



Reta Final

DPE/PB

Técnico sem
especialidade

Noções de Administração Pública Aplicada às
Defensorias

Parte 01

Principais temas

- Organizações formais e departamentalização
 - Gestão pública e gestão privada
 - Qualidade, pessoas e comunicação
 - Resultados e processo organizacional
- Estratégia do Judiciário, missão e diagnóstico



Grupo Educacional RDP


CURSO
RDP



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ponto do edital: NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA APLICADA ÀS DEFENSORIAS, itens 1 a 10: “Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.”; “Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.”; “Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos.”; “Gestão de pessoas.”; “Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.”; “Gestão de resultados na produção de serviços públicos.”; “Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação.”; “Gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro.”; “Negócio, missão, visão de futuro, valores.”; “Diagnóstico organizacional.”

1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

1.1 Conceito, natureza e finalidades

Pessoal, toda organização nasce de uma ideia simples: juntar pessoas e recursos para alcançar um objetivo que ninguém conseguiria sozinho. Por isso, organização é o conjunto de pessoas que atuam de forma coordenada, com **divisão do trabalho** e **hierarquia**, para cumprir objetivos comuns.

A **organização formal** é aquela planejada de forma deliberada. Ela aparece nos organogramas, regimentos, manuais e atos normativos, que definem cargos, funções, níveis de autoridade e canais oficiais de comunicação. Já a **organização informal** surge espontaneamente das relações entre as pessoas: amizades, grupos de afinidade, lideranças que não constam do organograma e a famosa rede de boatos. As duas convivem em qualquer órgão público.

Quanto à natureza, a organização formal é **racional**, porque escolhe os meios mais adequados aos fins, e **impessoal**, porque as regras valem para o cargo e não para a pessoa que o ocupa. Suas finalidades são coordenar esforços, dividir e especializar tarefas, dar previsibilidade ao trabalho e, no setor público, entregar serviços e gerar valor para a sociedade.

1.2 O modelo burocrático de Max Weber

A base teórica das organizações formais modernas é a **burocracia** descrita por Max Weber. Aqui burocracia não tem o sentido popular de lentidão. Para Weber, é o modelo de organização mais racional e eficiente, fundado na **autoridade racional-legal**, isto é, na obediência às normas e não às pessoas.

Característica	O que significa
Caráter legal das normas	A organização é regida por normas escritas e exaustivas, que definem direitos e deveres.
Caráter formal das comunicações	As comunicações são escritas e documentadas.
Racionalidade e divisão do trabalho	Cada cargo tem atribuições definidas, de acordo com os objetivos.



Característica	O que significa
Impessoalidade	As relações se dão entre cargos, e não entre pessoas.
Hierarquia da autoridade	Cada cargo inferior fica sob controle de um superior.
Rotinas e procedimentos padronizados	O ocupante do cargo segue regras previamente fixadas.
Competência técnica e meritocracia	A escolha das pessoas se baseia no mérito, como no concurso público.
Profissionalização	O servidor é especialista, recebe salário e segue carreira.
Separação entre propriedade e administração	Os meios de produção não pertencem a quem administra.
Previsibilidade do funcionamento	O comportamento dos membros é previsível, porque segue as regras.

SE LIGA: Robert Merton apontou as **disfunções da burocracia**, que são os efeitos indesejados do modelo quando levado ao exagero: apego excessivo aos regulamentos, excesso de formalismo e de papelório, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, superconformidade às rotinas, exibição de sinais de autoridade e dificuldade no atendimento ao público. Essas disfunções não são características do modelo de Weber. São distorções dele.

1.3 Elementos da estrutura organizacional

Estrutura organizacional é a forma como as atividades são divididas, agrupadas e coordenadas. Alguns elementos aparecem sempre nas provas:

- a) **Especialização:** grau de divisão do trabalho em tarefas menores.
- b) **Cadeia de comando:** linha de autoridade que vai do topo até a base, dizendo quem responde a quem.
- c) **Amplitude de controle:** número de subordinados que um chefe consegue supervisionar. Amplitude pequena gera estruturas **altas** (muitos níveis). Amplitude grande gera estruturas **achatadas** (poucos níveis).
- d) **Centralização e descentralização:** indicam onde fica o poder de decidir. Na centralização, as decisões se concentram no topo. Na descentralização, são levadas aos níveis mais próximos da execução.
- e) **Formalização:** grau em que as tarefas estão padronizadas por normas e procedimentos escritos.



