

ANÁLISE DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DOS TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS DA REGIÃO NORTE: MARKETING, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, MONITORAMENTO/PUBLICIDADE DA EXECUÇÃO

Maria Cristina Marques - cristinamarques.col@hotmail.com

* Submissão em: 16/04/2019 | Aceito em: 22/09/2019

RESUMO

A utilização do Planejamento Estratégico nas organizações públicas é mecanismo fundamental para cumprimento da visão e missão dessas instituições. Os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE's) são órgãos pertencentes ao Poder Judiciário da União cujas atividades culminam para a garantia do exercício do voto e da cidadania. O trabalho busca analisar os documentos de Planejamento Estratégico dos sete TRE's da Região Norte, quanto a inserção de macros desafios e indicadores das áreas de marketing, gestão de recursos humanos, publicidade de cumprimento/execução do plano, utilizando a técnica da Análise de Conteúdo (AC) para tratamento dos dados. O resultado da AC revelou uma presença irregular e inconsistente dos conceitos pesquisados. Apenas um Tribunal Regional Eleitoral da Região Norte publica em seu site os resultados da execução do Planejamento Estratégico Institucional, por indicadores/anual. Nenhum possui indicador (es) de marketing institucional e apenas um não possui inferência à planejamento estratégico para gestão de pessoas.

Palavras chaves: Planejamento estratégico, monitoramento, marketing, gestão de recursos humanos

ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE REGIONAL ELECTORAL COURTS OF THE NORTHERN REGION: MARKETING, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, IMPLEMENTATION MONITORING/PUBLICITY

ABSTRACT

The use of Strategic Planning in public organizations is essential to fulfill the vision and mission of these institutions. The Regional Electoral Courts (TREs) are bodies belonging to the Judicial Power of the Union whose activities culminate in guaranteeing the exercise of voting and citizenship. The study sought to analyze the Strategic Planning documents of the seven TREs of the Northern Region, as well as the insertion of macro challenges and indicators of the areas of marketing, human resource management, advertising compliance/implementation of the plan, using the Content Analysis technique (CA) for data processing. The analysis revealed an irregular and inconsistent presence of the researched concepts. Only a Regional Electoral Court of the Northern Region publishes on its website the results of the implementation of the Institutional Strategic Planning, by indicators/annual. None has institutional marketing indicator(s) and only one has no inference to strategic planning for people management.

keywords: strategic planning, monitoring, marketing, human resource management

1 INTRODUÇÃO

Utilizar mecanismos de planejamento é fundamental para as organizações públicas do século XXI atingirem seus objetivos e prestar serviço de qualidade aos cidadãos. A implementação do planejamento estratégico no setor público se inaugura principalmente a contar dos anos 80, mesmo assim, permanecem inúmeras barreiras quanto a efetividade regular de sua utilização e sendo o universo das organizações públicas bastante amplo.

Os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE's) são órgãos do poder judiciário da união, do ramo eleitoral, possuem sede em cada capital de Estado e no Distrito Federal (BRASIL, 1988). Na região norte do país, assim sendo, há 07 (sete) TRE's, que se dividem administrativamente para ampliar o alcance em zonas eleitorais – 1º grau da justiça eleitoral – com sede representativa em diversos municípios de cada ente federativo.

Constam nos canais de comunicação desses órgãos – site oficial – que toda a justiça eleitoral do país trabalha com planejamento estratégico (PE) conforme disposto na Resolução n. 198 de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2014), importante instrumento de gestão, incluindo aí, os TRE's da região Norte do País.

Os Planejamentos Estratégicos dos Tribunais Regionais Eleitorais – TRE's seguem normas basilares de elaboração e execução do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. A problematização é justamente que essas normas, todavia, relativizam como devem ser tratados assuntos base de qualquer plano estratégico na composição de seus macros desafios/objetivos estratégicos e indicadores: gestão estratégica de pessoas, gestão estratégica de marketing e monitoramento/publicidade. Como os TRE's da Região Norte trabalham seus PE's quanto a esses temas?

