



VISÃO DE JUIZES TITULARES EM RELAÇÃO À CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Jorge Ferreira da Costa¹
Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira²
Marcela Barbosa de Moraes³

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo de caso com o objetivo de analisar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) sobre a contribuição do Sistema de Educação Corporativa (SEC) em funcionamento na organização para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para a vara judicial sob a responsabilidade desses juízes. Ao comparar os dados coletados com os pressupostos básicos de implantação e os princípios de sucesso de um SEC propostos por Eboli (2004) e o modelo genérico de planejamento estratégico proposto por Lopes (2010). Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, tendo como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, e como instrumentos de análise dos dados as técnicas de *sensemaking*, análise de narrativas e visual *mapping*. A população pesquisada foram os juízes das varas judiciais da comarca de Imperatriz, a amostra foi feita pelo critério de acessibilidade. Os

Recebimento: 10/11/2017 • Aceite: 10/12/2017

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. Email: jorgecostabr@yahoo.com.br

² Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Coordenador e Professor do Programa de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, Brasil. E-mail: edson.oliveira@unitau.com.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professora do Programa de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU. Taubaté – SP, Brasil. E-mail: marcelabmoraes@gmail.com

resultados da pesquisa mostraram que tanto o SEC quanto o planejamento estratégico estão devidamente implantados, embora exista pouco envolvimento dos magistrados com o processo de planejamento estratégico e que a visão dos magistrados os levam a perceber a contribuição do SEC para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas sob sua responsabilidade como insípida e pouco relevante, o que põe em xeque a sustentabilidade do processo de planejamento estratégico e a própria qualidade do SEC existente.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Educação Corporativa. Planejamento Estratégico. Tribunal de Justiça do Maranhão.

VISION OF JUDGES IN RELATION TO THE CONTRIBUTION OF THE CORPORATE EDUCATION SYSTEM IN MARANHÃO COURT

Abstract

This paper presents a case study with the objective of analyzing the view of the judges of the Imperatriz County of the Court of Justice of Maranhão (TJMA) about the contribution of the Corporate Education System (SEC) of the strategic objectives determined for the Lower Court under the responsibility of these judges. Comparing the data collected with the basic implementation assumptions and the success principles of an SEC proposed by Eboli (2004) and the generic model of strategic planning proposed by Lopes (2010). In order to do so, a qualitative research of a descriptive character was carried out, having as data collection instruments the documentary research and semistructured interviews, and as tools of data analysis the techniques of sensemaking, narrative analysis and visual mapping. The population surveyed were judges from the courts of the Imperatriz County and the sample was made through the criterion of accessibility. The results of the survey showed that both the SEC and strategic planning are properly implemented, although there is little involvement of the

magistrates in the strategic planning process and the view of the magistrates leads them to perceive the contribution of the SEC to meeting the strategic objectives determined for the courts under their responsibility as insipid and little relevant, which puts in question the sustainability of the strategic planning process and the own quality of the existing SEC.

Keywords: Management. Regional Development. Corporative Education. Strategic Planning. Court of Maranhão.

Introdução

A obsolescência do modelo burocrático, a partir da década de 1980, foi diagnosticada pela percepção da incapacidade do Estado em atender aos anseios da administração pública e dos cidadãos (CORRÊA, 2007). Esse fato levou a uma reforma no modelo de administração pública que utiliza práticas que são baseadas no setor privado, como medidas adequadas às organizações do setor público, como estratégia do Estado (SECCHI, 2009).

Para Souza (2006), essa reforma busca também a valorização da função pública e a renovação dos quadros funcionais pela adoção de um novo plano de carreira que avalie o desempenho do servidor e permita o recrutamento e seleção utilizando critérios meritocráticos e também a aplicação permanente de programas de capacitação dos quadros funcionais.

Observa-se, assim, que a necessidade de aprimoramento da qualificação da mão de obra no setor público tornou-se um fator relevante para a implementação do modelo gerencial, que foi o novo modelo adotado. Nesse contexto a educação corporativa, que, segundo Silva e Francisco (2009), tem como objetivo o desenvolvimento e acompanhamento de aptidões e capacidades de indivíduos em uma organização direcionados ao seu planejamento estratégico, surgiu então como uma importante ferramenta.

No caso do Tribunal de Justiça do Maranhão, o planejamento para qualificação funcional só foi possível a partir de 2005, quando ocorreu o primeiro concurso público geral para servidores. Por sua vez, o modelo de administração gerencial teve seus pressupostos implementados apenas a partir de 2008, com a publicação no Diário Oficial do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, do dia 01 de abril de 2008, da Resolução 18/2008 do Tribunal de Justiça, que dispunha sobre a implantação do Núcleo de Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a visão dos juízes titulares em relação à contribuição do Sistema de Educação Corporativa do Tribunal de Justiça do Maranhão para o atendimento dos objetivos estratégicos determinados para as varas pertencentes à Comarca de Imperatriz (MA).

