fácil levantar isso pra gente saber, que se realmente tiver a vontade de implantar alguma coisa nesse sentido, quantas varas a gente teria que colocar pra uma, quantas que tem pra outro, pelo acervo existente? . [...] Eu acho que o respeito é imprescindível. Tanto ele indo como ele vindo. Claro que quando você trata com respeito, a tendência é também você ser tratada da mesma fora. Então, eu acho que essa palavra é importante, independente do cargo que você esteja ocupando ou a função de liderança, ou de ser liderado [...]. (ENTREVISTADO 5, 2023).

[...] Em matéria de planejamento estratégico, eu acho que não tem muito mais o que se dizer, porque se realmente hoje nós temos essa questão elaborada pelo Tribunal de Justiça já deu esses cursos, e realmente é isso mesmo que a gente tem que tentar pautar e identificar os problemas e depois tentar combate-los da melhor forma possível, colocando metas de produtividade, orientando os servidores, seja dentro do gabinete, seja dentro das escritanias, ou da UPJ, de uma forma que a gente consiga uma produtividade, sem se descuidar, obviamente, da qualidade do trabalho. Eu até acho que a qualidade do trabalho ela tem sempre que sobrepujar simplesmente a produtividade, eu ainda penso dessa forma, é claro que você tem que cuidar dos 2 lados, mais são vidas das pessoas envolvidas, então realmente é um trabalho de muita responsabilidade. A gente não pode descuidar da qualidade. [...] E outra coisa, em matéria de mudança organizacional, eu pontuaria também, mas isso é uma coisa mais macro, seria uma sugestão ao Tribunal de verificar as vezes da possibilidade de criações de Varas mais específicas. Até mesmo se o próprio CNJ tem batido muito na tecla disso. [...]. (ENTREVISTADO 6, 2023).

[...] Justamente, e o tribunal tem criado muitas ferramentas para nos dar esse suporte. Aquele trabalho mesmo que foi apresentado, acho que foi pelo Gustavo, do Apoema, eu achei aquilo sensacional, porque uma vez a gente teve um problema aqui em Jataí, não tinha ainda esse trabalho. A corregedoria deu todo o suporte, mas poderia ter sido até melhor. Foi muito bom, mas poderia ter sido melhor. Então, assim eu percebo que o Tribunal de Goiás está preocupado com isso também, de mudar o olhar dos magistrados, e eu acho que isso tem dado certo. Eu acho que tem dado certo. Não só o tribunal, mas a corregedoria também. Então, hoje os juízes que não estavam muito preocupados, ou não tinha muito conhecimento das técnicas, das ferramentas de gestão, tem mudado o pensamento, o olhar. E é por isso que eu te falei que depois do nosso encontro aqui da Corregedoria, eu quero implementar algumas mudanças, se for possível, até por escrito, pode ser que a gente consiga fazer por escrito, criar alguns objetivos, até com datas, meses, olhar todos os gargalos ali da nossa unidade e tentar alcançar uma melhoria. E para isso eu preciso desenvolver assim as minhas habilidades no Sistema Gestão à Vista. [...]. (ENTREVISTADO 7, 2023).

[...] A única coisa que eu acrescentaria, é que dentro desse planejamento, nós estarmos preocupados também com a formação, com a formação individual, a formação de consciência de ser humano. Eu acho que quando tem essa formação de consciência do ser humano, isso esbanja para fora, isso reverte em prol do coletivo, que muitas vezes nós estamos muito seres em humanidade. Então, quando você tem essa completude, entender o comportamento, como funciona o comportamento humano, isso reflete diretamente aspectos de gestão. Para mim, hoje, uma pessoa que sabe lidar com gestão, antes de tudo, ela tem que saber lidar com inteligência emocional, com comunicação não violenta, com todos esses aspectos agregados de elemento humano, exatamente para dar fluidez, integridade e coesão ao grupo. Às vezes, o que eu acredito que falta, isso é uma visão particularizada, logicamente, essa questão de uma formação melhor do humano, uma capacitação de pessoas mais voltado para essas demandas de ordem pessoal, com questões de abordagem psicológica, filosófica, conhecimento de vida, conhecimento de comportamento humano, de condutas humanas. Então, acho que falta isso. É o que penso. [...]. (ENTREVISTADO 8, 2023).

