

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS PARA A  
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Leonardo Estanislau Prata

**Belo Horizonte**

**2014**

**Leonardo Estanislau Prata**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS PARA A  
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica Organizacional

Área de concentração: Organização e Estratégia

**Belo Horizonte**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Prata, Leonardo Estanislau

A contribuição do planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais para a mudança organizacional. / Leonardo Estanislau Prata. Belo Horizonte: FNH, 2014.

102 f.

Orientadora: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. 2. Mudança organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Marques, Antônio Luiz. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.401 2

# ATA DE DEFESA



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

## MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LEONARDO ESTANISLAU PRATA**

Matrícula: 770570

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

**TÍTULO: A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.**

DATA: 18/12/2014

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Caissa Veloso e Sousa  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Adriana Ventola Marra  
Universidade Federal de Viçosa

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

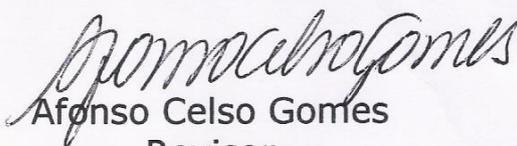
### DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL”, de autoria de Leonardo Estanislau Prata, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Luiz Marques, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

#### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2014.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

Dedico este trabalho ao meu Poderoso e Amado Deus, que a  
cada dia me enche de esperança, paz, força, saúde e  
sabedoria.

À minha amada esposa, que em todos os momentos me  
apoiou e encorajou.

Aos meus pais, que, por meio de seus exemplos, ensinaram-  
me a viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação é fruto da ajuda de várias pessoas, que estiveram ao meu lado no decorrer desta jornada.

A Deus, pois tudo em minha vida foi detalhadamente preparado e conduzido por Ele.

À minha esposa, Michelle, meu grande amor, que, com muito carinho, paciência e sabedoria, soube me apoiar e permitir que mais esta etapa de minha vida fosse concluída.

Aos meus pais e aos meus irmãos, pela alegria e orgulho com que sempre reagiram às minhas conquistas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, pela orientação deste trabalho.

Aos coordenadores do TRE-MG participantes desta pesquisa e, principalmente, aos colegas de trabalho da Coordenadoria de Gestão Estratégica, pela compreensão quanto ao difícil e importante desafio que eu estava enfrentando.

Ao TRE-MG, pela oportunidade e pelo incentivo à qualificação acadêmica. Em especial, ao diretor-geral, Adriano Bernardi Júnior.

Aos colegas de mestrado, pelas discussões acadêmicas e por dividirem comigo as experiências e as dificuldades da jornada.

Aos funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e profissionalismo.

A todas as demais pessoas que contribuíram, de maneira direta ou indireta, para que este sonho se realizasse.

“Filho meu, se aceitares as minhas palavras e esconderes contigo os meus mandamentos, para fazeres atento à sabedoria o teu ouvido, e para inclinares o teu coração ao entendimento, e, se clamares por entendimento, e por inteligência alçares a tua voz, se como a prata a buscares e como a tesouros escondidos a procurares, então, entenderás o temor do SENHOR e acharás o conhecimento de Deus. Porque o SENHOR dá a sabedoria, e da sua boca vem o conhecimento e o entendimento.”

*PROVÉRBIOS 2 :1-6*

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar como o planejamento estratégico implementado no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG) contribuiu para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores, considerando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, abordadas por Motta (2004). Foi acrescida uma investigação em relação à resistência à mudança organizacional, tendo como base o mesmo autor. A instituição utilizada como objeto de estudo foi o TRE-MG. Para se chegar aos objetivos deste estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, tendo o estudo de caso como método de pesquisa. Os coordenadores do Tribunal foram os sujeitos pesquisados, sendo que nove deles foram submetidos a uma entrevista semiestruturada, para a coleta de dados. Seus depoimentos foram gravados e transcritos, a fim de serem submetidos ao tratamento dos dados coletados, por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu para a mudança organizacional nas perspectivas estratégica, tecnológica, humana, cultural e política. Na perspectiva estrutural, o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional. Na perspectiva estratégica, a contribuição para a mudança organizacional foi em relação à missão institucional, que para a maioria dos coordenadores conseguiu demonstrar a razão da existência organizacional. Em relação aos objetivos estratégicos, para a metade dos coordenadores houve contribuição para a mudança organizacional, pois eles permitiram conduzir os comportamentos dos servidores, mas para a outra metade não houve contribuição para a mudança organizacional. Quanto à tomada de decisão, não houve contribuição para a mudança organizacional, pois a maioria dos coordenadores considerou que ela não se tornou um processo racional e participativo. Na perspectiva estrutural, não houve contribuição para a mudança organizacional, pois não foi percebida pelos coordenadores a criação de setores, grupos ou comissões. Na perspectiva tecnológica, houve contribuição para a mudança organizacional apenas para a minoria dos coordenadores, que percebeu alteração da tecnologia, mas para a maioria não houve contribuição, pois não foi percebida alteração na tecnologia. Na perspectiva humana, para metade dos coordenadores houve contribuição para a mudança organizacional, por ter percebido alterações nos comportamentos dos servidores, mas para a outra metade não houve contribuição, pois percebeu alterações de comportamentos de forma negativa. Na perspectiva cultural, houve contribuição para a mudança organizacional, pois para os coordenadores ocorreu alteração da identidade dos servidores. Na perspectiva política, houve contribuição para a mudança organizacional, pois para a maioria dos coordenadores ocorreram a canalização dos interesses e a solução dos conflitos. Sobre a resistência à mudança organizacional, considerando alguns aspectos de resistência, como receio do futuro, recusa ao ônus da transição e acomodação ao status funcional, não foi verificada resistência à mudança por parte dos coordenadores. Em relação ao aspecto de resistência, definido como receio do passado, poderia ter contribuído, de alguma forma, para gerar resistência à mudança.

Palavras-chave: Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. Mudança organizacional. Resistência à mudança. Planejamento estratégico.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the strategic plan implemented in the Regional Electoral Court of Minas Gerais (TRE-MG) contributed to the organizational change in the perception of its coordinators, considering the strategic perspectives, structural, technological, human, cultural and political, addressed by Motta (2004). Was added an investigation for resistance to organizational change, based on the same author. The institution used as an object of study was the TRE-MG. To achieve the objectives of this study, we carried out a survey descriptive, qualitative approach and the case study as a research method. The coordinators of the Court were the subjects surveyed, nine of them underwent a semistructured interview for data collection. His statements were recorded and then transcribed in order to be submitted to the processing of data collected through the content analysis. The results showed that the strategic plan implemented in TRE-MG contributed to organizational change in strategic prospects, technological, human, cultural and political. In structural perspective, strategic planning did not contribute to organizational change. In the strategic perspective, the contribution to organizational change was related to the institutional mission, which for most engineers was able to demonstrate the reason for organizational existence. In relation to the strategic objectives, for half of the coordinators there was a contribution to organizational change, because they allowed to drive the behavior of the servers, but for the other half there was no contribution to organizational change. As for decision-making, there was no contribution to organizational change, since most engineers found that it did not become a rational and participatory process. In structural perspective, there was no contribution to organizational change because it was not perceived by the coordinators creating sectors, groups or committees. From a technological standpoint, there was a contribution to organizational change only for the minority of engineers who realized change of technology, but for most there was no contribution because it was not perceived change in technology. In human perspective, half of the coordinators there was a contribution to organizational change, to have noticed changes in the behavior of the servers, but for the other half there was no contribution, because he realized changes to behavior negatively. In the cultural perspective, there was a contribution to organizational change, because for the coordinators occurred change in the identity of the servers. In the political perspective, there was a contribution to organizational change, because for most engineers were channeling the interests and the resolution of conflicts. About resistance to organizational change, considering some aspects of resistance, such as fear of the future, refusing the burden of transition and accommodation with functional status, was not observed resistance to change by the coordinators. With respect to the aspect of resistance, defined as fear of past might have contributed in any way to generate resistance to change.

Keywords: Regional Electoral Court of Minas Gerais. Organizational change. Resistance to Change. Strategic planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Espectro de comportamentos possíveis diante de uma mudança .....	36
Quadro 2 - Reações à mudança.....	36
Quadro 3 - Principais diferenças entre organizações privadas e públicas.....	41
Quadro 4 - As disfunções nas empresas privadas e públicas.....	42
Quadro 5 - Perfil dos profissionais entrevistados.....	50
Quadro 6 - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas ....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APEG – Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão

BSC – Balanced Scorecard

CGE – Coordenadoria de Gestão Estratégica

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CONSAD – Conselho Administrativo

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PQGF – Programa Qualidade do Governo Federal

PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

TRE-MG – Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais

TREs – Tribunais Regionais Eleitorais

3Es – Encontro de Estudos em Estratégias

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Objetivos da pesquisa.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos.....	16
1.2	Justificativa.....	16
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
3.1	Reformas administrativas ocorridas nas organizações públicas brasileiras.....	25
3.2	Mudança organizacional.....	28
3.3	Resistência à mudança.....	344
3.4	Planejamento estratégico .....	38
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
4.1	Tipo de pesquisa .....	43
4.2	Abordagem da pesquisa .....	44
4.3	Método de pesquisa .....	44
4.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa .....	44
4.5	Técnica de coleta de dados .....	45
4.6	Técnica de análise de dados .....	47
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
5.1	Caracterização da instituição pesquisada e do perfil dos pesquisados	49
5.2	Análise dos depoimentos dos coordenadores .....	50
5.2.1	Perspectiva estratégica.....	52
5.2.1.1	Finalidade do planejamento estratégico .....	52
5.2.1.2	Participação no planejamento estratégico .....	53
5.2.1.3	Missão institucional .....	55
5.2.1.4	Objetivos estratégicos .....	56
5.2.1.5	Tomada de decisão .....	58
5.2.2	Perspectiva estrutural .....	61
5.2.2.1	Criação ou eliminação de setores, grupos e comissões .....	61
5.2.3	Perspectiva tecnológica.....	63
5.2.3.1	Alteração do parque tecnológico.....	63
5.2.4	Perspectiva humana.....	65
5.2.4.1	Alterações de atitudes e comportamentos dos servidores .....	66
5.2.5	Perspectiva cultural.....	69
5.2.5.1	Cultura organizacional .....	69
5.2.6	Perspectiva política .....	71
5.2.6.1	Canalização dos interesses e solução dos conflitos .....	71
5.2.7	Resistência à mudança .....	73
5.2.7.1	Receio do futuro .....	74
5.2.7.2	Recusa ao ônus da transição .....	75
5.2.7.3	Acomodação ao status funcional.....	75
5.2.7.4	Receio do passado .....	77

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A reforma da Administração Pública Gerencial ocorrida em 1995, no Brasil (SANTOS, 2003), decorreu, principalmente, da exigência da sociedade por instituições governamentais que atendam de forma rápida, eficiente e satisfatória a suas necessidades (MACHADO, 2004). Diante disso, as organizações públicas foram forçadas a buscar a inovação, aumentando sua eficiência e voltando-se para o atendimento dos cidadãos (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Neste cenário, gerenciar uma organização ou um serviço público, semelhantemente à gestão em empresas privadas, tornou-se sinônimo de gerir mudanças; ou seja, enfrentar mudanças rápidas e complexas, confrontar-se com diferenças, compreender a importância de novos produtos e serviços e possibilitar uma direção em meio ao caos, aos riscos e incertezas (MOTTA, 2004).

Tornou-se relevante compreender que aquilo que funcionou anteriormente, ou seja, a forma de gestão organizacional, foi decorrente das condições vigentes do passado e que, diante das condições inovadoras surge a necessidade de promover a mudança organizacional (MUCHINSKY, 2004).

Para Cunha e Rego (2003), mudança organizacional é um processo planejado, conduzido por meio de uma gestão, com o objetivo de levar uma organização de um estado atual para um estado futuro, envolvendo a criação de um novo modelo de organização e de produção, aumentando, portanto, a sua eficiência (BENNIS, 1976; MOTTA, 2004).

Motta (2004) explica que existem seis perspectivas de análise organizacional como instrumento de mudança organizacional, a saber: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Na perspectiva estratégica a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, enfatizando sua razão de existir, seus produtos e seus serviços. Na perspectiva estrutural a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, enfatizando suas normas e orientações

de comportamentos das pessoas. Na perspectiva tecnológica a organização é vista como aquela que foca a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção enfatizando, principalmente, a racionalidade do processo produtivo. Na perspectiva humana a organização é vista como o conjunto de indivíduos e grupos, ressaltando os fatores de motivação e liderança. Na perspectiva cultural a organização é vista como o conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados. Na perspectiva política a organização é vista como um sistema de poder em que as pessoas buscam maior influência nas decisões (MOTTA, 2004).

A mudança organizacional pode levar as pessoas a se comportarem de diferentes formas, dependendo da maturidade delas, de suas atitudes em relação à mudança e da interação com o grupo e com a organização (NOGUEIRA *et al.*, 1997). Este processo implica uma razoável desordem na vida das pessoas e na da própria organização, além do relativo grau de incerteza, gerando resistências de parcela das pessoas envolvidas no processo da mudança (TAVARES, 1991).

Para Kotter e Schlesinger (1986), as causas mais comuns que levam as pessoas a criar resistência às mudanças são: o desejo de não quererem perder algo que valorizam, a incompreensão das implicações da mudança, a descrença na necessidade da mudança, a pouca tolerância em relação às mudanças, as experiências anteriores de mudanças desastrosas e, por fim, a visualização do momento inoportuno da mudança.

Apesar das resistências que podem surgir com a mudança organizacional, Motta (2004) identifica que elas são inevitáveis e necessárias à sobrevivência. Tanto os fatos como as ideias se alteram com rapidez, diminuindo-se, portanto, o tempo para planejar e agir. Algumas mudanças podem melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços, trazendo como consequência a elevação da eficiência organizacional e do bem-estar geral.

Silva *et al.* (2013) advertem que, para algumas mudanças ocorrerem nas organizações públicas, é necessário que os gestores adotem ferramentas de gestão mais desenvolvidas, como o planejamento estratégico, que permite reconhecer o

processo de tomada de decisões sobre o padrão de comportamento ou o rumo de ação que a organização pretende seguir, diante dos produtos e serviços que pretende oferecer ao mercado e aos clientes (MAXIMIANO, 2005).

Em sua construção, o planejamento estratégico pode ser dividido em quatro fases: a) Diagnóstico estratégico – ocorre a identificação da visão e dos valores organizacionais, além da análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades); b) Direcionamento estratégico – ocorre a definição da missão, isto é, do motivo central da existência da empresa; c) Construção dos objetivos estratégicos, das metas e do plano de ação; e d) Controle e avaliação – depende da construção e da utilização dos indicadores de desempenho (OLIVEIRA, 2007).

A implementação do planejamento estratégico exige o envolvimento de pessoas no processo de mudança, de forma a desenvolver a percepção de que tal mudança constitui uma oportunidade, ao invés de ameaça (ADIZES, 1998). Torna-se essencial, antes de mudar as estratégias, estruturas e sistemas, mudar a forma de pensar das pessoas, fato que deve ocorrer primeiramente com os líderes e em seguida com todas as pessoas da organização (SENGE *et al.*, 1999). Caso contrário, as pessoas que ocupam cargos estratégicos podem sentir-se ameaçadas diante de uma possível adoção de um novo modelo de gestão organizacional, o que poderia comprometer todo o processo de mudança (LAWLER III, 1997).

Segundo Motta (2004), a adoção do planejamento estratégico na organização contribui para as mudanças de práticas e hábitos do presente, dando um novo sentido à vida organizacional. Ou seja, ele ajuda a promover a mudança organizacional. Essas mudanças podem ocorrer em seis perspectivas. Na estratégica, a mudança envolve a abertura de comunicação, interna e externa, nova forma de pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório. Na estrutural, a mudança envolve as alterações na forma de distribuição da autoridade e da responsabilidade. Na tecnológica, a mudança envolve a forma como se utilizam os recursos materiais e intelectuais. Na humana, a mudança envolve a busca pela satisfação e pela harmonia com o trabalho. Na cultural, a mudança envolve a

internalização de novos valores. Na política, a mudança envolve o acesso às informações, à participação e à distribuição de poder.

Interessou a esta dissertação investigar as possíveis mudanças que surgiram na organização em decorrência da implementação do planejamento estratégico no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG). Foi em 2007 que o TRE-MG adotou um novo modelo de gestão baseado no planejamento estratégico, método que, segundo Oliveira (2007), permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando à interação com seus ambientes, interno e externo.

O primeiro planejamento estratégico elaborado pelo TRE-MG ocorreu em 2007, compreendendo o biênio 2008-2009. Surgiu em decorrência da Resolução 22.138/2005, do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que destinou pelo menos um cargo nas estruturas dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) às atividades de planejamento estratégico (MINAS GERAIS, 2005).

Devido à necessidade de cumprir a Resolução 70/2009, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que determinava o alinhamento de todos os tribunais ao seu Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, até 31 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009), e a Resolução 23.371/2012, do TSE, que aprovou o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral, a qual continha as diretrizes nacionais às quais todos os TREs deveriam se alinhar (BRASIL, 2012), houve a necessidade de o TRE-MG alinhar seu planejamento estratégico, primeiramente, ao planejamento do CNJ e, posteriormente, ao planejamento do TSE. Após os devidos alinhamentos, o planejamento estabelecido no TRE-MG compreendeu o período de 2010-2014.

Diante deste contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu para a mudança organizacional no período de 2010 a 2014?

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

Para responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos um objetivo geral e sete objetivos específicos.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar como o planejamento estratégico implementado no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais contribuiu para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores, considerando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, abordadas por Motta (2004).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a missão institucional, os objetivos estratégicos e a tomada de decisão do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- b) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a criação ou supressão de setores ou grupos no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- c) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a alteração do parque tecnológico do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- d) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a alteração das atitudes e comportamentos dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- e) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a alteração da identidade dos servidores em relação ao Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- f) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a solução de conflitos e canalização dos interesses dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
- g) Descrever e analisar os aspectos que envolveram a resistência à mudança organizacional dos coordenadores do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.

## **1.2 Justificativa**

Três argumentos justificam o desenvolvimento desta dissertação: o acadêmico, o organizacional e o social.

Esta pesquisa se justifica academicamente por ampliar os estudos até então realizados sobre o tema na administração pública brasileira, principalmente pelo fato de se constituir em um importante campo de discussão de pesquisas, como nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), como pode ser visto no estudo de Cunha e Sobrinho (2002), Chaves e Marques (2006), Karam (2009), Santos, Steil e Varvakis (2012); do Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), como pode ser visto nos estudos de Santos Filho *et al.* (2010), Neves e Castro (2010), Rocha-Pinto e Muniz (2010), Santos *et al.* (2012); do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), como pode ser visto nos estudos de Angelim *et al.* (2002), Vicente (2010); e do Encontro de Estudos em Estratégias (3Es), como pode ser visto nos estudos de Barbosa *et al.* (2011) e Carvalho, Silva e Siqueira (2013).

Esta pesquisa também se justifica em termos organizacionais, pois o fato de se analisar a contribuição do planejamento estratégico implementado no TRE-MG para a mudança organizacional favorecerá o aporte de informações, o que possibilitará verificar, inicialmente, onde e como ocorreram as mudanças na organização e, posteriormente, quais fatores estão associados a elas. Contribuirá, portanto, para os gestores intervirem neste processo por meio de ações que visem aprimorar o planejamento estratégico implementado, fazendo com que as mudanças a serem promovidas pelo planejamento na organização visem constantemente à melhoria dos seus produtos e serviços prestados, além do desenvolvimento institucional. Permitirá, ainda, estabelecer e disponibilizar um banco de boas práticas do planejamento estratégico para outras instituições públicas que também implantaram ou que visam implantar esta ferramenta de gestão na busca pela mudança organizacional.

Esta pesquisa se justifica ainda em termos sociais, pois com as intervenções dos gestores utilizando ações que visem aprimorar o planejamento estratégico implementado na organização na busca constante pela melhoria de seus serviços e produtos prestados, a grande beneficiada neste contexto é a sociedade brasileira, tendo em vista o atendimento de suas necessidades de forma satisfatória, eficiente e de qualidade.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo, descreve-se o ambiente no qual foi realizado o estudo. No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico. No quarto capítulo, especifica-se o percurso metodológico empreendido. No quinto capítulo, focalizam-se a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. No sexto capítulo, são feitas as considerações finais. Seguem-se as referências utilizadas, o perfil demográfico e ocupacional dos entrevistados e o roteiro de entrevista aplicado na coleta dos dados da pesquisa.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, descreve-se o contexto do planejamento estratégico implementado no TRE-MG.

