

## OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS

Simone Freitas<sup>1</sup>

Paulo Bontempo<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como principal objeto conhecer os obstáculos existentes na fase de implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de realização de entrevistas e aplicação de questionários com os servidores, gestores e diretores da organização. Constatou-se que todos os grupos envolvidos na pesquisa de campo deram destaque à falta de incentivos ou existência de incentivos inapropriados e à dificuldade da gestão da mudança na organização. Se por um lado os diretores acreditam que os colaboradores não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis, por outro lado, os gestores se queixam da falta de suporte da alta administração.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Implementação; Poder Judiciário.

## LOS DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE GOIÁS

### RESUMEN

Este artículo tiene como principal objeto conocer los obstáculos existentes en la fase de implementación de la planificación estratégica en el Poder Judicial del Estado de Goiás. Para ello, se desarrolló una investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa. Los datos fueron recolectados por medio de realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios con los servidores, gestores y directores de la organización. Se constató que todos los grupos involucrados en la investigación de campo destacaron la falta de incentivos o la existencia de incentivos inapropiados y la dificultad de la gestión del cambio en la

<sup>1</sup> 1 Mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professor no mestrado profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

organización. Si por un lado los directores creen que los colaboradores no logran entender o evaluar la utilidad de la información disponible, por otro lado, los gestores se quejan de la falta de soporte de la alta administración.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; Implementación; Poder Judicial.

## THE CHALLENGES OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN THE JUDICIARY POWER OF THE STATE OF GOIÁS

### ABSTRACT

This article has as main object to know the obstacles that exist in the phase of implementation of the strategic planning in the Judiciary Power of the State of Goiás. For this, a descriptive, qualitative and quantitative research was developed. The data were collected through interviews and questionnaires with the organization's servers, managers and directors. It was verified that all the groups involved in the field research highlighted the lack of incentives or the existence of inappropriate incentives and the difficulty of managing change in the organization. While managers believe that employees are unable to understand or evaluate the usefulness of available information, managers complain about the lack of support from senior management.

**Keywords:** Strategic planning; Implementation; Judicial power.

### INTRODUÇÃO

Quando o planejamento estratégico chegou ao Brasil, em meados de 1950, foi gradativamente disseminado e adotado pela maioria das grandes corporações privadas brasileiras, em função da sua aplicabilidade em diversos setores da economia e por ser uma ferramenta determinante para o alcance dos objetivos das organizações. Assim, foi rapidamente considerado pelos líderes corporativos como uma boa prática para implementar a estratégia, uma vez que tem como característica o fortalecimento da competitividade de cada unidade organizacional (OTA, 2014).

Já no setor público, o planejamento estratégico começou a ser difundido na década de 1970, sendo a administração pública brasileira dessa época marcada por processos de reformas, entendidos aqui como transformações das estruturas administrativas e institucionais do aparelho do Estado, que visam à superação de dificuldades

organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais (FADUL e SOUZA, 2005).

O Poder Judiciário, após sofrer intensas críticas com relação à morosidade no julgamento das demandas, deu início a uma reformulação estrutural com vistas a se tornar mais célere, eficiente e eficaz. O início dessas mudanças se deu com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45/2004 conhecida como “Reforma do Judiciário”, que criou um órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (BRASIL, 2004).

Desde que o Conselho Nacional de Justiça foi criado, vem se observando, na gestão da justiça brasileira, grande empenho para a profissionalização e modernização de todos os tribunais do país para aprimorar a prestação jurisdicional (BRANCO, 2014). Prova disso é que no ano de 2009, o CNJ publicou a resolução n. 70, que instituiu o planejamento e a gestão estratégica no Poder Judiciário, estabelecendo objetivos, traçando diretrizes e determinando a todos os tribunais que elaborassem seus planejamentos estratégicos, alinhados ao planejamento nacional do judiciário (BRASIL, 2009).

Após algumas melhorias com sua aplicação, a Resolução n. 70 foi revisada em 2014, sendo publicada nesse mesmo ano a Resolução n. 198, que estabeleceu a estratégia judiciária 2015-2020. Referida resolução estipulou alguns desafios para os tribunais, dentre eles: garantir os direitos da cidadania; promover a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; adotar soluções alternativas de conflito; aprimorar a gestão da justiça criminal; melhorar a gestão de pessoas; aperfeiçoar a gestão de custos e melhorar a infraestrutura e governança da tecnologia da informação e comunicação (BRASIL, 2014).

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), em uma ação precursora, foi um dos primeiros órgãos do Poder Judiciário nacional a elaborar e implementar um Planejamento Estratégico. O primeiro Planejamento Estratégico implementado no TJGO foi elaborado no ano de 2006, referente ao biênio 2007/2009. Com algumas melhorias iniciais e atendendo as exigências constantes do CNJ, foram elaborados os planejamentos posteriores, referente aos biênios 2009/2011, 2011/2013 e 2013/2015. O atual planejamento estratégico de longo prazo do TJGO foi elaborado para um período de seis

anos, referente ao intervalo de 2015/2020 e tem como objetivo precípua tornar mais efetiva a prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania (TJGO, 2018).