Para atingir o objetivo, esse trabalho possui, além desta introdução, uma revisão de literatura sobre os assuntos pertinentes ao tema abordado, seguida, da apresentação da metodologia adotada para a elaboração da pesquisa, da análise dos resultados e das considerações finais.

Modelos de Gestão Pública

O modelo de gestão administrativa do Estado sofre transformações de acordo com a época, costumes e necessidades de uma determinada região (FIATES, 2007). O autor considera ainda que a transformação de um modelo de administração pública para o outro não se dá de forma estanque. Durante o período de transição, eles coexistem em instituições públicas distintas de acordo com o grau de identificação de cada uma com o modelo que utiliza. Isso se dá pelas necessidades e objetivos propostos para cada instituição.

Dentro dessa perspectiva existem três modelos distintos de administração pública, identificados ao longo do tempo. O modelo patrimonialista, que se caracterizava por uma estrutura pouco complexa, com baixa especialização e formalização e uma ampla esfera de controle centrada em uma única pessoa que definia e decidia as estratégias.

Esse modelo deu lugar ao modelo burocrático que surgiu como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista (BRASIL, 1995). Oliveira (2005) cita ainda que o modelo burocrático, pela sua racionalidade e regulamentação, atingiu seu principal objetivo, porém, o seu resultado na lentidão de processos e redução de eficiência.

Diante da ineficiência administrativa do Estado, surgiu então um novo modelo, conhecido como administração pública gerencial, que é uma revisão pós-modelo burocrático, com vistas a introduzir na administração pública os valores de eficiência, eficácia e produtividade da iniciativa privada (SECCHI, 2009).

A avaliação de desempenho que, segundo Oliveira (2005), é uma das características da administração pública gerencial pode ser efetuada a partir dos resultados obtidos. No Brasil, a administração pública gerencial surgiu com o Plano Estratégico de Reforma do Estado nos anos de 1990.

Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico

A partir da evolução das tecnologias de informação e comunicação que motivaram o aumento da mobilização e pressão política dos cidadãos, a administração pública passou a ter como uma de suas principais atribuições a capacidade de responder e antecipar as demandas dos cidadãos e a ver o planejamento como ferramenta importante para sua sustentabilidade organizacional. Esse

entendimento levou à mudança de modelo de gestão: do burocrático ao gerencial.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), embora exista um número significativo de trabalhos sobre gestão estratégica, a maioria deles reflete a prática gerencial. Do estudo desses trabalhos, retiram-se dez perspectivas distintas, porém complementares, de se ver o planejamento estratégico. Essas perspectivas, ou escolas, foram divididas em prescritivas e descritivas, conforme suas características.

Dentre as escolas prescritivas, existe a escola do planejamento, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), possui as seguintes premissas:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente, devidamente formalizado, composto por etapas com *checklists* individuais.
- O executivo principal é o principal responsável por todo o processo, embora na prática essa tarefa caiba à equipe de planejadores.
- As estratégias são explicitadas a partir do processo e implementadas a partir dos objetivos, programas, planos e orçamentos obtidos para esse fim.

Santos (2014) entende que as grandes corporações ainda se utilizam de conceitos relacionados às escolas prescritivas. No caso do TJMA, pode-se afirmar, a partir dos documentos levantados, que os mecanismos propostos pelas escolas prescritivas, principalmente o identificado na escola do planejamento, se encaixam com o processo de planejamento estratégico levado a efeito dentro do Tribunal.

Modelo genérico de planejamento estratégico

A literatura sobre administração estratégica muda suas denominações e forma de implementação conforme o autor, porém mantém uma mesma linha conceitual: uma sequência de etapas cuja finalidade é determinar objetivos e as estratégias para atingi-los (LOPES, 2010).

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Wright, Krol e Parnell (2009); e Lopes (2010) que se basearam nas escolas prescritivas, consideram a gestão estratégica, enquanto um processo organizado, como uma sequência de etapas básicas. O modelo genérico de administração estratégica definido por Lopes (2010) procura sintetizar as visões sobre as etapas propostas pelos autores pesquisados, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Relação entre as etapas do planejamento estratégico

RELAÇÃO ENTRE AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
Lopes (2010)	Wright, Kroll e Parnell (2009)	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
Análise	Análise do Ambiente Externo; Análise do Ambiente Interno: (Recursos, Missão e Objetivos).	Análise do Ambiente Interno e Externo. Elaboração da Visão e Missão;
Planejamento	Formulação de Estratégias.	Formulação da Estratégia.
Implementação	Implementação de Estratégias	Implementação da Estratégia.
Controle	Controle estratégico	Controle

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Lopes (2010), a etapa de análise é uma etapa crucial no processo de planejamento estratégico. Nessa etapa, as organizações devem promover tanto uma análise de seu ambiente interno quanto de seu ambiente externo, identificando seus pontos fortes e fracos. Wright, Kroll e Parnell (2009) entendem que a identificação dos recursos da organização, de sua missão e de seus objetivos permite à administração estratégica determinar a orientação que a empresa deve tomar em relação ao seu ambiente externo.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que a visão e a missão de uma organização têm como um de seus objetivos principais, informar o que ela é, o que realiza e a quem pretende atender, ou seja, informar as diretrizes da empresa aos *stakeholders*.

