

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

**CAMILLA RAYANA MACHADO LOPES ARRUDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS TRIBUNAIS ESTADUAIS  
DO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS DECLARAÇÕES  
INSTITUCIONAIS**

**Goiânia  
2021**

CAMILLA RAYANA MACHADO LOPES ARRUDA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS TRIBUNAIS ESTADUAIS  
DO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS DECLARAÇÕES  
INSTITUCIONAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Jesus Beserra de Almeida

Co-orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

**Goiânia-GO  
2021**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

A779p

Arruda, Camilla Rayana Machado Lopes

Planejamento estratégico nos tribunais estaduais do Brasil: uma análise das declarações institucionais / Camilla Rayana Machado Lopes Arruda. – 2021.

35 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Jesus Beserra de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Mestrado Profissional em Administração – Goiânia, 2021.

1. Declarações institucionais. 2. Gestão estratégicas. 3. Poder judiciário. I. Arruda, Camilla Rayana Machado Lopes. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 658.012.2+34**

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

**CAMILLA RAYANA MACHADO LOPES ARRUDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS TRIBUNAIS ESTADUAIS  
DO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS DECLARAÇÕES  
INSTITUCIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em:

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Wilson de Jesus Beserra de Almeida  
Orientador

---

Prof. Dr. Paulo César Bontempo  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

A doutrina espírita pela fé, esperança e alegria necessárias em todos os momentos.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, pela bolsa concedida, na condição de servidora efetiva, a qual possibilitou que eu concluísse o presente mestrado, visando sempre a uma melhor atuação para o progresso do órgão. Grata ao apoio e oportunidade de alcançar este objetivo.

Ao meu marido Marcelo pela força, compreensão, pelas ausências e, principalmente, por viver cada momento deste desafio ao meu lado.

Ao meu filho Alê, que mesmo ainda tão pequenino, sempre colaborou para que os dias de aula transcorressem em harmonia.

Aos meus pais e a minha irmã que sempre me incentivaram a transpor os desafios impostos pela vida.

Ao Lucas e a Marcela, cujo amor é essencial para o meu sucesso.

Ao Professor e Doutor Leonardo Fabris Lugoboni pelas orientações e ensinamentos preciosos para a execução e conclusão deste trabalho, bem como pela extrema dedicação extraclasse.

A amiga Natasha Mendes Limongi Seixo de Brito pelo incentivo e pelo companheirismo ao enfrentarmos juntas esta jornada.

Aos colegas do curso de mestrado pelo convívio fraterno durante o período de aulas.

## RESUMO

Arruda, C.R.M.L. (2021). *Planejamento estratégico nos tribunais estaduais do Brasil: uma análise das declarações institucionais*. [Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, GO, Brasil].

O objetivo deste trabalho é buscar compreender como os Tribunais de Justiça (TJs) do Brasil estruturam suas Missões, Visões e Valores. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória e documental a partir de dados obtidos nos sítios eletrônicos dos 27 tribunais em estudo, nos quais foram coletadas as declarações institucionais dos órgãos mencionados. As amostras foram coletadas nos mapas estratégicos publicados nos sites oficiais dos Tribunais de Justiça Estaduais no ano de 2020 e, em seguida, foram categorizadas utilizando o método da análise de conteúdo de Bardin (2011). A categorização foi realizada através dos modelos definidos por Pearce e David (1987), Westley e Mintzberg (1989) e Guiso et al. (2015). Os resultados alcançados permitem concluir que as declarações de Missão dos Tribunais de Justiça Estaduais, conforme modelo proposto por Pearce e David (1987), focam na categoria produtos e serviços, sendo esta a mais evidenciada dentre todas, ocorrendo em 89% dos casos. O segundo critério mais presente foi a filosofia da empresa, sendo evidenciado em 63% das Missões analisadas. Quanto à Visão, verifica-se que nas instituições judiciais estaduais brasileiras, somente duas das cinco categorias do método proposto por Westley e Mintzberg (1989) foram mencionadas. De forma, a Visão direciona-se para os ideais das instituições e os produtos foram evidenciados em 37% das propostas. As demais, quais sejam – serviços, mercado e organização – não figuraram em nenhum dos TJs analisados. As declarações de valores, estão relacionadas às questões relativas à inovação e integridade. No que tange aos valores organizacionais, concluiu-se que a categoria 3, Guiso et al. (2015), é a mais recorrente, sendo citada 26 vezes, portanto, evidenciada em 96% das circunstâncias. Inferiu-se, também, que nos TJs do Brasil, a categoria 1, que envolve a integridade dos entes, foi mencionada 98 vezes, sendo evidenciada, portanto, em 43% (quarenta e três por cento) das hipóteses. Destaca-se que a heterogeneidade não era esperada uma vez que estava-se analisando organizações públicas com características bem similares. Esta pesquisa se justifica do ponto de vista teórico, uma vez que segundo Teixeira et al. (2020) a crescente demanda judicial faz com que entidades jurídicas aprimorem seus processos e ferramentas de gestão e consequentemente atendam melhor às necessidades da sociedade, bem como, pela determinação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ – (2014), obrigando todos os tribunais estaduais do país a elaborarem mapas de gestão estratégica, contemplando as declarações institucionais (missão, visão e valores).

**Palavras-chave:** Declarações Institucionais. Gestão Estratégica. Poder Judiciário.

## ABSTRACT

Arruda, C.R.M.L. (2021). *Strategic planning in state courts in Brazil: an analysis of institutional declarations* [Masters Thesis in Administration, Stricto Sensu Graduate Program in Administration, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, GO, Brazil].

This thesis' goal is to understand how the Courts of Justice (TJs) in Brazil structure their Mission, Vision and Values. To achieve that goal, an exploratory and documentary research was carried out, based on data obtained from websites of the 27 courts under study, in which the institutional declarations of the courts were collected. Data was collected from strategic maps published on the official websites of the State Courts of Justice in 2020 and then categorized using the content analysis method, as proposed by Bardin (2011). The categorization was performed using the models defined by Pearce and David (1987), Westley and Mintzberg (1989) and Guiso et al. (2015). Results allow us to conclude that the mission statements of the State Courts of Justice, according to the model proposed by Pearce and David (1987), focus on the category of products and services, which is the most frequent, occurring in 89% of cases. The second most frequent criterion was the company's philosophy, evidenced in 63% of the declaration of mission analyzed. As for the Vision, only two of the five categories of the method proposed by Westley and Mintzberg (1989) were mentioned by Brazilian state judicial institutions. Vision declarations that are directed towards the ideals of the institutions and the products were evidenced in 37% of the declarations. The others, namely – services, market, and organization – did not appear in any of the TJs analyzed. The values statements are related to issues regarding innovation and integrity. Regarding organizational values, it was concluded that category 3, proposed by Guiso et al. (2015) is the most recurrent, being quoted 26 times (96% of the circumstances). It was observed that, among JWs in Brazil, category 1, which involves the integrity of the entities, was mentioned 98 times, being evidenced, therefore, in 43% (forty-three percent) of the cases. It is noteworthy that this level of heterogeneity was not expected since the public organizations under analysis are very similar. This research is justified from a theoretical point of view, since, according to Teixeira, Rêgo and Silva Filho (2020), the growing legal demand makes entities improve their processes and management tools and consequently better meet the needs of society. Also, the determination of the National Council of Justice – CNJ – (2014), forces all state courts in the country to draw up strategic management maps, including institutional declarations (mission, vision, and values).