A justificativa desse trabalho recai sobre a importância da utilização do Planejamento Estratégico nas organizações públicas, alinhado a outras questões relevantes como a importância da comunicação com a sociedade, principalmente após o advento da Lei de Acesso à Informação - LAI.

O presente trabalho busca analisar e comparar os documentos de Planejamento Estratégicos de 07 Tribunais Regionais Eleitorais do Norte do Brasil quanto a inserção e aplicação das áreas de marketing estratégico, gestão estratégica de recursos humanos e publicidade de cumprimento/monitoramento desses documentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para facilitar a tomada de decisão pelos administradores, acompanhado de mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, permite o atingimento dos objetivos e metas formulados (MANDIM, 2016). Para Denhardt (2013) os gestores públicos são os responsáveis por dar promoção a dignidade do novo serviço público, bem como reafirmar a identidade aos valores de democracia, cidadania e interesse público, como fundamentais à administração pública. Para atingir esse pressuposto é necessário avaliar e monitorar a ação da alta administração, tomadora de decisão.

Destina-se ao gestor a incumbência de colocar o planejamento estratégico em execução, bem como de garantir que os objetivos e metas estabelecidos nele sejam atingidos, monitorando e avaliando os resultados determinados ao desempenhar a função do controle administrativo. Esse mesmo gestor também atua como protagonista nas demais funções, organização e coordenação, por isso as características exigidas e o papel a desempenhar como tomador de decisões e líder no ambiente organizacional merecem ser conhecidas e explicitadas (MANDIM, 2016, p. 16).

O marketing público e a gestão de recursos humanos estratégico devem constar de forma efetiva dentro do plano estratégico das organizações públicas. Segundo Lima et. all (2016), uma vez que o ramo dos serviços públicos prezam pelo bem comum, além de agir de forma eficaz e eficiente em suas atividades, a utilização das mídias digitais e internet são de grande importância para atuação na nova realidade do serviço público.

Dessa forma o caminho a ser percorrido da empresa até o consumidor e/ou a sociedade será por meio da comunicação institucional que fará uso de todos os veículos e instrumentos para criar e construir uma identidade corporativa – que diz respeito à personalidade, os valores e às crenças atribuídas a ela, pelos seus públicos internos e externos (PITOMBO, 2013, p. 14).

No contexto do marketing estratégico público, Alvarenga et. all. (2014, p. 21) citando Kloter (2012), relata que o marketing se apresenta como um processo de ordem social e administrativa, levando a indivíduos e grupos obterem o que precisam e almejam por intermédio da relação de troca de produtos e valores com outras pessoas e/ou organizações.

Segundo Kloter e Keller (2012), o marketing compreende várias dimensões, a primeira, é o marketing interno, que supre as necessidades de contratação, treinamento e motivação dos

funcionários, para que todos acolham o princípio de marketing; na segunda, o marketing integrado, sendo que esse é o responsável por administrar os quatro P's do composto de marketing (produto, preço, pontos de vendas, promoção); na terceira vem o marketing socialmente responsável, que é quem supre as questões que vão além das portas da empresa, como as relações com meio ambiente, com a comunidade, dentre outras; a quarta, o marketing de relacionamento, do marketing holístico, que além dos clientes, insere também os fornecedores e canais de distribuição.

O marketing acaba sendo a melhor plataforma de planejamento para uma agência pública que queira atender às necessidades do cidadão e que queira entregar valor real. A preocupação central do marketing é a produção de resultados que o mercado-alvo valoriza. (...). No setor público, o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cidadão. (KOTLER; LEE, 2008)

Em continuidade, em relação gestão estratégica de recursos humanos não é diferente, cada vez mais a sociedade cobra e espera dos órgãos públicos serviços compatíveis às suas necessidades, e a atuação correta do servidor público é exigência para a consecução dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas assume papel central para o desempenho das organizações (MATOSO, et. all., 2015).