Criada a partir do Código Eleitoral de 1932, a Justiça Eleitoral passou a ser responsável por todos os trabalhos eleitorais no País. Com o advento do Estado Novo, a Constituição de 1937, outorgada por Getúlio Vargas, extinguiu a Justiça Eleitoral. Somente em 1945 ela retomou suas atividades, por meio da “Lei Agamenon”<sup>1</sup> (TRE-MG, 2014).

No período do regime militar, compreendido entre 1964 e 1985, o processo eleitoral foi conduzido de uma forma a atender aos interesses dos militares. Em 1980, com o movimento das “Diretas Já”, ocorreu forte pressão para o fim da ditadura e o início de novos tempos. No decorrer do ano 1980, registraram-se muitas conquistas, como o voto direto, o voto secreto e universal, o voto da mulher e a informatização do processo eleitoral<sup>2</sup> (TRE-MG, 2014).

Atualmente, a Justiça Eleitoral é composta por: Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), juízes eleitorais e Juntas Eleitorais. O TSE está sediado na Capital Federal e os TREs, nas capitais dos estados, no Distrito Federal e nos territórios. Os juízes eleitorais e as Juntas Eleitorais encontram-se em cada uma das Zonas Eleitorais existentes no Brasil (BRASIL, 2006).

A Justiça Eleitoral é considerada especializada, com regras, organização e competências específicas, previstas na Constituição Federal e no Código Eleitoral Brasileiro. Os juízes que a compõem são oriundos de outros órgãos do Poder Judiciário. Portanto, a Justiça Eleitoral não possui juízes próprios<sup>3</sup> (TRE-MG, 2014).

---

<sup>1</sup> <http://www.tre-mg.jus.br/institucional/conheca-o-tre/80-anos-da-justica-eleitoral>

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

O objetivo da Justiça Eleitoral é disciplinar os atos referentes ao processo eleitoral em todas as suas fases, a saber: alistamento eleitoral, transferências, emissão de títulos eleitorais, emissão de quitação eleitoral, filiação partidária, registro de candidaturas, propaganda eleitoral, apuração dos votos, publicação do resultado e reconhecimento e diplomação dos candidatos eleitos (BRASIL, 1965).

Em Minas Gerais, a instalação da Justiça Eleitoral somente ocorreu em junho de 1945. Sua primeira sede foi instalada num pequeno local da Rua Bernardo Guimarães, no centro de Belo Horizonte. Foi um acontecimento de grande repercussão social e política<sup>4</sup> (TRE-MG, 2014).

Em 1948, o TRE-MG mudou-se de endereço, passando a funcionar no mesmo prédio onde, anos mais tarde, funcionaria a Câmara Municipal de Belo Horizonte. Em 1961, transferiu-se para o prédio cedido pelo Colégio Militar, onde hoje funciona o Fórum Lafayette, permanecendo lá até 1972. Em 1973, adquiriu sua primeira sede própria, o Palácio Edmundo Lins, localizado na Av. Prudente de Moraes, 320, Cidade Jardim<sup>5</sup> (TRE-MG, 2014).

Atualmente, o TRE-MG opera com 1.661 servidores efetivos, distribuídos tanto na sede quanto nas 355 Zonas Eleitorais. De forma resumida, sua estrutura é composta da seguinte forma: Presidência, Assessoria da Presidência, Diretoria Geral, Assessoria da Diretoria Geral, Corregedoria Regional Eleitoral, Coordenadoria de Comunicação Social, Coordenadoria de Gestão Estratégica, Secretaria de Gestão Administrativa, Secretaria Judiciária, Secretaria de Controle Interno, Secretaria de Orçamento, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Gestão de Serviços<sup>6</sup> (TRE-MG, 2013).

Diante dos constantes desafios e transformações do mundo globalizado, o que requer mudanças de práticas gerenciais das organizações tanto privadas como públicas, em 2007 o TRE-MG deu o seu primeiro passo em direção a um novo modelo de gestão, baseado no planejamento estratégico, método que permite o

---

<sup>4</sup> <http://www.tre-mg.jus.br/institucional/conheca-o-tre/80-anos-da-justica-eleitoral>

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> <http://www.tre-mg.jus.br/institucional/conheca-o-tre/organograma>

alinhamento de estratégias de gerenciamento com base na análise da situação atual da organização e nas mudanças necessárias para atingir bons resultados<sup>7</sup> (TRE-MG, 2014).

O primeiro planejamento estratégico elaborado pelo TRE-MG, compreendendo o biênio de 2008-2009, surgiu em decorrência da Resolução 22.138/2005 do Tribunal Superior Eleitoral, que destinou pelo menos um cargo nas estruturas dos Tribunais Regionais Eleitorais para as atividades de planejamento estratégico. A partir desta norma, foi possível iniciar os primeiros trabalhos para viabilizar a implantação do planejamento estratégico (MINAS GERAIS, 2005).

Inicialmente, foi definido o Conselho Administrativo (CONSAD), composto Por: diretor geral, secretários e assessores. Foi constituído como grupo gestor do planejamento estratégico. Conseqüentemente, ficou responsável por sua condução. A Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (APEG), assumiu o papel de órgão técnico de apoio, tendo como fundamento a participação de todas as áreas do Tribunal<sup>8</sup> (TRE-MG, 2014).

O processo de elaboração do primeiro planejamento estratégico do TRE-MG seguiu as seguintes etapas: Primeira – realização do Curso de Planejamento Estratégico, com enfoque no setor público, ministrado em abril de 2007; segunda – realização de reuniões periódicas, conduzidas pelo CONSAD e pela APEG, com a finalidade de definir a Missão institucional, a Visão de futuro e os Valores que norteariam a condução do TRE-MG; terceira – realização do diagnóstico organizacional, em que seria analisado o ambiente, interno e externo, da instituição; quarta – definição dos objetivos estratégicos e das linhas de ação.

As demais ações compreenderam: elaboração das metas e dos indicadores de desempenho para a avaliação e o controle da gestão; elaboração de planilha de controle de dados estatísticos a serem fornecidos pelas diversas áreas do TRE-MG para a composição dos indicadores de desempenho; padronização do relatório para

---

<sup>7</sup> [http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/linha-tempo/index.html](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/linha-tempo/index.html)

<sup>8</sup> Idem

a publicação e disponibilização da análise dos resultados; e aprovação e implantação do planejamento estratégico pela Corte do TRE-MG<sup>9</sup> (TRE-MG, 2014).

No decorrer da execução do planejamento estratégico do TRE-MG, o Conselho Nacional de Justiça publicou, em 2009, a Resolução 70, que determinava o alinhamento de todos os Tribunais ao seu Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, até 31 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009). Em atendimento a esta determinação, o TRE-MG realizou o devido alinhamento de seu planejamento estratégico ao Plano Estratégico Nacional do CNJ.

O processo de alinhamento do planejamento estratégico do TRE-MG ao Plano Nacional do CNJ ocorreu mantendo-se o diagnóstico organizacional desenvolvido em 2007 e adequando-se o direcionamento estratégico (Missão, Visão e Valores), os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho ao Plano Nacional do CNJ. O período de vigência do planejamento foi alterado para o período de 2010 a 2014 e foi inserida a metodologia desenvolvida pela Harvard Business School, dos Estados Unidos, conhecida como Balanced Scorecard (BSC)<sup>10</sup> (TRE-MG, 2014). O BSC é uma ferramenta que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho do BSC derivam da visão e da estratégia da organização, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após o alinhamento do planejamento estratégico do TRE-MG ao Plano Nacional do CNJ, o direcionamento estratégico ficou definido da seguinte forma: Missão Institucional – “Garantir ao cidadão o exercício do direito de votar e ser votado”; Visão de futuro – “Consolidar-se como instituição pública moderna, ética e comprometida com as necessidades e expectativas da sociedade”; Valores – “Transparência, Inovação, Responsabilidade, Integração, Ética, Eficiência e Efetividade”<sup>11</sup> (TRE-MG, 2014).

---

<sup>9</sup> [http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/linha-tempo/index.html](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/linha-tempo/index.html)

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> [http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/planejamento\\_estrategico/index.html](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/planejamento_estrategico/index.html)

Em 2012, o Tribunal Superior Eleitoral publicou a Resolução 23.371, que aprovou o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral, contendo as diretrizes nacionais às quais todos os TREs deveriam se alinhar (BRASIL, 2012). Em cumprimento a esta determinação, o TRE-MG alinhou novamente o seu planejamento estratégico às diretrizes do TSE, sem alteração do período de vigência.

O processo de alinhamento do planejamento estratégico do TRE-MG às diretrizes do TSE ocorreu mantendo-se o diagnóstico organizacional desenvolvido em 2007 e adequando-se à Missão e à Visão de futuro. Assim como o diagnóstico, os Valores também foram mantidos. No plano geral, tomando como base a padronização entre os diversos planejamentos, houve a redução do conjunto de objetivos e metas a serem compartilhados por todos os Tribunais, admitida, porém, a incorporação, por parte de cada órgão, de objetivos adicionais que refletiam a sua realidade.<sup>12</sup> (TRE-MG, 2014).

Após o alinhamento do planejamento estratégico do TRE-MG às diretrizes do TSE, o direcionamento estratégico ficou definido da seguinte forma: Missão Institucional – “Garantir a legitimidade do processo eleitoral”; Visão de futuro – “Consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança”; Valores – “Transparência, Inovação, Responsabilidade, Integração, Ética, Eficiência e Efetividade”<sup>13</sup> (TRE-MG, 2014).

Anualmente, o planejamento estratégico do TRE-MG passa por revisões, que podem levá-lo a sofrer alterações em todas as suas fases como a do diagnóstico organizacional, do direcionamento estratégico, da construção dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho<sup>14</sup> (TRE-MG, 2014).

É neste contexto que foi realizada esta pesquisa, que objetivou investigar como o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu para a mudança na organização. Esta investigação ocorreu por meio da percepção dos coordenadores

---

<sup>12</sup> [http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/linha-tempo/index.html](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/linha-tempo/index.html)

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> [http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/planejamento\\_estrategico/index.html](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/planejamento_estrategico/index.html)

do Tribunal, considerando as perspectivas – estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política – descritas por Motta (2004). Acrescentou-se nesta pesquisa um estudo referente à resistência à mudança organizacional, com base no mesmo autor.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolve-se com base, principalmente, nos tópicos: “Reformas administrativas ocorridas nas organizações públicas brasileiras”, “Mudança organizacional”, “Resistência à mudança” e “Planejamento estratégico”.

#### **3.1 Reformas administrativas ocorridas nas organizações públicas brasileiras.**

A crise internacional ocorrida em 1979, associada à globalização da economia, levou vários países a realizar ajustes fiscais e reformas de Estado. Surgiu com o segundo “Choque do petróleo” e caracterizou-se pela perda de capacidade do Estado de articular a política econômica, pelo seu modo de intervenção e por sua forma burocrática. O ajuste fiscal seria importante para controlar a balança comercial e a reforma do Estado, para aumentar a governabilidade dos governos (BRESSER PEREIRA, 1996).

Apesar de o ajuste fiscal ter recebido destaque, o foco foi direcionado para a reforma do Estado, devido à percepção de que somente o ajuste fiscal não seria suficiente para retomar o crescimento econômico. Diante deste novo contexto, os cidadãos foram se tornando cada vez mais conscientes de que a atual administração pública burocrática praticada no Estado não correspondia a suas expectativas. Conseqüentemente, as exigências em relação a uma melhor prestação de serviços públicos foram ficando cada vez mais evidentes (BRESSER PEREIRA, 1998).

De acordo com Bresser Pereira (1996), para responder à crise e à globalização, o modelo que se buscava era baseado na administração pública gerencial, cuja característica básica era a obtenção de resultados mais eficientes e de um atendimento mais satisfatório ao cidadão.

A administração gerencial buscou superar o modelo burocrático em vigor, com base na burocracia weberiana (JUNQUILHO, 2000), que visava proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado e combater o nepotismo e a corrupção.

Porém, este modelo era considerado lento, caro e ineficiente (BRESSER PEREIRA, 1998).

O modelo gerencial, diferentemente do modelo burocrático, está voltado para o cliente-cidadão, permitindo realizar controles por resultados, com foco na descentralização e na desconcentração da ação estatal, com instrumentos menos rígidos de gestão, configurando-se como uma administração pública mais compatível com as técnicas de administração utilizadas na iniciativa privada (TORRES, 2004).

O enfoque gerencial da administração pública manifestou-se inicialmente na Grã-Bretanha, no governo de Thatcher, em 1979, e nos Estados Unidos, no governo de Reagan, em 1980. Na Grã-Bretanha, o gerencialismo foi aplicado ao serviço público, tendo sido realizada uma reforma administrativa profunda e bem-sucedida. Da mesma forma da Grã-Bretanha, reformas ocorreram na Nova Zelândia, Austrália e Suécia. Nos EUA, em 1992, durante a gestão do presidente Clinton, foi promovida a reforma da administração pública federal, utilizando-se critérios gerenciais. Na França, em 1989, a reforma ocorreu no governo do primeiro-ministro Michel Rocard (SANTOS, 2003).

Segundo Santos (2003), a primeira tentativa de implementar a administração pública gerencial no Brasil ocorreu em 1967, no governo de Castelo Branco, por meio do Decreto-Lei 200, que promovia uma radical descentralização da administração pública. Mas somente em 1995, na administração de Fernando Henrique Cardoso, é que a reforma administrativa foi proposta, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

A estratégia definida pelo PDRAE apoiava-se em três dimensões: institucional-legal, que tratava as barreiras legais para o alcance de maior eficiência do aparelho do Estado; cultural, que abordava a mudança da cultura burocrática para a gerencial; e gestão pública, que envolvia os aspectos de modernização da estrutura organizacional e os modelos de gestão (MACHADO, 2004).

O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), de 1999, foi o principal instrumento de aplicação do PDRAE. Este instrumento buscava a qualidade dos serviços públicos, a avaliação da satisfação dos usuários e a padronização do atendimento. Em função do PQSP, em 1998, foi criado o Programa Qualidade do Governo Federal (PQGF), cuja finalidade era promover o reconhecimento e a premiação das organizações públicas que comprovassem, por meio de avaliação, o bom desempenho institucional. Para realizar essa avaliação, o Decreto Federal 3.507/00 estabeleceu as diretrizes para a elaboração de critérios de qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (MACHADO, 2004).

Atualmente, um dos programas de maior relevância voltada para a melhoria da gestão pública no Brasil é Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido como GesPública. Criado pelo Decreto Federal 5.378/05, ele é resultado da evolução dos programas anteriores criados pelo governo, mantendo-se fiel ao objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos mediante a melhoria contínua da gestão (BRASIL, 2005).

As principais características da GesPública são: ser pública, a qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência; ser focada em resultados para o cidadão, devendo produzir mais e melhores resultados para o cidadão e impactar a melhoria da qualidade de vida e a geração do bem comum; e ser federativa, pois a base conceitual e os instrumentos do GesPública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado, como saúde, educação, previdência, saneamento, tributação e fiscalização, mas para toda a administração pública<sup>15</sup> (GESPÚBLICA, 2014).

Diante deste contexto, no qual a reforma administrativa do Estado visou transformar a administração pública burocrática em gerencial, levando as organizações públicas

---

<sup>15</sup> <http://www.gespublica.gov.br/>

a buscarem o aumento da sua eficiência, maior agilidade e redução da complexidade burocrática (MARQUES, 2011), as organizações públicas estão sendo conduzidas, inevitavelmente, à mudança organizacional (XAVIER; DIAS, 2002), assunto que será tratado no próximo item.

### **3.2 Mudança organizacional**

As organizações estão inseridas em um ambiente em que as mudanças ocorrem de forma recorrente, imprevisível e em ritmo acelerado, influenciando, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Assim, é necessário que essas organizações estejam buscando adaptações diante desta realidade, como forma de sobrevivência (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999).

Para Motta (2004), nenhuma organização pode se considerar totalmente atualizada, a não ser por alguns momentos específicos. Assim, elas necessitarão lutar contra parte de seu passado e contra o obsoleto, introduzindo inovações, ou seja, mudanças de tal forma a deixar claro que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional tornaram ultrapassadas.

Em relação ao conceito de mudança organizacional, Bennis (1976) o define como o conjunto de ações que aumentam a eficiência das organizações que equilibram a situação atual com a desejada. Para Neiva (2004), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência positiva ou negativa para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. Cardoso e Freire (2003) consideram que a mudança organizacional representa uma nova maneira de estruturar a percepção e as ações da organização em relação ao ambiente. Segundo o autor, este fenômeno é visto como oportunidade de realinhamento e de readequação ao surgimento de novos cenários. Segundo Motta (2004), a mudança organizacional envolve a criação de um modelo de organização e produção, significando, portanto, alteração das próprias premissas sobre a realidade e a compreensão da mudança como fundamental para o êxito organizacional.

Quanto ao processo de mudança organizacional, Kurt Lewin se apresentou como pioneiro nesses estudos, na década de 1940, estudando os processos de mudanças planejadas. Ele desenvolveu um modelo de três estágios do processo de mudança, a saber: descongelamento, mudança e recongelamento. No estágio do descongelamento, é reconhecida a necessidade de mudar, pelo fato de que o estado atual apresenta-se indesejável. Em seguida, realiza-se o estágio da mudança, em que se criam alternativas para realizar o trabalho da maneira o mais desejável para a organização e para as pessoas. Por fim, realiza-se o estágio do recongelamento, que consiste no processo de mudança implantado e incorporado pelos indivíduos nas operações organizacionais (BARON; GREENBERG, 1989).

Cunha e Rego (2003) destacam três fases principais no processo de mudança organizacional: preparação, implementação e reforço da mudança. A preparação corresponde à análise do que se pretende com a mudança. Uma de suas vantagens é a possibilidade de gerar o envolvimento das pessoas e a forma para elas lidarem com a mudança e seus resultados. A etapa da implementação corresponde à prática das ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos na etapa anterior. A etapa de reforço da mudança abarca a criação e divulgação de resultados positivos, visando reforçar os comportamentos facilitadores para a mudança.

Para Oliveira (1995), o processo de mudança pode assumir três formas: a) Mudança linear progressiva – o sistema afasta de seu estado inicial paulatinamente; b) Mudança caótica – surgem acontecimentos sobrepostos uns aos outros, tornando-se incontroláveis e dificultando o entendimento de um gerenciamento eficaz; c) Mudança abrupta inesperada, repentina e desconhecida – altera o rumo, a direção ou o sentido da estratégia.

Kilmann (1991) destaca cinco estágios importantes para o processo de mudança organizacional:

- 1º) Início do programa – as oportunidades são analisadas para iniciar a mudança planejada, ou seja, se existem condições para que o esforço de melhoria seja bem-sucedido;

- 2º) Diagnóstico – o objetivo é desenvolver a compreensão dos problemas que a organização enfrenta, assim como as oportunidades;
- 3º) Programação das trilhas – envolve três partes: a) Seleção da primeira unidade a participar do programa e sua extensão às demais unidades; b) Seleção dos métodos para realizar a mudança que comporão cada uma das cinco trilhas; e c) Programação das cinco trilhas em uma sequência de atividades de duração preestabelecida;
- 4º) Formalização do plano de ação – passa-se a trabalhar na aplicação desse plano, com a implantação das trilhas;
- 5º) Avaliação dos resultados – ocorrem a observação dos obstáculos que ainda requerem atenção e a confirmação se o programa atingiu os resultados pretendidos.

Motta (2004) apresenta seis perspectivas de análise organizacional, por tema prioritário como instrumento de mudança organizacional, a saber: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Estratégia – a organização é vista como um sistema inserido em um contexto social, econômico e político, enfatizando sua forma de relacionar-se com a sociedade por meio de seus produtos e serviços. A tomada de decisão leva em consideração o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente, da seguinte forma: modo como são identificados e selecionados as demandas, as alternativas de ação e o papel de cada participante no processo. A racionalidade é buscada na medida em que o pensar estrategicamente a solução de problemas e o comportamento humano conduz aos objetivos e ao desenvolvimento da organização. O autor considera que, para mudar uma organização, é necessário redefinir sua missão, objetivos e formas de identificar e selecionar as alternativas de ação. Neste sentido, a mudança envolve a abertura do sistema de comunicações interna e externa, uma nova forma de se pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório (MOTTA, 2004).