Observa-se, entretanto, que são escassos no meio acadêmico estudos direcionados a investigar e descobrir eventuais desafios existentes na fase de execução do planejamento estratégico nos tribunais estaduais. Por isso, a presente pesquisa busca, através de uma análise quali-quantitativa, levantar os desafios existentes na fase de implementação e execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás.

Planejar estrategicamente, racionalizar procedimentos, sistematizar rotinas, fazer gestão de processos e de pessoas, elaborar orçamento com participação colaborativa dos atores da organização, identificar objetivos estratégicos a serem operacionalizados pela via de programas e projetos, compõem a ordem do dia da gestão pública (OLIVEIRA, 2011). Contudo, para que as atribuições citadas acima sejam colocadas em prática, deve haver empenho de todos os agentes envolvidos no processo de implementação e uma efetiva execução estratégica, o que não é uma tarefa fácil.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO**

Na Administração Pública a função planejamento começou a ganhar força no final do século XVIII e início do século XIX (GIACOBBO, 1997). Já no século XX, durante os anos 80, em razão da constante mudança nas tendências políticas, alterações demográficas, demanda por novos padrões urbanos, inovações tecnológicas e fatores econômicos (KEMP, 1990), houve a necessidade de aprimorar o planejamento nas organizações públicas.

Um movimento importante, defendido por Osborne e Gaebber (1992), conhecido como “*New Public Management*”, influenciou e incentivou reformas administrativas em diversos governos nacionais. Para os autores, o governo poderia se apropriar do modelo de fornecimento de serviços do setor privado, como, por exemplo, a flexibilidade de gestão, o foco na qualidade dos serviços e a prioridade às demandas dos consumidores (BRANCO, 2014). Em síntese, neste estudo, prevalecia a ideia de que em toda gestão, privada ou pública, existem desafios semelhantes e as técnicas e conceitos que auxiliaram

as empresas privadas a se tornarem ágeis e eficientes poderiam, conseqüentemente, ser utilizadas também no setor público.

Na visão de Bryson (2004) “o principal objetivo do planejamento estratégico em organizações públicas é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor público.” Para o autor, o foco do planejamento estratégico é encontrar o melhor ajuste da organização com o ambiente externo. De uma forma geral, Bryson (2004) levanta alguma das principais contribuições do planejamento estratégico: possibilita o pensamento estratégico e o desenvolvimento de estratégias; auxilia no direcionamento estratégico em ambientes em constante mudança; hierarquiza os objetivos estabelecendo prioridades; dimensiona as conseqüências futuras de ações presentes; desenvolve uma base coerente e defensável para a tomada de decisão e permite o controle das atividades e conseqüentemente a cobrança pela otimização da desempenho.

A utilização do planejamento estratégico em instituições públicas apresenta benefícios e também dificuldades associadas à sua execução. No que se refere aos benefícios, pode-se destacar que o planejamento estratégico ajuda a melhorar os resultados e a eficiência do serviço público, proporcionando ao gestor a análise do ambiente externo e das capacidades internas da instituição. Também permite ao gestor agir com iniciativa contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas em um ambiente de constantes mudanças (JOYCE, 1999; BRYSON, 2004).

Dentre as dificuldades presentes nas instituições públicas e que dificultam a implementação do planejamento estratégico, pode-se destacar: forte pressão externa (política e social), lentidão no processo decisório, imobilismo, sistema burocrático, resistência a mudanças e modelo de gestão centralizado (GIACOBBO, 1997; BRYSON, 2004).

Giacobbo (1997, p. 88) analisando o processo de planejamento estratégico no setor público indica que:

O processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução. Habilidade gerencial do administrador maior para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos. Habilidade política e organizacional dos planejadores para conhecer e compreender as regras do jogo, fundamental para a viabilização da execução dos planos. Não basta aplicar as técnicas para resolver os problemas, é preciso efetivamente trabalhar as dimensões burocrática, política e comportamental presentes na organização.

Embora existam certas limitações na execução do Planejamento Estratégico em órgãos públicos (visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, uma vez que não existe a concorrência na forma como é verificada na esfera privada), este assunto tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada e valorizada (SILVA e GONÇALVES, 2011).

## **O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Durante a etapa de implementação de uma estratégia, é importante que se tenha uma ideia clara de quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja bem-sucedida. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas no modo como a organização conduz os negócios no presente; outras exigem mudanças mais radicais (CERTO e PETER, 2010). Quando uma organização vai implementar suas estratégias, ela não deve esperar que as mesmas saiam de acordo como foi formulada e planejada, visto que várias modificações podem precisar ocorrer durante a trajetória da efetivação da estratégia (SOUSA et al., 2013).

Sull, Homkes e Sull (2015) consideram que a implementação da estratégia é mais difícil do que a sua formulação porque envolve toda a organização e, conseqüentemente, requer a coordenação e colaboração de todos.

Para Greer, Lusch e Hitt (2017), na prática, a estratégia falha na implementação em vez do estágio de formulação. A dificuldade envolvendo a implementação da estratégia, segundo Felin, Foss e Ployhart (2015) ocorre porque ela envolve uma gama de comportamentos individuais e de como a ação individual e a interação entre as pessoas ocorre dentro de uma organização.