[...] Eu acho que, Clécio, a mudança de cultura ela já está acontecendo no Tribunal de Justiça. Então todos nós, tanto juízes como servidores, já tomamos consciência da necessidade do aperfeiçoamento dessa nossa parte. Por exemplo, se eu tenho uma metodologia própria e tal, por que eu não estruturei ainda? Por que eu não soube explicar claramente para você? Talvez eu precise refletir um pouco sobre isso. Porque se eu conseguir estruturar e se demonstrar, pode ser que eu facilite, inclusive e alguém incremente essa minha metodologia, e no futuro, essa forma de gestão que eu uso possa ser utilizada por outra pessoa, com aprimoramento. Então, assim, talvez até essa entrevista me faça refletir sobre esse aspecto e no futuro eu tenha uma evolução nesse sentido. Mas só o fato, por exemplo, de vocês, servidores, estarem fazendo capacitação na área, estarem ouvindo magistrados, estarem publicando artigos, isso já vai contribuir para que a evolução continue acontecendo. E eu creio muito que a gente ainda precisa evoluir com o Poder Judiciário para aquilo que eu disse em algum momento aqui. A gente precisa saber o que esperam de nós, e tentar entregar para a sociedade. Porque nós só existimos enquanto a sociedade entender que nós somos importantes. A partir do momento que a sociedade pensar assim, “o Poder Judiciário não é importante. Juiz não é importante”. A sociedade vai colocar outra coisa no lugar. [...]. (ENTREVISTADO 9, 2023).

[...] Eu acho apenas que tem muito embora se fale isso, e o tribunal ofereça cursos nesse sentido. Claro que cada um tem um perfil, mas ainda hoje muitos magistrados têm dificuldade com essa parte. [...] Eles ainda enxergam talvez resistência. E eles enxergam que o trabalho deles é jurisdicional no seguinte sentido: mexer em processos. Isso sim, conversando com muitos colegas e muitos juízes, até hoje, eles acham que eles não são... Ninguém vai mudar o seu jeito de ser, mas pelo menos de fazer algum esforço para poder melhorar essas formas de comunicação, porque para algumas pessoas é mais natural e para outras não, né? Então eu acho que isso acontece muito. Então a gente tem até hoje, na minha pequena experiência, tem muitos, por exemplo, servidores que trabalham num determinado local, e naquele local, pelo jeito de ser, aí adoece e vive de licença médica, isso e aquilo outro. Se você muda e coloca para trabalhar em outro local, com outra equipe, com outra pessoa, às vezes tem mais serviço, mas a pessoa flui melhor. Ambiente de trabalho é tudo. [...] É difícil conciliar tudo, mas eu acho que é um exercício. Você tem que viver tentando. E eu acho que tem muita gente que ainda peca um pouco nesse ponto. [...]. (ENTREVISTADO 10, 2023).

No geral, percebe-se que os magistrados compreendem que, existe sempre a necessidade de planejamento nas unidades judiciárias, pois sempre há o que melhorar, principalmente, os magistrados que em sua maioria estão preocupados com os desfechos dos processos. Pode-se observar nas falas dos magistrados que, as ações planejadas são sempre voltadas para o quesito produtividade, com o intuito de imprimir maior agilidade aos processos. Todos afirmaram que convivem com algum tipo de resistência de forma individual ou coletiva. Mas procuram por meio do diálogo resolverem tais problemas que são em muitos momentos persistentes. Mas notamos também, que a partir dos cursos ofertados pelo TJGO e pela CGJGO, as equipes melhoram e conseguem entregar mais resultados. Os magistrados também citaram os recursos materiais (exemplo, maquinário de trabalho, como computador e *internet*), como parte mínima dos problemas na entrega jurisdicional, haja vista o enorme avanço alcançado pela administração do Tribunal de Justiça do Estado Goiás quanto à modernização e reaparelhamento do seu mobiliário e parque de informática.

Os participantes ofereceram informações e dados valiosos sobre como funciona, atualmente, a forma de implementar mudanças e, talvez mais importante, o que não funciona no caso do TJGO.

Portanto, ao encontrar na fala dos participantes da pesquisa os principais obstáculos: falta de apoio executivo; a falta de comunicação eficaz que leva ao desalinhamento; a falta de adesão à mudança criaram resistência; e recursos limitados para o gerenciamento de mudanças .