Segundo Chiavenato (2015), são várias técnicas utilizadas em gestão de recursos humanos – GRH, senso possível dividi-las quanto sua utilização no ambiente externo (pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, pesquisa de salários e benefícios, relações com sindicato, relações com entidade externas, atendimento à legislação trabalhista, benchmarking), e quanto as relacionadas ao ambiente interno (análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, treinamento, avaliação de desempenho, plano de carreiras, plano de benefícios sociais, política salarial, higiene e segurança, aprendizagem organizacional, conhecimento corporativo, competências organizacionais, capital humano).

Os objetivos fundamentais da GRH devem estar fora dela. Ela deve servir aos objetivos do negócio da organização. A GRH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de pessoal, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2015, p. 127).

A construção da estratégia organizacional é fundamental no sucesso de uma empresa. Os indicadores, nas organizações, validam a estratégia e traçam uma linha de ação para maximizar os resultados. Nesse contexto de planejamento estratégico e indicadores que reflitam a missão institucional da organização, os estudiosos, Kraemer (2005) e Kaplan (2004) citam que existem

diversos métodos de integração dos indicadores com o planejamento estratégico, dentre os quais se destaca o Balanced Scorecard (BSC), um dos mais conceituados e eficientes na implementação da estratégia organizacional, uma ferramenta criada com o objetivo de melhorar a avaliação de desempenho organizacional, mas tornou-se um grande instrumento de sucesso tanto gerencial como estratégico, no que diz respeito à avaliação de desempenho empresarial.

Os indicadores permitem que as organizações tenham foco nos fatores que efetivamente contribuam para realização de sua missão, auxiliam no processo de estabelecimento de metas e na monitoração das tendências, acompanhando o desenvolvimento da organização, pois de acordo com a base de informação fornecida é possível saber os ganhos e as perdas que a organização está tendo e corrigir possíveis erros, tendo sempre em pauta o estabelecimento de um processo de contínuo aperfeiçoamento (BARROS; GONÇALVES; 2015, p. 99).

Outrossim, de forma complementar, o monitoramento do planejamento estratégico permite avaliar o cumprimento do planejado e documentado através do plano estratégico, dar publicidade aos relatórios de execução permite o controle social pela sociedade (SILVA; MÁRIO; 2015).

Por conseguinte, o advento da Lei de Acesso à Informação – Lei n. 12527/2011 (BRASIL, 2011), traz a necessidade dos órgãos públicos de facilitar o acesso aos documentos criados, sendo uma forma importante de controle pela sociedade e ascendendo a opção dos portais de comunicação dos órgãos – site, instagram, facebook, twitter – ser a interface para comunicação com a sociedade.

A comunicação pública deve promover “a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, e apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas” (ZÉMOR, 2009, p. 214).

Por meio da comunicação pública, as pessoas podem compartilhar informações graças às diversas formas de interatividade, o que depende de fatores como qualidade da assimilação dos dados divulgados, entendidos e repassados; a disponibilidade da informação em vários níveis; oportunidades de acesso; ambiente de troca e linguagem adequada a cada público participante (VANZINI, 2014).

3 METODOLOGIA

A pesquisa quanto à natureza se encontra no campo das ciências sociais aplicadas, aos objetivos pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e, considerando os procedimentos pode ser classificada como documental. A abordagem da pesquisa é qualitativa, e foi utilizada de forma complementar a estatística descritiva para organização dos resultados, sendo que não houve tratamento estatístico dos dados; Melo (2008, p. 24), em dissertação de mestrado em que estudou a

Gestão Estratégica de Programas: eficiência, eficácia, efetividade e aprendizado contínuo como critérios de avaliação do Plano Plurianual utilizou abordagem similar. Para Salvador (2015, p. 11), o “o gráfico de barras e o gráfico de setores (pizza) são os gráficos mais comuns para representar as variáveis qualitativas”.