1.4 Tipos de estrutura organizacional

Tipo	Como funciona	Ponto forte	Ponto fraco
Linear	Autoridade única e direta do chefe sobre o subordinado. Inspirada nas organizações militares.	Simplicidade e clareza da unidade de comando.	Rigidez e sobrecarga das chefias.
Funcional	Cada especialista tem autoridade sobre sua área, mesmo em relação a subordinados de outros setores (Taylor).	Especialização técnica.	Perda da unidade de comando e conflitos de ordens.
Linha-staff	Os órgãos de linha executam e decidem. Os órgãos de staff (assessoria) aconselham e dão apoio técnico.	Combina hierarquia com assessoramento especializado.	Atritos entre assessoria e linha.
Divisional	A organização é dividida em unidades relativamente autônomas, por produto, serviço ou região.	Foco em resultados de cada divisão.	Duplicação de estruturas e de custos.
Matricial	Sobrepõe a estrutura funcional à estrutura por projetos. O servidor tem dupla subordinação.	Flexibilidade e bom uso dos especialistas.	Conflitos de autoridade pela dupla chefia.
Em rede	Núcleo enxuto que se articula com parceiros externos para executar atividades.	Agilidade e baixo custo fixo.	Dependência dos parceiros e controle mais difícil.

Vale conhecer também a distinção entre estruturas **mecanicistas** e **orgânicas**. As mecanicistas são rígidas, centralizadas, muito formalizadas e funcionam bem em ambientes estáveis. As orgânicas são flexíveis, descentralizadas, com comunicação lateral, e se adaptam melhor a ambientes instáveis.

1.5 Critérios de departamentalização

Departamentalização é o agrupamento de atividades em unidades (departamentos, núcleos, coordenadorias) segundo um critério. É a especialização aplicada no plano horizontal da organização.

Critério	Agrupar as atividades por	Exemplo numa Defensoria
Funcional	Funções ou áreas de conhecimento	Diretoria de finanças, diretoria de gestão de pessoas, diretoria de tecnologia.
Por produtos ou serviços	Tipo de serviço prestado	Núcleo de família, núcleo criminal, núcleo cível.
Territorial ou geográfico	Localização	Defensorias regionais por comarca ou polo.
Por clientela	Tipo de público atendido	Núcleo de defesa da mulher, núcleo da infância, núcleo do idoso.



Critério	Agrupar as atividades por	Exemplo numa Defensoria
Por processos	Etapas de um fluxo de trabalho	Setores de triagem, atendimento e acompanhamento processual.
Por projetos	Projetos com início e fim definidos	Equipe criada para um mutirão carcerário.
Matricial ou mista	Combinação de dois ou mais critérios	Núcleos temáticos que atuam em várias regionais ao mesmo tempo.

ATENÇÃO: Na prática, as organizações quase nunca usam um único critério. É comum a sede ter departamentalização funcional nas áreas de apoio e, na atividade-fim, departamentalização por serviço, por clientela e territorial ao mesmo tempo.

2. CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA

2.1 Onde as duas se aproximam

Nas últimas décadas, a gestão pública passou a usar muitas ferramentas nascidas na iniciativa privada: planejamento estratégico, indicadores de desempenho, gestão da qualidade, gestão por processos e por projetos, gestão por competências e uso intensivo de tecnologia. As duas buscam **eficiência**, precisam de pessoas qualificadas e se preocupam com quem recebe o serviço.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 incluiu a **eficiência** entre os princípios do art. 37, caput, da CF/88, reforçando essa aproximação.