**Keywords:** Institutional Statements. Strategic Management. Judicial Power.

## LISTA DE QUADROS

<b>Tabela 1.</b> Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil .....	16
<b>Tabela 2.</b> Elementos fundamentais das missões organizacionais.....	19
<b>Tabela 3.</b> Conteúdo estratégico da visão .....	21
<b>Tabela 4.</b> Menções das categorias adotadas da declaração institucional valor.....	22
<b>Tabela 5.</b> Evidenciação detalhada de todas as categorias de valores .....	24
<b>Tabela 6.</b> Análise pormenorizada das declarações institucionais do TJGO .....	28



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1	DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS	11
2.1.1	Missão	11
2.1.2	Visão	13
2.1.3	Valores	14
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>19</b>
4.1	MISSÕES ORGANIZACIONAIS	19
4.2	VISÃO	21
4.3	VALORES ORGANIZACIONAIS	22
4.4	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO TÉCNICA	25
4.5	ANÁLISE DAS DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS	28
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Missão, visão e valores são normalmente usados por organizações para descrever por que a entidade existe, o que está se esforçando para realizar, o que ela representa, e como planeja atingir seus objetivos. Essas declarações se tornaram um componente integral da estratégia corporativa (Cady et al., 2011).

Segundo Mirvis et al. (2010) as declarações organizacionais não deveriam ser apenas fachada. Sua eficácia depende muito de como são desenvolvidas e vividas pela empresa.

Argumentam King et al. (2010) que as diretrizes organizacionais são uma forma de comunicação vital utilizada pelas empresas para definir os inúmeros interessados em sua companhia, desde os clientes e funcionários, até os credores e acionistas. Podem ser sintetizadas ou mais longas, porém, o importante, é que consigam transmitir os valores, o propósito, a identidade e os objetivos principais da organização.

Xavier (2014) contextualiza que as declarações institucionais desempenham três funções: comunicar o propósito da organização para os stakeholders (ou interessados), informar o desenvolvimento da estratégia e desenvolver as metas e objetivos pelos quais será avaliado o sucesso do planejamento estratégico.

Para Bratianu e Balanescu (2008), embora deva-se levar em conta as referências escolhidas, o mais importante é que depende de cada empresa a capacidade de transformar as declarações de visão, missão e valores em poderosos instrumentos integradores no desenvolvimento de seu capital intelectual.

Dermol (2012) discorre que em muitos casos, por serem mal elaboradas, as declarações institucionais abordam vários conteúdos diversos e acabam não transmitindo o ideal esperado da empresa. Por serem prolixos e confusos, tornam-se bastante questionáveis, podendo até afetar o desempenho da companhia.

No mesmo sentido, destacam Wall e Martin (2003) que no setor público, as declarações de missão, visão e valores das organizações devem conduzir a seleção dos indicadores a fim de direcionar a avaliação do desempenho e dos resultados.

Embora seja possível identificar pesquisas discutindo a missão nos segmentos de alta tecnologia (Bart, 1996), comércio digital (Delimpasis & Kitsios, 2018), companhias aéreas internacionais (Kemp & Dwyer, 2003), assim como trabalhos discutindo a visão no ramo da educação (Gurley et al., 2014) e no de entretenimento (Papulova, 2014), bem como dos valores na área da construção (Lin & Shen, 2007), não foi possível até esse momento detectar nenhuma

pesquisa que discutiu a estrutura da missão, da visão e dos valores em tribunais de justiça brasileiros.

Sendo assim, considerando a diversidade de opções que as organizações podem usar para compor suas declarações institucionais, esta pesquisa busca compreender como os tribunais de justiça do Brasil estruturam suas missões, visões e valores.

A presente pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como se organizam a missão, visão e valores dos tribunais de justiça do Brasil?

Esta pesquisa se justifica do ponto de vista teórico, uma vez que, segundo Teixeira et al., (2020), a crescente demanda judicial faz com que entidades jurídicas aprimorem seus processos e ferramentas de gestão e conseqüentemente atendam melhor às necessidades da sociedade.

Também se justifica a escolha da análise do poder judiciário estadual do Brasil, pois, conforme disposto no artigo 1º da Resolução nº 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ - (2014), a qual instituiu a estratégia nacional para do Poder Judiciário brasileiro para o sexênio 2015-2020, todos os tribunais estaduais do país foram obrigados a elaborar mapas de gestão estratégica, contemplando as declarações institucionais (missão, visão e valores), bem como os macrodesafios a serem enfrentados pelo segmento.

Ainda sobre a importância dos tribunais, conforme dados publicados em seus sítios eletrônicos, é possível observar que os órgãos em estudo movimentam consideravelmente a economia, visto que apenas em 2020, o Tribunal de Justiça de São Paulo, o maior do Brasil, gastou em média 18 bilhões de reais com despesas com pessoal e investiu 255 milhões de reais em investimentos (Tribunal da Justiça de São Paulo, 2020).

Destaca-se, ainda, que até o mês de outubro de 2020, e considerando apenas os processos julgados em segunda instância, foram realizados mais de 800 mil julgamentos no TJSP (Tribunal da Justiça de São Paulo, 2020).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS**

A gestão estratégica pode ser conceituada como um conjunto de teorias e estruturas, apoiadas em ferramentas e técnicas, destinadas a auxiliar os gestores das organizações a pensar, planejar e agir estrategicamente. Sinteticamente, diz respeito ao sucesso a ser conquistado em longo prazo, e é uma maneira pela qual os gestores podem traçar o futuro da empresa (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Nesse sentido, o planejamento estratégico foca no estabelecimento de objetivos organizacionais de longo prazo, no seu desenvolvimento e na implementação de planos para alcançá-los (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Compondo essas ferramentas, temos as declarações institucionais. Estas são de natureza tipicamente estratégica, podendo ser chamadas de declarações de estratégia. No entanto, muitas vezes descrevem a identidade de uma organização, podendo, também, ser chamadas de declarações de identidade e conferem a generalidade necessária ao se referir a todo gênero de declarações que normalmente carregam o rótulo de missão, visão, valores, propósito e princípios (Cady et al., 2011).

As declarações institucionais possuem dois propósitos: motivar o público externo e, também, os funcionários da empresa (Klemm et al., 1991). Segundo Bart (1996), as declarações institucionais são o ponto de partida para uma empresa atingir uma gestão estratégica eficaz e próspera. São elas que delimitam e resolvem questões iniciais de uma companhia tais como o motivo de sua existência, a razão e os objetivos a serem alcançados.