Após a etapa de análise, de acordo com o modelo genérico proposto por Lopes (2010), vem a etapa de planejamento. Essa etapa, para Wright, Kroll e Parnell (2009), possui apenas as especificações das estratégias da organização, pois a definição de sua missão e de seus objetivos foi feita na etapa anterior. Por sua vez, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem a etapa de planejamento como etapa de formulação de estratégias, e distinguem as estratégias de acordo com as características da organização.

A terceira etapa do modelo genérico de administração estratégica proposto por Lopes (2010) é a execução, ou seja, a implementação da estratégia formulada. Para Wright, Kroll e Parnell (2009), essa etapa envolve tanto compreender como a organização deve estar estruturada para que a estratégia possa ser implementada como também observar as variáveis que influenciam o sucesso ou o fracasso dessa implementação, que são: liderança, poder e a cultura organizacional.

O controle estratégico é a última etapa do modelo genérico proposto por Lopes (2010), que considera que, nessa etapa, deve-se prover um *feedback* ao processo para a readequação ou reformulação

do planejamento proposto, caso necessário. Wright, Kroll e Parnell (2009) citam que o objetivo do controle estratégico é determinar o nível com que as estratégias definidas conseguem atingir os objetivos determinados.

Esse modelo genérico foi usado, tanto como base para a avaliação da implantação do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Maranhão, como também para explorar a visão dos juizes sobre o mesmo.

Educação corporativa

As organizações modernas, em um cenário de globalização tanto política e econômica quanto cultural e social, têm procurado buscar novas maneiras de capacitação de seus funcionários por meio de educação continuada (SILVA; FRANCISCO, 2009).

Eboli (2004) credita à mudança de paradigma da gestão organizacional o aparecimento das universidades corporativas. Em relação à administração pública, para que a mudança de modelo da gestão burocrática para a gerencial se concretize, torna-se indispensável a qualificação contínua e a universidade corporativa é uma das formas mais eficientes para se atingir esse objetivo (MAIA, 2011).

Silva e Francisco (2009) entendem que a EC permite ligar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais. Os autores alertam que é necessário e vital para o sucesso da educação corporativa o apoio forte e visível da organização.

Dentro dessa concepção, a educação corporativa pode potencializar as capacidades institucionais de organizações do setor público permitindo, assim, a promoção de políticas públicas eficientes e sintonizadas com as necessidades da sociedade (MEDEIROS; OLIVEIRA; AMORIM, 2010).

Segundo Eboli (2004), os pressupostos básicos para que se caracterize a implantação de um projeto de universidade corporativa são: **objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; **foco do aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual; **escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais; **ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;

público-alvo: adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas nos públicos interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade) e não somente nos funcionários; **local:** contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente em um local físico; e **resultado:** aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

Para a autora ainda, as escolhas organizacionais definem a capacidade de uma estratégia de se tornar realidade, e considera que para que um sistema de educação corporativa obtenha sucesso, ele deve atender os sete princípios que são:

Competitividade, que consiste em valorizar a educação para desenvolver o capital intelectual da organização; **perpetuidade**, que entende a educação corporativa como forma de estabelecer uma herança cultural nas organizações; **conectividade**, que visa privilegiar a construção social do conhecimento a partir do processo de comunicação organizacional; **disponibilidade**, cujo lema é “aprendizagem à qualquer hora, em qualquer lugar”; **cidadania**, que pressupõe a EC como formadora de atores sociais; **parceria**, que tem como objetivo o estabelecimento de parcerias, tanto em âmbito interno quanto externo à organização e a **sustentabilidade**, princípio que entende a EC como centro gerador de resultados para a organização.

Os princípios propostos “são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem sucedido” (EBOLI, 2004, p. 57), portanto para que sejam percebidos devem possuir uma ou mais ações que o corroborem, e transformem as escolhas estratégicas em escolhas individuais.

Esses pressupostos e princípios foram usados para compreender como está organizado o SEC no TJMA e também como base para explorar a compreensão dos juízes sobre o mesmo.

Metodologia

A técnica de pesquisa utilizada neste artigo foi o estudo de caso, pois no entendimento de Yin (2010), o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. Para Galvão e Egreja (2001), esse método é utilizado quando se quer investigar algo específico, que tenha um valor particular.

A pesquisa efetuada tem natureza qualitativa porque, na visão de Silva e Menezes (2005), é o tipo de pesquisa que defende uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não podendo, assim,

ser traduzido em números. Possui também caráter descritivo, pois para Trivinos (1992) esse tipo de pesquisa constitui a relação entre fatos e fenômenos ocorridos em uma determinada realidade, procurando captar a descrição do fenômeno ocorrido. Para Cervo e Bervian (2007), a pesquisa descritiva favorece a análise dos dados por permitir uma amplitude do conhecimento gerado a partir das relações constantes da realidade pesquisada.