A pesquisa buscou a identificação da presença (ou ausência) dos conceitos de marketing, monitoramento/publicidade da execução e gestão estratégica de recursos humanos nos documentos de Planejamento Estratégico dos 07 (sete) Tribunais Regionais Eleitorais da Região Norte: Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas - TRE/AM, Tribunal Regional Eleitoral do Pará - TRE/PA, Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins - TRE/TO, Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia - TRE/RO, Tribunal Regional Eleitoral do Acre - TRE/AC, Tribunal Regional Eleitoral de Roraima - TRE/RR, Tribunal Regional Eleitoral do Amapá - TRE/AP, através dos sites oficiais, sendo a principal forma de coleta de dados, a consulta nesses documentos. De forma complementar foi buscado referencial em outros documentos oficiais (Leis, Decretos, Portarias, Resoluções) que vinculam esses órgãos federais.

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo (AC), indicada para pesquisa documental e qualitativa. Sobre a análise de conteúdo para Bardin (2010, p. 47), é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A população é constituída dos Tribunais Regionais Eleitorais com sede na região Norte, órgãos do Poder Judiciário da União, do ramo da Justiça Eleitoral. Ao todo são 27 TRE's no Brasil (BRASIL, 1988), compondo o estudo, 25,92% dessas unidades.

A escolha da análise dos documentos de planejamento estratégicos dos Tribunais Regionais da Região Norte recai pela importância desses órgãos para sociedade como garantidores do livre exercício do voto e da segurança do processo eleitoral, e por conseguinte do exercício da cidadania dos cidadãos brasileiros.

A análise de documentos foi a principal fonte de dados da pesquisa. Essa técnica demonstrou-se como a mais adequada aos objetivos do estudo no que tange à inferência da presença ou ausência de determinados temas nos documentos oficiais (MELO, 2008, p. 57).

Para avaliação foi utilizado o Quadro 1, abaixo utilizado para referenciar a busca dos dados nos documentos de Planejamento Estratégico. Seguiu-se o modelo proposto por Bardim (2010), que

após a pré-análise, foram propostos categorias e subcategorias para serem utilizadas como as variáveis de inferência. As categorias de análise foram definidas considerando os objetivos da pesquisa, qual seja, identificar e comparar a presença/ausência nos documentos de planejamento estratégico, através dos seus indicadores, dos assuntos – marketing estratégico, gestão estratégica de pessoas, monitoramento/publicidade do plano estratégico.

Categoria Inicial	Categoria Final
Marketing Estratégico	A referência do Marketing estratégico nos indicadores estratégicos Institucionais de cada um dos TREs.
Gestão Estratégica de Pessoas	Abordagem do da gestão estratégica de pessoas nos indicadores estratégicos institucionais de cada um dos TREs
Monitoramento/publicidade	Abordagem do monitoramento/publicidade pelos indicadores estratégicos institucionais de cada um dos TREs

Quadro 1 – Grade das categorias para Análise de Conteúdo dos Documentos de Planejamento Estratégicos - TRE's.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a identificação das categorias finais o tratamento dos resultados foi feito por inferência de presença ou ausência sendo alguns resultados organizados por estatística descritiva. Segundo Bardin (1977) o tratamento dos resultados e interpretações na análise de conteúdo podem ser manejados por interpretação, inferências, síntese e seleção dos resultados, operações estatísticas. Para tabulação dos dados e contagem foi utilizado apenas o *software excell*, a análise buscou identificar inferência de presença e/ou ausência dos assuntos das categorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Destaca-se inicialmente que dos 07 (sete) Tribunais Regionais Eleitorais pesquisados, todos disponibilizaram o documento do plano estratégico vigente na internet. O período de validade dos documentos são de 06 (seis) anos, sendo dois ciclos encontrados – 2016/2021 e 2015/2020. A base de construção desses planos é referenciada pela Resolução n. 198 de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2014), sendo todos os 27 (vinte e sete) Tribunais Regionais Eleitorais da República Federativa do Brasil a elas vinculada.

Juntando os documentos de Planejamento Estratégico dos 07 TRE's, somam-se 390 (trezentas e noventa) páginas analisadas (BRASIL; 2018).