Por fim, para O'Regan e Ghobadian (2004), a adoção das declarações institucionais, como forma de planejamento estratégico, não garante resultados de alto desempenho, mas, ressalta-se, que as empresas de alto desempenho dão maior ênfase a essas características do que as demais.

#### **2.1.1 Missão**

A declaração de missão é de extrema importância, pois projeta as diretrizes para o futuro de uma organização. Dentre as declarações institucionais é a mais genérica, podendo ser considerada uma expressão da razão da existência de uma empresa (Kemp & Dwyer, 2003).

Para Gurley et al. (2014), a relevância da missão é que ela fornece um rumo para que os membros e colaboradores da entidade possam trabalhar unidos, em direção a um conjunto de objetivos em comum.

Segundo a literatura, o principal motivo de existir divergências a respeito dos benefícios financeiros da instauração das declarações de missão nas empresas está ligado a incerteza dos componentes necessários que devem ser inclusos na hora de sua elaboração (Delimpasis & Kitsios, 2018). Desta forma, frisa-se que ao se desenvolver de forma sistemática e abrangente, a declaração de missão de uma empresa deve servir como uma ferramenta inestimável para direcionar a formulação e implementação da estratégia (Pearce, 1982).

Pearce e David (1987) propõem que uma declaração de missão deve criar uma identidade organizacional maior do que os limites impostos à empresa por qualquer indivíduo. Para ser considerada eficaz, deve auxiliar as pessoas a produzirem algo que valha a pena, de forma que ajudem os colegas e também tenham seu trabalho reconhecido, e, também, deve direcionar os indivíduos em como vencer os oponentes e serem respeitados no âmbito profissional. Portanto, é uma preleção geral de atitude e perspectiva que incentiva a criatividade da administração, devendo ser composta por oito elementos:

- a) A especificação dos clientes-alvo e mercados;
- b) A identificação dos principais produtos/serviços;
- c) A especificação do domínio geográfico;
- d) A identificação de tecnologias essenciais;
- e) A expressão de compromisso com a sobrevivência, crescimento e lucratividade;
- f) A especificação dos elementos-chave da filosofia da empresa;
- g) A identificação do autoconceito da empresa; e
- h) A identificação da imagem pública desejada pela empresa.

Assim, para Khalifa (2012), a falta de algum item da mencionada lista é indiscutivelmente um sinal de deficiência, independentemente dos fatores contextuais que possam explicar ou justificar tal falha.

Leuthesser e Kohli (1997) entendem que identificar os clientes-alvo e o mercado é um dos principais requisitos de uma declaração de missão eficaz. Afirmam que, inclusive, os executivos corporativos e outros responsáveis por redigir as declarações partilham da mesma opinião.

Byars (1987) defende que desenvolver a filosofia e a missão de uma organização é crucial, visto que sem uma declaração concreta de filosofia, os valores e crenças de uma

organização devem ser interpretados a partir das ações e decisões de gerentes individuais, o que torna impossível desenvolver objetivos e estratégias claras.

Mussoi e Lunkes (2011) assinalam que a identificação dos produtos e serviços na missão, objetiva satisfazer as necessidades dos consumidores (público-alvo), norteando, assim, as decisões estratégicas do órgão.

### **2.1.2 Visão**

A declaração da visão é a base do planejamento estratégico e fornece o ponto de referência para o desenvolvimento da estratégia (como alcançar a visão), bem como das metas, objetivos e ações que são componentes desta declaração institucional (Zuckermann, 2000).

Consoante Darbi (2012), às declarações de visão foram amplamente aceitas como uma parte indispensável do processo de gerenciamento estratégico para organizações de todos os tipos, seja pública, sem fins lucrativos, privada, com fins lucrativos, uma multinacional ou pequenas e médias empresas.

A visão tem o compromisso de esclarecer a perspectiva de mundo da organização e a razão de sua existência. Deve chamar a atenção das pessoas, dos funcionários, e, também, dos fornecedores e clientes (Taiwo et al., 2016).

Para Kalkan et al., (2015) a visão faz parte de uma etapa do planejamento estratégico e demonstra o posicionamento futuro em relação aos produtos da instituição.

De acordo com Kantabutra (2008) existem diversas estruturas de visão pois a visão depende do tipo de negócio e do ambiente que está inserido. Em sua pesquisa, elenca que a visão deve ter: 1 – Brevidade; 2 – Clareza; 3 - Orientação futura; 4 – Estabilidade; 5 – Desafio; 6 – Abstração, e 7 - Desejo ou capacidade de inspirar.

A visão deve trazer a ideia de um futuro melhor. Sem esse cenário desejável, é improvável que um líder seja capaz de atrair seguidores de onde eles atualmente trabalham em direção à visão (Kantabutra, 2008).

Esse estudo irá adotar o modelo proposto por Westley e Mintzberg (1989) que estabelece que o conteúdo estratégico da visão deve levar em consideração: 1) produtos; 2) serviços; 3) mercado; 4) organização, e 5) ideais.

### 2.1.3 Valores

Muitos estudiosos diferentes contribuíram para a compreensão dos valores institucionais das organizações, resultando em múltiplas literaturas, cada uma baseada em um conjunto diferente de suposições (Gehman et al., 2013).

No presente estudo, enfatiza-se que a aprendizagem organizacional é extremamente relevante na esfera corporativa atualmente, visto que os funcionários podem trocar de emprego facilmente, ou, simplesmente, acumular o que sabem, sem partilhar, por entenderem que essa troca de conhecimento pode ser prejudicial para seu próprio sucesso. Assim, a instauração dos valores visa desenvolver a capacidade das organizações em apoiar os colaboradores, bem como os incentivar a fazer uso dessa aprendizagem. (Marsick & Watkins, 2003).

Hosftede (1985) pontua que valores são as nossas preferências por um conjunto de coisas em relação a outras, concluindo que eles direcionam nossos sentimentos de bem e mal, e afetam nosso comportamento e percepções de como as coisas são.

Para Papulova (2014), a empresa tem a oportunidade de apresentar seus valores e valores agregados em relação a diferentes assuntos, sendo essa declaração institucional uma manifestação de sabedoria e também um sinal de que a organização visa o bem coletivo.

Segundo Mirvis et al., (2010), os valores delimitam a forma de agir das instituições para poderem alcançar a visão organizacional.

Nesse sentido, após analisar os valores das empresas que compõe a lista da “Standard and Poor’s 5000”, Guiso et al. (2015), classificaram os valores em nove categorias. São elas:

Categoria 1 – Integridade, ética, *accountability*, confiança, honestidade, responsabilidade, justiça, fazer as coisas corretas, transparência e sentimento de dono;

Categoria 2 – Trabalho em equipe, colaboração e cooperação;

Categoria 3 – Inovação, criatividade, excelência, melhoria, paixão, orgulho, liderança, crescimento, performance, eficiência e resultados;

Categoria 4 – Respeito, diversidade, inclusão, desenvolvimento, talento, empregados, dignidade e empoderamento;

Categoria 5 – Qualidade, cliente, atendimento de necessidades, comprometimento, fazer a diferença, dedicação, valores, exceder expectativas;

Categoria 6 – Segurança, saúde, equilíbrio de vida e flexibilidade;

Categoria 7 – Comunidade, ambiente, cuidado e cidadania;

Categoria 8 – Comunicação e Franqueza;

Categoria 9 – Trabalho árduo, recompensa, alegria e energia.