A fase de implementação da estratégia é composta por ações que antecedem o momento de a organização colocar em prática o documento de planejamento estratégico, lançando-o oficialmente entre os membros da organização pelos canais de comunicação (e-mail, internet, ofícios, jornais internos), de modo que referidas informações alcance todos os membros. Nesta fase também são promovidas as mudanças necessárias na estrutura da organização para o fiel cumprimento do plano estratégico.

No que tange a etapa de execução da estratégia, Bossidy e Charan (2005) afirmam que o termo execução designa a ação, mais precisamente atividades e tarefas que a compõem. Os autores ressaltam que a execução da estratégia não consiste em um conjunto de simples táticas, mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam realizadas através de questionamentos, análises e acompanhamento, e ainda, uma disciplina para integrar estratégia e realidade, alinhando pessoas com metas e atingindo objetivos prometidos.

Hrebiniak (2006) assevera que a execução é essencial para o sucesso do que foi planejado, representando “um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar.” O autor afirma ainda que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia, mas infelizmente, os administradores são treinados para planejar, não para executar.

A execução da estratégia tem um papel fundamental e extremamente relevante dentro das organizações, como afirmam Esteves e Carneiro (2014, p. 3-4):

A execução da estratégia exige das empresas uma abordagem sistemática para direcionar os esforços e recursos da forma correta a ser feito, considerando como correto o caminho traçado na formulação da estratégia, sendo assim, as empresas conseguem identificar, mapear e priorizar os seus projetos; iniciativas e investimentos, de forma a permitir que as pessoas não somente identifiquem a relevância destes, mas também percebam como todo este conjunto de atividades desempenha em conjunto um papel fundamental para a execução da estratégia.

Um aspecto a ser observado é que o efetivo sucesso ou fracasso de uma organização não pode ser atribuído apenas aos modelos, teorias ou às técnicas em si de elaboração do planejamento estratégico, mas sim no uso que é feito deles, no modo em que são implementados na prática. Por esta razão, fica fácil entender porque um mesmo modelo de estratégia, nas suas tentativas de implementação, pode atingir os objetivos de uma organização e não ter funcionalidade em outra. O contexto em que a organização está inserida, as interpretações que os atores organizacionais possuem dos modelos, bem como as interações pessoais, relações de poder e limitações de recursos serão determinantes no sucesso do plano estratégico formulado (CANHADA e RESE, 2011).

Enquanto se dá ênfase à formulação de estratégias compatíveis com o ambiente e com os objetivos e as metas da organização, pouca atenção tem sido dirigida à

implementação das mudanças estratégicas. Esse desequilíbrio pode contribuir para o insucesso de muitos planos, pois, muitas vezes, a organização não está preparada para as consequências que surgem, na prática, de adotar um plano que não funciona exatamente como seus autores pretendiam (FISCHMANN, 1987).

Grande parte da literatura que estuda os processos de execução da estratégia empenha esforços em identificar as barreiras e desafios existentes nesse processo de execução. De forma geral, as principais discussões sobre implementação e execução estratégica concentram-se sobre questões de estrutura, gestão de pessoas, liderança e mecanismos de monitoramento e controle. Alguns autores concentram-se no detalhamento de apenas algum desses aspectos, enquanto outros se dedicam à articulação e interdependência entre eles, propondo modelos que visam um resultado mais eficiente ao processo de execução (FISCHMANN, MASCENA e SACRAMENTO, 2015).

Hrebiniak (2006) identifica vários obstáculos ou desafios para a execução da estratégia, bem como apresenta áreas de oportunidades que, se manuseadas corretamente, garantem o sucesso da execução. O autor traz as razões pelas quais o processo de execução da estratégia é administrado pelos gerentes de forma falha e deficiente. São elas:

- Os administradores são treinados para planejar, não para executar: as escolas de administração, de forma geral, focam em ensinar o desenvolvimento de habilidades na formulação da estratégia e no planejamento funcional. A execução não é abordada de forma dedicada, elaborada e focalizada. A falta de atenção formal para a execução da estratégia na sala de aula leva a uma falta de atenção e a um desempenho deficiente na área de execução no mundo real.

- Os gerentes de nível superior deixam a execução para os funcionários hierarquicamente inferiores: outro problema relacionado à má execução pelos administradores é que alguns gerentes de nível executivo e outros de nível superior realmente acreditam que a execução ou a implementação da estratégia encontra-se “abaixo deles”, algo que seria melhor deixar para os funcionários que estão embaixo na hierarquia da empresa. Acontece que a execução exige um sentimento de pertença em todos os níveis da gerência. Dos gerentes de nível executivo para baixo, as pessoas devem

se comprometer e ser protagonistas dos processos e ações que são centrais para uma execução efetiva.

- O planejamento e a execução são interdependentes: embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução. A execução da estratégia, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. O sucesso estratégico exige uma visão “simultânea” do planejamento e da realização. Os gerentes devem pensar na execução inclusive quando estão formulando planos. Claro que não é possível tomar todas as decisões e ações de execução de uma só vez, contudo, os problemas da execução devem ser antecipados como parte do “grande quadro” que trata do planejamento e da realização.