Ao longo dos documentos de Planejamento Estratégico (PE) analisados, não há referência direta e/ou indireta em nenhum PA dos tribunais regionais eleitorais quanto ao assunto *marketing* estratégico, sendo a busca feita nos indicadores e/ou nos macros desafios propostos. O Gráfico 1 demonstra o resultado da análise nos documentos estratégicos da presença/ausência de referência/abordagem:

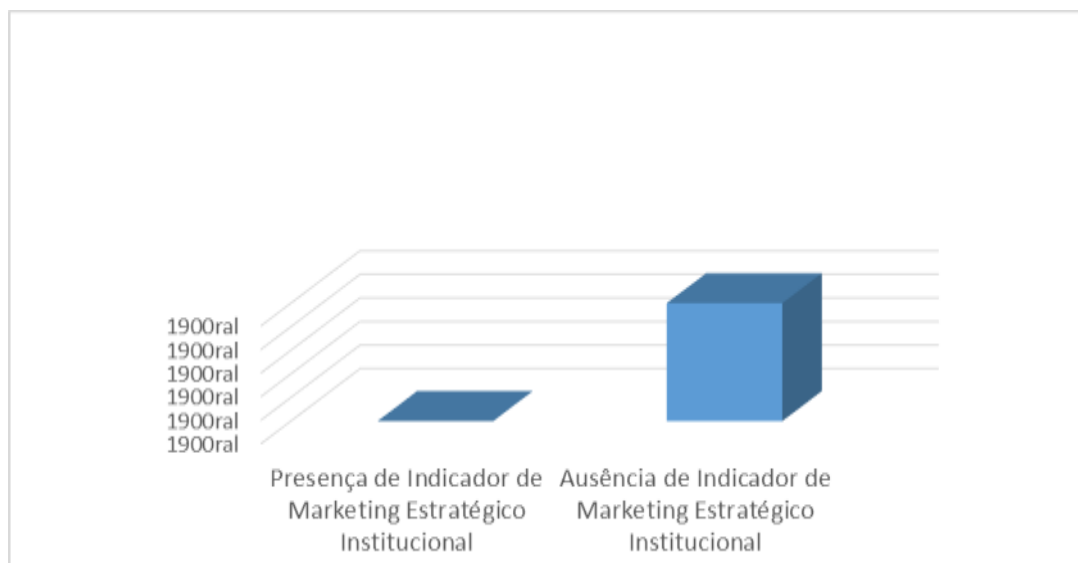


Gráfico 1. Presença/Ausência de Indicadores de Marketing Institucional nos documentos de Planejamentos Estratégicos dos Tribunais Regionais Eleitorais da Região Norte do Brasil - Ciclos 2015/2020 e 2016/2021.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Já quanto a abordagem nos planos estratégicos de assuntos relacionados com gestão estratégica de recursos humanos, apenas um dos sete tribunais não abordam o tema como macro desafio institucional, sendo que o TRETO possui 05 (cinco) indicadores, o TREAC 04 indicadores,

O TREAM não possui indicadores, o TREAC possui 06 (seis) indicadores, o TREPA possui 08 (oito) indicadores, o TRERO 09 (nove) indicadores e o TRERR possui 04 (quatro) indicadores. O gráfico 2, abaixo, mostra os assuntos mais abordados pelos tribunais como indicadores estratégicos em GRH:

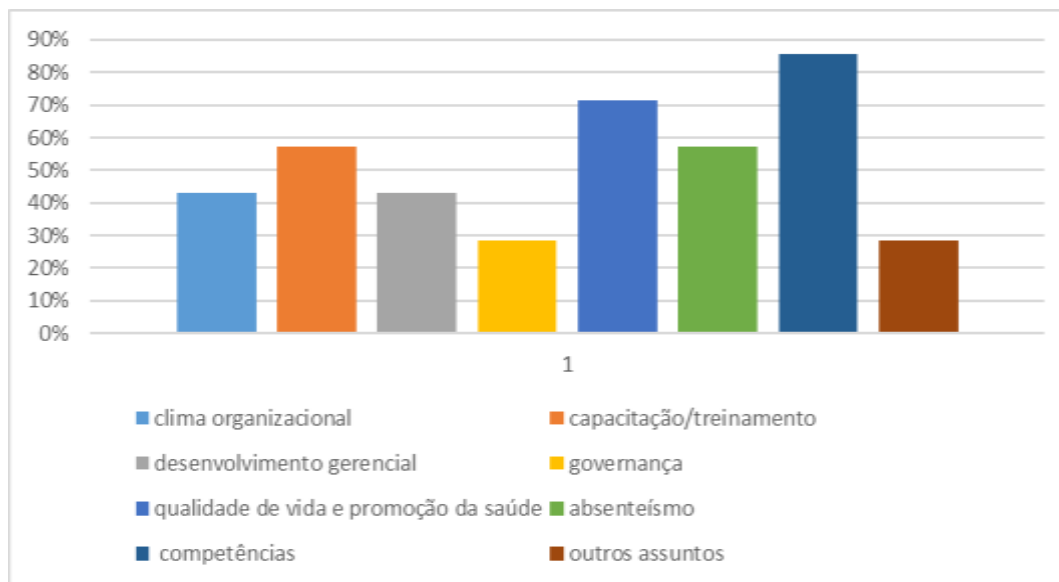


Gráfico 2: Temas/assuntos abordados nos Indicadores de Desempenho para Gestão Estratégicas de Recursos Humanos abordados nos Planos Estratégicos dos Tribunais Regionais Eleitorais da Região Norte

Fonte: Elaborado pelo Autor

Vieira (2015), num estudo sobre Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA, relaciona que os grandes autores da área de gestão de pessoas e cita Chiavenato, Dutra, Oliveira tem como campos comuns necessários à disciplina: Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), Liderança e Desenvolvimento de Pessoas na GEP; e Avaliação de Desempenho e GEP. Assim sendo, os resultados da A.C. para esse assunto nos documentos de PA estudados vão ao encontro das áreas consideradas prioritárias e estratégicas para os 06 (seis) Tribunais Regionais Eleitorais que possuem indicadores de desempenho inseridos no planejamento estratégico.

No último assunto analisado, comunicação (publicidade), seis dos sete tribunais avaliados tem pelo menos um indicador estratégico institucional de verificação da comunicação com a sociedade e/ou garantia dos direitos de cidadania, a exemplo:

“Satisfação dos clientes externos”

“Índice do grau de satisfação do cliente”

“Índice de respostas a contatos dirigidos à Ouvidoria”

“Índice de acessibilidade do Portal da Internet do TRE-PA”

“Implementação de projetos impactantes na cidadania”

“Promover a acessibilidade”

Mesmo com as inferências citadas acima quanto à comunicação/publicidade, especificamente, quanto a publicidade dos resultados dos planos estratégicos, seis dos sete tribunais não disponibilizaram nenhum relatório anual com base em todos indicadores aferidos dos anos imediatamente anteriores, no caso 2015, 2016, 2017, 2018. O único tribunal a apresentar os relatórios, apenas disponibilizou no site oficial os referentes aos anos de 2015 e 2016.

Os autores Sauerbronn e Lodi (2012) em estudo sobre a utilização do marketing no poder judiciário denominado – Construção da imagem institucional do poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça concluíram quanto a importância do marketing estratégico no serviço público:

Observou-se que as ações de comunicação lançadas pelo CNJ têm como objetivo transformar a imagem do Poder Judiciário, que sempre esteve relacionada a morosidade, punição, prisão, na imagem de um poder voltado para equidade, justiça, proteção da mulher, liberdade e ressocialização. Dessa forma, o Judiciário passa a estabelecer vínculos com a sociedade por meio de ações de comunicação e, com isso, o alinhamento de um horizonte comum entre o Judiciário e o cidadão. Dada a importância que o Poder Judiciário tem para o Estado brasileiro, espera-se que mais pesquisas tratem de temas relacionados a este poder, incluindo suas estratégias de comunicação (SAUERBRONN; LODI; 2012, p. 944.)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidenciado que se for levada em consideração a identificação dos critérios objeto do estudo, sobressaem a presença nos documentos de PA da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, seguido por comunicação/publicidade e, por último marketing estratégico – sendo o último negligenciado como instrumento de gestão em todos os planos estratégicos.