Segundo Aithal (2016), as declarações de valores refletem a moralidade, o respeito, a integridade, a confiança, a excelência, a inovação, entre outros. Finaliza acrescentando que a inovação é a aplicação de uma nova ideia, de um dispositivo ou de um processo mais eficaz.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória pois proporciona uma maior proximidade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses. Também visa o aperfeiçoamento de ideias, podendo constituir a primeira fase de um estudo mais amplo, visto que comumente é utilizada em pesquisas cuja temática foi pouco abordada, a fim de se obter uma visão ampla dos fatos (Gil, 2002). De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é aquela desenvolvida para propiciar uma análise genérica de determinadas situações, a fim de buscar padrões ou possibilidades.

Com relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental visto que utiliza, em sua essência documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, que não foram analisados e sistematizados de maneira pormenorizada, podendo ser reelaborados conforme com os objetos da pesquisa, sendo que seu estudo enriquecerá de detalhes à pesquisa e tornar os dados coletados mais significativos (Gil, 2002; Silva & Mendes, 2013; Kripka et al., 2015).

A amostra da pesquisa é composta por 27 tribunais de justiça estaduais do Brasil, os quais estão elencados na Tabela 1.

**Tabela 1.** Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil

Acre	Espírito Santo	Paraíba	Rondônia
Alagoas	Goiás	Paraná	Roraima
Amapá	Maranhão	Pernambuco	Santa Catarina
Amazonas	Mato Grosso	Piauí	São Paulo
Bahia	Mato Grosso do Sul	Rio de Janeiro	Sergipe
Ceará	Minas Gerais	Rio Grande do Norte	Tocantins
Distrito Federal	Pará	Rio Grande do Sul	

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Os dados foram coletados nos sítios eletrônicos dos 27 órgãos, e o modelo de análise avalia as declarações institucionais de cada um deles, quais sejam, a missão, a visão e os valores.

A análise dos dados utilizará a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), indica um conjunto de técnicas de análise das comunicações 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 (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011).

Bardin (2011) propôs três fases, são elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise trata-se de um período de intuições, que tem por objetivo instrumentalizar e construir as ideias iniciais, de

maneira a conduzir o desenvolvimento do plano de análise. Preliminarmente, foram acessados os sítios eletrônicos dos 27 tribunais de justiça estaduais do Brasil, localizados os mapas estratégicos de cada um e feita a leitura flutuante de todo o material. Na sequência, os dados foram organizados na planilha.

Na segunda etapa do processo proposto por Bardin (2011) denominada “exploração do material” foram analisadas e categorizadas as declarações institucionais de cada uma das instituições. Para categorizar a missão, será utilizada a definição de Pearce e David (1987), segundo os quais esta deve possuir oito elementos:

- a) A especificação dos clientes-alvo e mercados;
- b) A identificação dos principais produtos/serviços;
- c) A especificação do domínio geográfico;
- d) A identificação de tecnologias essenciais;
- e) A expressão de compromisso com a sobrevivência, crescimento e lucratividade;
- f) A especificação dos elementos-chave da filosofia da empresa;
- g) A identificação do autoconceito da empresa; e
- h) A identificação da imagem pública desejada pela empresa.

Quanto a visão, esse estudo adotará o modelo proposto por Westley e Mintzberg (1989) que estabelece que o conteúdo estratégico da visão deve levar em consideração: 1) produtos; 2) o mercado; 3) entregas; 4) processos, e 5) forma de organizar.

Por fim, em relação aos valores essa pesquisa valer-se-á da classificação de Guiso et al. (2015). São elas:

Categoria 1 – Integridade, ética, accountability, confiança, honestidade, responsabilidade, justiça, fazer as coisas corretas, transparência e sentimento de dono;

Categoria 2 – Trabalho em equipe, colaboração e cooperação;

Categoria 3 – Inovação, criatividade, excelência, melhoria, paixão, orgulho, liderança, crescimento, performance, eficiência e resultados;

Categoria 4 – Respeito, diversidade, inclusão, desenvolvimento, talento, empregados, dignidade e empoderamento;

Categoria 5 – Qualidade, cliente, atendimento de necessidades, comprometimento, fazer a diferença, dedicação, valores, exceder expectativas;

Categoria 6 – Segurança, saúde, equilíbrio de vida e flexibilidade;

Categoria 7 – Comunidade, ambiente, cuidado e cidadania;

Categoria 8 – Comunicação e Franqueza;

Categoria 9 – Trabalho árduo, recompensa, alegria e energia.

Na terceira fase, denominada por Bardin (2011) de “tratamento dos resultados, inferência e interpretação”, serão tratados os resultados de forma que se tornem significativos e válidos, através de estatísticas simples, elaboração de quadros de resultados, a fim de explicitar as informações fornecidas anteriormente.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 MISSÕES ORGANIZACIONAIS

Para análise dos dados, conforme já mencionado na metodologia, adotou-se o modelo proposto por Pearce e David (1987), com suas 8 categorias de análise. No Quadro 2, é possível observar os elementos fundamentais das missões organizacionais analisadas. O número 1 (um) indica menção (presença) do respectivo elemento na missão do órgão evidenciado, enquanto o 0 (zero) indica ausência.

**Tabela 2.** Elementos fundamentais das missões organizacionais

	Clientes e mercado	Produtos ou serviços	Domínio geográfico	Tecnologia (Forma como fazer)	Crescimento e a sobrevivência da empresa	Filosofia da empresa	Autoconceito	Imagem pública
Acre	1	0	1	0	0	1	0	0
Alagoas	0	1	0	0	0	1	0	0
Amapá	0	0	0	1	0	1	0	0
Amazonas	1	1	0	0	0	1	0	0
Bahia	0	1	0	0	0	1	0	0
Ceará	0	1	1	1	0	1	0	0
Distrito Federal	0	1	1	1	0	1	0	0
Espírito Santo	1	1	0	0	0	1	1	0
Goiás	1	1	0	1	0	0	0	1
Maranhão	0	1	1	0	0	0	0	0
Mato Grosso	0	1	0	0	0	1	0	0
Mato Grosso do Sul	0	1	0	0	0	0	0	0
Minas Gerais	0	0	0	1	1	0	0	0
Pará	0	1	0	1	0	0	0	0
Paraíba	0	1	0	1	0	0	0	0
Paraná	1	1	0	1	0	1	1	0
Pernambuco	0	1	1	1	0	1	0	0
Piauí	0	1	0	1	0	0	0	0
Rio de Janeiro	0	1	0	1	0	1	0	0
Rio Grande do Norte	0	1	0	0	0	1	0	0
Rio Grande do Sul	1	1	0	0	0	1	0	0
Rondônia	1	1	0	0	0	0	0	0
Roraima	1	1	0	1	0	1	0	0
Santa Catarina	0	1	0	1	0	1	0	0
São Paulo	1	1	1	1	0	1	0	0

Sergipe	0	1	0	1	0	0	0	0
Tocantins	0	1	0	1	0	0	0	0
Total	9	24	6	16	1	17	2	1
%	33%	89%	22%	59%	4%	63%	7%	4%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Observa-se que nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil, a categoria que analisa os produtos ou serviços foi a categoria mais evidenciada dentre todas. A evidenciação ocorreu em 89% dos casos. O segundo critério mais evidenciado foi a filosofia da empresa, sendo evidenciado em 63% das missões analisadas. A identificação da forma como o trabalho será realizado aparece como a terceira categoria mais evidenciada, sendo localizado em 59% das propostas.