O universo de pesquisa foi a Comarca de Imperatriz do Tribunal de Justiça do Maranhão que possui 18 unidades judiciais, sendo 15 varas judiciais e 3 juizados especiais. Desse universo, a população foi constituída pelos juizes titulares das varas judiciais existentes no fórum da comarca, sendo a amostra formada pelo critério de acessibilidade atingindo um total de 11 entrevistados, pois no momento da pesquisa, duas varas judiciais estavam sem juizes titulares e outros dois juizes não disponibilizaram tempo para as entrevistas.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas, em que a primeira teve como procedimento técnico a pesquisa documental e sua pretensão foi identificar os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Maranhão estabelecidos para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz nos anos de 2014 e 2015, assim como também verificar como está organizado o sistema de educação corporativa existente no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Lima (2008) define a pesquisa documental como uma análise feita sobre qualquer material que não recebeu um tratamento analítico ainda e Marconi e Lakatos (2010) exemplificam os documentos oficiais, como ofícios, atas, leis, como os tipos de documentos que fazem parte de uma pesquisa documental.

Esse procedimento foi escolhido visto que a pesquisa se valeu dos relatórios sobre os cursos ofertados nos anos de 2014 e 2015 pelo sistema de educação corporativa e também de todo o material disponível para consulta referente ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), e ainda os documentos relativos aos objetivos estratégicos definidos nesse mesmo período para as varas judiciais da Comarca de Imperatriz.

Essa etapa teve como objetivo prover um embasamento teórico, municiando o pesquisador com informações técnicas não influenciadas pelas percepções dos entrevistados.

A segunda etapa da coleta de dados teve o intuito de explorar a visão dos juizes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no TJMA; como também sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA. Além disso,

também procurou identificar junto aos juízes titulares da Comarca de Imperatriz como estes avaliam os objetivos estratégicos definidos para a vara judicial sob sua responsabilidade.

Nessa etapa, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas direcionadas aos juízes titulares das varas judiciais da Comarca de Imperatriz, pois para Bodgan e Biklen (1994), em uma investigação qualitativa, a entrevista pode ser usada tanto como estratégia principal como também associada à análise de documentos. Os autores entendem que a entrevista permite recolher informações na própria linguagem do sujeito permitindo uma visão, ao investigador, mais clara sobre a percepção desse sujeito em relação ao objeto investigado.

O roteiro da entrevista foi elaborado em duas partes: a primeira, composta de três perguntas fechadas, procurou caracterizar a experiência do magistrado em relação ao seu tempo laboral, tanto efetivo na função de juiz quanto seu tempo de experiência na Comarca de Imperatriz e também na unidade judicial sob sua responsabilidade, permitindo compreender indecisões e contradições nas falas dos entrevistados. A segunda parte do roteiro foi dividida em três grupos de perguntas, todas abertas.

O primeiro grupo de perguntas, baseado na teoria levantada sobre sistemas de educação corporativa, procurou identificar o nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente bem como seu entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade.

O segundo grupo de perguntas, baseado nos pressupostos teóricos sobre gestão estratégica, procurou identificar o nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA, bem como sua compreensão sobre o processo de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados.

O terceiro grupo de perguntas, também baseado na teoria da gestão estratégica, procurou identificar como os juízes percebem a influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçada pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Por fim e em uma pesquisa, a etapa de análise dos dados é das mais importantes, pois nela é que serão definidos os resultados que permitirão a sua conclusão (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para análise dos dados coletados foram utilizadas como técnicas os processos de *sensemaking*, técnica de narrativa e *visual mapping*.

No que se refere à construção de sentidos, Rese *et al* (2010) destacam o *sensemaking* como um suporte teórico interessante para uma pesquisa que se utiliza da técnica de narrativas para análise dos dados. Por sua vez, a técnica de narrativas agregada ao uso de *visual mapping* permite ao pesquisador a análise dos dados por meios gráficos que facilitam a codificação e visualização de um grande número de informações para verificação de teorias (MILES; HUBERMAN, 1994).

Os pontos focais para a análise das narrativas foram definidos de maneira apriorística. Segundo Franco (2005), a categorização apriorística permite a classificação dos dados utilizando analogias a partir de critérios pré-estabelecidos. Para a presente pesquisa, os critérios estabelecidos foram os objetivos especificados anteriormente, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Definição dos pontos de análise das narrativas

Pontos de Análise	Elementos de Análise
Visão sobre o Sistema de Educação Corporativa	Nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente; Entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade.
Visão sobre o Planejamento Estratégico	Nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA; Compreensão sobre o processo de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados.
Avaliação dos Objetivos Estratégicos	Percepção dos juízes quanto à influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçado pelo planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Em uma última etapa da análise, as narrativas foram observadas a partir da comparação e agregação das falas dos entrevistados, onde o conjunto das análises de cada ponto permitiu atender ao objetivo geral proposto para a pesquisa.