Assim, diante de todos estes resultados, ao discutir com a literatura sobre ‘mudanças’ em uma organização por meio de planejamento estratégico, foi observado que não é fácil, mas pode-se aprender lições valiosas. Os líderes enfrentam frequentemente a difícil tarefa de redefinir as suas organizações. Os obstáculos a uma transição suave podem incluir questões operacionais relacionadas com a integração de plataformas tecnológicas, o alinhamento de estratégias e a otimização da força de trabalho. A transformação também pode criar problemas culturais. Uma mudança estratégica anunciada pela nova liderança pode alterar as percepções dos funcionários sobre como ter sucesso e progredir, e assim alimentar a resistência à mudança (Valle, 2021).

Nas organizações modernas, os líderes estão a perceber a necessidade de mudar a sua cultura corporativa para serem mais inclusivas, adaptáveis, colaborativas e orientadas para o valor. No entanto, os esforços para incorporar os elementos necessários de mudança na gestão encontram frequentemente resistência. Em alguns casos, esta resistência está enraizada num sentido profundamente pessoal de identidade, bem como na lealdade à cultura legada. Os líderes, portanto, precisam compreender como a transformação tem impacto na cultura, bem como enfrentar os desafios emocionais e psicológicos associados (Toni, 2021).

Estas culturas ajudam a moldar e orientar a atitude e o comportamento dos membros da organização. A cultura organizacional se constrói ao longo do tempo por meio do planejamento estratégico e está profundamente ligada à sua história e desenvolvimento, o que ajuda a fornecer uma identidade à organização (Pacheco, 2022).

A cultura atua como um sistema organizacional completo onde cada pequena mudança pode afetar cada camada do sistema. Portanto, a organização e a sua cultura são interdependentes e recíprocas, uma vez que a estrutura e as estratégias organizacionais podem influenciar a cultura geral e vice-versa. No entanto, representa um desafio para muitas organizações, principalmente as públicas, devido às diferenças culturais, valores de trabalho, no estilo de gestão e liderança, bem como na atitude e comportamento dos servidores (Marques, 2020).

Para que a mudança aconteça, o fator mais importante são as pessoas, mas também é o elemento mais difícil de lidar. Para mudar uma pessoa, deve-se mudar sua atitude, que consiste em sua cognição, afeto e tendências comportamentais. É difícil porque a maioria é resistente à mudança devido ao medo de correr riscos, à intolerância à incerteza e à necessidade de manter a tradição (Nery; Neiva; Franco, 2018; Marques, 2020).

Portanto, sem uma comunicação eficaz, aquela que é transparente, gera conscientização e se alinha com os objetivos organizacionais, a resistência e o desalinhamento se tornam um problema para os grupos afetados pela mudança. Como resultado, os participantes gastam mais tempo e recursos para esclarecer papéis, comunicar expectativas e encorajar a adesão (Nery; Neiva; Franco, 2018; Pacheco, 2022).

Os indivíduos com maior probabilidade de resistir à mudança são aqueles que demonstram envolvimento limitado e relutância em adotar novos processos porque não entendem a mudança e temem o “desconhecido”, como apresentado por alguns juízes entrevistados nesta pesquisa. Esses Servidores sentem-se confortáveis com seus sistemas atuais e carecem de um desejo geral de adotar as mudanças (Pacheco, 2022).

A resistência está fortemente ligada a pessoas e grupos afetados que não entendem os motivos para uma mudança. Criar adesão para a mudança é uma etapa fundamental em qualquer iniciativa de gerenciamento de mudança bem-sucedida (Nery; Neiva; Franco, 2018). Assim, observando o setor público, a resistência do TJGO, no âmbito das unidades judiciária de primeiro grau, pode ser atribuída ao fato de os servidores não se sentirem aptos ao novo, quando são colocados diante da mudança, já que os mesmos mostram resistência, pois terão que sair da zona de conforto, no tocante à forma como deverão executar seus trabalhos a partir da mudança.

A cultura organizacional tem influência na atitude face à mudança a ser implementada numa determinada organização. A cultura pode melhorar ou inibir a inovação para a mudança, portanto, certos tipos de culturas podem facilitar os processos de mudança, enquanto outros tipos podem não conseguir (Pacheco, 2022). Uma cultura que tem alta solidariedade e que se concentra na estratégia e no desempenho tem uma forte atitude positiva em relação à mudança. No entanto, uma cultura que tem alta sociabilidade e que tem um bom inter-relacionamento entre os membros pode ter dificuldades em implementar a mudança se o relacionamento dentro deles for afetado, especialmente se um dos seus colegas não tiver desempenho satisfatório (Nery; Neiva; Franco, 2018).