Estrutural – a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade que define o âmbito de ação de cada pessoa para cumprir funções previamente estabelecidas. Pressupõe a definição prévia do papel formal dos

funcionários como fator principal de eficiência e eficácia. Conclui-se que, para mudar uma organização, é necessário alterar a forma de como se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. Segundo o autor, a mudança envolve dividir, suprimir ou criar setores e departamentos, reformulando linhas de autoridade, eliminando conflitos de hierarquia e redefinindo responsabilidades (MOTTA, 2004).

Tecnológica – preocupa-se com a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser usada na produção, enfatizando a racionalidade do processo produtivo como o custo, a qualidade e a agregação de valor para os clientes, além da redução da fadiga humana. Neste sentido, para mudar uma organização, é preciso alterar sua tecnologia, a especialização de funções e seus processos produtivos, revendo a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais (MOTTA, 2004).

Humana – a organização é vista como o conjunto de indivíduos e grupos. Tende a ver a formalidade organizacional e a hierarquia como fonte de frustrações, hostilidades e ressentimentos entre as pessoas. Considera-se que, para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, mediante o incentivo à colaboração, às práticas de motivação, à liderança, à reconstrução do sistema de recompensas de carreira e ao aperfeiçoamento pessoal. Segundo o autor, a mudança envolve a satisfação e a harmonia com o trabalho (MOTTA, 2004).

Cultural – a organização é vista como o conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados que a caracteriza e a distingue de outras. Essas expressões culturais são vistas na estrutura, na autoridade, em reuniões, enfim, nas formas de comunicação. Diferente da perspectiva humana, este modelo foca o coletivamente compartilhado, e não as atitudes e comportamentos individuais. Para a mudança, considera-se importante substituir a programação coletiva, na busca de um novo sentido de identidade, como se fosse um empreendimento coletivo, para alterar os valores das pessoas. Segundo o autor, a mudança envolve a internalização dos novos valores (MOTTA; 2004).

Política – a organização é vista como um sistema de poder, no qual os indivíduos e os grupos procuram ter maior influência no poder decisório. O poder é visto como um fim em si mesmo ou um instrumento para que determinadas ideias prevaleçam sobre outras. A mudança é realizada mediante a redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Segundo o autor, a mudança envolve a ampliação do acesso a informações, a melhoria das comunicações internas, a criação de formas participativas de gestão, a adoção de critérios mais claros de concentração e de distribuição de poder e a realização de grande esforço de negociação interna e de solução de conflitos (MOTTA; 2004).

As organizações públicas brasileiras não estão isentas desse esforço por mudanças, com vistas ao alcance de maior eficiência e agilidade e de redução da complexidade burocrática (XAVIER; DIAS, 2002). A partir da proposta de reforma administrativa implantada pelo PDRAE, foram lançadas as diretrizes para a ocorrência de mudanças nas organizações públicas, levando em consideração os aspectos legais, culturais e, principalmente, estruturais e de gestão nas diversas unidades do Estado (MACHADO, 2004). Neste sentido, gerenciar uma organização ou um serviço público passa a ser o mesmo que enfrentar mudanças velozes e complexas, compreender a importância de novos produtos e serviços e possibilitar uma direção para a organização (MOTTA, 2004).

Para Osborne e Gaebler (1994), apesar de tentarem, as instituições públicas não conseguem alcançar o mesmo nível de eficiência das empresas privadas, visto que, quase sempre, precisam servir a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por este serviço. Além disso, as mudanças requerem consenso de seus clientes, isto é, a sociedade, constituindo, portanto, um número maior de clientes em relação às empresas privadas.

Em uma análise sobre as mudanças no setor público no Brasil é possível identificar, segundo Wood Jr. (1992), que as mudanças ocorrem, em grande parte, com a criação ou supressão de cargos, órgãos e procedimentos. Isso não evitou a manutenção de estruturas obsoletas, hierarquizadas, pouco dinâmicas e muito caras, sobretudo devido à tendência à centralização e à superposição de órgãos e de funções (BRASIL, 1995). Souza (1994) afirma que a falta de consideração do

comportamento humano tem se tornado uma característica comum nas tentativas de mudanças no setor público.

A gestão pública brasileira é fortemente caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre o bem público e o privado. Associam-se ao patrimonialismo as relações clientelistas, ou seja, a troca de favores. Para Schommer (2003), essas heranças formaram as características negativas que condicionaram a cultura política do Brasil, havendo, portanto, a disseminação da ideia de que algumas delas são recorrentes ou, até mesmo, impossíveis de ser mudadas.

Mesmo diante das características da gestão pública brasileira, segundo Xavier e Dias (2002), as organizações públicas também devem acompanhar as demandas desse cenário cada vez mais competitivo, mediante o aumento da sua eficiência, o que implica a realização de mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas.

Dependendo da forma como as tentativas de mudanças são apresentadas pelos dirigentes e como elas são interpretadas pelos membros da organização, essas mudanças podem parecer convergentes ou divergentes aos padrões de significados compartilhados. Conseqüentemente, as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência por parte das pessoas (FEUERCSHÜTER, 1997).

Em relação às pessoas, todo processo de mudança pode exigir das pessoas certo grau de esforço no sentido de adaptar-se à nova situação (NOGUEIRA, 1991), o que pode gerar reações positivas ou negativas, independente se a mudança for planejada ou não (BORTOLOTTI, *et al.*, 2009), implicando, portanto, comportamentos de resistência no processo de mudança (MOTTA, 2004), assunto que será tratado no próximo item.

### 3.3 Resistência à mudança

Toda mudança organizacional gera algum impacto nas pessoas, na medida em que elas precisam mudar seu comportamento para alcançar os objetivos propostos pela mudança. Além das mudanças de comportamento, ocorrem dois outros efeitos: o psicológico, na forma de como a pessoa vai encarar o trabalho; e o social, na forma de como a pessoa vai se relacionar com outras pessoas e com a organização (JUDSON, 1980).

Para Glen (1976), as mudanças organizacionais recebem o apoio de uma minoria das pessoas, pois, inevitavelmente, geram insegurança, levando as pessoas a manifestarem resistências, encobertas ou manifestas. Os sinais de resistências às mudanças aparecerão a qualquer mudança que não corresponda às expectativas das pessoas (LOBOS, 1979).

Em relação ao conceito de resistência à mudança organizacional, Nogueira (1991) o conceitua como sendo um comportamento que tem por objetivo proteger a pessoa contra os efeitos de uma modificação, real ou imaginária, constituindo-se de qualquer comportamento que tem por finalidade zelar pela manutenção do *status quo*, em resposta a uma pressão para mudá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Motta (2004) sustenta que resistir à mudança significa opor-se à novidade ou, simplesmente, manifestar-se de forma contrária. Para o autor, as resistências estão presentes em todas as decisões e são notadas no cotidiano da organização.

As origens mais comuns das resistências às mudanças, segundo Motta (2004), são:

- a) Receio do futuro – a impossibilidade de conhecer o futuro faz a pessoa criar imagens diversas do que poderá vir, levando-as a optar pelo que é familiar, conhecido e experimentando, criando a incapacidade de correr riscos;
- b) Recusa ao ônus da transição – a mudança apresenta-se como uma promessa de melhores resultados, de maior eficiência e de satisfação

pessoal, mas para isso é necessário passar por caminhos difíceis e incertos, levando as pessoas optarem pelo caminho mais fácil e seguro;

- c) Acomodação ao status funcional – a acomodação ao conhecido provém não só da dificuldade que as pessoas têm de enfrentar o novo, mas também do tempo de permanência na empresa e de fatores inerentes à divisão do trabalho, levando as pessoas à tendência de se apegar a conquistas, como estabilidade, regularidade da renda, poder e prestígio, acomodando-se aos seus direitos e conveniências;
- d) Receio do passado – condicionamentos construídos por meio de experiências negativas podem criar nas pessoas atitudes de rejeição à mudança, tornando-as cínicas em relação à mudança e adotando antigas práticas.

Baron e Greenberg (1989) esclarecem que as causas das resistências às mudanças giram em torno das seguintes barreiras individuais:

- a) Insegurança econômica - algumas mudanças no trabalho podem ameaçar o estilo de vida dos funcionários, a remuneração e o emprego e, se a segurança financeira não for garantida, os desacordos e as resistências à mudança serão inevitáveis;
- b) Medo do desconhecido - no processo de mudança, o incerto substitui o conhecido, proporcionando medos e insegurança, sendo que o medo do desconhecido se apresenta nas justificativas sobre as desvantagens e desnecessidades da mudança, além da manutenção das antigas práticas, na esperança que elas ainda funcionem;
- c) Ameaças ao convívio social – pelo fato de as pessoas construírem laços sociais, algumas mudanças organizacionais, por exemplo, a distribuição de funções, ameaçam estes laços sociais, considerados uma importante fonte de reconhecimento social de muitos funcionários;
- d) Hábito - as pessoas, por serem dotadas de hábitos e rotinas, sentem dificuldade para enfrentar assuntos que não sejam rotineiros, tendendo à acomodação ao conhecido e ao status social;
- e) Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança – para que a mudança ocorra de fato, é necessário que as pessoas reconheçam e

estimem por completo a necessidade da mudança, senão tendem a manter as coisas como estão, criando barreiras à mudança.

O comportamento das pessoas ou dos grupos diante das mudanças pode variar dentro de um espectro de possibilidades desenvolvido por Judson (1980), representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Espectro de comportamentos possíveis diante de uma mudança

Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação e apoio entusiástica</li> <li>- Cooperação sob pressão da gerência</li> <li>- Aceitação</li> </ul>
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resignação passiva</li> <li>- Indiferença</li> <li>- Apatia e perda de interesse no trabalho</li> </ul>
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer somente aquilo que for ordenado</li> <li>- Manifestar comportamento regressivo</li> <li>- Não aprender</li> <li>- Protestar</li> <li>- Trabalhar segundo as regras</li> </ul>
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer o menos possível</li> <li>- Diminuir o ritmo de trabalho</li> <li>- Cometer "erros"</li> <li>- Causar danos</li> <li>- Praticar sabotagem deliberada</li> </ul>

Fonte: Adaptado de JUDSON, 1980, p. 64.

Identifica-se pelo Quadro 1 que as respostas pessoais à mudança podem variar desde uma grande aceitação, manifestada por uma cooperação e apoio entusiástico, até uma resistência ativa, tendo com a sua mais intensa manifestação a sabotagem deliberada (MARQUES, 2011).

Para Pereira e Fonseca (1997), o comportamento das pessoas diante das mudanças pode ocorrer da seguinte forma (Quadro 2):

Quadro 2 - Reações à mudança

Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipa</li> <li>- Promove</li> <li>- Influencia</li> <li>- Participa</li> <li>- Explora</li> <li>- Adere</li> </ul>
Rejeição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acomoda</li> <li>- Resiste ativa e passivamente</li> <li>- Boicota</li> <li>- Isola</li> <li>- Ignora</li> <li>- Nega</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pereira e Fonseca (1997, p. 266).

Chaves (2005) conclui que as mudanças que não levam em consideração as pessoas em seu processo impedem que eles sejam realistas. Além disso, a autora percebe que a pequena participação das pessoas no planejamento de mudança favorece o sentimento de rejeição e descrença.

Assim como nas organizações privadas, nas organizações públicas a resistência à mudança também é evidente, visto que pode colocar em risco as posições ocupadas no interior das organizações e no cotidiano das pessoas. Os órgãos públicos têm a tendência de querer continuar fazendo o que sempre fizeram, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não (JUNQUEIRA, 1992).

Quando ocorre uma mudança organizacional, os valores, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização, são confrontados com os valores simbólico-culturais da organização, podendo levar à resistência à mudança (SCHOMMER, 2003).

Segundo Penengo (1997), a cultura organizacional predominante na gestão pública está fortemente baseada no modelo gerencial tradicional, predominando estruturas piramidais, clientelismo, autoritarismo, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas e a tendência à burocratização. Em relação ao conceito de cultura organizacional, Gaj (1990) infere que se trata da forma como uma organização desempenha suas tarefas e se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir e pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. Para Fleury e Fischer (1996), os pressupostos básicos da cultura organizacional são difíceis de discernir, pois se mantêm invisíveis à observação do agente externo.

Mesmo que as mudanças nas organizações públicas ou privadas encontrem suas resistências, o que é considerado por Motta (2004) como inevitável e necessário à sobrevivência, para que as mudanças sejam perceptíveis nas organizações públicas, seria necessário que os gestores adotassem ferramentas de gestão mais evoluídas, como o planejamento estratégico (Silva *et al.*, 2013), assunto que será tratado no próximo item.

### 3.4 Planejamento estratégico

A concepção de planejamento estratégico surgiu da necessidade que as organizações sentiram de se planejarem, diante da rapidez das mudanças que ocorrem no ambiente. Desta forma, ele vem sendo praticado tanto no setor privado quanto no público como ferramenta capaz de reduzir as incertezas e de possibilitar a melhor direção para a organização (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Conceitualmente, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo contínuo e sistemático de elaboração de estratégias que possibilita tomar decisões racionais, por meio de planos formais de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado (ANSOFF, 1977). Também pode ser compreendido como um processo gerencial que proporciona ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando melhorar a relação da organização com seu ambiente (OLIVEIRA, 2007) ou, ainda, como um processo contínuo que busca reduzir as incertezas na tomada de decisão por meio de técnicas que avaliem as ações e as pressões do ambiente (DRUCKER, 1998).

Os principais objetivos do planejamento estratégico concentram na canalização das forças existentes na organização, no sentido de apontá-las para uma mesma direção, e na adaptação da organização aos ambientes em que está inserida, para possibilitar a reação adequada em função da mudança desses ambientes (ALMEIDA, 2010).

Para Tavares (1991), as principais funções do planejamento estratégico são: proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente; determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório; definir a direção, objetivos e linhas de ação mais oportunos e adequados à organização; viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados ao ambiente; coordenar e otimizar a alocação de recursos; e estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para eficiência, eficácia e efetividade da organização.

Em relação ao processo desenvolvimento do planejamento estratégico, Tavares (1991) o divide nas seguintes etapas: a) definição da missão – razão de ser da

organização; b) análise do ambiente externo – ameaças e oportunidades; c) análise do ambiente interno – pontos fortes e fracos; d) elaboração de filosofias e políticas; e) definição de objetivos; f) seleção de estratégias; g) formulação de metas e ações setoriais; h) elaboração do orçamento; i) definição de parâmetros de avaliação; j) formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades; e k) implementação. O autor observa, ainda, que o processo de planejamento estratégico deve seguir as características intrínsecas de cada organização, pois, dessa forma, variáveis como natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima influenciarão o processo. Em relação à cultura, Pereira e Rick (2009) percebem que o fator cultural se relaciona de maneira muito próximo com o planejamento estratégico, devido ao posicionamento da organização em relação a seus ambientes, externo e interno. Gaj (1990) complementa inferindo que a busca da adequação entre a cultura e as estratégias da organização representa uma forma de visualizar e compreender a organização, objetivando melhorar a adaptabilidade ao ambiente. Mas a cultura também pode aparecer como uma barreira ao funcionamento do processo de planejamento estratégico, uma vez que os padrões culturais podem se constituir em obstáculos à implementação de estratégias (PEREIRA E RICK, 2009).

Assim como a cultura organizacional, outros fatores podem interferir consideravelmente no processo de implementação do planejamento estratégico. São eles: a) resistência à mudança – cada pessoa percebe de forma diferente o processo de mudança, posicionando-se conforme esta percepção; b) falhas ou ausência na leitura ambiental – isso ocorre quando as circunstâncias do ambiente que poderão afetar de forma positiva ou negativa a organização não são levados em consideração; c) falta de informações apropriadas ao processo decisório – pelo fato de boa parte das organizações não administrar a obtenção de informações, geralmente, a deficiência de informações surge em decorrência de informações inadequadas ao contexto específico da tomada de decisão ou da transmissão de informações defasadas; d) falta de capacitação de recursos humanos – o fato de não existir um programa de capacitação pode levar ainda mais à manutenção e ao agravamento das resistências, pois as pessoas não têm conhecimento claro do processo e, muito menos, do envolvimento com ele (TAVARES, 1991).

Com relação à comunicação na organização, não somente no processo de planejamento estratégico, mas de maneira geral, ela se torna um processo essencial quando as decisões são comunicadas de forma coerente, clara e de fácil entendimento em todos os níveis da organização, possibilitando levar a um melhor desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON 1997). Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) inferem que a informação constitui matéria-prima para o executivo, pois é a partir dela que ele é estimulado a agir e a conduzir mudanças. Em relação aos funcionários, Kaplan e Norton (1997) inferem que somente o acesso às informações não é suficiente, tornando-se necessário que os funcionários sejam motivados e tenham a liberdade para decidir ou agir. Lacombe (2005) afirma que as políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem alinhadas com o planejamento global da organização, pois é por meio das pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que se chega às decisões, ao significado e ao rumo aos objetivos organizacionais (GARAY; CARVALHO; SILVA, 2009).

Na organização pública, a utilização do planejamento estratégico é mais recente que na esfera privada. Gradualmente, seu uso vem crescendo (PEREIRA, 2006). Apesar de as organizações públicas não necessitarem de um planejamento estratégico para obter lucros, como nas empresas privadas, com exceção daquelas caracterizadas como empresas públicas e sociedades de economia mista, elas necessitam de um planejamento estratégico para possibilitar a canalização do esforço organizacional em busca da prestação de serviços públicos de forma mais eficiente e de qualidade, tendo em vista que os recursos disponíveis são limitados (ALMEIDA, 2010).

Os objetivos do planejamento estratégico em instituições públicas diferem dos objetivos tradicionais do planejamento. Enquanto na empresa privada busca-se vantagem competitiva no mercado, nas organizações públicas busca-se o alcance dos objetivos sociais. Em relação à missão, nas organizações públicas ela é muito importante, pois definirá os principais esforços na direção do bem comum, diferentemente das empresas privadas, cuja missão, geralmente, envolve retorno financeiro. Alterar a missão da organização pública é muito mais difícil do que a da empresa privada, pelo fato de estar sujeita às restrições legais, tendo, portanto, que

continuar a prestação do serviço independente da obtenção de lucro ou não (ALMEIDA; CRUZ, 2002).

Para Almeida e Cruz (2002), a estratégia das organizações públicas é, geralmente, limitada pela burocracia que envolve os processos internos da organização. Dessa forma, a cultura da organização fica contaminada pela percepção de que não adianta buscar uma nova solução ou melhorar determinado procedimento, pois, caso não esteja previsto na legislação, não poderá ser executado.

Almeida e Cruz (2002) sintetizam as diferenças entre as instituições públicas e privadas que são relevantes para a execução do planejamento estratégico (Quadro 3).

Quadro 3 - Principais diferenças entre organizações privadas e públicas

	<b>Empresa Privada</b>	<b>Instituição Pública</b>
<b>Missão</b>	Atendimento das necessidades do mercado, visando o lucro.	Atendimento das necessidades da população no sentido de um bem comum.
	Pode ser alterada, apesar de algumas dificuldades.	É muito mais difícil de ser alterada.
<b>Funcionários</b>	Os funcionários são empregados, ou seja, são alocados para determinados propósitos.	Os funcionários são chamados de servidores, pois têm que servir à população.
<b>Cultura</b>	Competitividade	Colaboração
	Crescimento da empresa	Ajuste às necessidades
	Interesses particulares	Interesses públicos
	Cada um por si	Identidade do grupo
	Incentiva criatividade e inovação	Legalista
	O que importa é o resultado	O que importa é seguir a legislação
<b>Hierarquia</b>	Tendência de achatamento e descentralização	Centralizada, e as pessoas têm medo de assumir responsabilidades.
<b>Ambiente operacional</b>		
<b>Clientes</b>	Alto poder de reação	Pouca força
<b>Fornecedores</b>	Livre contratação	Licitação
<b>Concorrentes</b>	Representam uma ameaça	Não existe

Fonte: ALMEIDA; CRUZ, 2002, p. 6.

Segundo Almeida e Cruz (2002), existem disfunções que estão presentes tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, apesar de se manifestarem de forma diferente.

O Quadro 4 resume as disfunções encontradas nas empresas públicas e privadas.