Resultados e Discussão

Em um primeiro momento efetuou-se a análise documental tanto em relação ao planejamento estratégico quanto ao sistema de educação corporativa existentes no TJMA.

O planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Maranhão

O planejamento estratégico no âmbito do TJMA teve seu início com a publicação, no Diário Oficial do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, no dia 01 de abril de 2008, da Resolução 18/2008 do Tribunal de Justiça, que dispunha sobre a implantação do Núcleo de Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Em julho de 2008, iniciou-se o trabalho de consultoria intitulado 'Desenvolvimento e Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica' com um diagnóstico elaborado a partir de entrevistas com o presidente, o corregedor, desembargadores, juízes, diretores e ainda 40 servidores.

O TJMA, em março de 2010, publicou a resolução 010/2010, que dispunha sobre o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o quinquênio 2010/2014.

De acordo com as etapas definidas por Lopes (2010), um ciclo completo do planejamento estratégico do TJMA já foi implementado. De acordo com a documentação obtida, todas as etapas propostas já foram executadas, estando em um novo ciclo.

A etapa de análise ocorreu ainda em 2008 com as entrevistas e o seminário ocorridos em agosto do mesmo ano, quando também foi definida a segunda etapa e estabelecida a diretriz organizacional do TJMA com a definição de sua missão, sua visão e seus valores.

A formulação da estratégia foi executada a partir da publicação da resolução 010/2010, que definiu o Planejamento Estratégico (PE) para o quinquênio 2010-2014 e os objetivos estratégicos já citados.

Em relação à etapa de implementação e à etapa de controle, o autor considera que ambas são executadas em um processo de interação, que se conclui ao final de um período, ou seja, em relação ao PE estabelecido pelo TJMA, foram definidas as metas anuais para

cada indicador relativo ao objetivo estratégico que este mensurava. Dentro dessa visão, o planejamento estratégico do TJMA vem sendo implementado utilizando-se de diversas ações estabelecidas.

Em 2010, foi estabelecido um plano de ação que definiu estratégias e seus responsáveis (setores) com o foco em objetivos estratégicos específicos estabelecidos para o quinquênio (MARANHÃO, 2009). Ao longo desse ano, foram feitos três encontros de avaliação. Os resultados finais desse plano de ação foram apresentados em uma reunião de balanço ocorrida em abril de 2011, o que caracteriza o *feedback* da etapa de controle.

Em fevereiro de 2011, foi apresentada uma proposta de regulamentação da gratificação por produtividade (GPJ) com o objetivo de estimular a produtividade e a melhoria na prestação de serviços na Justiça Estadual. Essa etapa foi considerada como uma “nova etapa do planejamento do poder judiciário” (MARANHÃO, 2011). Com a implantação da GPJ, o Tribunal de Justiça procurou promover o envolvimento de servidores e magistrados com o planejamento estratégico estabelecido, o que pode ser caracterizado como uma ação definida em relação ao objetivo estratégico 11.

No ano de 2015, após o processo de apuração dos resultados atingidos pelo planejamento estabelecido para o quinquênio 2010/2014, foi emitida a resolução GP 282015, que alterava a resolução 10/2010 e estendia o período do plano estratégico estabelecido nessa resolução para abranger também o ano de 2015. As justificativas apresentadas foram as de que os níveis de execução dos objetivos estabelecidos para o quinquênio foram de apenas 60% do proposto, e que os 40% restantes se mostravam atuais e necessários.

A Educação Corporativa no Tribunal de Justiça do Maranhão

A educação corporativa no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão é implementada pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM), que foi instituída por meio da Resolução nº 19, de 12 de novembro de 1986/TJMA.

A partir de dezembro de 1998, com a publicação da Resolução 025/98, que dava nova redação à Resolução 019/86, a ESMAM passou a ser um órgão de atuação desconcentrado do Poder Judiciário do Maranhão, e essa resolução também permitia que o órgão, que passava a ter autonomia administrativa relativa, pudesse obter recursos externos e fazer convênios com outras instituições de ensino com o objetivo de efetivar, de forma mais eficiente, sua finalidade

institucional, atendendo assim ao princípio de parceria proposto por Eboli (2004).

Em 2013, a Escola iniciou um trabalho de formação de tutores e pessoal de suporte tecnológico para criação de cursos em EaD desenvolvidos na própria escola. Para tanto, fez uma parceria com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), que possui um núcleo de EaD permanente, atendendo assim ao princípio de sucesso da disponibilidade. Dessa forma, já foram executados, até o momento da pesquisa, dois cursos de Especialização em Gestão Pública ofertados pela ESMAM em parceria com a Universidade Federal do Maranhão.

O levantamento de vagas por curso ofertadas pela ESMAM no biênio objeto de estudo, buscou identificar a priorização do tipo de qualificação pretendida e, com isso, caracterizar a existência ou não dos elementos que compõem um sistema de educação corporativa de sucesso propostos por EBOLI (2004).