Quanto a categoria produtos ou serviços, observa-se que foi a mais evidenciada. Segundo Mussoi e Lunkes (2011) a identificação dos produtos e serviços na missão visa a satisfação das necessidades dos clientes atendidos. Para Gurley et al. (2014), a relevância da missão é que ela forneça um rumo para que os membros e colaboradores da entidade possam trabalhar unidos, em direção a um conjunto de objetivos em comum. Na hipótese, por se tratar de um órgão público, resolver as demandas dos jurisdicionados de forma satisfatória, conforme dito por Mussoi e Lunkes (2011), deve ser um dos objetivos norteadores da Administração Pública, com fulcro, inclusive, nos princípios constitucionais. Verifica-se, ainda, que os órgãos em estudo usam produto ou serviços como principal fonte de direcionamento, acorde sugerem Gurley et al. (2014).

Verifica-se, por fim, que a especificação dos clientes-alvo e mercados é citada em 33% dos enunciados, o domínio geográfico em 22%, o autoconceito das instituições em 7%, e por último temos o comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade, e a imagem pública desejada pelos órgãos, que foi evidenciado em apenas 4% (quatro por cento) das missões analisadas.

Analisando os dados dos Tribunais de Justiça, verifica-se que 33% citam em suas declarações de missão quem são os clientes-alvo e delimitam o mercado, corroborando o que foi dito por Leuthesser e Kohli (1997), quando afirmam que identificar os clientes-alvo e o mercado é um dos principais requisitos de uma declaração de missão eficaz.

No mesmo sentido, Byars (1987) defende que desenvolver a filosofia e a missão de uma organização é crucial, visto que sem uma declaração concreta de filosofia, os valores e crenças de uma organização devem ser interpretados a partir das ações e decisões de gerentes individuais, o que torna impossível desenvolver objetivos e estratégias claras. Desta feita,

observa-se que 63% das instituições preocuparam-se em abordar a filosofia na declaração institucional missão, indo na mesma direção do que disse Byars (1987), ou seja, tal fato viabiliza o desenvolvimento de objetivos e estratégias unificadas.

## 4.2 VISÃO

Conforme explanado na seção de metodologia, a análise dos elementos considerou a proposta de Westley e Mintzberg (1989) e suas cinco categorias de conteúdo a serem levadas em conta na elaboração da visão de uma organização. O número “1” indica a presença do respectivo conteúdo na visão analisada, enquanto o “0” indica a ausência. Os dados são apresentados no Quadro 3.

**Tabela 3.** Conteúdo estratégico da visão

	Produto	Serviços	Mercado	Organização	Ideais
Acre	1	0	0	0	1
Alagoas	1	0	0	0	1
Amapá	0	0	0	0	1
Amazonas	0	0	0	0	1
Bahia	1	0	0	0	1
Ceará	0	0	0	0	1
Distrito Federal	0	0	0	0	1
Espírito Santo	1	0	0	0	1
Goiás	0	0	0	0	1
Maranhão	0	0	0	0	1
Mato Grosso	0	0	0	0	1
Mato Grosso do Sul	1	0	0	0	1
Minas Gerais	0	0	0	0	1
Pará	0	0	0	0	1
Paraíba	1	0	0	0	1
Paraná	1	0	0	0	1
Pernambuco	0	0	0	0	1
Piauí	1	0	0	0	1
Rio de Janeiro	0	0	0	0	1
Rio Grande do Norte	0	0	0	0	1
Rio Grande do Sul	0	0	0	0	1
Rondônia	1	0	0	0	1
Roraima	0	0	0	0	1

Santa Catarina	0	0	0	0	1
São Paulo	0	0	0	0	1
Sergipe	1	0	0	0	1
Tocantins	0	0	0	0	1
Total	10	0	0	0	27
%	37%	0	0	0	100%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Verifica-se que nas instituições judiciais estaduais brasileiras, apenas duas categorias foram mencionadas. Os ideais aparecem em todos os casos e os produtos em 37% das propostas. As demais, quais sejam – serviços, mercado e organização – não figuraram em nenhum dos TJs analisados.

Seguindo a pesquisa realizada por Taiwo et al. (2016), segundo a qual a visão tem o compromisso de esclarecer a perspectiva de mundo da organização e a razão de sua existência, o elemento “ideais” esteve presente em todas as declarações institucionais, frisando a sua importância para os órgãos em estudo.

Por fim, a categoria produtos também foi mencionada em 37% das hipóteses, sendo relevante pois reflete o posicionamento futuro em relação aos produtos da instituição (Kalkan et al., 2015).

#### 4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Quanto à declaração institucional de valor, adotou-se as nove categorias enumeradas por Guiso et al. (2015). O número “1” indica presença da respectiva categoria, enquanto o “0” indica ausência. Os dados são apresentados no Quadro 4. É importante destacar que o TJES não disponibiliza os valores e não retornou o contato dos pesquisadores.

**Tabela 4.** Menções das categorias adotadas da declaração institucional valor

	CAT1	CAT2	CAT3	CAT4	CAT5	CAT6	CAT7	CAT8	CAT9
Acre	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Alagoas	1	0	0	1	1	0	1	0	0
Amapá	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Amazonas	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Bahia	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Ceará	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Distrito Federal	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Espírito Santo	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Goiás	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Maranhão	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Mato Grosso	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Mato Grosso do Sul	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Minas Gerais	1	1	1	1	1	0	1	0	0
Pará	1	1	1	1	1	0	1	0	0
Paraíba	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Paraná	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Pernambuco	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Piauí	1	1	1	0	1	0	1	0	0
Rio de Janeiro	1	0	1	0	0	0	1	0	0
Rio Grande do Norte	1	0	1	0	1	0	0	0	0
Rio Grande do Sul	1	0	1	1	1	0	0	0	0
Rondônia	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Roraima	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Santa Catarina	1	0	1	1	0	0	1	0	0
São Paulo	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Sergipe	1	1	1	1	1	0	1	0	0
Tocantins	1	1	1	0	1	0	1	0	0
Total	25	6	26	19	13	0	21	1	0
%	93%	22%	96%	70%	48%	0%	78%	4%	0%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Da coleta de dados, verifica-se que a categoria 3 é a mais recorrente, sendo citada 26 vezes, portanto, foi evidenciada em 96% das circunstâncias.