Quadro 4 - As disfunções nas empresas privadas e públicas

<b>Disfunções Comuns</b>	
<b>Empresa Privada</b>	<b>Empresa Pública</b>
Dar importância apenas ao lucro, em detrimento dos valores sociais.	Usar o bem público em proveito próprio ou político.
Deixar de pagar os impostos e contribuições sociais.	Seguir a lei pela lei, mesmo que ela não faça sentido.
Conflitos de agência	Informação escassa ou censurada
Demissões como a primeira alternativa para cortar custos.	Empreguismo

Fonte: Almeida; Cruz, 2002, p. 7.

Almeida e Cruz (2002) ensinam que nas organizações públicas existem vários fatores que interferem no sucesso do planejamento estratégico, a saber: o problema crônico da descontinuidade administrativa, que consiste na alteração de políticas, de práticas e de gestores públicos em períodos curto de tempo, trazendo consequências desastrosas para a implementação do planejamento estratégico (ALMEIDA, 2010); ausência de comprometimento de dirigentes e servidores para com os objetivos e metas da organização; centralização de decisões e concentração de poder na cúpula; o conformismo burocrático dos servidores, gerado pelo excesso de apego à legalidade; estrutura organizacional hierárquica, cuja divisão funcional dificulta a integração das áreas; inexistência de política de gestão de pessoas que atenda às reais necessidades dos servidores e da organização; e despreparo de gestores para exercer suas funções, provocado pela ausência de programas de formação continuada.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 21), a “metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. Pode-se entender a metodologia também como uma disciplina que estuda e avalia as formas de pesquisa e que gera ou verifica novas formas que levam à captação e ao processamento de dados, com o objetivo de resolver problemas (BARROS; LEHFELD, 2000).

Este capítulo detalha o percurso metodológico empreendido para a realização desta pesquisa: tipo de pesquisa; abordagem de pesquisa; método de pesquisa; unidade de análise e sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados; e técnica de análise de dados.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Para se chegar aos objetivos deste estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, a qual expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2009).

A pesquisa descritiva faz uso da observação, do registro e da análise dos fatos ou fenômenos, sem fazer interferência sobre eles (BARROS; LEHFELD, 2000). Procura descobrir a regularidade com que determinado fenômeno ocorre e suas características (CERVO; BERVIAN, 2002). Também tem por finalidade conhecer as muitas situações em que ocorrem os fatos nos aspectos social, político e econômico da vida, tanto individual como coletiva (CERVO; BERVIAN, 2002).

É por meio dela que este estudo descreve a contribuição do planejamento estratégico implementado no TRE-MG para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores, perpassando pelas perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural, política e de resistência à mudança.

## **4.2 Abordagem da pesquisa**

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, que tem como principais características: não procurar enumerar e/ou medir objetivamente os eventos estudados; e considerar o ambiente natural como fonte direta de estudo e o pesquisador como instrumento fundamental à coleta e análise dos dados (GODOY, 1995).

Por meio da abordagem qualitativa, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os sujeitos da pesquisa, visando aprofundar o conhecimento a respeito da contribuição do planejamento estratégico implementado no TRE-MG para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores.

## **4.3 Método de pesquisa**

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, muito aplicado nas ciências humanas e em pesquisa qualitativa pelo fato de ser uma maneira de fazer ciência, principalmente quando se deseja conhecer de maneira profunda e abrangente a peculiaridade de uma situação específica (CERVO; BERVIAN, 2002; BARROS; LEHFELD, 2000).

O estudo de caso tem largo uso em estudos organizacionais (STAKE, 2005; YIN, 2005; HELOANI; CAPITÃO, 2007; COUTINHO, 2009). Segundo Lüdke e André (1986) e Triviños (1987), possibilita a descoberta de novos componentes que podem se destacar ao longo do estudo, ao buscar descrever a realidade de maneira ampla e profunda.

Este método foi aplicado à pesquisa aqui proposta, pois teve por objetivo analisar, de maneira ampla e profunda, a contribuição do planejamento estratégico implementado no TRE-MG para a mudança organizacional.

## **4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

Conforme Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2012), é importante, depois de definir o

que estudar, demarcar a unidade de análise, pois ela é que estabelece os limites de interesse do pesquisador. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), para que seja determinada uma unidade de análise, é necessário escolher se o que é mais importante no estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade específica ou certos indivíduos.

Esta pesquisa tem como unidade de análise o TRE-MG, órgão que implementou seu planejamento estratégico abrangendo o período de 2010 a 2014. Os sujeitos de pesquisa são os coordenadores, ou seja, servidores efetivos do Tribunal que possuem o cargo de coordenação de áreas específicas. Eles foram escolhidos pelo fato de se encontrarem em um nível intermediário na hierarquia da instituição. Segundo Maximiano (2005), o nível intermediário compreende os funcionários responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional.

No TRE-MG, existem atualmente existem 27 coordenadores, sendo que 9 foram entrevistados. Eles foram selecionados pelo autor deste estudo levando em consideração sua maior participação e envolvimento nas questões do planejamento estratégico.

#### **4.5 Técnica de coleta de dados**

Em relação às técnicas de coleta de dados, foram utilizados o levantamento documental e a entrevista semiestruturada.

A primeira fase da coleta de dados foi realizada com base em um levantamento de informações em documentos internos, por exemplo, Planejamento Estratégico 2010-2014, resoluções, ofícios, portarias, comunicados e relatórios, cujo objetivo foi compreender todo o processo que envolveu a implementação do planejamento estratégico no TRE-MG.

A segunda fase da coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse para uma investigação, em que o pesquisador faz perguntas com um objetivo definido, frente a frente com o

respondente e dentro de uma interação social (GIL, 2002), a fim de que se obtenham informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2011a). Assim, percebe-se que a entrevista semiestruturada permite espaço para se explorar cada caso e caminhar em qualquer direção que seja relevante, absorvendo ao máximo o tema (MARCONI; LAKATOS, 2011b). Além disso, por meio dela é mais provável que os pontos de vista dos entrevistados sejam expressos, diferentemente de uma entrevista padronizada ou um questionário, pelo fato de seu planejamento, geralmente, ser aberto (FLICK, 2004).

Em relação à sua aplicação, Gaskell (2002) indica que a entrevista semiestruturada tem a finalidade de compreender o mundo dos entrevistados, abrindo uma porta para o pesquisador interpretar e compreender suas narrativas em termos mais conceituais e intangíveis.

As perspectivas estratégia, estrutural, tecnológica, humana cultural e política, apresentadas por Motta (2004), serviram de inspiração para a realização de um roteiro de entrevista, acrescido, ainda, de uma investigação a respeito da resistência à mudança, tendo como base o mesmo autor, conforme consta no Apêndice A.

O período de coleta dos dados ocorreu entre o dia 27 e o dia 05 de setembro de 2014, sendo que foram realizadas entrevistas até se obter a saturação das respostas, a qual foi atingida com 9 entrevistados. O que se percebe é que as primeiras entrevistas são repletas de novidades, porém pontos em comum começam a surgir e em certo momento percebe-se que não surgirão novas informações. É nesse momento que ocorre a saturação dos dados (BAUER; GASKELL, 2011).

As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos participantes, os quais foram informados sobre a natureza do estudo. Foi garantida a eles a privacidade individual das respostas (FONTANA; FREY, 2005; MUZZIO, 2012). Após a aplicação das entrevistas, realizou-se a transcrição fiel das respostas.

## 4.6 Técnica de análise de dados

Os dados coletados foram tratados com base na análise de conteúdo, que é:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores - quantitativos ou não - que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

A análise de conteúdo é uma técnica que permite obter informações por meio da observação e da análise do conteúdo de textos escritos. A utilização desta técnica permite ao pesquisador verificar a frequência com que palavras e assuntos importantes aparecem nas falas e identificar o conteúdo e as características de informações presentes nos textos (HAIR JR. et al., 2005). Este procedimento tem por finalidade descrever o contexto das informações com base em procedimentos sistemáticos e objetivos, cujo objetivo é fazer inferências de conhecimentos a respeito das condições como as mensagens foram produzidas e recebidas (GONÇALVES, 2007). Para Franco (2008), seus resultados devem refletir os objetivos da pesquisa.

A análise de conteúdo compreende as seguintes etapas: a) Pré-análise – é quando se desenvolvem atividades, tais como, organização inicial dos dados e leitura superficial do material, que permite revelar a estrutura, as narrativas, as impressões, etc.; b) Exploração e análise do material – este tratamento refina a etapa anterior, sendo executado por meio da codificação das unidades de registro (tema, documento e personagens); c) Enumeração – é quando se identificam, por exemplo, a frequência, a intensidade e o tamanho dado às unidades de registro; d) Categorização – é realizada com base na semântica, que é o estudo do sentido das unidades linguísticas e de seus significados, a partir de categorias temáticas homogêneas entre si e mutuamente excludentes; e e) Intepretação – reflexão que busca identificar relações, possíveis contradições, sentidos, etc., ou seja, em que se busca interpretar os achados sob a luz do objeto (BARDIN, 1979).

As entrevistas gravadas foram transcritas, com base no roteiro proposto, e, posteriormente, agrupadas de acordo com as categorias desenvolvidas, tendo em

vista o conjunto de perspectivas apontadas por Motta (2004), acrescida da categoria relacionada à resistência à mudança, tendo como base o mesmo autor.

Posteriormente, emergiram subcategorias, as quais se destacaram, tendo uma frequência superior a quatro respondentes e recorrendo-se a critérios de repetição e relevância para a interpretação do conteúdo das entrevistas (FRANCO, 2008). Estas subcategorias foram dispostas em um quadro, para melhor visualização dos dados coletados (Quadro 6).

Por fim, extraíram-se trechos das falas transcritas que pudessem exemplificar tanto as categorias quanto as subcategorias de análise. Além disso, aproveitaram-se as subcategorias de menor expressividade. Após a conferência da análise parcial do material, para certificar-se de que não havia mais possibilidade de novas subcategorias, realizou-se a revisão delas e deu-se início à interpretação e avaliação do material (SILVA et al., 2013).

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente, caracteriza-se a instituição participante do estudo e descreve-se o perfil dos sujeitos pesquisados. Em seguida, analisa-se o conteúdo dos depoimentos colhidos pelas entrevistas semiestruturadas, para levantar dados sobre a contribuição do planejamento estratégico para a mudança organizacional.

### **5.1 Caracterização da instituição pesquisada e do perfil dos pesquisados**

O TRE-MG é um órgão pertencente à Justiça Eleitoral brasileira, que é composta por: Tribunal Superior Eleitoral, Tribunais Regionais Eleitorais, juízes eleitorais e as Juntas Eleitorais. O TSE está sediado na Capital Federal e os TREs, nas capitais dos estados, no Distrito Federal e nos territórios (BRASIL,2006).

A instituição desenvolveu-se e ampliou o número de funcionários ao longo dos anos. Dados obtidos dos setores da secretaria de Gestão de Pessoas revelam que existem atualmente 1.661 servidores efetivos no TRE-MG<sup>16</sup> (TRE-MG, 2014).

O primeiro planejamento estratégico do TRE-MG foi elaborado em 2007, compreendendo o biênio 2008-2009 (MINAS GERAIS, 2007). Devido à necessidade de cumprir a Resolução 70/2009 do CNJ e a Resolução 23.371/2012 do TSE, realizou-se o alinhamento do planejamento estratégico a estas normas, tendo seu período de vigência alterado para 2010–2014 (BRASIL, 2009, 2012).

Com o objetivo de analisar como o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores, foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

Os coordenadores do TRE-MG entrevistados foram identificados pela letra “R”, acompanhada da numeração crescente, à medida que as entrevistas foram realizadas (Quadro 5).

Quadro 5 - Perfil dos profissionais entrevistados

Profissional	Sexo	Estado civil	Cargo	Tempo que responde pela área	Tempo na instituição	Escolaridade	Faixa etária
R1	F	Viúva	Técnico judiciário	Entre 10 a 20 anos	Acima de 20 anos	Especialização completa	De 51 a 60 anos
R2	M	Casado	Analista judiciário	Entre 5 a 10 anos	Acima de 20 anos	Especialização completa	De 41 a 50 anos
R3	M	Casado	Analista judiciário	Entre 5 a 10 anos	Acima de 20 anos	Superior completo	De 41 a 50 anos
R4	F	Casado	Técnico judiciário	Até 1 ano	Acima de 20 anos	Superior completo	De 41 a 50 anos
R5	F	Casado	Técnico judiciário	Até 1 ano	Entre 10 a 20 anos	Superior completo	De 41 a 50 anos
R6	F	Casado	Analista judiciário	Até 1 ano	Entre 10 a 20 anos	Mestrado	De 41 a 50 anos
R7	M	Casado	Analista judiciário	Até 2 anos	Até 2 anos	Especialização completa	De 31 a 40 anos
R8	F	Casado	Analista judiciário	Entre 10 a 20 anos	Entre 10 a 20 anos	Especialização completa	De 41 a 50 anos
R9	M	Casado	Técnico judiciário	Entre 5 a 10 anos	Entre 10 a 20 anos	Especialização completa	De 41 a 50 anos

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 mostra que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, detém mais de cinco anos como gestor da área, atua acima de dez anos de trabalho na instituição, possui especialização completa e tem idade acima de 40 anos. O fato de a minoria dos gestores responder pela área com tempo de até dois anos se justifica pelas mudanças ocorridas na época das entrevistas, em decorrência de ato próprio da presidência do tribunal.

## 5.2 Análise dos depoimentos dos coordenadores

Para a análise dos resultados, foram utilizadas as seis perspectivas de mudança organizacional mencionadas por Motta (2004), a saber: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Foi acrescida ainda uma investigação em relação à resistência à mudança, tendo como base o mesmo autor.

Dessas categorias, emergiu uma série de subcategorias, tendo se assinalado as mais marcantes para os entrevistados (Quadro 6).

<sup>16</sup> <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-mg-portal-transparencia-relacao-quantitativo-de-cargos-efetivos-no-mes-de-agosto-de-2014-relatorios-cnj>

Quadro 6 - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

<b>Perspectivas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Estratégica	Finalidade do planejamento estratégico	- Ferramenta para direcionar a instituição - Contextualização do ambiente organizacional
	Participação no planejamento estratégico	- Participação indireta no planejamento - Participação nos indicadores de desempenho
	Missão organizacional	- Razão de existência organizacional
	Objetivos estratégicos	- Envolvimento com os objetivos estratégicos - Orientação dos objetivos para realização das ações - Justificativa de determinadas ações
	Tomada de decisão	- Maturidade do planejamento estratégico - Decisões baseadas em critérios políticos
Estrutural	Criação ou eliminação de setores, grupos e comissões	- Criação de unidades não associadas diretamente ao planejamento estratégico - Fortalecimento de grupos existentes no Tribunal
Tecnológica	Alteração do parque tecnológico	- Parque tecnológico evoluído - Desenvolvimento de sistemas
Humana	Alterações de atitudes e comportamentos dos servidores	- Clareza das ações e decisões - Baixa utilização do planejamento estratégico - Capacitação dos servidores
Cultural	Cultura organizacional	- Dificuldade de mensurar a alteração da identidade dos servidores - Compreensão da dinâmica organizacional
Política	Canalização dos interesses e solução dos conflitos	- Definição de projetos, ações e objetivos
Resistência à mudança	Receio do futuro	- Consideram uma ferramenta muito necessária para o Tribunal
	Recusa ao ônus da transição	- Preferência pelos caminhos existentes com abertura para os novos
	Acomodação ao status funcional	- Percebe a mudança de forma positiva quanto existem critérios - Percebe a mudança de forma negativa quando é constante.
	Receio do passado	- Perda de cargo de confiança - Fatores diversos

Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor compreensão, a análise de cada uma das perspectivas é disposta da forma detalhada a seguir, levando-se em conta as categorias e as subcategorias pertinentes.

### 5.2.1 Perspectiva estratégica

Nesta perspectiva, foram analisadas as categorias referentes a: *finalidade do planejamento estratégico*, definida como as noções básicas sobre o planejamento estratégico; *participação no planejamento estratégico*, definida como o envolvimento efetivo das pessoas no planejamento; *missão institucional*, definida como a razão de existência da organização; *objetivos estratégicos*, definida como a condução do comportamento humano por meio dos objetivos; e *tomada de decisão*, definida como um processo decisório racional e participativo.

#### 5.2.1.1 Finalidade do planejamento estratégico

A análise dos depoimentos dos coordenadores do TRE-MG revelou que os principais aspectos que caracterizaram a categoria *finalidade do planejamento estratégico* associam-se às subcategorias: *ferramenta para direcionar a instituição e contextualização do ambiente institucional*.

No que se refere a *ferramenta para direcionar a instituição*, a maioria dos entrevistados relatou que o planejamento estratégico tem por objetivo possibilitar o direcionamento da instituição para o alcance de seus objetivos estabelecidos, minimizando imprevistos e incertezas. Esse resultado se reflete nos depoimentos dos coordenadores:

O planejamento estratégico seria uma ferramenta para direcionar o alcance dos objetivos da instituição, minimizando os imprevistos e as incertezas. (R4)

Eu acho que a finalidade do planejamento estratégico é exatamente para passar diretrizes para que a instituição alcance os parâmetros definidos por ela. (R5)

Eu acho que a finalidade do planejamento estratégico é dar uma direção, uma coordenação para a instituição. (R6)

A finalidade do planejamento estratégico seria de orientar a instituição nos caminhos que ela deve seguir para conseguir alcançar os seus objetivos. (R7)

Eu acredito que a finalidade do planejamento estratégico é dar uma diretriz para a instituição, minimizando os imprevistos, minimizando a administração baseada na intuição. (R9)

Os depoimentos dos entrevistados vão ao encontro do conceito formulado por Oliveira (2007) de que o planejamento estratégico é o processo administrativo que oferece sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. Vasconcellos (1982) complementa inferindo que este processo é contínuo e sistemático, um olhar para fora, buscando traçar rumos para o futuro da organização e enfrentando riscos e incertezas.

Em relação à *contextualização do ambiente institucional*, a minoria dos entrevistados relatou que o planejamento estratégico objetiva compreender o contexto no qual a organização está inserida, na busca pela melhoria das ações, conforme se observa em alguns depoimentos:

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que busca lidar com a complexidade do mundo em que vivemos, tentando integrar tudo isso com uma missão, visão e o foco nos objetivos estratégicos definidos. (R3)

O planejamento estratégico é o entendimento do contexto em que estamos e uma definição de estratégias de organização para nos mantermos e aperfeiçoarmos nas ações de nosso trabalho. (R8)

Para Vasconcellos Filho e Machado (1979), o planejamento estratégico está voltado para o alcance de resultados, por meio de um processo sistematizado para a antecipação de mudanças futuras, levando em consideração o seu contexto, ou seja, o ambiente externo e interno da organização, estabelecendo e corrigindo os cursos de ação.

#### **5.2.1.2 Participação no planejamento estratégico**

Do relato dos entrevistados emergiram as seguintes subcategorias características da participação no planejamento estratégico: *participação indireta no planejamento e participação nos indicadores de desempenho*.

Percebe-se, no que tange a *participação indireta no planejamento*, que a maioria dos entrevistados relatou que participa do planejamento estratégico por meio das atividades inerentes a área, não fazendo referência direta a nenhum objetivo

estratégico, meta, projeto ou indicador. Ou seja, participa de forma indireta no planejamento, conforme expressam alguns coordenadores:

Minha área está totalmente envolvida, porque todas as aquisições do tribunal todas as contratações passam por esta área. Eu acho que é a espinha dorsal do Tribunal, na verdade. (R2)

Minha área participa diretamente em questões internas da própria área, ou seja, na automatização dos processos. (R8)

Participa na colaboração da própria divulgação, na própria sensibilização dos atores envolvidos com relação ao planejamento instituído e nas consequências daí decorrentes. (R9)

A participação das pessoas no planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007), dependerá, inicialmente, do envolvimento delas na construção do planejamento. Além disso, o autor considera que a falta do desdobramento do planejamento estratégico para os níveis tático e operacional é também um fator de inibição nesta participação. O nível estratégico é o mais alto da organização. Suas ações compreendem períodos de longo prazo. O nível tático, também conhecido como “nível gerencial”, é um intermediário, posicionando-se entre o estratégico e operacional. Geralmente, envolve ações de médio prazo. O nível operacional refere-se ao nível mais baixo da organização. Geralmente, suas ações são de curto prazo (OLIVEIRA, 2007).