- A execução leva mais tempo do que a formulação: enquanto o planejamento pode levar semanas ou meses, a implementação da estratégia é geralmente aplicada em um período de tempo muito maior. Um cronograma mais longo pode fazer com que fique mais difícil que os gerentes se foquem no processo de execução e o controlem, uma vez que muitas coisas, algumas delas imprevisíveis, podem desafiar a atenção dos gerentes. Os resultados das mudanças nos métodos de estratégia e execução nem sempre podem ser determinados com facilidade, em virtude de acontecimentos não-controlados e isso, obviamente, aumenta a dificuldade dos esforços de execução.

- A execução é um processo, e não uma ação ou etapa: a execução é um processo que exige muita atenção para funcionar, não sendo uma decisão ou ações únicas. Os gerentes que buscam uma solução rápida para os problemas de execução irão fracassar nas suas tentativas de fazer a estratégia funcionar. A execução resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo.

Outro aspecto importante no processo de execução diz respeito à capacidade dos gerentes de nível superior em superar a resistência à mudança por partes dos funcionários. De acordo com Freires et al. (2014), o processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, conseqüentemente, gerando resistência, sendo esta uma das principais barreiras a execução bem-sucedida nas organizações de trabalho. Geralmente, tudo que foge da comodidade e do conhecido, traz uma tendência natural de resistência. Neste sentido, a questão primordial da

implementação é como fazer e o que fazer para diminuir a resistência dos funcionários, qualquer que seja a forma que ela tome.

Como resultado de sua pesquisa, Hrebiniak (2006) sumariza os principais obstáculos ou dificuldades a serem superadas para uma execução bem-sucedida da estratégia, conforme ilustra o Quadro 1. Esses obstáculos foram adotados na pesquisa de campo realizada neste trabalho.

**Quadro 1 – Obstáculos para a execução da estratégia**

1. Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória
2. Não possuir um modelo para orientar os esforços para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico
3. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia
4. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual hierarquia
5. Falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da empresa
6. Falta de suporte da administração superior para colocar em prática os objetivos estratégicos
7. Falta de identificação com as metas estratégica ou dos planos de execução entre os principais servidores
8. Falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução
9. Compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa
10. Comunicação pouco clara da responsabilidade para as decisões ou ações da execução
11. Pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos
12. Falta de capacidade de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança

Fonte: Hrebiniak (2006)

Hrebiniak (2006) afirma também que existe um conjunto de decisões e ações que as organizações devem seguir para que conseguir executar de forma eficiente suas estratégias. O primeiro passo é ter uma boa estratégia, que deve ser clara e focada para uma execução eficaz. Há uma grande interdependência entre o planejamento e a execução, por isso a estratégia deve ser formulada de maneira consistente, coerente e clara.

Em segundo lugar, deve haver um fluxo e uma ordem lógica para as decisões de execução, haja vista que a execução envolve a participação e a comunicação tanto vertical quanto horizontal em termos de coordenação entre as unidades operacionais.

É importante saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas de execução não se sustentarão sem uma responsabilidade clara e definida (HREBINIAK, 2006).

Sobre participação e comunicação, afirmam Ribeiro e Tavares (2016, p.8-9):

O principal benefício que se busca em um processo de comunicação adequada é o fortalecimento e construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim é possível compreender e melhor atender os clientes externos, diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades.

Em terceiro lugar, deve-se estabelecer um mecanismo de revisão e análise do progresso da estratégia, compreendendo os *feedbacks* e alterações. A execução é um processo dinâmico e adaptativo, sendo necessário obter um *feedback* sobre o desempenho obtido com relação aos objetivos estratégicos e de curto, médio e longo prazo, para que se proceda às alterações necessárias. Feito isto, é preciso compreender as demandas e as exigências, para assegurar que a competência organizacional para a execução esteja coerente em termos de habilidades, conhecimento, recursos e capacidades.

Na visão de Bossidy e Charan (2002), a liderança precisa conhecer todos os procedimentos existentes dentro da organização para definir as ações de implementação da estratégia, de modo a aproveitar de maneira eficiente os recursos que serão utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento do projeto e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. Somente assim, será possível evitar contratempos durante a execução, como por exemplo, gastos excessivos ou não previstos, além das situações de conflitos que possam vir a surgir. Para Martins, Carvalho e Carvalho (2017) a liderança é responsável por criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabendo a ela enxergar e projetar as ações juntamente com seus colaboradores.

O desafio do líder na implantação do planejamento estratégico é a sua própria execução. Ao mesmo tempo em que ele é fundamental na elaboração dos objetivos da organização, também precisa converter estas aspirações em ações, realizá-las e acompanhá-las. Por isso, neste processo de implementação do planejamento estratégico, o líder é um elemento crucial (SALDANHA, NODARI e SALVAGNI, 2017).

Para Hrebiniak (2006) é de extrema importância que todos na organização compreendam o seu papel e assumam a responsabilidade pela sua contribuição na execução da estratégia.