2.2 Onde as duas se diferenciam

Aspecto	Gestão pública	Gestão privada
Finalidade	Interesse público e geração de valor para a sociedade.	Lucro e sobrevivência no mercado.
Regime jurídico	Legalidade estrita: o gestor só pode fazer o que a lei autoriza.	Autonomia da vontade: pode fazer tudo o que a lei não proíbe.
Destinatário	Cidadão, titular de direitos, inclusive quem não pode pagar.	Cliente, que escolhe e paga pelo produto.
Recursos	Tributos e orçamento aprovado em lei.	Receitas de mercado e capital dos sócios.
Pessoal e compras	Concurso público e licitação, em regra.	Contratação e compras livres.
Controle	Interno, externo (Legislativo e Tribunal de Contas), judicial e social.	Sócios, conselhos e mercado.
Continuidade	O serviço público não pode ser interrompido sem motivo legal.	A empresa pode sair do mercado.
Decisão	Processo formal, motivado e público.	Mais rápida e reservada.



2.3 Modelos de administração pública

A doutrina costuma dividir a evolução da administração pública brasileira em três modelos. Eles não se substituíram por completo, traços dos três convivem até hoje.

Modelo	Características
Patrimonialista	O Estado é visto como extensão do patrimônio do governante. Confusão entre o público e o privado, nepotismo, clientelismo e corrupção.
Burocrático	Reação ao patrimonialismo, com base em Weber: impessoalidade, mérito, hierarquia e controle rígido dos processos. No Brasil, ganhou força com o DASP, na década de 1930.
Gerencial	Foco em resultados, eficiência, descentralização, controle a posteriori e orientação para o cidadão. Marcado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e pela EC nº 19/1998.

SE LIGA: O modelo gerencial não abandona a burocracia. Ele conserva conquistas como o concurso público e a impessoalidade, mas muda o foco do controle dos processos para o controle dos resultados.

3. GESTÃO DA QUALIDADE: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

3.1 O que é qualidade

Qualidade pode ser vista como **adequação ao uso** (Juran), como **conformidade com os requisitos** (Crosby) ou como **satisfação de quem recebe o serviço**. No setor público, soma-se a isso a ideia de atender o cidadão com respeito, dentro da lei e com bom uso do dinheiro público.

A gestão da qualidade evoluiu em etapas: primeiro a **inspeção** do produto pronto, depois o **controle estatístico**, em seguida a **garantia da qualidade** e, por fim, a **gestão da qualidade total** (TQM), que envolve todos os membros da organização na melhoria contínua.

3.2 Os principais autores

Autor	Contribuição
W. Edwards Deming	Difundiu o ciclo PDCA e os 14 pontos para a gestão. Defendia a melhoria contínua e a redução da variação dos processos.
Joseph Juran	Trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.
Philip Crosby	Zero defeito: fazer certo da primeira vez. O custo da qualidade é o preço da não conformidade.
Armand Feigenbaum	Controle da qualidade total, envolvendo todas as áreas da organização.
Kaoru Ishikawa	Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe) e círculos de controle da qualidade.



3.3 Ciclo PDCA e ferramentas da qualidade

O ciclo PDCA organiza a melhoria contínua em quatro fases que se repetem:

- a) **Plan (planejar)**: definir metas e os métodos para alcançá-las.
- b) **Do (executar)**: capacitar a equipe e executar o que foi planejado, coletando dados.
- c) **Check (verificar)**: comparar os resultados obtidos com as metas.
- d) **Act (agir)**: padronizar o que deu certo ou corrigir o que deu errado, reiniciando o ciclo.

Ferramenta	Para que serve
Diagrama de Pareto	Mostra que poucas causas respondem pela maior parte dos problemas (regra 80/20).
Diagrama de Ishikawa	Organiza as possíveis causas de um problema em categorias, como método, mão de obra, material, máquina, medida e meio ambiente.
Fluxograma	Representa graficamente a sequência das etapas de um processo.
Folha de verificação	Registra de forma simples a frequência de ocorrências.
Histograma	Mostra a distribuição de frequência de um conjunto de dados.
Diagrama de dispersão	Verifica a relação entre duas variáveis.
Carta de controle	Acompanha se um processo está dentro dos limites esperados ao longo do tempo.
5W2H	Plano de ação que responde: o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa.