Na subcategoria *participação nos indicadores de desempenho*, a minoria dos entrevistados declarou que participa do planejamento estratégico mediante o fornecimento de dados estatísticos para a composição dos indicadores de desempenho estabelecidos no planejamento, segundo expressam alguns entrevistados:

Minha área participa, principalmente, no envio para a área responsável de alguns indicadores já traçados; por exemplo, acessibilidade, infraestrutura física adequada e economia de recursos (R5).

Minha área participa do planejamento com informação de dados para a formação indicadores de desempenho e ações concretas, para garantir aos jurisdicionados uma prestação jurisdicional séria e eficaz (R7).

Com relação aos indicadores de desempenho, Kaplan e Norton (1997) afirmam que não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Para os autores, o sistema de

indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Grateron (1999) complementa que os indicadores devem ser capazes de medir as atividades realizadas, os resultados obtidos e os recursos utilizados, além de permitir sua comparação com os valores-padrão preestabelecidos. Em relação ao comprometimento das pessoas, Santos e Cardoso (2001) inferem que um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e bem estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com os resultados.

### 5.2.1.3 Missão institucional

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que o principal aspecto que caracterizou a missão institucional associa-se à subcategoria *razão de existência organizacional*.

Observou-se nos relatos que a maioria dos entrevistados percebeu que a missão estabelecida no planejamento estratégico do TRE-MG conseguiu demonstrar a razão de sua existência organizacional, englobando seus serviços e produtos. Isso permitiu abrir um canal de comunicação com o público envolvido, segundo informado pelos respondentes:

A missão não pode ser uma coisa muito vasta, não. Eu acho que ela tem que ser compacta. Portanto, a missão, legitimidade do processo eleitoral, o processo já engloba todo o conceito eleitoral, ou seja, todos os serviços prestados (R1).

Porque o objetivo final mesmo seria isso aqui, a legitimidade do processo eleitoral, o que a gente quer atingir, na verdade. O que a população espera da gente, eu acho que é o que está na Missão (R2).

Eu acho que ela, quando confrontada com as missões dos outros Tribunais componentes do Poder Judiciário do Brasil, a missão cumpre o seu papel muito bem perante o seu público (R3).

Eu acho que, de certa forma, a missão colocou a questão administrativa que a gente está inserida, aquilo que fazemos. Então, a administração suporta esse alcance maior, da legitimidade do processo eleitoral (R4).

Os depoimentos revelam que a missão definida pelo Tribunal cumpre o seu propósito, que, segundo Tavares (1991), corresponde à razão de existência da organização e à delimitação de suas atividades. Santos e Cardoso (2001)

complementam que definição da missão é um processo muito mais aberto, de revisão das funções, necessidades, produtos e clientes.

Com relação à mudança organizacional, Motta (2004) infere que a organização muda quando a missão é definida de uma forma que contemple a sua razão de ser, seus produtos e serviços da organização, possibilitando, dessa forma, um relacionamento com o público interno e externo.

#### **5.2.1.4 Objetivos estratégicos**

Do relato dos entrevistados emergiram as seguintes subcategorias características dos objetivos estratégicos: *envolvimento com os objetivos estratégicos, orientação dos objetivos para realização das ações e justificativa de determinadas ações.*

No que tange à subcategoria *envolvimento com os objetivos estratégicos*, metade dos entrevistados relatou que, apesar de amplamente divulgados, existe certo desconhecimento dos objetivos por uma parte considerável dos servidores, pelo fato de não haver uma conexão dos objetivos estratégicos com a prática diária dos servidores, dificultando o envolvimento deles com os objetivos e, conseqüentemente, não contribuindo para a condução do comportamento dos servidores. Esse resultado se reflete nos depoimentos dos coordenadores:

Eu acho que há um desconhecimento muito grande desses objetivos e que, na verdade, eles não se envolvem muito com isso, não. Então, assim, em tese, eu acho que conduziria muito bem o comportamento dos servidores, mas, na prática, eu não vejo isso acontecer, não (R2).

Eu acho que ainda não está cem por cento de conhecimento do servidor, apesar de ser amplamente divulgado, porque as pessoas se envolvem mais a partir do momento que elas têm uma aplicação mais prática de que aquela atividade que ela faz realmente tem a ver com o objetivo traçado pela instituição (R5).

Eu acho que tem uma grande dificuldade de se encaixar o trabalho do dia a dia dos servidores nesses objetivos estratégicos, o que não permite conduzir o comportamento das pessoas (R7).

Essas opiniões manifestadas pelos respondentes têm respaldo em Norton e Kaplan (1997), que explicitam que a comunicação tem papel fundamental no envolvimento com os objetivos, pois serve para mostrar para as pessoas os objetivos que devem

ser alcançados para que a estratégia da organização seja bem-sucedida. Além disso, o autor menciona que é necessário que os objetivos estratégicos sejam desdobrados para os níveis mais baixos da organização, por meio de metas e ações, a fim de que as pessoas possam se envolver com eles. Vasconcellos Filho e Machado (1979) complementam que a participação no processo de estabelecimento de objetivos institucionais cria maior motivação e comprometimento nas pessoas para com o desafio de atingi-los.

Em relação à subcategoria *orientação dos objetivos para a realização das ações*, a outra metade dos entrevistados relatou que os objetivos estratégicos contribuíram para conduzir os comportamentos das pessoas, pois eles ajudaram a identificar as prioridades das ações e direcionar o trabalho, conforme se observa em alguns depoimentos:

Eu acho que os objetivos estratégicos contribuíram para identificar aquilo que é prioritário. Definem o que tem que ser buscado pela administração num primeiro plano. Então, isso já direciona o trabalho e o comportamento (R4).

Obviamente, ter objetivos estratégicos no Tribunal facilita a condução do comportamento de todos os servidores, porque eles sabem o que procurar e o que eles devem fazer (R7).

Os trechos reforçam Tavares (1991) quando afirma que as funções dos objetivos estratégicos podem ser delineadas na forma a orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar as pessoas e facilitar a avaliação de desempenho. Para o autor, os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo.

Com relação à mudança organizacional, para Motta (2004) a organização muda quando os objetivos organizacionais são definidos de forma a conduzir o comportamento humano, a solucionar os problemas e a moldar a forma de pensar da organização, possibilitando a racionalidade dos procedimentos.

Em relação à subcategoria *justificativa de determinadas ações*, a minoria dos entrevistados considerou os objetivos estratégicos como sendo uma alternativa para

justificar o desenvolvimento de determinadas ações, inclusive sobre a solicitação de orçamento para viabilizar estas ações, como afirma o depoimento abaixo:

Os objetivos estratégicos são importantes na fundamentação na hora que a gente vai solicitar orçamento para execução das ações. Então, ele pode não ser totalmente balizador das ações. Acho que isso é um processo ainda em construção, mas ele é utilizado muito como justificativa para ações que as áreas queiram desenvolver (R9).

Para Tavares (2007), o orçamento é a etapa do processo de gestão estratégica em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender aos objetivos organizacionais. O orçamento é elaborado a partir dos objetivos e das ações, por isso ele deve ser avaliado e aprovado pelo nível de direção da organização, para que seja possível realizar as ações que foram definidas.

#### **5.2.1.5 Tomada de decisão**

Do relato dos entrevistados emergiram as seguintes subcategorias características da tomada de decisão: *maturidade do planejamento estratégico* e *decisões baseadas em critérios políticos*.

No que se refere a *maturidade do planejamento estratégico*, a maioria dos entrevistados relatou que, pelo fato de o planejamento estratégico ser considerado uma ferramenta recente no Tribunal, ele ainda não contribuiu suficientemente para tornar a tomada de decisão mais racional e participativa, sendo necessário ainda um amadurecimento do planejamento na organização. Esse resultado se reflete nos depoimentos dos coordenadores:

Eu acho que é muito cedo e acho que a área de Planejamento foi muito boicotada aqui dentro do Tribunal. Então, eu acho que a questão da tomada de decisão está melhorando (R1).

Eu ainda não acho que o planejamento estratégico chegou nesse ponto de tornar as decisões mais racionais e participativas. Ele é muito recente no Tribunal (R8).

Eu acho que nós ainda estamos longe do ideal, mas acredito que ainda nós estamos no meio do caminho, que ainda é necessário isso ser aprimorado aqui no Tribunal (R9).

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico corresponde a um processo contínuo que visa reduzir as incertezas do processo de tomada de decisão, tornando-as mais racionais, por meio de técnicas que avaliem as ações e pressões dos ambientes interno e externo da organização, que, segundo Oliveira (2007), aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

Gontijo e Maia (2004) mencionam que o papel da organização é propiciar um ambiente favorável, que condicione as decisões aos objetivos da organização, proporcionando as informações suficientes para a tomada de decisão. A racionalidade organizacional postula a possibilidade tanto de domínio de fatores incontrolláveis como de eliminação de riscos e incertezas no processo decisório, mediante uma análise criteriosa. Porém, os dirigentes tomam decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, o que torna impossível obter a racionalidade completa. Quanto à razão, Weber (1963), na sua perspectiva, menciona que ela é determinada pela técnica. Esta técnica é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, mediante execução de tarefas, com base em regras calculáveis e sem relação com as pessoas. Pereira, Lobler e Simonetto (2010) sustentam que um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva e elementos de natureza subjetiva. Este sistema é indivisível. Portanto, quando se enfoca processo decisório não se pode desconsiderar nenhum destes dois aspectos.

Quanto a *decisões baseadas em critérios políticos*, a minoria dos entrevistados relatou que outro fator que faz com que o planejamento estratégico não contribua para tornar a tomada de decisão mais racional e participativa é que, geralmente, não se utiliza o planejamento estratégico como referência para a tomada de decisão. Pelo contrário, são decisões baseadas em critérios puramente políticos; ou seja, para satisfazer interesses próprios, não permitindo tornar a tomada de decisão racional e participativa, conforme se verifica em seus relatos:

Aqui na minha área, eu acho que é um pouco difuso a tomada de decisão ser mais racional. Como, pelo menos, nas últimas gestões, a gente tem percebido que algumas realizações acabam fazendo parte de objetivos muito específicos do presidente do Tribunal. Nós temos ações aqui que

estão mais alinhadas com uma vontade política do que com propriamente um planejamento estratégico (R5).

O grande problema que a gente tem é que o gestor maior, que é o presidente do Tribunal, não costuma balizar suas ações com o planejamento estratégico. Então, enquanto as posições pessoais acontecerem, nós vamos avançando, mas não vamos estar próximo do ideal (R9).

Para Cyert e March (1992), o processo decisório é descrito como um grande sistema de negociação política. Existem diversos grupos de interesse, internos e externos, e o processo decisório é uma negociação contínua desses interesses para manter a coalizão de poder e a lógica de interesses previamente definidos. Lindblom (1959) complementa inferindo que em seu modelo definido como incremental o processo decisório afasta-se radicalmente do modelo racional, pois a escolha de uma decisão se faz sem especificação prévia de objetivos ou valores e cada um atribui às ações os fins e os valores da forma como os percebe ou deseja. Motta (2004) considera que a organização muda quando se considera o processo decisório racional (identificar, avaliar e selecionar alternativa) e participativo (interativo), possibilitando levar ao aperfeiçoamento do processo decisório.

Além dessas subcategorias, consideradas como mais importantes pelos entrevistados, o grupo permitiu a observação de questões menos relevantes de identificação, quais sejam: utilização de indicadores de desempenho, diagnóstico organizacional e limitação da ação do gestor no planejamento.

Fazendo-se uma síntese da perspectiva estratégica, com base nas subcategorias que emergiram da análise, os relatos dos entrevistados permitiram observar: a) para a maioria a finalidade do planejamento estratégico é possibilitar uma direção para a organização, ao passo que para a minoria é compreender o contexto organizacional; b) a maioria participa do planejamento de forma indireta por meio das atividades inerentes às áreas, ao passo que a minoria participa com o fornecimento de dados estatísticos para a composição de indicadores; c) a missão estabelecida no planejamento estratégico do Tribunal conseguiu demonstrar a razão de sua existência organizacional, por meio de seus produtos e serviços; d) de um lado, os objetivos estratégicos não contribuíram para conduzir o comportamento, pois existe certo desconhecimento dos objetivos estratégicos, pelo fato de estarem desconexos

à prática diária dos servidores, mas, de outro, contribuíram para conduzir o comportamento, porque ajudaram a identificar as prioridades das ações e direcionar o trabalho; e) para a minoria os objetivos são como uma alternativa para justificar certas ações e para fazer solicitação de orçamento; f) para a maioria o planejamento estratégico é uma ferramenta recente no Tribunal, não contribuindo ainda para a racionalidade da tomada de decisão, ao passo que para minoria não se utiliza o planejamento estratégico como referência para a tomada de decisão, sendo ela baseada em critérios políticos.

## **5.2.2 Perspectiva estrutural**

Nesta perspectiva, foi analisada a categoria *criação ou eliminação de setores, grupos e comissões*, definida como alteração da forma de distribuição da autoridade e responsabilidade.

### **5.2.2.1 Criação ou eliminação de setores, grupos e comissões**

A análise dos depoimentos dos coordenadores do TRE-MG revelou que os principais aspectos que caracterizaram a criação ou eliminação de setores, grupos e comissões em decorrência do planejamento estratégico associam-se às subcategorias: *criação de unidades não associadas diretamente ao planejamento estratégico* e *fortalecimento de grupos existentes no Tribunal*.

Em relação à subcategoria *criação de unidades não associadas diretamente ao planejamento estratégico*, a maioria dos entrevistados relatou que não faz associação direta do planejamento estratégico com o surgimento de setores, grupos ou comissões no Tribunal, não permitindo, portanto, a distribuição de autoridade e responsabilidade na instituição. Esse resultado se reflete nos depoimentos dos coordenadores:

Eu tenho conhecimento dos setores que foram ou extintos ou criados, mas não ligados diretamente ao planejamento, não em função de algum objetivo institucional que tenha sido alcançado ou alguma meta do planejamento (R4).

A própria Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), que antes era uma assessoria e está com uma estrutura de coordenadoria. Eu vi que na

Secretaria Judiciária e na Secretaria de Gestão de Pessoas teve muita alteração, mas eu não posso te afirmar se isso teve a ver com o planejamento estratégico (R5).

Aqui, que eu tenho conhecimento de setor criado, é a Seção de Apoio à Procuradoria, que não foi em decorrência do planejamento. Agora, diretamente, eu não tenho conhecimento de nenhuma unidade que foi alterada ou criada por causa do planejamento estratégico (R7).

A estrutura organizacional, segundo Teixeira, Salomão e Teixeira (2010), constitui o conjunto de regras que estabelece o sistema de atividades, de autoridade, de responsabilidade e de comunicação em uma organização. Para os autores, a estrutura deve ser influenciada pela estratégia, caso contrário deixará de ser uma aliada na execução da estratégia, passando a construir barreiras a ela. Hrebiniak (2006) reforça que o processo de planejamento estratégico impacta de forma direta a estrutura, visto que determina a interdependência entre as diversas partes que compõem a organização. Assim, a estratégia define os métodos de coordenação e integração necessários para a realização das atividades, que, por sua vez, é característica básica da estrutura organizacional. Apesar da influência da estratégia sobre a estrutura organizacional, Neis e Pereira (2014) reconhecem que existe uma relação constante e recíproca entre estratégia e estrutura organizacional, sendo que em determinados casos a estrutura modela a estratégia, mas em outros a estratégia determina a estrutura da organização.

No que diz respeito à mudança organizacional, Motta (2004) infere que a organização muda quando se altera a forma de distribuição da autoridade e responsabilidade, por meio da criação ou supressão de setores ou departamentos, com o objetivo de estabelecer o direcionamento e o controle do comportamento humano.

No que tange à subcategoria *fortalecimento de grupos existentes no Tribunal*, a minoria dos entrevistados apontou que o planejamento estratégico contribuiu para o fortalecimento de grupos que já existiam no Tribunal, mas não para a criação deles, conforme o relato dos entrevistados:

O Conselho Administrativo, que é um grupo que já existia antes do planejamento estratégico, mas ele praticamente não se reunia, não havia

deliberação, a partir do momento que houve a existência do planejamento estratégico ele começou se fortalecer (R3).

O depoimento pode ser corroborado pelos estudos de Spee e Jarzabkowski (2009), que comprovaram que o planejamento estratégico consegue relacionar as diversas unidades da organização, fortalecendo suas interações sociais, o que, por sua vez, tem o poder de facilitar a prática e a execução das estratégias. Para que a execução da estratégia seja bem sucedida, é necessário que ela seja reconhecida e legitimada pelos diversos membros e grupos de interesses que compõem a organização.

Fazendo-se uma síntese da perspectiva estrutural, com base nas subcategorias que emergiram da análise, foi possível observar: a) para a maioria dos entrevistados não surgiram setores, grupos ou comissões em decorrência direta do planejamento estratégico; b) a minoria apontou que determinados grupos que já existiam no Tribunal foram fortalecidos pelo planejamento estratégico.

### **5.2.3 Perspectiva tecnológica**

Nesta perspectiva, foi analisada a categoria *alteração do parque tecnológico*, que compreende a alteração da tecnologia, levando à eliminação de desperdícios e redução da fadiga humana.

#### **5.2.3.1 Alteração do parque tecnológico**

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que os principais aspectos que caracterizaram a categoria *alteração do parque tecnológico*, em decorrência do planejamento estratégico, associam-se às subcategorias: *parque tecnológico evoluído* e *desenvolvimento de sistemas*.

Em relação à subcategoria *parque tecnológico evoluído*, a maioria dos entrevistados relatou que o parque tecnológico do Tribunal sempre foi evoluído, devido à própria atividade fim da organização, não recebendo nenhuma contribuição por parte do planejamento estratégico. Além disso, não associa a eliminação da fadiga e do desperdício à tecnologia; pelo contrário, ela pode agravar, dependendo da situação, conforme foi relatado pelos entrevistados:

Eu acho que o planejamento estratégico nosso trata algumas questões que já existiam antes, como a questão da tecnologia, que sempre foi evoluída. Na minha opinião, na medida que aumenta a tecnologia, aumenta a fadiga. Aumenta também o desperdício, porque se você aumenta o seu parque tecnológico, por exemplo, você aumenta o consumo de energia elétrica. Não tem como você crescer e não consumir mais (R3).

O parque tecnológico da Justiça Eleitoral sempre foi muito evoluído, em função da própria eleição, não recebendo contribuição do planejamento neste aspecto (R8).

A própria razão fim da instituição tornou a instituição muito ligada à questão da informatização. Eu não associo com muita ênfase o planejamento estratégico a essa questão da alteração da tecnologia. Acho ainda que quanto mais a gente tem o avanço tecnológico, mais a gente tá sendo cobrado por email, por whatsapp. Ou seja, a fadiga aumenta (R9).

Lopes e Costa (2006) ressaltam a importância de a tecnologia da informação e de os sistemas de informação estarem alinhados com os objetivos do planejamento estratégico, pois grandes investimentos em estrutura de hardware e software não se traduzem necessariamente em reais benefícios para a organização. Portanto, é necessário identificar quais são e onde devem ser aplicados.

Em relação à subcategoria *desenvolvimento de sistemas*, a minoria dos entrevistados relatou que o planejamento estratégico contribuiu para o desenvolvimento de sistemas, proporcionando a otimização dos processos produtivos e a redução de custo, da fadiga e do desperdício, conforme foi relatado pelos entrevistados:

Existem sistemas desenvolvidos pela própria informática de gerenciamento de imóveis em todo o estado, porque são informações que a gente tem que prestar para cumprir com indicadores, tanto do Tribunal quanto do CNJ. Com certeza, isso vai otimizar os trabalhos e reduzir a fadiga, porque o servidor não vai ter que ficar fazendo todo mês a mesma coleta de dados se o trabalho for alimentado sistematicamente. Isto veio em decorrência do planejamento estratégico (R5).

E função do planejamento, a gente implementou um sistema, o Mural eletrônico, para dar celeridade ao trâmite processual e garantir que o advogado tenha acesso às informações pela internet. Sem dúvida, otimizou o serviço, pois antes toda adesão judicial era tirado cópia e pregado aqui do lado de fora. Hoje, não se tira cópia de nada. O servidor já lança direto no sistema eletrônico os dados, gerando redução de custo e de desperdício de papel (R7).