A identificação dos obstáculos à execução estratégica execução da estratégia numa organização é fundamental. Contudo, cada organização possui suas próprias limitações e somente uma análise individual e minuciosa efetuada no âmbito interno e externo da organização poderá descobrir os desafios a serem superados em cada cenário organizacional.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade científica do saber obtido. Por meio da metodologia se determina a concepção e o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a forma de análise dos dados obtidos (BARROS e LEHFELD, 2007).

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, que é levantar os obstáculos existentes na fase de implementação do planejamento estratégico formulado no Poder Judiciário de Goiás, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa.

A necessidade de utilizar duas abordagens neste trabalho (qualitativa-quantitativa) emergiu quando os pesquisadores identificaram a ausência de estudos específicos no que se refere aos obstáculos e desafios da implementação da estratégia na organização analisada. A associação das duas abordagens, as quais possuem diferentes orientações epistemológicas, proporciona uma visão mais geral e ampla dos fenômenos em estudo, além de aumentar a confiança nos resultados que obtidos. A pesquisa quantitativa pode preencher algumas lacunas deixadas pela pesquisa qualitativa e, de outro modo, a pesquisa qualitativa pode proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados na pesquisa quantitativa (BRYMAN, 2004).

Para a abordagem quantitativa, utilizou-se uma amostra não probabilística, por conveniência, que permite ao pesquisador aplicar sua experiência para escolher os participantes respondentes do questionário, além de ser mais acessível, consumir menos

tempo e ser menos dispendiosa financeiramente (MALHOTRA, 2012). Por isso, para este estudo, pretendeu-se atingir 1.121 servidores ocupantes de 13 (treze) comarcas do Estado de Goiás, sendo que cada comarca representa uma região judiciária, haja vista que o judiciário goiano está subdividido em 13 (treze) regiões judiciárias.

No que se refere à abordagem qualitativa, realizou-se entrevistas semiestruturadas e focalizadas com 08 (oito) diretores de unidades administrativas da organização. Como alguns servidores desempenham atividades administrativas (atividade meio) e outros desempenham atividades eminentemente jurídicas (atividade fim), sendo estas atividades interdependentes, foi de suma importância entrevistar os diretores administrativos, os quais foram selecionados por conveniência e de acordo com sua experiência na área de gestão.

Para que fosse possível realizar a coleta de dados, foi solicitada autorização da Secretaria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça de Goiás e, para embasar a solicitação de participação dos servidores por intermédio da resposta dos questionários, a autorização foi encaminhada juntamente com o questionário e entregue para os servidores entrevistados.

O questionário foi encaminhado via *e-mail* institucional aos servidores e às comarcas de Goiânia, Aparecida de Goiânia, Petrolina de Goiás, Itumbiara, Mineiros, Cavalcante, Luziânia, Aruanã, Urutaí, Paraúna, Crixás, São Miguel do Araguaia e Mara Rosa, todos mediante um termo de consentimento de livre escolha do servidor em participar.

## **DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Para uma melhor administração, o território do Estado de Goiás foi subdividido em comarcas e distritos, sendo que o Juiz de Direito é a autoridade judicial da Comarca. Estas comarcas podem ser compostas por varas, dependendo do número de processos existentes. Ao todo são 127 Comarcas que estão localizadas em 127 municípios do estado, distribuídas em 13 regiões judiciárias.

A força de trabalho do Poder Judiciário de Goiás é formada por aproximadamente 10 mil servidores incluindo magistrados, efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados

e estagiários. Desse total, 439 servidores são magistrados, 4.958 são servidores efetivos, requisitados e comissionados (neste grupo estão incluídos os assistentes de juízes, conciliadores, escrivães, escreventes, oficiais de justiça, porteiros judiciários, depositários judiciários, técnicos judiciários e analistas judiciários área judiciária e área administrativa) e 5.454 servidores compõem a força de trabalho auxiliar, integrando este grupo os estagiários, terceirizados e servidores cedidos de outros órgãos. No que se refere ao 1º grau de jurisdição (1ª instância), estão em exercício 3.155 servidores efetivos, requisitados e comissionados (BRASIL, 2017).

Em 2017, segundo o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), o judiciário goiano foi considerado uma das cortes estaduais mais eficientes do Brasil, alcançando o índice de 100% de eficiência no segundo grau de jurisdição e 87% no 1º grau. O Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) é um indicador criado pelo CNJ que resume os dados recebidos pelo SIESPJ em uma única medida, de modo a refletir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais. Trata-se de metodologia que compara a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, a partir da técnica de Análise Envoltória de Dados (BRASIL, 2017).

O IPC-Jus demonstra a proporção do que o Tribunal conseguiu produzir, em relação ao que deveria ter produzido para atingir 100% de eficiência. Vale ressaltar, que a obtenção de eficiência de 100% não significa que um tribunal não precisa melhorar, mas apenas que tal tribunal foi capaz de baixar mais processos quando comparado com os demais, que possuem recursos semelhantes (BRASIL, 2017).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO**

No que se refere à aplicação dos questionários, convém ressaltar que os questionários aplicados aos gestores e aos colaboradores eram idênticos, contendo questões fechadas envolvendo os 12 obstáculos para a execução da estratégia ilustrados no Quadro 1.