3.4 Qualidade nos serviços públicos

Serviço é diferente de produto. Ele é **intangível**, é produzido e consumido ao mesmo tempo (**simultaneidade**), varia conforme quem presta (**heterogeneidade**) e não pode ser estocado (**perecibilidade**). Por isso, a qualidade do serviço depende muito da **percepção** do usuário, que compara o que esperava com o que recebeu.

No Brasil, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 e revogado pelo Decreto nº 9.094/2017, difundiu o **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, voltado à melhoria contínua e ao foco no cidadão. Hoje, instrumentos como a **Carta de Serviços ao Usuário** e a **pesquisa de satisfação**, previstos na Lei nº 13.460/2017, são exemplos concretos de gestão da qualidade no serviço público.



4. GESTÃO DE PESSOAS

4.1 Da administração de pessoal à gestão estratégica de pessoas

A área de pessoas passou por uma mudança de foco. O antigo **departamento de pessoal** cuidava de folha, frequência e papéis. A **administração de recursos humanos** acrescentou recrutamento, treinamento e avaliação. A **gestão estratégica de pessoas** vê as pessoas como parceiras e como o principal ativo da organização, alinhando as práticas de pessoal aos objetivos estratégicos.

Idalberto Chiavenato organiza a gestão de pessoas em seis processos:

Processo	Conteúdo
Agregar pessoas	Recrutamento e seleção. No setor público, o concurso público (art. 37, II, da CF/88).
Aplicar pessoas	Desenho de cargos, orientação e avaliação de desempenho.
Recompensar pessoas	Remuneração, benefícios e incentivos.
Desenvolver pessoas	Treinamento, capacitação e desenvolvimento de carreira.
Manter pessoas	Qualidade de vida, saúde, segurança e relações de trabalho.
Monitorar pessoas	Bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

4.2 Gestão por competências

Competência é a combinação de **conhecimentos** (saber), **habilidades** (saber fazer) e **atitudes** (querer fazer), conhecida pela sigla **CHA**, que se traduz em desempenho no trabalho.

A gestão por competências segue um caminho lógico: a organização define as competências de que precisa a partir da estratégia, mapeia as que já possui, identifica a **lacuna** (gap) entre as duas e planeja ações de capacitação, seleção ou movimentação para fechar essa lacuna.

4.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho mede como o servidor está cumprindo suas atribuições e serve de base para capacitação, progressão e correção de rumos. No serviço público, a CF/88 exige **avaliação especial de desempenho** por comissão como condição para a aquisição da estabilidade (art. 41, § 4º).

Método	Como funciona
Escalas gráficas	O avaliador marca o grau de cada fator em uma escala.
Escolha forçada	O avaliador escolhe, em blocos de frases, a que mais descreve o avaliado.
Incidentes críticos	Registro de comportamentos muito positivos ou muito negativos.



Método	Como funciona
Avaliação 360 graus	O servidor é avaliado por chefia, colegas, subordinados e usuários.
Autoavaliação	O próprio servidor avalia seu desempenho.
Administração por objetivos	Chefia e servidor fixam metas juntos e depois verificam o alcance.

ATENÇÃO: Os erros de avaliação mais cobrados são o **efeito halo** (uma característica marcante contamina a avaliação das demais), a **tendência central** (dar nota média a todos), a **leniência** ou o **rigor excessivo** e o **efeito recência** (considerar apenas os fatos mais recentes).

4.4 Motivação

Teoria	Ideia central
Maslow	Hierarquia das necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A necessidade superior surge quando a inferior está razoavelmente atendida.
Herzberg	Dois fatores. Os higiênicos (salário, condições de trabalho, chefia) evitam a insatisfação, mas não motivam. Os motivacionais (reconhecimento, responsabilidade, o próprio trabalho) geram satisfação.
McGregor	Teoria X (pessoas não gostam de trabalhar e precisam ser controladas) e Teoria Y (pessoas buscam responsabilidade e se autodirigem).
McClelland	Necessidades adquiridas de realização, afiliação e poder.
Vroom	Expectância: a motivação depende da expectativa de que o esforço leva ao resultado e de que o resultado traz uma recompensa valorizada.