Os relatos dos entrevistados podem confirmar o que Tavares (2007) infere sobre a melhoria da tecnologia, pois ela permite que na maioria das vezes as pessoas continuem fazendo o que sempre fizeram, mas com maior agilidade e de forma mais confiável. A tecnologia pode ser compreendida, em termos organizacionais, nos aspectos de produtos e processos. Em relação aos produtos, a tecnologia possui um efeito direto no consumidor, devido à qualidade dos produtos. A tecnologia aplicada a processos possui implicações mais relacionadas ao tempo e à precisão, ou seja, menor espaço de tempo e maior confiabilidade, significando, portanto, menor número de operações, maior padronização, redução de pessoal e, conseqüentemente, redução de custo. Nesta direção, Motta (2004) menciona que a organização muda quando é alterada a sua tecnologia de informação e os processos de trabalhos, objetivando a eliminação de desperdícios, a redução da fadiga humana e a distribuição das tarefas.

Além dessas subcategorias, consideradas como mais importantes pelos entrevistados, o grupo encontrou questões menos relevantes de identificação, quais sejam: indicadores contribuindo para melhoria do parque tecnológico e a dependência ao Tribunal Superior Eleitoral para melhoria do parque tecnológico.

Fazendo-se uma síntese da perspectiva tecnológica, com base nas subcategorias que emergiram da análise, foi possível observar: a) para a maioria dos entrevistados, o planejamento estratégico não contribuiu para alterar o parque tecnológico do Tribunal, pois ele sempre foi considerado evoluído; e b) para a minoria dos entrevistados, o planejamento estratégico contribuiu para o desenvolvimento de sistemas, permitindo a otimização dos processos produtivos e a redução de custo, da fadiga e do desperdício.

#### **5.2.4 Perspectiva humana**

Nesta perspectiva, foi analisada a categoria *alterações de atitudes e comportamentos dos servidores*, definida como a forma de participação dos servidores nas ações da organização e a satisfação com o trabalho.

#### 5.2.4.1 Alterações de atitudes e comportamentos dos servidores

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que os principais aspectos que caracterizaram as alterações de atitudes e comportamentos dos servidores associam-se às subcategorias: *clareza das ações e decisões*, *baixa utilização do planejamento estratégico* e *capacitação dos servidores*.

No que se refere a *clareza das ações e decisões*, os relatos evidenciaram que metade dos entrevistados percebeu que o planejamento estratégico contribuiu para alterar as atitudes dos servidores no aspecto de participação deles nas ações, ao proporcionar-lhes maior clareza dessas ações e das decisões. Isso permitiu maior satisfação com o trabalho, segundo informado pelos respondentes:

Eu acho que o planejamento estratégico tem, sim, essa função de alterar as atitudes das pessoas, porque, na verdade, à medida que ele clareia as decisões, no sentido de torná-las mais transparentes, ele traz para o servidor uma participação ou, pelo menos, um conhecimento maior sobre a condução do Tribunal, levando as pessoas a terem maior satisfação com seu trabalho (R3).

A alteração de atitude ocorre na medida em que você tem uma sistematização maior das ações, e a gestão passa a atuar a partir de elementos mais racionais e menos intuitivos, que são decorrentes do planejamento. Isto impacta fortemente na organização, pois ela passa a ter um pouco mais de clareza das questões que ela tem que enfrentar (R9).

Para Kaplan e Norton (2000), o bom desempenho de uma organização é alcançado quando as decisões são comunicadas de forma coerente, clara e de fácil entendimento em todos os níveis da organização, tornando importante o processo de comunicação. Neste sentido, Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) inferem que a informação constitui matéria-prima para o executivo, pois é a partir das informações que ele é estimulado a agir e conduzir mudanças. Já em relação aos funcionários, Kaplan e Norton (1997) inferem que somente o acesso às informações não é suficiente. É necessário que os funcionários sejam motivados e tenham a liberdade para decidir ou agir. Lacombe (2005) afirma que as políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem alinhados com o planejamento global da organização, pois é por meio das pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que se chega às decisões,

ao significado e ao rumo dos objetivos organizacionais (GARAY; CARVALHO; SILVA, 2009).

No que tange à mudança organizacional, Motta (2004) menciona que a organização muda quando são alteradas as atitudes, os comportamentos e a forma de participação, por meio da motivação, liderança e desenvolvimento individual, levando à renovação da relação entre o indivíduo e a organização e, conseqüentemente, à satisfação e à harmonia com o trabalho.

Quanto a *baixa utilização do planejamento estratégico*, os relatos apontaram que a outra metade dos entrevistados percebeu que o planejamento estratégico, por ainda não ser utilizado de forma efetiva na organização, contribuiu para alterar as atitudes dos servidores no sentido negativo; ou seja, para gerar insatisfações com o trabalho, conforme mencionados pelos respondentes:

Na minha área, o planejamento estratégico ainda está deixando um pouco a desejar e até o conhecimento da existência de um planejamento, muitas vezes, acaba gerando a insatisfação, por ver que ele não é aplicado em determinados assuntos de forma efetiva (R5).

Como o planejamento está numa fase de início, ele não contribui, pelo menos para equipe que eu convivo, para satisfação do servidor. Pelo contrário, o fato de não estarmos ainda com essa cultura disseminada tem trazido uma grande insatisfação, porque, muitas vezes, não vemos sentido em alguns projetos do planejamento que chegam aqui, ou, muitas vezes sofremos pela demanda mal planejada (R8).

Kaplan e Norton (1997) argumentam que a satisfação dos servidores com as atividades que executam é um aspecto importante a ser considerado pelas organizações, visto que os servidores satisfeitos são aqueles que correspondem à precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço prestado. Mas para isso, Costa (2003) complementa, os objetivos e as estratégias devem ser validados e desdobrados em todos os níveis da empresa, mediante a interação da liderança e dos demais servidores.

A capacitação dos servidores também foi apontada pela minoria dos entrevistados. Em seus relatos, percebeu-se que o planejamento estratégico contribuiu com a

capacitação dos servidores, devido à existência de indicadores de desempenho associados a ela, podendo levá-los ao desenvolvimento das atitudes e pensamentos em relação à organização, conforme informado pelos respondentes:

O planejamento estratégico estabeleceu dois ou três indicadores para o plano de capacitação. Então, na verdade, o plano de capacitação passou a ser medido. Desta forma, ele tem que apresentar resultados que antes não tinha essa medição. (R3)

Eu posso dizer que o planejamento estratégico contribui para a capacitação e mudança de atitudes. Por exemplo, um dos indicadores que a gente tem é o de sustentabilidade e acaba que a pessoa, para poder aplicar as ferramentas relacionada a ela, tem que se capacitar nessa área. (R5)

E eu coloco isso inclusive de causa própria. Eu acho que eu amadureci com relação às atitudes e à forma de pensar sobre a organização a partir dos debates, a partir das reuniões e palestras, advindos do planejamento estratégico. (R9)

Na visão de Tavares (2007), um programa de capacitação e desenvolvimento de pessoal deve envolver aspectos relacionados a atitudes, conhecimentos e habilidades, para todos os níveis da organização voltados para a missão e para os objetivos estabelecidos. As organizações consideradas mais ativas são aquelas que possuem potencial para aprender, desaprender e reaprender, para ajustar-se ao ambiente. O processo de aprendizagem permite fazer com que as pessoas pensem em como fazer e melhorar as suas atividades. Neste processo, permitem tornar a organização mais produtiva.

Sintetizando esta perspectiva humana, com base nas subcategorias que emergiram da análise, foi possível observar: a) para metade dos entrevistados, o planejamento estratégico contribuiu para alterar as atitudes dos servidores no sentido da participação deles nas ações, devido ao fato de o planejamento proporcionar-lhes maior clareza sobre essas ações e decisões, possibilitando maior satisfação com o trabalho; e b) para a outra metade, o planejamento estratégico contribuiu para alterar as atitudes dos servidores, mas de forma negativa, gerando insatisfação com o trabalho, porque não foi utilizado de forma efetiva pela organização. Foi apontado pela minoria dos entrevistados que o planejamento estratégico, por possuir indicadores específicos de capacitação, contribuiu para a capacitação dos servidores, podendo levá-los ao desenvolvimento das atitudes e da forma de pensar a organização.

## 5.2.5 Perspectiva cultural

Nesta perspectiva, foi analisada a categoria *cultura organizacional*, definida como internalização de novos valores, hábitos e práticas.

### 5.2.5.1 Cultura organizacional

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que os principais aspectos que caracterizaram a cultura organizacional associam-se às subcategorias: *dificuldade de mensurar a alteração da identidade dos servidores e compreensão da dinâmica organizacional*.

Quanto à subcategoria *dificuldade de mensurar a alteração da identidade dos servidores*, os relatos da metade dos entrevistados revelaram que, apesar de o planejamento estratégico ter possibilitado alguma alteração da identidade dos servidores, por meio da internalização de novos valores, hábitos e práticas em relação à organização, existe grande dificuldade de se identificar e mensurar essa alteração, conforme nos relatos abaixo:

Eu acho que o planejamento estratégico traz alteração da identidade a longo prazo, mas nós não tivemos tempo ainda para poder medir isso, porque são quatro anos. Embora pareça muito, mas em termos de planejamento estratégico e de inovação é um tempo pequeno, principalmente, contando que nós estamos no serviço público. (R3)

Eu acho que é muito difícil de mencionar esta alteração, mas eu acho que ela existe. Existe porque quando nós fizemos um curso de planejamento estratégico em comunicação a gente passou depois a ter mais clareza de algumas necessidades de públicos que a gente tinha que trabalhar. Eu acho que houve, sim, essa evolução, mas eu não sei identificar em que ponto que isso avançou muito ou se avançou pouco. (R9)

A identificação com a organização é definida por Rousseau (1998) como o estado psicológico pelo qual a pessoa se percebe parte de um todo maior. É um processo cognitivo e pessoal. Lacombe (2002) explica que, para a identificação ocorrer, não é necessário que os valores e os objetivos da organização sejam internalizados pelo indivíduo; basta que ele reconheça atributos semelhantes entre ele mesmo e a organização. A identificação promove apoio e o comprometimento com a organização.

Os relatos condizem com o que Fleury e Fischer (1996) defendem, pois para estes autores os pressupostos básicos da cultura organizacional são difíceis de discernir, pois se mantêm invisíveis à observação do agente externo, levando, conseqüentemente, à dificuldade de mensuração. Em relação ao conceito de cultura, estes autores a definem como sendo um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais de cada organização. Gaj (1990) complementa inferindo que cultura organizacional é a forma como uma organização desempenha suas tarefas, caracterizando-se pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir e pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. Pereira e Rick (2009) percebem que a cultura está intimamente relacionada com o planejamento estratégico, devido à reação da organização em relação aos seus ambientes externo e interno.

Com relação a *compreensão da dinâmica organizacional*, com base nos relatos da outra metade dos entrevistados, percebeu-se que o planejamento estratégico contribuiu para alterar a identidade dos servidores, no sentido de lhes possibilitar compreender melhor a dinâmica organizacional, ou seja, o seu funcionamento, por meio dos objetivos estratégicos e projetos estabelecidos no planejamento, conforme relatos dos entrevistados:

Olha, eu acho que a alteração de identidade é muito em cima da definição do objetivo. Então, você começa a entender melhor a instituição, quais são os valores que a instituição está prezando por ele. Então, eu acho que isso tudo facilita a comunicação com o órgão e o comprometimento do servidor. (R4)

A metodologia de projetos oriunda do planejamento faz o servidor enxergar mais do que o seu próprio mundo. Ele começa a perceber que há outros setores envolvidos. Nesse ponto, ele percebe que o seu serviço tem um encadear de ações de outros setores. (R5).

Esse sentimento de pertencimento, ou seja, a identidade, é muito fortalecida pelo planejamento nesse sentido de ser mais fácil pra ele enxergar o que ele tá fazendo e essa conexão com a estratégia do Tribunal. (R6)

Para Pereira e Rick (2009), desde as décadas de 1970 e 1980 a cultura organizacional passou a ser vista como questão estratégica dentro de uma organização, visto que ela busca obter a identificação dos funcionários aos objetivos da organização, para facilitar o empenho deles diante da implementação de um plano estratégico (PEREIRA; CUNHA, 2004). Gaj (1990) complementa que a busca

da adequação entre a cultura e as estratégias da organização representa uma forma de visualizar e compreender a organização e, portanto, objetiva a melhor adaptabilidade ao ambiente. Porém, para Pereira e Rick (2009) a cultura também pode aparecer como uma barreira ao funcionamento do processo de planejamento estratégico, uma vez que os padrões culturais podem se constituir em obstáculos à implementação de estratégias. De acordo com Oliveira (2007), a cultura que impede a organização de adaptar-se às mudanças pode levá-la à estagnação ou, até mesmo, ao desaparecimento.

Com relação à mudança organizacional, Motta (2004) defende que a organização muda quando se altera o sentido de identidade coletiva (história, valores, significados, sentido de pertencimento), levando à alteração da cultura, ou seja, às formas habituais de agir, práticas e interesses, objetivando à internalização de novos valores.

Sintetizando esta perspectiva estratégica, com base nas subcategorias que emergiram da análise, foi possível observar: a) para metade dos entrevistados, o planejamento estratégico contribuiu de alguma forma para alterar a identidade dos servidores, porém com grande dificuldade para identificar e mensurar esta alteração; e b) para a outra metade, o planejamento estratégico também contribuiu para alteração da identidade dos servidores no sentido de lhes possibilitar compreender melhor a dinâmica da organização.

## **5.2.6 Perspectiva política**

Nesta perspectiva, foi analisada a categoria *conflitos de interesse*, definida como a canalização dos interesses e a solução dos conflitos individuais e organizacionais.

### **5.2.6.1 Canalização dos interesses e solução dos conflitos**

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que o principal aspecto que caracterizou os conflitos de interesse associa-se à subcategoria: *definição de ações, projetos e objetivos*.

Quanto à subcategoria *definição de ações, projetos e objetivos*, os relatos da maioria dos entrevistados mostrou que o planejamento estratégico contribuiu para a canalização dos interesses e a solução dos conflitos, por meio da definição das ações, projetos e objetivos, pois a partir deles é possível maior interação, participação e comunicação entre as áreas do Tribunal, além de permitirem que alguns procedimentos se tornem mais racionais, conforme nos relatos abaixo:

Existem alguns projetos decorrentes do planejamento em andamento na casa que possibilitou que os setores conversassem mais, entendessem mais um ao outro, para poder remar no mesmo sentido. Isto permitiu direcionar mais os interesses dos servidores (R2).

Eu acho que a definição de um objetivo que melhora a comunicação interna é um fator essencial, porque daí a instituição busca a melhora dessa comunicação e, com certeza, isso vai diminuir os atritos (R4).

Eu acho que a partir do momento que se define que aquela ação pertence ao planejamento estratégico e ela deva ser iniciada, desenvolvida e finalizada, ela está menos sujeita a essas vontades individuais e tendo que realmente cumprir o que foi definido e determinado para que fosse alcançado (R5).

É porque o planejamento circunscreve os conflitos aos objetivos. Então, ele elimina os desejos pessoais e, nesse sentido, ele é ótimo, porque todos sabem o que deve ser feito. Outra questão é que o planejamento tem que ter poder (R7).

A canalização de interesses e solução de conflitos ocorre na maneira que você imprime maior racionalidade na gestão, imprime objetivos, imprime uma rotina diferente de você trabalhar, inclusive, a partir de projetos. Eu acho que houve uma melhoria com relação a isso, sim, embora também é difícil de mencionar qual foi a dimensão nessa melhoria (R9).

Para Dean e Sharfman (1993), a perspectiva política permite compreender que as organizações são constituídas de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros podem estabelecer conflitos. O conflito pode ser construído, segundo Morgan (1996), dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Para os autores, os conflitos surgem devido a visões diversas sobre o futuro, pelas posições distintas nas organizações e pelo confronto de ambições e interesses. Na opinião de Falk (2001), o conflito é pertencente à dinâmica interpessoal, podendo suas consequências ser positivas ou negativas, dependendo de como ele é enfrentado e administrado. Para Tavares (1991), as condições para que os conflitos sejam negativos ocorre devido aos seguintes

aspectos: estilo de gestão da alta administração, características daqueles que tomam decisões, falta de objetivos gerais e funcionais, falhas na delegação de competências e falta de atribuições bem definidas às áreas. Nesse contexto, o poder permite minimizar os conflitos por meio da canalização dos interesses, pois, segundo Galbraith (1989), o poder é a capacidade de impor a vontade e de atingir um objetivo. Quanto utilizadas apropriadamente, as diversas formas de poder podem servir como ferramenta para melhorar o funcionamento das organizações (SPECTOR, 2006). Nas organizações formais, o poder de influência baseado na posição reside na autoridade. Já nas organizações informais, o poder encontra-se na capacidade de influência das pessoas (HARDY; CLEGG, 2001).

Em relação à mudança organizacional, para Motta (2004) a organização muda quando ocorre à redistribuição de poder por meio do acesso às informações, comunicações internas, participação na gestão e solução dos conflitos, possibilitando a canalização de interesses sobre as novas prioridades de ação.

Sintetizando esta perspectiva política, com base na subcategoria que emergiu da análise, foi possível observar: a) para a maioria dos entrevistados, o planejamento estratégico contribuiu para a canalização dos interesses e a solução dos conflitos, por meio da definição das ações, projetos e objetivos, pois possibilitou às áreas terem maior interação, participação e comunicação entre elas e ajudou na racionalização de certos procedimentos.

### **5.2.7 Resistência à mudança**

Nesta perspectiva são analisadas as categorias: *receio do futuro*, definida como as resistências geradas a partir da dificuldade de se conhecer o futuro; *recusa ao ônus da transição*, definida como as resistências geradas diante dos caminhos mais difíceis, incertos e conflitivos; *acomodação ao status funcional*, definida como as resistências geradas a partir de possíveis perdas de direitos e conveniências; e *receio do passado*, definida como as resistências geradas a partir de experiências profissionais negativas na vida profissional.

### 5.2.7.1 Receio do futuro

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que o principal aspecto que caracterizou esta categoria associa-se à subcategoria *consideram uma ferramenta muito necessária para o Tribunal*.

Segundo os relatos da maioria dos entrevistados, o planejamento estratégico é uma ferramenta muito necessária ao Tribunal, pois, por meio dela é possível mensurar resultados, direcionar as ações, ter uma visão mais sistêmica e racionalizar a tomada de decisão, conforme informado pelos respondentes:

Eu acho que é uma ferramenta necessária e acho que deveria ser até em nível operacional. Acho que ela permite a mensuração dos resultados por meio de seus indicadores. Eu acho isso tudo muito positivo (R4).

Acho que é uma ferramenta muito necessária, pois permite agir sabendo mais claramente com que objetivo aquilo está sendo feito e que será respeitado até o final (R5).

É uma ferramenta necessária, pois ela ajuda a ter um olhar mais sistêmico, as áreas conversarem mais, ter objetivo comum, ter mais foco (R6).

Eu acho que é uma ferramenta imprescindível, tendo em vista a complexidade das organizações atual e as próprias demandas que cada vez mais nós passamos a lidar. A gente trabalhar cada vez mais de forma mais racionalizada nas tomadas de decisões (R9).

A resistência é um processo muito mais pessoal do que grupal, pois a realidade para cada pessoa corresponde à sua própria percepção sobre aquilo que existe ou acontece a seu redor, fazendo com que suas ações e reações se baseiem nesta realidade percebida (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Para Motta (2004), estas percepções estão relacionadas tanto com as imaginações sobre o futuro e as experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança. No processo de mudança, o medo ao desconhecido ou o receio do futuro fazem com que a pessoa desenvolva várias imagens sobre o que há de vir. Muitas dessas imagens são fantasiosas e muito distantes da realidade, ameaçando, portanto, o equilíbrio presente. Em resposta a essas ameaças, opta-se pelo que é familiar, conhecido e experimentado. O medo do desconhecido se manifesta nas constantes justificativas sobre as desvantagens da mudança ou na falta de necessidade dela.

### 5.2.7.2 Recusa ao ônus da transição

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que o principal aspecto que caracterizou a recusa ao ônus da transição associa-se a subcategoria *preferência pelos caminhos existentes com abertura para os novos*.