De forma mais detalhada, extrai-se que a categoria três, a mais citada, engloba as declarações de valores voltadas para a inovação, criatividade, excelência, melhoria, paixão, orgulho, liderança, crescimento, performance, eficiência e resultados. Sendo a inovação a aplicação de uma nova ideia, de um dispositivo ou de um processo mais eficaz (Aithal, 2016), infere-se que a maioria dos tribunais estaduais visa a modernização.

A segunda categoria mais evidenciada foi a categoria 1, que figura em 93% dos casos. Entende-se, também, que por se tratarem de instituições jurídicas, os valores norteados pela integridade, responsabilidade, honestidade, confiança e justiça, presentes na categoria 1, são bastante evidenciados, aparecendo em 93% dos casos, visto que as declarações de valores delimitam a forma de agir das instituições para poderem alcançar a visão organizacional (Mirvis et al., 2010).

A categoria sete é mencionada 21 vezes, aparecendo como a terceira categoria mais evidenciada, sendo localizada em 78% das propostas. Já a categoria 7 trata dos valores tendentes



para a comunidade, o meio ambiente e a cidadania, sendo mencionada em 78% das hipóteses. Nesse sentido, o estudo de Papulova (2014) corrobora que as empresas apresentam seus valores para manifestar sapiência, bem como demonstrar que a companhia visa o bem coletivo.

A quarta categoria é indicada em 70% das hipóteses, seguida pela categoria cinco, com 48% de representatividade. Em penúltimo temos a categoria dois, que é evidenciada em 22% dos casos, e, por último, temos a categoria oito cuja evidência ocorreu em 4% dos valores classificados. Friso que as categorias seis e nove sequer foram mencionadas.

Por não serem alvo das instituições estudadas, as categorias que envolvem saúde, equilíbrio de vida, alegria e energia, sequer foram abordadas.

No Quadro 5, é possível observar de forma detalhada, quantas menções de cada categoria foram evidenciadas nas declarações institucionais analisadas.

**Tabela 5.** Evidenciação detalhada de todas as categorias de valores

	CAT1	CAT2	CAT3	CAT4	CAT5	CAT6	CAT7	CAT8	CAT9
Acre	5	0	2	1	1	0	1	0	0
Alagoas	4	0	4	1	1	0	1	0	0
Amapá	0	1	3	2	1	0	1	0	0
Amazonas	5	0	2	1	0	0	1	0	0
Bahia	5	0	2	1	0	0	1	0	0
Ceará	2	0	4	1	1	0	1	0	0
Distrito Federal	3	0	2	0	0	0	0	0	0
Espírito Santo	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Goiás	5	0	3	1	0	0	1	0	0
Maranhão	6	0	2	2	1	0	1	0	0
Mato Grosso	5	0	3	1	0	0	1	0	0
Mato Grosso do Sul	3	0	1	0	1	0	1	0	0
Minas Gerais	3	1	2	2	1	0	3	0	0
Pará	4	1	1	1	1	0	1	0	0
Paraíba	5	0	2	1	0	0	1	0	0
Paraná	3	0	3	1	0	0	0	0	0
Pernambuco	4	0	2	1	0	0	1	0	0
Piauí	3	1	4	0	1	0	1	0	0
Rio de Janeiro	6	0	3	0	0	0	1	0	0
Rio Grande do Norte	2	0	4	0	2	0	0	0	0
Rio Grande do Sul	4	0	1	1	1	0	0	0	0
Rondônia	3	0	1	1	0	0	1	0	0
Roraima	5	0	2	1	0	0	1	0	0

Santa Catarina	4	0	2	2	0	0	1	0	0
São Paulo	3	0	1	0	0	0	0	1	0
Sergipe	3	1	1	1	2	0	2	0	0
Tocantins	3	1	2	0	2	0	2	0	0
Total	98	6	59	23	16	0	25	1	0
%	43%	3%	26%	10%	7%	0%	11%	0%	0%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Inferese-se que nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil, a categoria que envolve a integridade dos entes foi a mais evidenciada dentre todas. A evidenciação ocorreu em 43% dos casos. O segundo preceito mais visível foi o que trata da inovação dos valores analisados. A categoria que engloba a comunidade aparece como a terceira mais evidenciada, sendo localizada em 11% dos casos, seguida pela categoria que trata do respeito e da diversidade que se evidencia em 10% das hipóteses.

A categoria que abrange o trabalho em equipe surge em quinto lugar, sendo evidenciada em 7% dos casos, e por fim, temos a categoria que diz respeito ao trabalho em equipe, evidenciada em 3% dos valores observados. Frisa-se que as demais categorias não foram encontradas nas amostras em estudo.

#### 4.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO TÉCNICA

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo de determinação da missão, dos principais objetivos, estratégias e políticas que regem a aquisição e alocação de recursos para atingir os objetivos organizacionais (Pearce et al., 1987).

Segundo Cardoso e Mato (2011), o planejamento é uma das funções contemporâneas nas organizações públicas e precede à estruturação e o gerenciamento da burocracia, bem como às funções de orçamentação, implementação, monitoramento, avaliação e controle das ações e das políticas públicas. Ou seja, é um primeiro passo para um melhor gerenciamento dos órgãos públicos.

Para Berry (1998), conforme as atividades e áreas funcionais de apoio da organização se tornam mais complexas e sofisticadas, o planejamento deve se desenvolver em vários estágios, iniciando nos planos financeiros e orçamentos simples, e atingindo até o planejamento baseado em previsões, relativos ao futuro da empresa.

Cady et al. (2011) aduzem que as declarações institucionais de missão, visão e valores são normalmente usadas por organizações para descrever por que a entidade existe, o que está

se esforçando para realizar, o que ela representa, e como planeja atingir seus objetivos, se tornando um componente integral da estratégia corporativa.

O presente estudo analisou de forma pormenorizada as declarações institucionais dos tribunais de justiça estaduais. Observou-se que, consoante Deolindo (2010), o planejamento estratégico é salutar para a organização das comarcas jurisdicionais, visto que mobiliza os colaboradores a buscar soluções para o aperfeiçoamento constante do trabalho. Destaca que a percepção individual no processo de elaboração e implementação da gestão estratégica, é fundamental pois influencia diretamente no comportamento no ambiente laboral.

Portanto, por se tratarem as instituições estudadas de órgãos grandes e complexos, o planejamento estratégico deve englobar toda a entidade, para que as ações operacionais estejam alinhadas com o plano traçado.