Com base em todas as informações apresentadas, fica clara a necessidade de as instituições, inclusive as organizações públicas, de se reinventarem. Mesmo aquelas mais tradicionais, como os tribunais, a inovação é essencial para sobreviver nos tempos atuais. Cada vez mais, os cidadãos estão em busca de respostas rápidas e eficientes dos serviços públicos condizentes à entrega da prestação jurisdicional. A informação está disponível para todos, o que aumenta as expectativas em relação à qualidade dos serviços oferecidos.

Por outro lado, há também restrições financeiras e fiscais que exigem do poder público a busca por soluções criativas para manter a qualidade de seus

serviços. É necessário fazer mais com menos, e isso só é possível através de mudanças de paradigmas e busca por soluções mais simples para problemas complexos, diante da burocracia contida nas organizações referentes ao Poder Judiciário. Portanto, é fundamental estabelecer uma cultura de inovação nas instituições públicas, mormente no âmbito do Poder Judiciário, a partir de uma visão que busque constantemente uma gestão melhor e mais eficiente no alcance dos resultados que se espera.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar as possíveis ocorrências de resistência na mudança da ordem organizacional, quanto à gestão das unidades judiciárias no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás, referente à implementação do planejamento estratégico e estruturado para o desenvolvimento das atividades de entrega da prestação jurisdicional, e o resultado aferido, de acordo com as falas dos magistrados entrevistados, foi que o planejamento estratégico nas unidades de 1ª instância é reconhecidamente necessário, mesmo que a aplicação seja tímida, em que pese a ocorrência da resistência pelos servidores e demais colaboradores (terceirizados e estagiários), quanto à aceitação de novas propostas de trabalho com mudanças organizacionais.

Além disso, restou constatado que os planejamentos ainda são desestruturados, ou seja, não seguem uma linha profissional num contexto geral, apesar de que todos os juízes que participaram da pesquisa e que contribuíram para a coleta dos dados entendem ser necessária a elaboração de um planejamento estruturado e sistemático para que, a partir das mudanças de ordem organizacional, seja alcançada uma entrega jurisdicional efetiva e em tempo hábil por parte das unidades judiciárias de primeiro grau do Poder Judiciário do Estado de Goiás quanto às demandas apresentadas pela sociedade goiana.

Os entrevistados tentam lidar com uma boa comunicação para inserir os servidores de suas equipes no contexto de uma proposta nova, e tais servidores ao passo que vão sendo direcionados para o caminho da inovação e de métodos alternativos de se trabalhar, após um certo tempo, acabam se ajustando à nova ordem de mudança. Conforme é sabido, a evolução estratégica de uma organização pública, que não almeja lucro, precisa incluir a antecipação do futuro, uma avaliação de suas características e a definição de sua finalidade, juntamente com seus princípios, objetivos e metas. Isso permitirá estabelecer parâmetros para monitorar as ações estratégicas determinadas, a fim de que sejam constantemente adaptadas e melhoradas ao longo do tempo, até que os objetivos sejam alcançados.

Portanto, como ficou evidenciado na literatura integrante desta pesquisa, o planejamento estratégico constitui um processo administrativo contínuo e organizado que se refere à análise diagnóstica da unidade e elaboração de metas, atentando-se para as circunstâncias internas e externas, com o objetivo de otimizar o

aproveitamento dos recursos disponíveis e, por meio de ações planejadas, alcançar maior eficiência e qualidade nos serviços prestados. Para o alcance de tais objetivos é necessário o envolvimento, bem como a compreensão dos integrantes da equipe acerca da visão global de um senso único de como elaborar um planejamento, além de estarem motivados e cientes de seu papel no processo, com a compreensão dos conceitos relacionados à ciência da administração moderna aplicáveis caso a caso.

Pelas falas dos entrevistados extrai-se a compreensão acerca da necessidade da implementação de uma estratégia, por meio de um planejamento elaborado de modo estruturado para o alcance de uma produtividade eficiente, muito embora a grande maioria deles não trabalham com o planejamento estratégico nas unidades nas quais são titulares, haja vista que optam pela aplicação de métodos e maneiras próprias e específicas de gestão para alcançarem a produção desejada.