As poucas evidências nos PA's analisados quanto à marketing estratégico e monitoramento/publicidade pode estar aliado a despreocupação da norma vinculativa, Resolução n. 198/2014 do CNJ, ao tempo que inova ao criar obrigatoriedade aos tribunais de todas as esferas para implantação de plano estratégico, ainda é falha, (i) por deixar expreso a obrigatoriedade de publicidade dos resultados dos indicadores; por deixar o marketing institucional, fundamental para a comunicação dos resultados com a sociedade, ausente do macro desafios institucionais.

Verificar a perspectiva de cumprimento do olhar no cidadão/cliente, principalmente para alinhar os documentos de planejamento estratégico ao cumprimento da Lei de Acesso à Informação,

principalmente, evoluindo no quesito transparência e comunicação com a sociedade é o delineador para a existência de qualquer órgão público no futuro próximo, inclusive, a justiça eleitoral.

É basilar a importância do marketing público estratégico e gestão estratégica de recursos humanos, bem como a publicidade dos relatórios/documentos de execução do plano, buscando alinhar as atividades administrativas executórias ao Planejamento Estratégico. Identificar como os Tribunais Regionais Eleitorais trabalham com esses temas permitirá uma reflexão sobre a importância de se efetivar com afinco o plano estratégico, bem como contribui como indicação de melhoria e oportunidade de revisão desses documentos.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, F. de. A. et. all. **Como o marketing pode aperfeiçoar o serviço público. Estudo de caso: autarquia municipal – SAAE-VR.** Fernando de Aguiar Alvarenga; Leandro da Silva Valloni Bigonha; Victor Sousa de Figueiredo. Trabalho de Conclusão de Curso pela Universidade Federal Fluminense – UFF, 2014. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2043/3/2014-Administra%C3%A7%C3%A3o-FERNANDO%20DE%20AGUIAR%20ALVARENGA%20LEANDRO%20DA%20SILVA%20VALLORI%20BIGONHA%20e%20VICTOR%20SOUSA%20DE%20FIGUEIREDO.pdf>>

Acesso em: 09/08/2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2010, p. 47.

BARROS, L; GONÇALVES, S.de. L. **Análise de indicadores de desempenho: estudo de caso de empresas dos segmentos da construção civil de Maceió-AL.** Interfaces científicas – Humanas e Sociais. v. 3, n. 2, Aracaju, 2015, p. 99. Aracaju Disponível em: <<file:///C:/Users/015357602305/Downloads/1747-6416-1-PB.pdf>>. Acesso em: 27/11/2018.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em 19/06/2018.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ. **Estratégia da Justiça Eleitoral do Amapá 2016-2021.** Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ap-estrategia-da-justica-eleitoral-do-amapa-2016-2021>>. Acesso em 30 de julho de 2018. 38 p.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE. **Planejamento Estratégico – 2015-2020.** Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ac-planejamento-estrategico-da-justica-eleitoral-do-acre-2015-2020>>. Acesso em 30 de julho de 2018. 59 p.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS. **Plano Estratégico 2016-2021.** Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/plano-estrategico-tre-am-2016-2021>>. Acesso em 30 de julho de 2018. 40 p.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARÁ. **Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Pará - ciclo 2016-2021**. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pa-planejamento-estrategico-2016-2021>> . Acesso em 30 de julho de 2018. 79 p.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA. **Planejamento Estratégico 2015-2020**. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ro-planejamento-estrategico-2015-a-2020>. Acesso em 30 de julho de 2018. 41 p.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RORAIMA. **Projeto TRE 2021**. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-rr-planejamento-estrategico-2016-2021>>. Acesso em 30 de julho de 2018.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE TOCANTINS. **Planejamento Estratégico 2015-2020**. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-to-planejamento-estrategico-2015-2020>>. Acesso em 30 de julho de 2018. 68 p.