O questionário foi encaminhado para treze comarcas do estado de Goiás, sendo que o total de servidores destas comarcas é de 1.121 servidores; destes, responderam o questionário 387 servidores, totalizando 34,52%. Dos 387 respondentes, 69 são gestores e 318 são colaboradores. Para efeito de análise, considerou-se como colaborador, o servidor que não ocupa cargo de chefia e, como gestor, o servidor que ocupa cargo de chefia e/ou direção das escritanias de 1º grau (instância).

O Quadro 2 apresenta os três principais obstáculos para a execução da estratégia na opinião de gestores e colaboradores. Observa-se que gestores e colaboradores entendem que a falta de incentivos ou a existência de incentivos inapropriados para apoiar os objetivos de execução são um obstáculo importante. Essa inadequação dos incentivos pode estar ligada a uma carência de liderança, na medida em que cabe ao líder criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa (MARTINS, CARVALHO e CARVALHO, 2017). Outro obstáculo apontado pela maioria de gestores e colaboradores foi a falta de capacidade do TJGO para gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar a resistência interna. Nota-se que a dificuldade em superar a resistência à mudança é uma das principais dificuldades a serem superadas no contexto do setor público, conforme apontado por Giacobbo (1997). Para Freires et al. (2014), o processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e conseqüentemente gerando resistência, sendo esta uma das principais barreiras para a execução bem-sucedida da estratégia nas organizações.

O grupo de colaboradores também aponta para a insuficiência de recursos financeiros para se executar a estratégia. Sabe-se que limitações de recursos são determinantes no sucesso ou não do plano estratégico formulado (CANHADA e RESE, 2011).

O grupo de gestores também apontou para a falta de suporte da administração superior para colocar em prática os objetivos estratégicos do TJGO. Novamente aqui, uma possível deficiência da liderança no desempenho do seu papel pode ser mencionada, na medida em que cabe ao líder converter aspirações em ações, realizá-las e acompanhá-las (SALDANHA, NODARI e SALVAGNI, 2017).

**Quadro 2:** Principais obstáculos para a execução da estratégia

Obstáculos	Colaboradores	Gestores
1. Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória	Colaboradores	Gestores

2. Não possuir um modelo para orientar os esforços para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico		
3. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia	X	
4. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual hierarquia		
5. Falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da empresa		
6. Falta de suporte da administração superior para colocar em prática os objetivos estratégicos		X
7. Falta de identificação com as metas estratégica ou dos planos de execução entre os principais servidores		
8. Falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução	X	X
9. Compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa		
10. Comunicação pouco clara da responsabilidade para as decisões ou ações da execução		
11. Pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos		
12. Falta de capacidade de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança	X	X

Fonte: : elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo (2018).

Com a aplicação dos questionários, foi possível identificar quais os principais obstáculos para a execução da estratégia na organização estudada sob a ótica dos servidores da justiça (colaboradores e gestores).

## **ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

O objetivo desta seção é analisar as questões do roteiro de entrevistas, cujo propósito foi entender o que os diretores de departamentos administrativos pensam com relação à implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás. São apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, que fez uso da análise de conteúdo na exploração das entrevistas semiestruturadas.

Os servidores da Justiça Estadual de Goiás estão divididos em dois grupos, os que desempenham atividade-fim e estão lotados nas escritanias judiciais e os que desempenham atividades administrativas (atividades meio) e estão lotados em departamentos administrativos. Como o questionário estruturado obteve as opiniões dos servidores que desempenham atividade-fim (atividades judiciais), as entrevistas tiveram o objetivo de conhecer as opiniões dos servidores lotados em áreas administrativas. A seguir serão apresentadas as perguntas das entrevistas e as discussões acerca dos resultados obtidos.

Questão 1 - Você conhece as metas e objetivos estabelecidos atualmente no plano estratégico do Poder Judiciário goiano? Caso positivo, como esse plano estratégico é difundido por toda a instituição?

Todos os diretores responderam que conhecem as metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico do Poder Judiciário de Goiás. Eles afirmaram que o plano estratégico é difundido por meio do site do próprio Tribunal de Justiça, no link “Portal da Estratégia” e também por meio de ações de divulgação que a Secretaria de Gestão Estratégica realiza durante a gestão. Além disso, alguns diretores afirmaram receber e-mails e ofícios circulares referentes às metas ligadas às suas respectivas áreas de trabalho. A única queixa foi de que servidores de comarcas mais distantes não têm o devido conhecimento e envolvimento com a estratégia como os servidores da capital e região metropolitana.

Questão 2 - Você acredita que executar a estratégia é mais difícil do que formular uma estratégia? Por quê?

Todos os diretores, sem exceção, afirmaram que executar é mais difícil do que formular. Eles afirmaram que muitos servidores não se interessam por determinadas metas e objetivos, por não se sentirem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem

dentro da instituição. Muitos cruzam os braços e resistem às tarefas propostas. Os diretores afirmaram ainda, que para uma execução eficaz é necessário a mudança na mente dos servidores, no sentido de colaborarem na efetivação das metas propostas. Também foi ressaltado por um entrevistado, que vários riscos que não foram previstos acabam ocorrendo durante a execução e a instituição nem sempre possui meios de repará-los com rapidez.