Embora haja um esforço notório voltado para o desenvolvimento de ações, métodos e estratégias com o intuito de aumentar a produtividade, releva esclarecer que prepondera dentre a maioria das falas o senso de que o planejamento estratégico é sempre informal e desestruturado, já que as ações são limitadas ao enfoque de se produzir (baixar processos), mas sem uma estratégia clara e definida.

Um aspecto destacado e identificado tanto na literatura como nas conclusões das entrevistas, foi o papel provido pela figura de liderança dos magistrados como impulsionadores no contexto de transformação. A liderança educativa tem o poder de impactar a alteração no comportamento dos sujeitos, estabelecendo um ambiente colaborativo dentro do TJGO, de modo a evidenciar a relevância do processo de mudança e a oportunidade de evolução profissional e pessoal, transformando-os em agentes de mudança cultural e fomentadores desse novo panorama, restando inferir que a implementação do planejamento estratégico estruturado é capaz de alterar o significado de produtividade no 1º grau.

Uma das limitações da pesquisa foi não ter alcançado na coleta de dados os sujeitos relacionados aos servidores, ou seja, os resultados obtidos seriam mais amplos e completos se num estudo futuro fossem coletadas manifestações dos servidores e de outros colaboradores envolvidos, tais como funcionários terceirizados e estagiários. Fica, então, a sugestão para novos estudos que venham a abranger todos os integrantes da unidade judiciária de primeiro grau, quais sejam, magistrados e servidores, além de outros colaboradores em sentido amplo, incluindo funcionários terceirizados e estagiários de graduação e pós-graduação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, S; PEREIRA, G. O; ROSALEM, V; LOPES, V. A. F; VAZ, Y. S. Os desafios da gestão de mudanças em empresas privadas. **Enciclopédia biosfera, Centro Científico Conhecer** – Jandaia-GO, v.18 n.37; p. 664, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C48.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL, **Conselho Nacional de Justiça. Corregedoria Nacional de Justiça. Metas e Diretrizes 2021 - Glossário**. – Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/glossario-de-metas-12-2021-v1-3.pdf>>. Acesso em: jun.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Corregedoria Nacional de Justiça. Metas e Diretrizes 2022 - Glossário**. – Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/08/glossario-de-metas-corregedoria-julho-2022.pdf>>. Acesso em: out.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Corregedoria Nacional de Justiça. Metas e Diretrizes 2023 - Glossário**. – Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/12/glossario-de-metas-2023-22-12-15.pdf>>. Acesso em: fev.2023.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Gestão e Planejamento. Metas Nacionais 2021. Aprovadas no XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário**. – Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/01/Metas-Nacionais-aprovadas-no-XIV-ENPJ.pdf>>. Acesso em: jun.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Gestão e Planejamento. Metas Nacionais 2022. Aprovadas no 15º Encontro Nacional do Poder Judiciário**. – Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/metas-nacionais-aprovadas-no-15o-enpj.pdf>>. Acesso em: out.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Gestão e Planejamento. Metas Nacionais 2022 - Glossários e Esclarecimentos**. – Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/07/glossario-metas-nacionais-do-poder-judiciario-2022-justica-estadual-versao-5-1.pdf>>. Acesso em: out.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Gestão e Planejamento. Metas Nacionais 2023. Aprovadas no 16º Encontro Nacional do Poder Judiciário**. – Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/01/metas-nacionais-aprovadas-no-16o-enpj.pdf>>. Acesso em: fev.2023.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Gestão Estratégica e Planejamento. Planejamento Estratégico do CNJ 2021-2026. Plano Estratégico do Conselho**

Nacional de Justiça 2021-2026. – Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/plano-estrategico-4a-versao-2022-v2.pdf>>. Acesso em: out.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2021.** – Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>>. Acesso em: out.2021.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2022.** Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em: dez.2022.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2023.** Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>>. Acesso em: nov.2023.

_____. **Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020.** Brasília, 29.jun.2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>>. Acesso em: jun.2022.

_____. **Conselho Nacional de Saúde. Ministério da Saúde. Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996.** Aprovar diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html#:~:text=Esta%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20incorpora%2C%20sob%20a,da%20pesquisa%20e%20ao%20Estado>. Aceso em: mar. 2023.