_____. **Resultados dos Indicadores de Desempenho do Planejamento Estratégico – ano 2015**. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-to-resultado-dos-indicadores-do-petre-2015>>. Acesso em 30 de julho de 2018.

_____. **Resultados dos Indicadores de Desempenho do Planejamento Estratégico – ano 2016**. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-to-resultado-dos-indicadores-de-desempenho-do-planejamento-estrategico-ano-2016>>. Acesso em 30 de julho de 2018.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015., p. 127.

CNJ, 2014. **Resolução CNJ n. 198/2014 – Atos Administrativos – Portal do CNJ**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n198-01-07-2014-presidencia.pdf>. Acesso em 03/07/2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

KRAEMER, Maria Elisabeth P. **As Múltiplas Funções do Balacend Scorecard**. Disponível em: <<https://www.gestiopolis.com/as-multiplas-funcoes-do-balanced-scorecard/>> .Acesso em: 15 fev. 2005.



KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, F. A. da P., et. all. **Marketing no setor público: um estudo de caso das políticas de comunicação da assessoria de comunicação da cidade de Redenção-CE.** ENEPCP – 1º Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2016. Disponível em: <www.anepcp.org.br/.../20161128180441_st_05_francisco_andson_da_paz_lima.pdf>. Acesso em 03/07/2018.

MANDIM, Q. L. C. **Planejamento estratégico e mecanismos de controle nas organizações públicas: limites e possibilidades de aprimoramento da gestão pública.** Dissertação – Mestrado Profissional em Economia – Área de Concentração Economia e Gestão do Setor Público, Universidade de Brasília, Brasília, 2016, p.16. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/22968>>. Acesso em: 21/02/2019.

MATOSO, J. O. et. all. **Gestão de Recursos Humanos na administração Pública: um estudo de caso no governo estadual de Mato Grosso.** Revista Gestão & Regionalidade – vol. 32, n. 95 – maio/agosto/2016. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638>. Acesso em: 21/02/2019.

MELO, R. P. de. **Gestão estratégica de programas: eficiência, eficácia, efetividade e aprendizado contínuo como critérios de avaliação do plano plurianual.** Dissertação de Mestrado, UNIR: 2008, p. 24 e 57. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=112943>. Acesso em: 21/02/2019.

PITOMBO, T. D. de T. **Relações Públicas – Relacionamentos Mercadológicos e Institucionais.** Caderno Profissional de Marketing da UNIMEP – CPMARRK. ISSN: 2317-6466, v1, n.2, 2013, p. 14. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/11/15>>. Acesso em: 21/02/2019.

SALVADOR, W. das M. **Análise de Conteúdo de estatística descritiva no ensino médio.** Universidade Federal de Campina Grande, 2015, 81 p. Disponível em: <http://mat.ufcg.edu.br/PROFmat/TCC/Wesyllis.pdf>. Acesso em: 20/02/2019.

SILVA, F. de A. e.; MÁRIO, P. do C. **O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional.** Rev. Adm. Pública – Rio de janeiro 49 (6): 1401-1427, nov./dez. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591/pdf_33>. Acesso em: 21/02/2019.

SAUERBRONN, J. F. R.; LODI, M. D. de F. **Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho nacional de Justiça.** Cad. EBAPE.BR, v. 10, n. 4, Rio de janeiro: 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7190>>. Acesso em: 21/02/2019



VANZINI, K. V. da S. **Governo eletrônico, democracia digital e comunicação pública: a presença do poder judiciário na internet.** Dissertação de Mestrado Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bauru, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/124027>>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

ZÉMOR, P. **As formas da comunicação pública.** In: DUARTE, J. (Org.). Comunicação Pública – estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. p. 214.

VIEIRA, M. S. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública:** Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. Revista NAU Social – v. 5, n. 9, p. 83-95 – 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/015357602305/Downloads/447-1558-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/015357602305/Downloads/447-1558-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 21/02/2019.