Com esse levantamento observou-se a existência de cursos com objetivos distintos, porém inter-relacionados como Noções de Administração Pública e Formação de Conciliadores. Em relação a esse ponto, para um melhor entendimento da priorização de oferta dos cursos houve a divisão em grupos de formação, procurando agrupar cursos com objetivos distintos, mas com uma finalidade geral semelhante. Foram identificados os grupos conforme quadro 3:

Quadro 3: Grupos de formação identificados na oferta de cursos no biênio 2014-2015

Grupo de Formação	Descrição dos Cursos
Formação Tecnológica	cursos ofertados para a qualificação na operacionalização dos sistemas aplicativos do Tribunal de Justiça;
Formação Técnico-jurídica	cursos para qualificação teórica e prática dos conhecimentos jurídicos necessários para a efetiva prestação de serviços jurisdicionais;
Formação em Língua Portuguesa	cursos cujo foco é o aprimoramento da capacidade da escrita formal, com preocupação também na correta representação ortográfica;
Formação em Relações Humanas	cursos com objetivo de melhoria do clima organizacional a partir do debate dos problemas relacionados às relações interpessoais que afetam o ambiente de trabalho;
Formação em Administração	cursos de qualificação nas atividades administrativas do Tribunal e das unidades administrativas e judiciais,
Formação em Gestão e Planejamento	cursos para a qualificação de servidores para atuarem especificamente na gestão estratégica da

Estratégico	organização;
Formação em Atualização Jurídica	cursos que permitiram o debate de questões jurídicas específicas que qualificam o servidor para análise da questão jurídica acima da mera atividade judicante;
Formação em Conhecimentos Gerais	cursos que tiveram como objetivo a qualificação dos servidores em questões genéricas que atendem mais as questões humanísticas, filosóficas e ligadas à saúde e bem estar do ser humano.

Em uma análise global dos cursos ofertados no biênio 2014-2015, percebe-se a presença dos pressupostos básicos para o sucesso de um sistema de educação corporativa segundo Eboli (2004), onde apenas os pressupostos de público alvo e de resultado não foram atingidos. o primeiro porque os cursos atenderam apenas ao público interno e o segundo por não ter sido identificado nenhuma ferramenta ou atividade relacionada ao mesmo.

Estruturação da análise das entrevistas com os juízes

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, primeiramente procurou-se identificar os elementos fundamentais e aspectos relevantes para o entendimento do fenômeno investigado, comparando o referencial teórico e os documentos levantados às falas dos participantes, o que permitiu responder ao problema definido para a pesquisa.

Figura 1 – Categorização para a entrevista (pontos de análise)



Os pontos focais para a análise das narrativas foram definidos de maneira apriorística. Para a presente pesquisa os critérios estabelecidos foram os elencados no Quadro 2. A figura 1 representa essa categorização.

Essa categorização também considerou a abordagem efetuada na revisão de literatura dos temas adjacentes a esse trabalho para melhor fundamentar a escolha dos pontos de análise e das perguntas

que compõem o roteiro. Na última etapa da análise, as perguntas das entrevistas foram agrupadas em pontos de análise, em que cada pergunta consistia um aspecto a ser analisado.

Os aspectos foram analisados a partir da comparação e agregação das respostas obtidas. Durante esse processo, foi construído um mapa visual (Mapa de Falas) com recortes de cada resposta obtida dentro de cada aspecto que pudesse caracterizar o núcleo central de entendimento daquela resposta e, a partir daí, identificar associações do tipo convergência/divergência, similaridades e congruências que permearam as narrativas dos participantes para assim construir um entendimento geral do aspecto pesquisado.

Para preservar a privacidade dos entrevistados, cada juiz foi identificado pela letra J, seguida de um número sequencial de acordo com as entrevistas, portanto suas falas estão identificadas pelos códigos de J1 até J11.

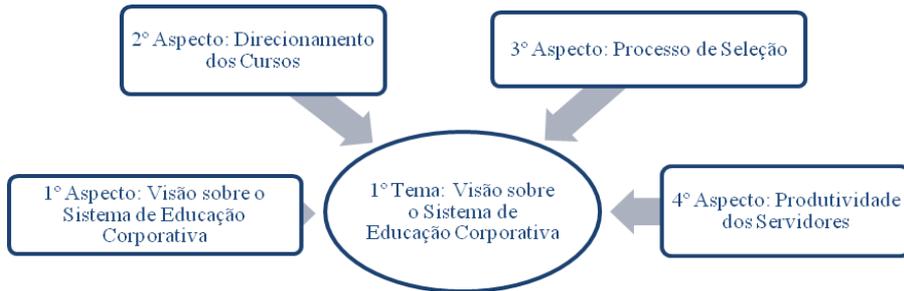
Caracterização dos participantes

Inicialmente, a entrevista caracterizou a experiência do magistrado em relação ao seu tempo laboral, tanto efetivo na função de juiz quanto de sua experiência na Comarca de Imperatriz e também na unidade judicial sob sua responsabilidade. Nesse ponto, identificou-se um grupo com forte experiência na magistratura, um conhecimento também muito expressivo da realidade da Comarca de Imperatriz, e muito distribuído em termos de gestão e da realidade da unidade judicial sob sua responsabilidade. Isso permitiu compreender indecisões e contradições nas falas dos entrevistados.