_____. **Conselho Nacional de Saúde. Ministério da Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Aceso em: mar. 2023.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: jun.2022.

_____. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Plano de Gestão da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás 2023/2025.** Goiânia, CGJGO, 2023. Disponível em: <https://docs.tjgo.jus.br/corregedoria/relatorios/PlanodeGestao2023_2025CGJGO.pdf>. Acesso em: mai.2023.

_____. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás. Provimento CGJGO nº 72/2021.** Goiânia, 11 nov. 2021. Disponível em: <<https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/607033>>. Acesso em:

nov.2023.

_____. **Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Resolução nº 827/2016.** Belo Horizonte, 29 jun. 2016. Disponível em: <<https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>>. Acesso em: jun.2022.

BRASIL JÚNIOR, I. I; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v.6, n.2, jul./dez. 2020, p.01-26.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial do Estado de 1995.** *Revista de Administração Pública (RAP)*; v. 34, n. 4, jul./ago., 2000, p. 07-26.

DUBRIN, A. J. **Fundamentals of Organizational Behavior.** 6 ed. Solon: Academic Media Solutions, 2019.

FADUL, E. M. SOUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. *In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, 24, 2005, Brasília. Anais...Brasília: ANPAD, 2015.

FEITOSA, Livia V. dos Santos; COSTA, Carlos E. S. Inovações no setor público: à resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo, *In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 2016, São Paulo. Anais. 2016.

FENILI, R. R. **Gestão de Materiais.** 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

FISCHER, H. A; SILVA, D. O. B. **Gestão da mudança:** desafios e impactos da mudança organizacional na opinião de colaboradores de uma rede hoteleira nas cidades de tubarão e Laguna/SC. 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/10417/2/Artigo_Cientifico_Helena_Fischer.pdf>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KUIPERS, B. S; HIGGS, M; KICKERT, W.J.M; TUMMERS, L; GRANDIA, J; VAN DER VOET, J, Managing change in public organizations: A review of the literature between 2000- 2019, **Public Administration**. 92(1):1-20, 2014

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMO, M. G. **Gestão de múltiplos projetos inovadores: um framework de planejamento estratégico e o papel da liderança.** 2021. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

LIMA, J. S. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M.A. D. Reestruturação Organizacional: os principais desafios para o MPRN. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro/RJ, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, nov./dez. 2015

LIMA, L. C. G. **Cultura da Inovação no TJDF**: um estudo sobre o Plano de implementação. Especialização Em Inovação E Tecnologias Na Educação. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6568/1/Lucielle%20Caixeta%20Guimar%C3%A3es%20de%20Lima.pdf> Acesso em: jan.2024.

MARQUES, L. F. V. **O processo de implementação do planejamento estratégico no tribunal de justiça do RS e seu impacto no ambiente organizacional**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas para colação de grau como bacharel em Administração Pública e Social. 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/232845/001134584.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: jan.2024.

MCTIERNAN, K; MCDONALD, N. **Occupational stressors, burnout and coping strategies between hospital and community psychiatric nurses in a Dublin region**. J Psychiatr Ment Health Nurs. 2015; 22(3):208-18.

NERY, V. F.; NEIVA, E. R.; FRANCO, K. S. Estrutura fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. **Avaliação Psicológica**, 17, 79-91, 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167mente>. Acesso em: jun.2022.

NUNES, E. L. *et al.* **Balanced Scorecard na administração pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 11, pp. 05-30. Outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/balanced-scorecard>>. Acesso em: nov.2023.

PACHECO, S. R. **Gerenciamento da resistência à mudança organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 03, Vol. 02, pp. 57-74. Março de 2022. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional.

Publicação em *website* (internet). **As partes interessadas podem usar Balanced Scorecard**. (2023). Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: abr.2023.

Publicação em *website* (internet). **Planejamento de comunicação integrada**. (2023). Disponível em: <<https://comunicacaointegrada.com.br/quais-sao-os-tipos-de-estrategia-de-comunicacao>>. Acesso em: abr.2023.

Publicação em website (internet). **Parte do Balanced Scorecard do mapa estratégico.** (2023). Disponível em: <<https://setting.com.br/blog/estrategia/mapa-estrategico-bsc/>>. Acesso em: abr.2023.