Nessa senda, a partir de 2007, o CNJ passou a estabelecer alguns padrões e diretrizes nacionais para o funcionamento dos tribunais, especialmente, no que se refere à gestão estratégica e, conseqüentemente, à administração de recursos humanos, de tecnologia da informação e financeira. Desde então, o Poder Judiciário tem passado por importantes transformações, buscando permanentemente a efetividade na prestação jurisdicional. Para tanto, tornou-se imperativo o investimento em planejamento e gestão estratégica nos tribunais e, por meio de Resoluções (nº 70/2009 e nº 198/2014), foi determinada a elaboração de Planos Estratégicos, com abrangência mínima de seis anos, o que favoreceu aos tribunais dar continuidade à estratégia proposta (TJGO, 2021).

Desta forma propõe-se as seguintes recomendações para garantir que os tribunais de justiça estaduais elaborem boas missões:

1. definir quais os anseios do tribunal, consultando pessoas relevantes dentro do órgão
2. observar todas as 8 categorias de análise do modelo proposto por Pearce e David (1987) e verificar quais os elementos serão abordados
3. definir se existe algo especial que imprescindivelmente deve ser evidenciado na missão
4. estabelecer quais palavras serão utilizadas, com base nos elementos escolhidos
5. elaborar duas ou três ideias de possíveis missões, que reflitam os elementos e palavras delineadas
6. apresentar as possibilidades entre os pares, bem como para a diretoria responsável pela gestão estratégica da instituição, a fim de validar a declaração institucional em construção

7. lapidar a missão escolhida, até que se obtenha a versão final
8. divulgar entre os servidores para que todos percebam que a missão deve ser colocada em prática diariamente.

Quanto à visão, projetam-se as seguintes sugestões:

1. definir qual a visão de futuro do tribunal, consultando pessoas relevantes dentro do órgão
2. observar todas as cinco categorias de conteúdo estratégico do modelo proposto por Westley e Mintzberg (1989) e verificar quais os grupos serão abordados
3. definir se existe algo especial que imprescindivelmente deve ser evidenciado na visão
4. estabelecer quais palavras serão utilizadas, com base nos grupos escolhidos
5. elaborar duas ou três ideias de possíveis visões, que reflitam os grupos e palavras delineadas
6. apresentar as possibilidades entre os pares, bem como para a diretoria responsável pela gestão estratégica da instituição, a fim de validar a declaração institucional em construção
7. lapidar a visão escolhida, até que se obtenha a versão final
8. divulgar entre os servidores para que todos percebam que a visão deve ser o alvo a ser atingido no futuro.

Por fim, em relação aos valores recomenda-se os seguintes apontamentos:

1. definir quais as preferências do tribunal, consultando pessoas relevantes dentro do órgão
2. observar todas as 9 categorias de análise do modelo proposto por Guiso et al. (2015) e verificar quais as categorias serão abordadas
3. definir se existe algo especial que imprescindivelmente deve ser evidenciado nos valores
4. estabelecer quais palavras serão utilizadas, com base nas categorias escolhidas
5. enumerar 2 ou 3 possíveis valores em cada categoria, que reflitam os elementos e palavras delineadas
6. apresentar as possibilidades entre os pares, bem como para a diretoria responsável pela gestão estratégica da instituição, a fim de validar a declaração institucional em construção
7. lapidar os valores escolhidos, até que se obtenha os que irão compor a versão final

8. divulgar entre os servidores para que todos percebam que os valores visam apoiar os colaboradores na execução de suas tarefas, bem como na convivência fraternal com os demais colegas de trabalho.

#### 4.5 ANÁLISE DAS DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS

O planejamento estratégico definido para o Tribunal de Justiça de Goiás, referente ao exercício de 2015-2020, compõe-se de: missão, visão e valores. Engloba, ainda, as perspectivas, os macrodesafios, os indicadores de desempenho e o mapa estratégico.

A missão da instituição é “Realizar justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, à dignidade e à cidadania”. Já a visão é “Ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

Os valores são: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade socioambiental e, por fim, transparência e controle social.

Para análise dos dados relativos a missão, adotou-se o modelo proposto por Pearce e David (1987), com suas 8 categorias de análise. Infere-se que no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, as categorias evidenciadas na missão foram produtos ou mercados, clientes e serviços, tecnologia e imagem pública.

Quanto a visão, a análise dos elementos considerou a proposta de Westley e Mintzberg (1989) e suas cinco categorias de conteúdo a serem levadas em conta na elaboração da visão de uma organização, sendo que a evidenciação, no caso da instituição em estudo, restringiu-se aos ideais.

Por fim, quanto as declarações de valores, adotou-se as nove categorias enumeradas por Guiso et al. (2015), e, na hipótese, apenas as categorias 1, 3, 4 e 7 foram mencionadas.

A tabela 06 traz uma análise pormenorizada das declarações institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, bem como sugestões para seu aprimoramento.

**Tabela 6.** Análise pormenorizada das declarações institucionais do TJGO

Variável observada	Resultado da análise	Sugestões
Missão	Clientes e Mercado Produtos e Serviços	Evidenciar as categorias autoconceito

	Tecnologia e filosofia da empresa (forma como fazer) Imagem Pública	
Visão	Ideais	Evidenciar a categoria produtos
Valores	CAT 1 CAT 3 CAT 4 CAT 7	Evidenciar a CAT 2

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Quanto à missão, sugere-se que também sejam evidenciadas as categorias relativas ao autoconceito e da filosofia da empresa. Nesse sentido, a missão proposta é “Ser uma instituição que realiza justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, à dignidade e à cidadania, promovendo a paz social.”

Já a visão poderia evidenciar a categoria dos produtos, a fim de torna-se mais completa, restando consignada da seguinte forma: “Ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, solucionando adequadamente os conflitos”.

Sugere-se, ainda, que os valores abordem a categoria 2, que engloba as questões relativas ao trabalho em equipe, à colaboração e a cooperação. Desta forma, palavras como participação, integração e cooperação poderiam figurar entre os valores da Corte de Justiça Goiana.

Portanto, as declarações institucionais do Tribunal de Justiça de Goiás foram elaboradas de maneira clara e objetiva. Conforme os modelos aqui estudados e propostos, a missão, a visão e os valores do órgão estão adequados, porém, podem ser aprimorados a fim de refletir, de forma mais fidedigna, o cotidiano e as ambições desta Casa de Justiça que se destaca cada vez mais no cenário jurídico nacional.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender como os tribunais de justiça do Brasil estruturam suas missões, visões e valores.

Importante dizer que com a obrigatoriedade imposta pelo CNJ através do artigo 1º da Resolução nº 198/2014 (Resolução nº 198, 2014), determinando que todos os tribunais de justiça estaduais elaboraram mapas de gestão estratégica, contemplando as declarações institucionais (missão, visão e valores), bem como os macrodesafios a serem enfrentados pelo segmento, muito se progrediu na área de planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário Estadual.

Foi possível observar que nas declarações de missão dos tribunais de justiça focam nos produtos e serviços, visando a satisfação dos clientes/jurisdicionados atendidos. Estes estão presentes em 89% dos tribunais de justiça. Já a visão, de forma unânime, direciona-se para os ideais das instituições. Com relação às declarações de valores, foi possível evidenciar que os tribunais de justiça estaduais brasileiros evidenciam, primeiramente, as questões relativas à inovação, e em segundo lugar a integridade. Aparentemente, há uma tentativa de modernização dos órgãos, mas mantendo a honestidade de suas decisões.