Visão sobre o Sistema de educação corporativa

Esse ponto de análise procurou identificar o nível de envolvimento do magistrado com o SEC existente, bem como seu entendimento sobre a importância do SEC para o atendimento dos objetivos traçados para a unidade judicial sob sua responsabilidade. Os aspectos discutidos foram elencados conforme apresentado na figura 2:

Figura 2 – Roteiro primeiro ponto de análise



Visão sobre o Planejamento estratégico

O segundo ponto de análise procurou identificar o nível de envolvimento do magistrado com o Planejamento Estratégico implantado no TJMA, bem como sua compreensão sobre o processo de planejamento das estratégias organizacionais do Tribunal e sua influência na qualidade dos serviços jurisdicionais prestados pelo mesmo.

Os aspectos discutidos nesse ponto foram analisados na ordem da Figura 3.

Figura 3 – Roteiro segundo ponto de análise



Avaliação dos objetivos estratégicos

O terceiro ponto de análise procurou identificar como os juízes percebem a influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade em relação à missão e à visão de futuro traçados para o TJMA. Para tanto, foram definidos os aspectos constantes da Figura 4, que foram analisados na ordem especificada.

Figura 4 – Roteiro terceiro ponto de análise



Análise das entrevistas

As visões dos magistrados se tornam importantes no momento em que, sendo o juiz um gestor, suas impressões sobre os processos, tanto do planejamento estratégico quanto do sistema de educação corporativa, influenciam direta e indiretamente nas políticas adotadas internamente nas unidades judiciais sob sua responsabilidade, além de ter relação direta com o grau de envolvimento de cada juiz/gestor com os processos estudados.

A análise do primeiro ponto definido, que procurou explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o sistema de educação corporativa existente no TJMA permitiu perceber um fraco envolvimento dos magistrados em relação ao SEC, com uma visão dispersa sobre o sistema de educação corporativa implantado no TJMA, com uma maior disposição em considerar o SEC irrelevante ou deficitário para o atendimento das necessidades de qualificação do corpo funcional do TJMA.

Essa visão se deve à percepção das insatisfações dos magistrados em relação ao SEC, como o entendimento de que os cursos ofertados têm um direcionamento genérico que não contribui para o atendimento dos interesses específicos de cada vara, além de entenderem que a forma de seleção dos servidores, para a participação nos cursos oferecidos, é inadequada para as necessidades da instituição.

Além desses aspectos, outro ponto que contribui com essa visão é o de que os magistrados não possuem um entendimento comum sobre a melhoria da produtividade dos servidores a partir da sua qualificação, pois mesmo os que responderam positivamente à questão o fizeram por questões empíricas e não específicas.

A análise do segundo ponto definido permitiu explorar a visão dos juízes titulares da Comarca de Imperatriz sobre o planejamento estratégico estabelecido pelo TJMA. Nela identificou-se que os magistrados entendem o planejamento estratégico apenas como o alcance de metas e possuem uma visão muito superficial sobre o processo de planejamento estratégico.

Esse entendimento foi reforçado pela constatação de que os magistrados tiveram pouco ou nenhum envolvimento com o processo de estabelecimento das diretrizes básicas do planejamento estratégico, a definição da visão, missão e valores do Tribunal.

Os magistrados criticaram a forma de se trabalhar a definição dos objetivos definidos para as unidades judiciais, apontando desde uma ingerência do CNJ no processo como também um entendimento de que a forma de estabelecimento dos objetivos transformava em uma questão meramente quantitativa um trabalho que tem um forte viés qualitativo, em suas opiniões.

Em contrapartida, eles têm uma visão positiva da influência da implantação do planejamento estratégico para a melhoria da qualidade da prestação dos serviços jurisdicionais, e citam a existência da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) como fator motivador principal para essa melhoria, e também os objetivos definidos para as unidades jurisdicionais ao servirem como balizamento para o alcance de metas.

O terceiro ponto de análise encontrou um grupo com uma visão bastante heterogênea sobre a avaliação dos objetivos estratégicos traçados para as varas judiciais sob responsabilidades dos juízes entrevistados. A visão predominante é a de que são coerentes, porém com ressalvas, e que esses objetivos refletem apenas o lado quantitativo do processo.

Essa visão é compreendida a partir da percepção que os magistrados possuem de que os objetivos, embora pertinentes, podem melhorar, principalmente incluindo aspectos qualitativos ou mais específicos à realidade das unidades judiciais.