RAINEY, H. G. **Understanding and Managing Public Organizations**, Jossey-Bass, San Fransisco, CA, 2014

SANTOS, F. F; SOUSA, M. A. B; ALMEIDA, V. L; WILHEM, L. **O processo de mudança organizacional e o balanced scorecard.** Revista Gestão em Foco - Edição nº 12 – Ano: 2020.

SOUSA, M. D. M; GUIMARÃES, T. A. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Review of Administration and Innovation**, v. 11, n. 2, p. 321, 2014.

SOUZA, P. T. S; TEIXEIRA, M. C. **Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, Ano 1. Vol. 8. pp. 107- 143. Setembro de 2016. ISSN.2448-0959

VALLE, M. V. M. **Gestão estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível – gestão judiciária aplicada.** 2. ed. rev.e atualiz. Belo Horizonte: Conhecimento, 2021.

TONI, J. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público.** Brasília: Enap, 2021.

ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público, p. 41 -58. *In: Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário.* São Paulo: Blucher, 2019.

VAN DER VOET, J; KUIPERS B; GROENEVELD, S.. Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. **Journal of Organizational Change Management.** 28(2):290-300, 2015.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Senhor(a) para participar da pesquisa com o Título: **“INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL JUDICIÁRIA NA COMPREENSÃO DA NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTRUTURADO NO ÂMBITO DO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS”**, sob a responsabilidade do(a) pesquisador(a) **CLÉCIO SILVA MARQUEZ**, o(a) qual pretende atingir os seguintes objetivos: Identificar possíveis ocorrências de resistência na mudança da ordem organizacional, quanto à gestão das unidades judiciárias no âmbito do primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Goiás, referente à implementação do planejamento estratégico e estruturado para o desenvolvimento das atividades de entrega da prestação jurisdicional.

Sua participação será voluntária e se dará por meio de roteiro de pesquisa. As perguntas serão instrumentalizadas de modo que nos responda, ou traga um claro entendimento quanto ao objeto de pesquisa, as perguntas norteadoras. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa não ocasionarão danos, pois a responsabilidade recairá sob o(a) pesquisador(a). Se o(a) Senhor(a) aceitar participar, estará contribuindo para esclarecer a todos aqueles que lidam com a mudança organizacional em instituições públicas, a partir da implementação de um planejamento estratégico estruturado.

Se, por alguma razão o(a) Senhor(a), após consentir em participar sem qualquer ônus, resolver desistir de continuar participando, terá o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa.

Consentimento pós-informação:

Eu, devidamente nominado no formulário eletrônico, marco a opção aceito os termos de uso, ocasião em que declaro que fui informado(a) sobre o que o(a) pesquisador(a) pretende realizar e porque precisa de minha colaboração, e entendi as explicações. Por isso, concordo em participar do Projeto de Pesquisa.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM JUÍZES(AS) DE PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS

I - DADOS PESSOAIS

1) Sexo: 1.1. () masculino / 1.2. () feminino

2) Idade: 2.1. () até 25 anos / 2.2. () de 26 a 35 anos / 2.3. () de 36 a 45 anos / 2.4. () de 46 a 56 anos / 2.5. () acima de 57 anos.

3) Nível educacional alcançado: 4.1. () Curso superior completo / 4.2. () Pós- graduação – Especialização / 4.3. () Pós- graduação – Mestrado / 4.4. () Pós-graduação – Doutorado / 4.5. () Pós- graduação – Pós-Doutorado / 4.6. () Outra situação:

4 Cargo/Função no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: 5.1. () Magistrado(a) com mais de 30 anos de carreira / 5.2. () Magistrado(a) com carreira de 20 a 30 anos / 5.3 () Magistrado(a) com carreira de 10 a 20 anos / 5.4. () Magistrado(a) com carreira de 5 a 10 anos / 5.5. () Magistrado(a) com menos de 5 anos de carreira

5 Comarca na qual está lotado: 6.1. () Entrância Inicial / 6.2. () Entrância Intermediária / 6.3. () Entrância Final

II - PERGUNTAS DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**1. Qual o seu tempo total de trabalho no Poder Judiciário do Estado de Goiás?
E na carreira da Magistratura goiana está a quanto tempo?**

2. Quais características mais acentuadas da cultura organizacional do Poder Judiciário do Estado de Goiás e o que você acredita ser necessário mudar?