Os relatos da maioria dos entrevistados revelaram que os coordenadores, no desenvolvimento de suas atividades no Tribunal, dão preferência pelos caminhos existentes, porém estão abertos a novas possibilidades, ou seja, novos caminhos, ainda que difíceis, principalmente quando os resultados são positivos, conforme informado pelos respondentes:

Eu sigo o que é que tem que ser seguido, mas está implementando alguma novidade e que ela resulta em bons resultados, eu sou adepta de a gente ir desenvolvendo para esse lado, mesmo que seja difícil no início. (R1)

Vamos dizer assim: eu busco ouvir o que está novo. Faço pelo caminho usual, mas procuro avaliar se haveria uma outra possibilidade de fazer aquela atividade (R4).

Eu acho que você tem que partir de algum parâmetro. É a partir desse parâmetro que há novos parâmetros. Ainda mais na nossa área, que ela é muito regulamentada, ela não permite uma liberdade, uma inovação muito grande (R7).

Num primeiro momento, sou resistente a caminhos novos. Logo depois eu acabo sendo convencido por gente da equipe ou outras pessoas. Então, a gente acaba tendo que abrir para novos caminhos, mas a tendência mais cômoda é a adoção de caminhos mais tradicionais (R9).

Para Motta (2004), quando as pessoas não estão vocacionadas para o alcance dos resultados futuros em razão dos caminhos difíceis, incertos e conflitivos que devem percorrer, elas sempre optam pelos caminhos mais fáceis, mais seguros e convencionais. Rever os caminhos apresenta-se como um desafio aos trabalhadores de reformular o seu trabalho e desenvolver uma nova maneira de trabalhar (BARON; GREENBERG 1989).

### 5.2.7.3 Acomodação ao status funcional

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que os principais aspectos que caracterizaram acomodação ao status funcional associam-se às subcategorias:

*percebe a mudança de forma positiva quando existem critérios e percebe a mudança de forma negativa quando é constante.*

Quando ocorrem mudanças que afetam a situação dos coordenadores, por exemplo, a perda de cargo, metade deles percebe de forma positiva desde que existam critérios norteando à mudança, conforme observado nos relatos dos respondentes:

Se a mudança de cargo é feita politicamente, eu acho que não serve, mas se for para buscar pessoa com melhor perfil, melhor capacitação, eu vejo de forma positiva. Eu acho que chega uma hora a gente vai ficando cheio de conceitos e preconceitos. Eu acho que tem uma hora que a gente tem que mudar também para dar uma oxigenada (R2).

Eu enxergo de forma positiva quando tem critério. Eu acho que as alterações administrativas com critério são sempre positivas. Quando ela é pautada em subjetivismos e desejos pessoais, ela é extremamente negativa (R7).

A outra metade dos entrevistados percebe a mudança que leva à perda de cargo como sendo negativa quando ela ocorre de forma constante, levando à perda de referências e experiências e à interrupção da continuidade das ações e projetos inseridos no planejamento, conforme observado nos relatos dos respondentes:

Eu acho que a troca é salutar. Mas, dependendo do tempo, se ela for muito constante, eu não acho que ela é salutar. Eu acho que ela interrompe o processo de planejamento; ela cria obstáculos para que ele se solidifique (R3).

Se você tem uma rotatividade muito grande nos cargos de gestão, você perde um pouco as referências, pois a instituição não está madura suficiente a ponto de desprezar as experiências ou de não se deixar impactar pela descontinuidade. Só que hoje o que a gente vê é que quando há uma mudança de cargos, dependendo da área e dependente de como isso ocorre, isso impacta muito, compromete as ações vinculadas ao planejamento (R9).

Para Motta (2004), quando se apegam a estabilidade, salário, poder, direitos e conveniências, as pessoas enxergam as mudanças mais como risco do que como oportunidades. Baron e Greengerg (1989) complementam que muitas mudanças no trabalho têm o potencial de ameaçar o estilo de vida das pessoas, principalmente no que se refere à redução salarial. Neste sentido, as resistências à mudança são quase que inevitáveis. Isso se agrava quando a remuneração está vinculada à produtividade. Além disso, dependendo da mudança, a resistência também pode

recair sobre a execução das tarefas, pois as pessoas podem não continuar apresentando os mesmos resultados e o mesmo desempenho.

#### **5.2.7.4 Receio do passado**

A análise dos depoimentos dos coordenadores revelou que os principais aspectos que caracterizaram o receio do passado associam-se às subcategorias: *perda de cargo de confiança e fatores diversos*.

Os relatos da maioria dos entrevistados revelou que as mudanças que afetaram negativamente a vida profissional deles estão associadas à perda de cargo de confiança no Tribunal, por motivos não revelados, conforme observado nos relatos dos respondentes:

Já ocorreu quando eu perdi o cargo de secretaria que eu fui para nada. Não me deram nada. Eu fiquei como funcionária comum, uma certa perda de prestígio (R1).

Mas ocorreu uma situação que eu me lembre que perdi uma função de confiança e uma outra foi uma mudança de lotação. Acho que foram duas situações mais negativas (R6).

Foi apontado ainda pelos entrevistados que as mudanças que afetaram negativamente a vida profissional deles estão associadas a fatores diversos, a saber: falta de continuidade dos projetos, alteração de procedimentos, excesso de controle das atividades e falta de melhor estruturação da área, conforme observado nos relatos dos respondentes:

Existiram alguns dirigentes que não trabalhavam com o planejamento estabelecido. Então, há realmente um prejuízo no sentido da solução de continuidade dos projetos e das ações em andamento, até prejuízos no nível psicológico mesmo (R3).

Devido às alterações de procedimentos, determinados processos administrativos que passavam por aqui simplesmente deixaram de passar. Então, foi aquele impacto! O que vamos fazer? É como se ficasse sem chão, todo mundo ficasse sem chão aqui (R4).

Ouçõ constantemente a minha equipe reclamar também, essa fase de controle, controle. Então, eu acho que isso é negativo e que incomoda muito (R8).

Alguns anos atrás, eu tinha uma expectativa de que a nossa área tivesse uma melhor estruturação e reconhecimento por parte do tribunal, e isso não aconteceu (R9).

Para Motta (2004), quando pessoas foram afetadas negativamente por experiências anteriores, elas proclamam a validade das antigas práticas. Tavares (1991) infere que o pessimismo decorrente de experiências de mudanças sem sucesso ou que surtiram efeito diferente das expectativas das pessoas ou grupos pode gerar resistência a novas tentativas.

Sintetizando esta perspectiva sobre a resistência à mudança, com base nas subcategorias que emergiram da análise, foi possível observar: a) para a maioria dos entrevistados, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta muito útil para o Tribunal, pois permite mensurar resultados, direcionar ações, ter uma visão sistêmica e racionalizar a tomada de decisão; b) a maioria deles dá preferência aos caminhos existentes, mas está aberta a novos caminhos; c) a metade deles percebe a mudança que leva à perda de cargo como positiva desde que existam critérios norteando à mudança; d) a outra metade percebe a mudança que leva à perda de cargo de forma negativa quando ela ocorre de forma constante, pois perde-se também as experiências; e e) a maioria deles sofreu mudanças negativas em sua vida profissional, e essas mudanças estão associadas à perda de cargo de confiança no Tribunal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa relatada nesta dissertação buscou analisar como o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu para a mudança organizacional, na percepção de seus coordenadores, com base nas perspectivas de Motta (2004). Acrescentou-se nesta dissertação um estudo referente à resistência à mudança organizacional, com base no mesmo autor. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, focando os seguintes aspectos em cada uma das perspectivas: estratégica, a finalidade e a participação do planejamento estratégico, a missão institucional, os objetivos estratégicos e a tomada de decisão; estrutural, a criação ou eliminação setores, grupos e comissões; tecnológica, a alteração do parque tecnológico; humana, as alterações de atitudes e comportamentos dos servidores; cultural, a internalização de novos valores, hábitos e práticas; política, a canalização dos interesses e solução dos conflitos individuais e organizacionais e, por fim, resistência à mudança, o receio do futuro, a recusa ao ônus da transição, à acomodação ao status funcional e ao receio do passado. A abordagem da pesquisa foi do tipo qualitativa e o método aplicado foi o estudo de caso.

A unidade de análise foi o TRE-MG, órgão que implementou em 2009 o seu planejamento estratégico para o período de 2010-2014. Os sujeitos da pesquisa foram os coordenadores, dos quais foram escolhidos 9. Inicialmente, os dados foram colhidos por meio de ofícios, portarias, resoluções, comunicados, relatórios, internet e intranet. Posteriormente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, inspiradas nas seis perspectivas de Motta (2004), acrescida da investigação a respeito resistência à mudança, tendo como base o mesmo autor.

Os dados colhidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, cujas etapas implicaram a consideração das seguintes categorias de análise: finalidade do planejamento estratégico; participação no planejamento estratégico; missão organizacional; objetivos estratégicos; tomada de decisão; criação ou eliminação setores, grupos e comissões; alteração do parque tecnológico; alteração de atitudes e comportamentos dos servidores; cultura organizacional; canalização dos interesses e solução dos conflitos; receio do futuro; recusa ao ônus da transição;

acomodação ao status funcional; e receio do passado.

De acordo com o perfil dos entrevistados, constatou-se que a maioria dos coordenadores atua acima de cinco anos como responsável pela área de atuação e apresenta tempo de permanência na instituição acima de dez anos, o que se caracteriza como suficiente para a vivência do planejamento estratégico instituído na organização e a contribuição para obtenção de informações por meio da pesquisa.

Para a maioria dos coordenadores o planejamento estratégico tem por finalidade possibilitar o direcionamento para a organização e para a minoria, compreender o contexto organizacional. Apesar de as opiniões serem diferentes, tanto a percepção da maioria quanto da minoria se complementam. Ou seja, para que se obtenha o direcionamento da instituição, é necessário que se compreenda o contexto na qual ela está inserida. Isso caracteriza que os coordenadores têm noção da finalidade da ferramenta que está sendo utilizada pela organização. Além disso, para os servidores obterem maior conhecimento e participação no planejamento estratégico, a Coordenadoria de Gestão Estratégica, que é a área responsável pela elaboração e implementação do planejamento, promove palestras periódicas com este objetivo.

Com relação à participação no planejamento estratégico, a maioria dos coordenadores relatou que isso ocorre de forma indireta, ou seja, por meio das atribuições inerentes à área, não mantendo nenhuma relação direta com o planejamento. Já a minoria relatou que participa do planejamento fornecendo dados estatísticos para a composição de indicadores de desempenho. Constata-se que existe baixo envolvimento das áreas com o planejamento. Isso pode ter ocorrido não por falta de divulgação da área responsável, mas pelo fato de o planejamento estratégico não ter sido desdobrado para os demais níveis da organização, ficando apenas no nível estratégico. Dessa forma, as áreas participam da maneira que as convém, tentando identificar um objetivo, meta ou indicador que correspondam mais à sua área de atuação, para, em algum momento, participar do processo.

A missão do Tribunal – “Garantir a legitimidade do processo eleitoral” – conseguiu demonstrar, segundo percepção da maioria dos coordenadores, a razão da existência organizacional, por meio de seus produtos e serviços prestados. Diante

disso, constatou-se que ocorreu mudança organizacional pelo fato de a missão contemplar os produtos e serviços da organização, possibilitando, portanto, a abertura de comunicação e relacionamento com o seu público, interno e externo.

Com relação aos objetivos estratégicos, apesar de a metade dos coordenadores ter percebido que os objetivos ajudaram na identificação das prioridades das ações e do direcionamento do trabalho, contribuindo, portanto, para a condução do comportamento dos servidores, a outra metade percebeu que os objetivos são pouco conhecidos, visto que estão distantes da prática diária dos servidores, o que não contribuiu para a condução do comportamento dos servidores. Foi percebida, ainda, por uma minoria que os objetivos estratégicos são uma alternativa para justificar o desenvolvimento de determinadas ações, inclusive sobre a solicitação de orçamento, para viabilizá-las. Diante disso, constatou-se que não houve unanimidade nas percepções dos coordenadores em relação à condução do comportamento dos servidores por meio dos objetivos estratégicos. Constatou-se, ainda, que para a metade dos coordenadores ocorreu mudança organizacional, visto que os objetivos contribuíram para a condução do comportamento dos servidores, mas para a outra metade não ocorreu mudança organizacional, pelo fato de os objetivos estratégicos não terem contribuído para a condução do comportamento dos servidores. A não condução do comportamento dos servidores por meio dos objetivos estratégicos pode estar associada também à falta de desdobramento do planejamento estratégico para as demais áreas do tribunal.

Quanto à tomada de decisão, a maioria dos coordenadores percebeu que o planejamento estratégico ainda não contribuiu para tornar a tomada de decisão mais racional e participativa pelo fato de o planejamento ser recente no Tribunal. Além disso, para a minoria, geralmente, o planejamento estratégico não é utilizado como referência para a tomada de decisão. Pelo contrário, as decisões são baseadas em critérios políticos, ou seja, para atender interesses pessoais, o que não permite tornar o processo de decisão racional e participativo. Constatou-se que, neste aspecto, não ocorreu mudança organizacional, uma vez que para os coordenadores a tomada de decisão não se tornou um processo considerado racional e participativo. Ressalta-se que na administração pública, apesar de os atos discricionários serem permitidos aos gestores públicos, no Tribunal não existe

nenhuma norma ou mecanismo que determine que as decisões do gestor principal, que é o presidente, sejam baseadas em planos estruturados, como o planejamento estratégico. Dessa forma, as decisões quase sempre são tomadas de acordo com a conveniência de cada presidente que passa pelo Tribunal e sem nenhum comprometimento de continuidade com as estratégias, projetos e ações em curso. Esta situação se agrava pelo fato de o presidente do Tribunal ser oriundo do Tribunal de Justiça, pois possui pouco conhecimento do funcionamento do TRE, tomando decisões que, muitas vezes, não condizem com a realidade da organização, causando grandes transtornos ao público, interno e externo. Vale lembrar que existe uma alternância considerável no corpo de gestores no TRE-MG, a começar pelo presidente, que muda a cada dois anos.

A maioria dos coordenadores não faz associação direta do surgimento de setores, grupos ou comissões no Tribunal ao planejamento estratégico, o que não permite a distribuição de autoridade e responsabilidade na organização, porém a minoria apontou o fortalecimento de determinados grupos que já existiam no Tribunal em decorrência do planejamento. O fortalecimento de grupos já existentes pode ser considerado como um avanço para a organização, visto que o Tribunal possui uma estrutura hierárquica muito bem estabelecida, segmentada e rígida, o que contribui para dificultar a comunicação, orientação e transparência das ações entre as pessoas, mesmo quando determinadas ações dizem respeito a mais de uma área. Neste sentido, os grupos conseguem quebrar um pouco essa lógica, pois são formados, geralmente, com representantes de áreas distintas. Como não foi percebida pela maioria dos coordenadores a criação, ou supressão, de setores, grupos ou comissões em decorrência do planejamento estratégico que levasse à distribuição da autoridade e da responsabilidade na organização, constatou-se, portanto, que não houve mudança organizacional neste aspecto.

A tecnologia do Tribunal, segundo relato da maioria dos coordenadores, não sofreu nenhum tipo de alteração em decorrência do planejamento estratégico, pois ela sempre foi evoluída, devido à atividade fim da organização. Além disso, considera que a tecnologia, dependendo da situação, pode contribuir para agravar a fadiga humana e o desperdício na organização. Porém, a minoria dos coordenadores percebeu que o planejamento estratégico contribuiu com o desenvolvimento de

sistemas, proporcionando otimização nos processos produtivos e redução de custo, da fadiga e do desperdício. Diante disso, constatou-se que a mudança organizacional ocorreu apenas para a minoria dos coordenadores. Já para a maioria não ocorreu mudança organizacional, visto que não foi percebida alteração significativa na tecnologia da organização a ponto de possibilitar a eliminação de desperdícios e a redução da fadiga humana. Ressalta-se que a tecnologia utilizada para a realização das eleições vem sofrendo alterações consideráveis. Um exemplo disso é a utilização da biometria que usa as informações digitais para a identificação do eleitor, possibilitando, assim, maior segurança no momento do voto. A biometria, em um futuro próximo, irá substituir o método convencional utilizado atualmente para identificação dos eleitores nas eleições.

Para a metade dos coordenadores a clareza das ações e das decisões decorrentes do planejamento estratégico contribuiu para que as atitudes dos servidores fossem alteradas no que se refere à participação deles nestas ações, permitindo maior satisfação com o trabalho. Porém, para a outra metade o planejamento estratégico contribuiu para alterar as atitudes dos servidores no sentido negativo, ou seja, gerando insatisfações com o trabalho, pois o planejamento não foi utilizado de forma efetiva pela organização. A capacitação também foi apontada pela minoria como sendo uma maneira de alteração das atitudes dos servidores. Dessa forma, não houve unanimidade nas percepções dos coordenadores em relação à alteração das atitudes e comportamentos dos servidores que levasse à satisfação e à harmonia com o trabalho. Constatou-se que para a metade dos coordenadores ocorreu mudança organizacional por perceber alteração das atitudes dos servidores que levasse à satisfação com o trabalho e para a outra metade não ocorreu mudança organizacional por perceber alteração das atitudes de forma negativa, ou seja, gerando insatisfações com o trabalho.

Na perspectiva cultural, de um lado, os coordenadores perceberam que o planejamento estratégico contribuiu para a alteração da identidade dos servidores no sentido de lhes possibilitar compreender melhor a dinâmica organizacional e, de outro, a contribuição pode ter ocorrido, mas existe uma grande dificuldade para identificar e mensurar a alteração de identidade. Revelou-se com isso que, de forma geral, os coordenadores perceberam alterações em relação à identidade dos

servidores, ou seja, a internalização de novos valores, práticas e hábitos decorrentes do planejamento estratégico, apesar de a dificuldade de mensuração desta alteração ser apontada por uma parte deles. Assim, constatou-se que houve mudança organizacional. Ressalta-se que a cultura do Tribunal vem sofrendo transformações à medida que novas ferramentas são adotadas, como é o caso do planejamento estratégico. Neste sentido, a alteração da identidade promovida pelo planejamento é perceptível pelos novos hábitos e práticas dos servidores, sendo eles difíceis ou não de mensuração. O planejamento estratégico no Tribunal força as pessoas a trabalharem com um novo olhar, com uma nova direção, com maior racionalidade, ou seja, de uma maneira diferente do convencional, trazendo mudanças de práticas e hábitos e, ao mesmo tempo, resistências e insatisfações, o que é inevitável neste processo. A gestão de processos, a gestão de projetos e a estatística são exemplos dessas novas práticas e hábitos, que, cada vez mais, se consolidam no Tribunal.

A maioria dos coordenadores percebeu que a definição das ações, projetos e objetivos decorrentes do planejamento estratégico contribuiu para a canalização dos interesses e a solução dos conflitos, pois a partir deles é possível obter maior interação, participação e comunicação entre as áreas do Tribunal, além de permitir que alguns procedimentos se tornem mais racionais. Com isso, foi constatado que, neste aspecto, ocorreu mudança organizacional.

No que se refere à resistência à mudança organizacional, a maioria dos coordenadores percebe o planejamento estratégico como uma ferramenta muito necessária para o Tribunal, sob vários aspectos. Ao contrário das justificativas para a desnecessidade da mudança, que geralmente são geradas quando existe medo, o posicionamento da maioria dos coordenadores de perceber o planejamento como uma ferramenta necessária para o Tribunal pode caracterizar que, em relação ao desconhecido ou ao receio do futuro proporcionado pela mudança, não ocorreu resistência por parte dos coordenadores a ponto de eles acharem a ferramenta desnecessária.

A maioria dos coordenadores dá preferência aos caminhos existentes, mas está aberta aos novos caminhos, ainda que incertos e conflituos. Essa postura revela que, em se tratando do ônus da transição da mudança na organização, não ocorreu

resistência à mudança, considerando que a maioria está disposta a assumir o desafio de uma nova direção, de um novo caminho, ainda que sejam difíceis e conflitivos. Ressalta-se que, por ser um órgão do Judiciário, as ações estão muito atreladas às normas. Os atos realizados neste tipo de organização não são como os atos realizados em uma empresa privada, por isso existe realmente a dificuldade de aceitar novos caminhos com facilidade.