Além disso, entendem também que os objetivos traçados são atingíveis, sendo que uma parte considerável acredita ainda que exista espaço para melhorar essa questão. Nesse ponto, vale salientar a observação feita pela análise documental, em que as regras de

estabelecimento dos objetivos e da premiação pelo seu alcance poderiam ser revistas para adequar essa acessibilidade à realidade de cada unidade jurisdicional.

Outro ponto que reforça essa visão é que os magistrados também não possuem um entendimento homogêneo quando se trata da influência do alcance dos objetivos estratégicos definidos para as unidades judiciais em relação à melhoria na prestação dos serviços jurisdicionais, pois foram identificados dois posicionamentos distintos: um grupo entende que o alcance dos objetivos implica em melhoria, direta ou parcial, enquanto outro entende que isso não pode ser afirmado.

Essa divergência em relação à influência dos objetivos estratégicos traçados para as unidades judiciais sob sua responsabilidade sobre a missão e a visão de futuro definidos pelo planejamento estratégico do TJMA reflete o pouco conhecimento e o pouco envolvimento dos magistrados com o planejamento estratégico, e indica uma indiferença por parte dos magistrados com a mudança de paradigma no modelo de gestão que está em curso no TJMA.

Considerações finais

Em resposta ao problema, objeto de pesquisa deste trabalho, conclui-se que, embora tanto o sistema de educação corporativa quanto o planejamento estratégico, no âmbito do TJMA, estejam devidamente implantados, os magistrados entrevistados entendem que a influência do primeiro em relação ao atendimento dos objetivos estratégicos ainda é frágil, sem consistência e pouco percebida.

Essa percepção está fundamentada tanto pela história ainda recente de ambos os processos dentro do TJMA quanto pelo pouco envolvimento dos magistrados em relação ao planejamento estratégico e sua visão de deficiência do SEC para o atendimento das necessidades de qualificação do corpo funcional.

Quando questionados especificamente sobre essa relação, não houve consenso sobre a pertinência dos cursos ofertados pelo SEC para o atendimento dos objetivos estratégicos definidos para as varas sob sua responsabilidade. Toda essa questão pode ser explicada pela não identificação de elementos que liguem as atividades de ambos os processos, educação corporativa e planejamento estratégico, dentro do Tribunal de Justiça, o que, em teoria, por definição, deveria acontecer.

Essas considerações põem em xeque tanto a sustentabilidade do processo de planejamento estratégico quanto a própria qualidade do SEC existente.

Embora tenha atingido o objetivo proposto, esta pesquisa não esgota a discussão sobre o assunto e, dentro dessa perspectiva, sugere-se como trabalhos futuros que se amplie a abrangência da pesquisa, no âmbito do TJMA, à análise da visão dos gestores de ambos os processos sobre a relação entre eles, como também que se amplie a discussão tanto no nível de TJMA quanto a nível nacional a partir do estudo de trabalhos semelhantes efetuados em outros Tribunais Estaduais.

Referências

BODGAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: fundamentos, métodos e técnicas.** *In:* Investigação qualitativa em educação. Portugal: Porto, 1994.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais.** *In:* RAP, v. 41, n. 3, 2007, p. 487–504.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública.** Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo.** 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GALVÃO, Afonso; EGREJA, Julio. **Projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, Vera Helena. **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas**

empresas. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2010.

MAIA, Priscila Sene. **Educação corporativa na administração pública: estudo de caso na Universidade Corporativa Caixa**. Universidade de Brasília. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

MARANHÃO. **Plano de ação por área – 2010**. dez. 2009. Disponível em: <gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/17133/20091228_planos_de_acao_2010.xls>. Acesso em: 15 maio 2014.

_____. **Judiciário faz balanço do primeiro ano de ação estratégica**. fev. 2011. Disponível em: <<http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/2/publicacao/22131>>. Acesso em: 18 maio. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Magnus Henrique de; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues e AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Gestão da educação corporativa na Justiça Federal da 5ª Região: análise de sua efetividade**. In: Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, v. I, n. 1, 2010, p. 74–98.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a sourcebook**. Beverly Hills: Sage Publications, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Modelos teóricos de administração pública**. 2005. Disponível em: <http://arquivoscdn.portalava.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/administracao_publica_02.pdf> Acesso em: 15 nov. 2014.

RESE, Natália; *et al.* **A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: uma estória baseada em fatos reais**. In: Encontro de Estudos Organizacionais da VI ANPAD, 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Tendências da gestão pública nos países da OCDE**. In: Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea, 2004, p. 1–12.

SANTOS, Oderlei Ferreira dos. **Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva, SP.** 2014. (Mestrado). Taubaté: Universidade de Taubaté, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** *In:* Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, 2009, p. 347-369.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Nivaldo Pereira da.; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Avaliando as práticas de Educação Corporativa a Distância por meio do modelo de Kirkpatrick:** um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no Estado do Paraná. Ponta Grossa-PR: Congresso Internacional de Administração, 2009.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública:** em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. *In:* Anais EnAPG, São Paulo: 2006.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.