A heterogeneidade não era esperada uma vez que estava-se analisando organizações públicas com características bem similares. Como contribuição teórica, esta pesquisa favorece o preenchimento de uma lacuna na literatura no que concerne a estudos que analisaram a estrutura das declarações institucionais, quais sejam, da missão, da visão e dos valores, principalmente em organizações jurídicas brasileiras.

Do ponto de vista gerencial, a apresentação dos resultados e das conclusões obtidas na presente pesquisa, contribui para o avanço da implantação do planejamento estratégico nos tribunais de justiça estaduais, definindo diretrizes para a construção de suas declarações, inclusive para incentivar os gestores públicos a valorizarem e compreenderem a importância das declarações institucionais para o progresso dos órgãos públicos.

O presente estudo teve limitações que devem ser mencionadas. Uma restrição se dá ao fato de ser um estudo envolvendo poucas amostras (apenas 27 tribunais estaduais) o que restringe as inferências com os dados encontrados. Outro fato a ser mencionado, está relacionado ao método, uma vez que a pesquisa documental pode ser influenciada pela interpretação dos pesquisadores.

Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se estudar a questão da divulgação das declarações institucionais entre os servidores dos tribunais de justiça estaduais. A questão deve ser olhada de forma mais detalhada, visto que a maioria dos servidores dos órgãos em estudo, sequer tem ideia de que existe um planejamento estratégico estruturado na instituição na qual laboram.

Outra pesquisa poderia avançar no tema e compreender, por exemplo, se um maior envolvimento e entendimento dos trabalhadores da missão, da visão e dos valores do órgão, afetariam na produtividade.



**REFERÊNCIAS**

- Aithal, P. S. (2016) Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering* 6(1) 310-324. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.161147>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bart, C. K. (1996). High tech firms: Does mission matter? *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 209–225. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(96\)90005-X](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(96)90005-X)
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 31(3), 455-466. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80012-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80012-5)
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Byars, L. (1987). Organizational philosophy and mission statements. *Planning Review*, 15(4), 32-36. <https://doi.org/10.1108/eb054197>
- Cady, S., Wheeler, J., Brodke, M. & Wolf, J. (2011). Mission, vision, and values: what do they say? *Organization Development Journal*. 29(1), 63-78.
- Cardoso, J. C., Jr., & Mato, F. (2011). Elementos para a organização de um sistema federal de planejamento governamental e gestão pública no Brasil: reflexões preliminares a partir de entrevistas com dirigentes do alto escalão do governo federal em 2009. In J. C. Cardoso Jr. (Org.) *Diálogos para o Desenvolvimento: Vol 4. A Reinvenção do Planejamento Governamental no Brasil*. Ipea.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed.) Bookman.
- Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 95-109.
- Delimpasis, T., & Kitsios, F. (2018). E-Business Strategy: Mission statement and performance of digital businesses. *Proceedings of the 7th International Symposium and 29th National Conference on Operational Research*, Technical University of Crete.
- Deolindo, V. (2010). *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: FGV Direito, 147. (Dissertação de Mestrado Profissional em Poder Judiciário – FGV, Direito Rio).
- Dermol, V. (2012). Relationship between mission statement and company performance. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics*, 59(1), 325-341. <http://dx.doi.org/10.2478/v10316-012-0022-9>

- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). Atlas.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Gurley, K., Peters, G., Collins, L. & Fifolt, M. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2) 217-242. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347-357. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x>
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Oztop, S., & Cesmeli, M. S. (2015). Strategic management approach in the metropolitan municipalities in Turkey: an analysis on the statements of mission, vision and core values. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 65-74. <http://dx.doi.org/10.20460/JGSM.2015915629>
- Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision? *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-38. <https://doi.org/10.19030/jabr.v24i2.1359>
- Kemp, S., Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*, 24(6), 635-653. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00049-9)
- Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236-251. <https://doi.org/10.1108/17554251211247553>
- King, D. L.; Case, C. J.; Premo, K. M. (2010). Current mission statement emphasis: be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 71-87.
- Klemm, M., Sanderson, S., Luffman, G. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90187-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90187-S)
- Kripka, R. M. L., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD*, 14(1), 55-73.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: the role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-66. [http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90053-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90053-7)
- Lin, G. B., Shen, Q. P., (2007). Measuring the performance of value management studies in construction: critical review. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 2-9. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:1\(2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:1(2))

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177%2F1523422303005002002>
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Mussoi, A., Lunkes, R. J., & Silva, R. V. (2011). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *REGE - Revista de Gestão*, 18(3), 361-384. <https://doi.org/10.5700/rege431>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Re-visiting the strategy-performance question: an empirical analysis. *International Journal of Management & Decision Making*, 5(2-3), 144-70. <http://dx.doi.org/10.1504/IJMDM.2004.005346>
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16. <http://dx.doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.90>
- Pearce, J. A., II. (1982). The company mission as a strategic tool. *MIT Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Pearce, J. A., II., & David, F. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275821>
- Pearce, J. A., II., Freeman, E. B., Robinson, R. B., Jr. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658–675. <http://dx.doi.org/10.2307/258071>
- Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014. (2014, 3 julho). Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJE/CNJ. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>.
- Silva, J. M., & Mendes, E. P. P. (Orgs.). (2013). Abordagem qualitativa e geografia: pesquisa documental, entrevista e observação. In *Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas*. EDUERJ.
- Stonehouse, G, & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A. & Agwu, P.E (2016). Vision and mission in organization: myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.
- Teixeira, J. A., Rêgo, M. C. B., Silva Filho, A. I. (2020). Inovação no Judiciário: coprodução, competências e satisfação do usuário na mediação judicial. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 381-399. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190129>
- Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (2021). Portal da Transparência. <https://www.tjgo.jus.br/>

- Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2021). Transparência Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (2021). Portal da Transparência. <https://www.tjsp.jus.br/>
- Wall, A., & Martin, G. (2003). The disclosure of key performance indicator in the public sector. *Public Management Review*, 5(4), 491-509. <https://doi.org/10.1080/1471903032000178554>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>
- Xavier, J. V. (2014). The Role of vision and mission in the Organization Development Practices. *International Journal of Engineering and Management Research*, 4(12), 2249-2585.
- Zuckermann, A. (2000). Creating a vision for the twenty-first century healthcare organization. *Journal of Healthcare Management*, 45(5), 294-396. <http://dx.doi.org/10.1097/00115514-200009000-00005>

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Para validar este documento informe o código 514932726403 no endereço <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>

**CAMILLA RAYANA MACHADO LOPES ARRUDA**

ASSISTENTE DE GABINETE DE DESEMBARGADOR

GABINETE DES ZACARIAS NEVES COELHO

Assinatura CONFIRMADA em 01/04/2022 às 10:22