Questão 3 - Poderia descrever alguma barreira ou dificuldade relacionada à execução da estratégia vivenciada em sua rotina? Se sim, qual?

Foram descritas algumas barreiras pelos diretores e, a primeira delas, foi em relação ao orçamento. Os diretores acreditam que o orçamento disponibilizado anualmente não é suficiente para cumprir as metas estabelecidas no plano estratégico. Também foi mencionada a falta de mão de obra, pois a maioria dos diretores alegou que determinados departamentos se encontram carentes de servidores e não conseguem realizar suas tarefas de acordo com o que foi estabelecido. Os diretores também observaram a falta de estrutura física e equipamentos de informática nas comarcas do interior, segundo eles, algumas comarcas não têm um ambiente adequado para a prestação de um serviço de qualidade.

Outro obstáculo informado foi que muitos servidores não recebem a capacitação necessária para colocar a estratégia em prática, pois são nomeados por meio de concurso público e não são treinados, e com isso, acabam executando suas funções sem conhecimento e praticando atos que comprometem a eficácia das metas propostas.

Foi informado pelos diretores que a instituição não incentiva os colaboradores na execução da estratégia, pois muitos resistem e não querem mudar a forma de desempenhar seus trabalhos, e não há nenhuma recompensa àqueles que se engajam e cumprem o que foi estabelecido. Os diretores observaram que isso prejudica a instituição como um todo, porque como não há nenhuma recompensa aos servidores produtivos, eles se desanimam e são “contaminados” pelos ideais daqueles que não querem executar.

Foi observado pelos diretores que a instituição deve promover uma integração e participação ativa dos servidores de 1º grau na elaboração do planejamento estratégico. Segundo alguns diretores, os servidores da “linha de frente” (que são aqueles que estão em contato direto com a população e prestando os serviços judiciais), não são chamados

para colaborar no processo de elaboração e implementação das metas, e por isso, as dificuldades enfrentadas por eles no dia a dia não chegam ao conhecimento da alta gerência com antecedência. Portanto, quando iniciada a execução da estratégia, surgem inúmeras barreiras que poderiam ser evitadas se houvesse ocorrido uma consulta àqueles que irão executá-la e sabem das dificuldades reais de cada localidade/comarca.

## **SÍNTESE DOS DESAFIOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA DE CAMPO**

Esta seção tem como objetivo sintetizar os resultados obtidos com a aplicação do questionário e a realização das entrevistas. Assim como os autores estudados na revisão bibliográfica frisaram, os resultados demonstraram que cada instituição tem o seu próprio conjunto de particularidades, o que pode determinar a incidência em maior ou menor força dos desafios ali abordados.

Quanto ao entendimento dos servidores a respeito dos obstáculos existentes na fase de execução da estratégia, os resultados demonstraram que todos têm plena consciência que esses obstáculos impedem uma execução eficaz e prejudica a instituição. Interessante notar que todos os grupos envolvidos na pesquisa de campo deram destaque à falta de incentivos ou existência de incentivos inapropriados e à dificuldade da gestão da mudança na organização.

Outro ponto de concordância é que os diretores acreditam que o orçamento disponibilizado anualmente não é suficiente para cumprir as metas estabelecidas no plano estratégico, o que é reforçado por funcionários que destacaram que os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia.

Finalmente, foi possível constatar que diretores e gestores não têm o mesmo entendimento com relação a um aspecto envolvendo a execução da estratégia. Se por um lado os diretores acreditam que os colaboradores não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis e acabam por não utilizá-las de maneira proveitosa, apontando para uma falta de capacitação, por outro lado, os gestores se queixam da falta de suporte da alta administração. Esse último aspecto está ligado à necessidade de comprometimento e o engajamento de todos os níveis da organização para o sucesso do planejamento estratégico.

Para tanto, deve haver envolvimento tanto da alta administração, que é responsável por conduzir e liderar o processo de planejamento estratégico, quanto dos colaboradores, que são os encarregados pela execução do que foi planejado (SALDANHA, NODARI e SALVAGNI, 2017).

Contudo, conseguir o comprometimento e engajamento não é simples. A alta administração deve legitimar o papel de líder do processo. Porém, para que a alta administração exerça o seu papel de liderança é obrigatório que haja conscientização quanto à utilidade e vantagens dessa valiosa ferramenta de gestão (planejamento estratégico).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como visto, os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário de Goiás durante a implementação de seu planejamento estratégico não são poucos. As contínuas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica exigirão cada vez mais das organizações adequação de seus mecanismos de atuação. Assim, aperfeiçoar e sanar as falhas existentes durante a execução do planejamento estratégico é uma das formas de melhorar a prestação jurisdicional e atender os anseios da sociedade.

Como contribuição teórica, este trabalho reuniu vários estudos sobre implementação da estratégia, em que se destacam a relevância do tema, os principais desafios enfrentados e as técnicas para minimizar os efeitos negativos desses obstáculos existentes. Entretanto, este estudo não esgota o assunto em absoluto, havendo necessidade de continuidade da discussão e do aprofundamento do tema para que o planejamento estratégico possa se tornar uma ferramenta de gestão cada vez mais útil para os tribunais e, assim, consigam cumprir com a sua missão de servir a população por meio de julgamentos mais rápidos, eficazes e eficientes.