3. Quanto à limitação de recursos presentes nas instituições públicas, de que forma você trabalha esse problema a nível organizacional da Unidade Judiciária de primeiro grau de sua titularidade?

4. **Você acredita que as adaptações necessárias ao modelo de serviço atual são obtidas com a participação de todos os servidores e colaboradores no âmbito da Unidade Judiciária de 1º Grau?**
5. **No caso de eventuais mudanças organizacionais na Unidade Judiciária de 1º Grau de sua titularidade ocorrem conflitos que comprometem a motivação dos servidores e colaboradores? Se sim, quais os ajustes que podem ser apontados para contorná-los?**
6. **No contexto de implementação de mudanças organizacionais, quais os meios de comunicação utilizados com os servidores e colaboradores da unidade de sua titularidade?**
7. **Que treinamentos e qualificações poderiam ser oferecidos aos gestores, servidores e demais colaboradores?**
8. **No decorrer do processo de uma mudança organizacional, quais os desafios encontrados entre os servidores e colaboradores?**
9. **Os servidores e colaboradores do Poder Judiciário estabelecem algum tipo de resistência às mudanças implementadas? Caso afirmativo, explique de maneira sintética e objetiva qual a sua atitude diante desse cenário.**
10. **Você tem pleno conhecimento do que vem a ser Planejamento Estratégico de uma Unidade Judiciária de 1º Grau no âmbito do Poder Judiciário?**
11. **Você acredita que a implementação de uma estratégia planejada e estruturada poderia fazer diferença para o êxito dos trabalhos de entrega da prestação jurisdicional na unidade judiciária de sua titularidade?**
12. **A elaboração de um Planejamento Estratégico na Unidade Judiciária de 1º Grau contribuiria para uma melhor organização das atividades desenvolvidas tanto no Gabinete do Juiz(íza), quanto na Escrivania/Secretaria dessa unidade?**

13. Ante a sua experiência na condição de Magistrado(a), qual a sua percepção sobre a implementação de uma estratégia planejada e estruturada na unidade judiciária de sua titularidade? É possível identificar resistência na mudança da ordem organizacional frente à gestão das unidades judiciárias, principalmente por parte dos(as) servidores(as) e colaboradores(as)?

14. Acaso identificada a ocorrência de resistência na mudança da ordem organizacional com relação à estruturação de um Planejamento Estratégico na Unidade Judiciária de 1º Grau em que é ou foi titular ao longo da sua carreira, seria possível precisar se essa resistência é individual ou sempre tem raiz num movimento coletivo?

15. Acaso não utilize a metodologia de gestão inerente ao planejamento estratégico, qual o método organizacional empregado na unidade judiciária de sua titularidade para o exercício de atos de gerência, de administração e de gestão, no sentido de promover alteração nos fluxos de trabalho, mapeamento e redefinição dos processos de trabalho, realocação ou substituição de membros da equipe que não se adequam à sistemática instituída, principalmente quanto à inovação da gestão mediante a utilização contínua e perene de sistemas de acompanhamento de produtividade e controle de resultados?

16. Qual a sua visão ante a possível existência de relação direta entre a necessidade da gestão judiciária, a partir da elaboração do planejamento estratégico estruturado, e o resultado da produtividade por ocasião do desenvolvimento das atividades de entrega da prestação jurisdicional na unidade judiciária de sua titularidade?

17. Você utiliza o método inerente ao Planejamento Estratégico de 1º Grau na unidade judiciária de sua titularidade, elaborado com a participação de todos os servidores e colaboradores, com pleno conhecimento da missão, visão e valores dessa organização enquanto corpo unitário judicial, com metas bem definidas, planos de ação estabelecidos, acompanhamento constante, inclusive, com resultados positivos já alcançados a partir da implementação

de uma estratégia planejada e estruturada por você mesmo(a), na condição de Juiz(íza) Titular e Gestor(a) dessa unidade?

18. Acaso queira, fique à vontade para discorrer livremente, mas de maneira objetiva e sucinta, sobre os temas abordados ao longo dessa entrevista semiestruturada, de maneira a contribuir com os resultados que se busca com os dados que serão levantados, bem assim com as conclusões dessa linha de pesquisa desenvolvida por ocasião da dissertação na área do Mestrado Profissional em Administração.