No que diz respeito à resistência à mudança em relação à acomodação ao status funcional, metade dos coordenadores percebe de forma positiva a mudança que leva à perda de cargo quando existem critérios norteando a mudança e a outra metade percebe de forma negativa quando essa mudança é constante devido à perda de referências e experiências. Constata-se que os coordenadores enxergam a mudança mais como oportunidade do que como ameaça, não configurando, portanto, resistência à mudança. Ressalta-se que no Tribunal não existem critérios técnicos que sejam utilizados para as mudanças de cargos. Tais mudanças geralmente ocorrem de forma subjetiva.

A maioria dos coordenadores relatou que a perda de cargo de confiança no Tribunal foi a mudança que afetou negativamente a vida profissional deles. Outros fatores negativos também foram levantados, como a falta de continuidade do andamento dos projetos, a alteração de procedimentos, o excesso de controle das atividades e a esperança de melhor estruturação da área. Diante deste contexto, constata-se que todos os aspectos negativos experimentados pelos coordenadores puderam, de alguma forma, contribuir para gerar resistência à mudança. Ressalta-se que no Tribunal parcela considerável de servidores que possuem cargos de confiança incorpora os valores recebidos desses cargos em seus salários básicos achando que nunca poderão perdê-los, mas quando ocorre a perda, principalmente, sem critérios técnicos a frustração com o Tribunal e com os demais servidores é inevitável. Assim, qualquer tentativa de mudança pode sofrer resistências consideráveis por parte das pessoas que foram afetadas negativamente neste aspecto.

Com base em uma síntese geral dos resultados encontrados sobre as perspectivas analisadas, constata-se que, com exceção da perspectiva estrutural, as demais

apresentaram algum tipo de mudança organizacional em função do planejamento estratégico, porém em determinadas perspectivas essas mudanças foram mais evidentes do que em outras, considerando a percepção dos coordenadores.

Na perspectiva estratégica, o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional em relação à missão institucional, visto que ela foi considerada pela maioria dos coordenadores como uma missão que conseguiu demonstrar a razão de existência organizacional. Em relação aos objetivos estratégicos, para a metade dos coordenadores o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional, visto que os objetivos decorrentes do planejamento conduziram o comportamento dos servidores, mas para a outra metade o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional pelo fato de os objetivos estratégicos decorrentes do planejamento não conduzirem o comportamento dos servidores. Quanto à tomada de decisão, o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional, uma vez que para os coordenadores a tomada de decisão não se tornou um processo considerado racional e participativo decorrente do planejamento estratégico.

Na perspectiva estrutural, o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional, pois para a maioria dos coordenadores não houve criação ou supressão de setores, grupos ou comissões em decorrência do planejamento estratégico que levasse à distribuição da autoridade e da responsabilidade na organização.

Na perspectiva tecnológica, o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional apenas para a minoria dos coordenadores, pois ele ajudou a promover a alteração da tecnologia por meio do desenvolvimento de sistemas e a redução de custo, da fadiga e do desperdício. Já para a maioria o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional, pois não foi percebida alteração na tecnologia da organização que possibilitasse a eliminação de desperdícios nem a redução da fadiga humana em decorrência do planejamento.

Na perspectiva humana, para metade dos coordenadores o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional por perceber alterações das

atitudes e comportamentos dos servidores que levasse à satisfação com o trabalho, mas para a outra metade o planejamento estratégico não contribuiu para a mudança organizacional por perceber alterações das atitudes de forma negativa, ou seja, gerando a insatisfação com o trabalho.

Na perspectiva cultural, o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional, pois para os coordenadores houve alterações da identidade dos servidores por meio da internalização de novos valores, práticas e hábitos em função do planejamento.

Na perspectiva política, o planejamento estratégico contribuiu para a mudança organizacional, pois para a maioria dos coordenadores a definição das ações, projetos e objetivos decorrentes do planejamento estratégico permitiu a canalização dos interesses e a solução dos conflitos.

Portando, com base na percepção dos coordenadores o planejamento estratégico implementado no TRE-MG contribuiu, de alguma forma, para a mudança organizacional nas perspectivas estratégica, tecnológica, humana, cultural e política, mas não houve contribuição do planejamento estratégico para mudança organizacional na perspectiva estrutural.

Sobre a resistência à mudança organizacional, considerando os aspectos de resistência, como receio do futuro, recusa ao ônus da transição e acomodação ao status funcional, constata-se que, de forma geral, não foi verificada resistência por parte dos coordenadores que pudesse comprometer a mudança organizacional decorrente do planejamento estratégico. O aspecto de resistência definido como receio do passado, poderia ter contribuído, de alguma forma, para gerar resistência à mudança pelo fato de os coordenadores terem sido afetados negativamente na vida profissional por mudanças ocorridas no passado.

O estudo oferece como contribuição o aprofundamento de questões que envolvem a contribuição do planejamento estratégico para a mudança organizacional em uma instituição pública federal do Poder Judiciário brasileiro, recorrendo-se à literatura clássica e contemporânea sobre o tema e à iniciativa do pesquisador em identificar

essas contribuições por meio de abordagem qualitativa. Esse procedimento permitiu que os aspectos a respeito do fenômeno pesquisado pudessem ser evidenciados, algo que se torna impossível quando uma pesquisa se realiza apenas por meios quantitativos.

A pesquisa também contribui em termos organizacionais para que os gestores do TRE-MG utilizem as percepções dos coordenadores como aporte de informações para adotar medidas de gestão que equilibrem a ocorrência da mudança organizacional e que favoreça o aperfeiçoamento e a continuidade do planejamento estratégico. Permitirá ainda estabelecer diretrizes que contribuam para outras instituições públicas que também implantaram ou que visam implantar o planejamento estratégico.

Como todo estudo, esta pesquisa possui suas limitações. Primeira, o fato de ter sido feita apenas com o nível de coordenação do Tribunal, o que restringe as percepções apenas a um grupo específico. Segunda, o fato de existirem poucos estudos com os coordenadores, o que pode prejudicar a análise dos dados devido à insuficiência de materiais para se utilizar e confrontar. Terceira, o fato de o método estudo de caso não permitir que os dados levantados sejam generalizados, não se aplicando aos coordenadores de outros Tribunais Eleitorais.

Sugere-se para estudos futuros que se pesquise esta mesma temática utilizando a abordagem de Motta (2004) no nível operacional do TRE-MG e, posteriormente, uma nova pesquisa com abordagem quantitativa para todos os servidores do Tribunal.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALMEIDA, M. I. R. de ; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 15., 2002, Montevidéo. **Anais...** Montevidéo: SLADE, 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/32.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

ALMEIDA, V. L. S. **Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do planejamento estratégico em instituições públicas**. Brasília: Universidade Gama Filho, 2010. Disponível em: <[http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo\\_1722/UTLQQACJGE.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo_1722/UTLQQACJGE.pdf) > Acesso em: 25 Jun. 2014.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

ANGELIM, G. P. et. al. Modelo de análise de mudança organizacional: o caso do processo de implantação das organizações sociais no governo federal brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. p. 157-170. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_Trabalho=4637&cod\\_evento\\_edicao=16](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_Trabalho=4637&cod_evento_edicao=16)>. Acesso em: 08 set. 2014.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paul: McGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARBOSA, M. A. C. et al. Estratégias de mudança organizacional na trajetória da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12851&cod\\_evento\\_edicao=56](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12851&cod_evento_edicao=56)>. Acesso em: 18 jul.2014.

BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3. ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BORTOLOTTI, L. V., SOUZA JÚNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F. Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 6., 2009, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: AEDB, 2009. p. 1-11. Disponível em: <[http://177.71.72.119/seget/artigos09/243\\_Metodologia\\_Satisfacao-Seget.pdf](http://177.71.72.119/seget/artigos09/243_Metodologia_Satisfacao-Seget.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2014.

BRASIL. **Código eleitoral**. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 1965. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/codigo-eleitoral-1/codigo-eleitoral-lei-nb0-4.737-de-15-de-julho-de-1965>>. Acesso em: 17 jan. 2014

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1. p. 2. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 2006.

BRASIL. Resolução nº 22.138, de 19 de dezembro de 2005. Aprova instruções para aplicação da Lei nº 11.202, de 29 de novembro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 23, seção 1, p. 52, 20 dez. 2005 Disponível em: <[http://intranet.tremg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_2013/legislacao/resolucao\\_tse/Res-22138-2005.pdf](http://intranet.tremg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_2013/legislacao/resolucao_tse/Res-22138-2005.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2014

BRASIL. Resolução nº 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e da outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 56, seção 1, p. 89, 24 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. Resolução nº 23.371, de 14 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, p. 24, 09 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/arquivos/tse-resolucao-n-23-371-2012-planejamento-estrategico-da-justica-eleitoral/view>>. Acesso em: 19 set. 2014.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995. 86 p. (Documento da Presidência da República).

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 1, n. 47, jan. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 21-38. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 54-73.

CARVALHO, F. C. C. de; SILVA, C. C. B. da; SIQUEIRA, L. M. A. As mudanças organizacionais para efetivação dos portais de governo como estratégia de democratização e comunicação no poder legislativo: o caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 6., 2013, Bento Gonçalves, RS. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 93-123. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=15583&cod\\_evento\\_edicao=67](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=15583&cod_evento_edicao=67)>. Acesso em: 21 jun. 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, R. C. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. p. 42-58. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

COSTA, M. A. S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências**: o caso Policarbonato. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/administracao-estrategica-gestao-pessoas-por-competencias-caso-policarbonatos>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

CUNHA, M. P.; REGO, A. A hora da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 52-57, fev./ abr. 2003.

CUNHA, J. C. da; SOBRINHO, Z. A. Planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. p. 12. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=2485&cod\\_evento\\_edicao=6](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=2485&cod_evento_edicao=6)>. Acesso em: 14 jul. 2014.

CYERT, R. M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. 2. ed. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1992.

DEAN JUNIOR, J. W.; SHARFMAN, M. P. The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Journal of Management Studies*, Malden, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1993b. Disponível em : < <http://faculty-staff.ou.edu/S/Mark.P.Sharfman-1/publications/1991%20SHARFMAN%20AND%20DEAN%20Decision%20Sciences.pdf>> Acesso em 25 jul 2014.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FALK, M. L. R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 4, p. 1-10, jul./ ago. 2001. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_118.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_118.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 73-95, mai./ ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a05.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GARAY, A. B. C.; CARVALHO, M. C. dos S.; SILVA, F. P. Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. p. 1-17. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00180\\_PCN78123.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00180_PCN78123.pdf)> Acesso em: 12 abr. 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEN, F. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 .ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C. A. **Metodologias qualitativas em pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.

GRATERON, I. R. G. **Utilização de indicadores de gestão no setor público**. 1999. 173 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HELOANI, R.; CAPITÃO, C. G. Formulações gerais sobre o objeto de pesquisa em psicologia: estudo de caso. In: MATIAS, M. C. M.; ABIB, J. A. D. (Org.) **Sociedade em transformação: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade**. Londrina: EDUEL, 2007. p. 17-35.

HARDY, C. ; CLEGG, S . R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HERNANDEZ, J. M. C., CALDAS, M. P. Resistência á Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abr./ jun. 2001.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

JUNQUEIRA, L. A. P. A mudança organizacional no setor público de saúde: delineamento de uma metodologia. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 139-144, abr./ jun. 1992.

JUNQUILHO, F.S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de “raízes” brasileiras. 2000. 128 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

KARAM, C. A. O Planejamento estratégico de Joinville e o desenvolvimento sustentável do município. In: ENCONTRO DA ASSOSSIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 63-78. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=10721&cod\\_evento\\_edicao=45](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=10721&cod_evento_edicao=45)> Acesso em: 20 ago. 2014

KILMANN, R. H. **Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas**: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. A escolha de estratégias para mudanças. In: COLEÇÃO Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, 1986. v. 7. p. 7-28.

LACOMBE, B. B. A relação indivíduo-organização: é possível não se identificar com a organização? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. p. 109-124. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-42.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2014

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 153-167.

LINDBLOM, C. The science of muddling-through. **Public Administration Review**, Chicago, IL, v. 19, n. 1, p. 79-88, 1959.

LOBOS, J. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOPES, Y. G.; COSTA, A. P. C. S. O planejamento e a gestão da tecnologia da informação: um estudo nas empresas pernambucanas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza, CE. **Anais...** Rio de

Janeiro: ABEPRO, 2006. p. 1-8. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr530352\\_7195.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530352_7195.pdf)> Acesso em:  
15 jun. 2014

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, S. B. **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU**. 2004. 81 f. Monografia (Pós-Graduação em Controle Externo) – Instituto Serzedelo Corrêa do TCU, Brasília, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis e metodologia jurídica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais**. 2011. 127 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

MACEDO, S. M. S. **Manual de normalização da Faculdade Novos Horizontes: orientações para apresentação de trabalhos e artigos acadêmicos e científicos**. 6. ed. Belo Horizonte: FNH, 2013.

MINAS GERAIS. Portaria nº 921, de 18 de outubro de 2007. Dispõe sobre o planejamento do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais para o biênio de 2008-2009. Disponível em: <[http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg\\_intranet/legislacao/portaria\\_921.doc](http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg_intranet/legislacao/portaria_921.doc)>. Acesso em: 10 jul. 2014.

MONTEIRO C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1º trim. 1999.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2004.

MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 827-844, nov./ dez. 2012.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F. O processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades. In: ENCONCOTRO DA ASSOSSIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 76-91. Disponível em:< [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO1183.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1183.pdf) >. Acesso em: 28 jan 2014

NEIVA, E.R. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. 132 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEVES, F. de S.; CASTRO, J. M. de. A participação e o envolvimento dos servidores como fatores críticos para a implementação de um processo de mudança organizacional: um estudo de caso no governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 4., 2010, Vitória, ES. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 57-71. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12694&cod\\_evento\\_edicao=54](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12694&cod_evento_edicao=54)>. Acesso em: 15 jun. 2014

NOGUEIRA, G. E. G. et al. O estresse e suas implicações no trabalho policial. **Revista de Psicologia: saúde mental e segurança pública**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 47-62, jan./ dez. 1997.

NOGUEIRA, M. L. **Mudança organizacional: causas e formas de resistência – um estudo na Universidade Federal do Ceará**. 1991. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Estudo e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PENENGO, M. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 48, n. 1, p. 81-89, jan./ abr. 1997.

PEREIRA, S. C. de S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Caracas: CLAD, 2006. Disponível em:< <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/034-febrero-2006>> Acesso em 11 dez 2013.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. de O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ ago. 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2347/1414>>. Acesso em: 12 fev 2014.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. (Org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 317-338.

PEREIRA, M. F.; RICH, J. I. D. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 58-79, jul./dez. 2009.

ROCHA-PINTO, S. R. da; MUNIZ, J. C. A construção do significado de mudança organizacional: um estudo em uma empresa pública brasileira. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 4., 2010, Vitória, ES. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 57-71. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/login.php?cod\\_edicao\\_subsecao=641&cod\\_evento\\_edicao=54&cod\\_edicao\\_trabalho=12667](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=641&cod_evento_edicao=54&cod_edicao_trabalho=12667)> Acesso em: 12 nov. 2014

ROUSSEAU, D. M. Why workers still identify with organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 13, p. 217-233, may 1998.

SANTOS, A. C. M. S. A administração pública gerencial. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrenses, 2003. Disponível em: <<http://www1.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. In: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD – CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL, 15., 2001. **Prêmios...** Caracas: CLAD, 2001. p. 5-51. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0041201.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V.; VARVAKIS, G. O processo de aprendizagem organizacional durante o planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira. In: ENCONCOTRO DA ASSOSSIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=14584&cod\\_evento\\_edicao=63](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=14584&cod_evento_edicao=63)>. Acesso em: 14 fev. 2013.

SANTOS, A. R. et al. Gespública e mudança organizacional: um estudo No Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 39-42. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=15299&cod\\_evento\\_edicao=65](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=15299&cod_evento_edicao=65)> Acesso em: 17/07/14

SANTOS FILHO, N. G. dos et al. Mudança organizacional no legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4., 2010, Vitória, ES. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p 18-35 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12648&cod\\_evento\\_edicao=54](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12648&cod_evento_edicao=54)> Acesso em: 28 ago. 2014.

SCHOMMER, P. C. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 102-107, out./dez. 2003.

SENGE, P. P. et al. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, F. A.; GONÇALVES; C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SILVA, W. C. et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan/jun. 2013.

SOUZA, W. B. de. **Interesse público e resistência à mudança**: estudo de casos em uma Secretaria de Estado. 1994. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Estudos em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v. 7, n. 2, p. 223–232, may 2009. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=12152826-2358-4d1f-b16ba27f10809111%40sessionmgr114&hid=118&bdata=Jmxhbm9cHQYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&NA=38508610>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 443-466.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de Administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, P. **Planejamento empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, P. de; MACHADO, A. de M. V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VICENTE, V. M. B. Mudança organizacional e processo de institucionalização: um estudo de caso do programa segurança comunitária no Distrito Federal. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=11509&cod\\_evento\\_edicao=51](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=11509&cod_evento_edicao=51)> Acesso em: 25/02/15

XAVIER, R. O.; DIAS, S. M. R. C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

WEBER, M. Ensaio de sociologia. In: GERT, H. H.; MILLS, C. W. (Org.). 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1963. Parte I, cap. IV (a política como vocação), p. 97-153 e parte II, cap. VIII (burocracia). p. 229-282.

WOOD JR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3. p. 74-87, jul./ ago. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

**Prezado(a),**

Solicito a sua colaboração em responder algumas questões que irão embasar minha dissertação de mestrado referente aos efeitos da implantação do planejamento estratégico no TRE-MG.

### **Perfil demográfico e ocupacional**

- 1) Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Estado civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Sepadado(a) ( ) Outros
- 4) Qual o cargo que ocupa? ( ) Técnico Judiciário ( ) Analista Judiciário
- 5) Escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
- 6) Quanto tempo trabalha na Instituição? \_\_\_\_\_
- 7) Quanto tempo responde pela atual área? \_\_\_\_\_

### Roteiro de Entrevista

#### Perspectiva Estratégica

1. De forma geral, qual é a finalidade do planejamento estratégico?
2. De que forma sua área participa do planejamento estratégico do Tribunal?
3. Você sabe qual é a missão do Tribunal? Você acha ela conseguiu demonstrar a razão de sua existência, ou seja, seus serviços, produtos?
4. De que forma você acha que os objetivos estratégicos do Tribunal contribuíram para conduzir o comportamento dos servidores?

5. Você acha que os objetivos estratégicos do Tribunal contribuíram para racionalizar os procedimentos?

#### Perspectiva Estrutural

6. Quais foram os setores/grupos/comissões criados ou eliminados em decorrência do planejamento estratégico do Tribunal?

7. Você acha que isso permitiu a distribuição da responsabilidade e autoridade?

#### Perspectiva Tecnológica

8. De que forma você acha que o planejamento estratégico do Tribunal contribuiu para alteração do seu parque tecnológico, ou seja, seus equipamentos, desenvolvimento de programas?

9. Você acha que isso contribuiu para alteração do processo produtivo que leva a eliminação da fadiga humana e do desperdício?

#### Perspectiva Humana

11. De que forma você acha que o planejamento estratégico contribuiu para alteração nas atitudes e comportamentos dos seus servidores ponto de leva-los a ter uma melhor satisfação com o Tribunal?

12. O planejamento estratégico contribui para a capacitação e desenvolvimento pessoal?

#### Perspectiva Cultural

13. De que forma você acha que o planejamento estratégico do Tribunal contribuiu para alteração da identidade do servidor em relação à instituição, ou seja, no sentido de pertencer à instituição e de assimilar novos valores?

### Perspectiva Política

14. Na organização existem muito conflitos de interesses (individuais e organizacionais), de que forma você acha que o planejamento estratégico do Tribunal contribuiu para a solução desses conflitos?

15. O planejamento estratégico do Tribunal possibilitou a canalização dos interesses?

### Resistência à mudança

#### Receio do futuro

16. Você acha que o planejamento estratégico é uma ferramenta necessária ou desnecessária no Tribunal?

#### Recusa ao ônus da transição

17. No desenvolvimento de suas atividades no Tribunal você dá preferência pelos caminhos já existentes ou pelos caminhos que estão surgindo, ou seja, aqueles considerados novos? Explique.

#### Acomodação ao status funcional

18. Quando ocorrem mudanças que podem afetar a sua atual situação, por exemplo, a perda do cargo, você enxerga essas mudanças de forma positiva ou negativa? Explique

#### Receio do passado

19. Você pode citar quais ou quantas foram às mudanças em sua vida profissional no Tribunal que te afetaram muito negativamente?