A realização da pesquisa apresentou algumas limitações que foram observadas durante a realização do estudo. Dentre as limitações teóricas identifica-se a delimitação da análise apenas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A quantidade de questionários aplicados também é um fator limitante do estudo. Devido ao grande número de comarcas existentes no Estado de Goiás e ao grande volume de servidores, não

foi possível alcançar todos os servidores do estado. Ocorreu uma limitação também no critério de escolha dos entrevistados, no qual não abrangeu a opinião de todos os diretores administrativos, dos diretores de foros, juízes ou outros desembargadores e assessores que atuam no judiciário goiano.

Outra limitação do estudo é que a proposta de investigação desta pesquisa, a forma como as análises foram realizadas e os resultados alcançados assumiram uma perspectiva de separação entre planejamento e implementação. Observa-se que a literatura apresenta críticas a essa separação (MINTZBERG, 1994).

Com base no que foi pesquisado, observaram-se algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas com pesquisas futuras, para aprofundar o entendimento sobre o tema tratado neste trabalho. Primeiro, pode-se aplicar a pesquisa em outros Tribunais de Justiça federais ou estaduais, para fins de comparação. Outra possibilidade é aplicar o modelo também em outros órgãos públicos específicos da administração pública, como ministérios, empresas estatais, autarquias, agências reguladoras e governos estaduais e municipais, bem como avaliar o grau de influência e impacto de cada desafio em cada uma dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. São Paulo: Campus, 2005.

BRANCO, L. S. C. O. planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, volume 1, nº 1, p. 173-182, 2014.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45 de 30 de Dezembro de 2004**. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm). Acesso em: 10 de fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 70 de 18 de Março de 2009**. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>. Acesso em: 10 de fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 198 de 1º de Julho de 2014**. 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>. Acesso em: 10 de fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números do CNJ**. 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 21 jul. 2018.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. New York: Taylor & Francis Elibrary, 2004.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, volume 3, nº 1, p. 38-58, 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ESTEVES F.; CARNEIRO, J. Execução da estratégia: o processo de desenvolvimento de um modelo conceitual. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2014**.

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, 2005**.

FELIN, T.; FOSS, N.J.; PLOYHART, R.E. The microfoundations movement in strategy and organization theory, **The Academy of Management Annals**, 9(1), p. 575-632, 2015.

FISCHMANN, A. A.; MASCENA, K. M. C.; SACRAMENTO, K. C. C.; Implementação Estratégica: uma análise bibliométrica de produção científica de 1988 a 2014. In: XVIII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos... São Paulo, 2015**. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/506.pdf> Acesso em: 28 de mar. 2018.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** São Paulo, 1987. 207 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREIRES, D. A. N. *et. al.* Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. **Revista Psico.** Porto Alegre, PUCRS, v. 45, n. 4, pp. 513-523, out.-dez. 2014 Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5632996.pdf>. Acesso em 28 ago. 2018.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União.** Brasília: TCU, v.28, n.74, p. 73-105, out/dez 1997.

GREER, C.R.; LUSCH, R.F.; HITT, M. A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation, **The Academy of Management Perspectives**, 31(2), p. 137-158, 2017.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOYCE, P. **Strategic Management for the public services. Managing The Public Service.** Open University Press, 1999

KEMP, R. **The need for strategic planning in the public and nonprofit sector.** European Management Journal.-Elsevier, Vol. 8.p. 202-205. 1990.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada;** tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N.; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Multidebates**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 149-156, nov. 2017. ISSN 2594-4568. Disponível em: <http://itopedu.com.br/revista/index.php/revista/article/view/27>. Acesso em: 22 jul. 2018.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** New York: Free Press, 1994.

OLIVEIRA, P. C. Planejamento estratégico: desafios para o Poder Judiciário. **Revista da UNICORP – ENTRE ASPAS**, volume 1, p. 67-78, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OSBORNE, D.; GAEBLER, D. **Reinventing Government.** New York: Plume, 1992.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.

RIBEIRO, C. C.; TAVARES, M. C. Planejamento Estratégico: fatores dificultadores e facilitadores em sua implementação em uma indústria de médio porte de MG. **Revista de Administração & Ciências Contábeis**. v. 10, nº 1, 2016. Disponível em: <http://periodicos.redebatista.edu.br/index.php/ADMCC/article/view/259>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SALDANHA, M. A. R.; NODARI, C. H. ; SALVAGNI, J. O papel do diretor na perspectiva do planejamento estratégico de uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**. Volume 6, nº 12, p. 59-78, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/26054>. Acesso em: 31 mar. 2018.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 9, p. 458-476, 2011.

SOUSA, M. P. *et. al.* Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2018.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels – and what to do about it, **Harvard Business Review**, 93 (3), p. 57-66, 2015.

TJGO. **Plano Estratégico 2015-2020**. 2018. Disponível em: [http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE\\_2015\\_2020.pdf](http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE_2015_2020.pdf). Acesso em: 21 de jul. 2018.