4.5 Liderança

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que alcancem objetivos. Os estilos clássicos são o **autocrático** (o líder decide sozinho), o **democrático** (o grupo participa das decisões) e o **liberal ou laissez-faire** (o grupo tem liberdade quase total).

Na **liderança situacional** de Hersey e Blanchard, não existe estilo único correto. O líder adapta seu comportamento à maturidade da equipe, passando por quatro estilos: **determinar**, **persuadir**, **compartilhar** e **delegar**. Fala-se ainda em liderança **transacional**, baseada em trocas e recompensas, e **transformacional**, que inspira as pessoas por meio de uma visão compartilhada.



5. COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS

5.1 O processo de comunicação

Comunicar é transmitir uma informação e garantir que ela seja compreendida. O processo envolve o **emissor**, que codifica a mensagem; o **canal**, por onde ela passa; o **receptor**, que a decodifica; e o **feedback**, que confirma se houve compreensão. Tudo o que atrapalha esse caminho é chamado de **ruído**.

As barreiras à comunicação podem ser **pessoais** (emoções, preconceitos, falta de atenção), **físicas** (distância, barulho, falhas no sistema) ou **semânticas** (palavras com sentidos diferentes, jargão técnico que o receptor não entende).

5.2 Fluxos e canais

Fluxo	Direção	Exemplo
Descendente	Da chefia para os subordinados.	Ordens de serviço, portarias, orientações.
Ascendente	Dos subordinados para a chefia.	Relatórios, sugestões, reclamações internas.
Horizontal ou lateral	Entre unidades do mesmo nível.	Troca de informações entre dois núcleos.
Diagonal	Entre níveis e setores diferentes.	Servidor de um setor que fala com a chefia de outro setor.

A comunicação **formal** segue os canais oficiais da estrutura. A **informal** circula pelas relações pessoais, a chamada rede de rumores. A informal é rápida, mas pode distorcer a informação, e por isso a organização deve manter canais formais claros e ágeis.

5.3 Comunicação pública

Na administração pública, comunicar é também dever. O princípio da **publicidade** (art. 37, caput, da CF/88) exige que os atos sejam conhecidos, e o § 1º do mesmo artigo determina que a publicidade dos órgãos públicos tenha **caráter educativo, informativo ou de orientação social**, sem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores.

A Lei nº 15.263/2025 instituiu a **Política Nacional de Linguagem Simples**, aplicável aos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A lei busca que o cidadão consiga encontrar, entender e usar a informação pública, e prevê técnicas como frases curtas e em ordem direta, palavras comuns, uso de listas e eliminação de termos desnecessários.



Para uma Defensoria Pública, isso tem um peso a mais, porque grande parte do público atendido tem pouca familiaridade com a linguagem jurídica, e uma orientação mal compreendida pode significar um prazo perdido ou um direito não exercido.

5.4 Gestão de redes organizacionais

Rede organizacional é o conjunto de organizações autônomas que se articulam, de forma relativamente horizontal, para alcançar objetivos que nenhuma delas alcançaria sozinha. Suas marcas são a **interdependência**, a **cooperação**, a **confiança** e o **compartilhamento** de informações e recursos.

As redes trazem ganhos de capilaridade e de uso de recursos, mas exigem coordenação cuidadosa, porque não há uma chefia única sobre todos os participantes. Fala-se em **governança em rede** para designar os arranjos de decisão compartilhada entre os parceiros.

SE LIGA: A Defensoria Pública atua o tempo todo em rede: no Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, na rede de enfrentamento à violência contra a mulher e na articulação com os serviços de assistência social e saúde. Nesses arranjos, cada órgão mantém sua autonomia, mas os fluxos de encaminhamento são pactuados entre todos.

6. GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

6.1 A cadeia de valor do serviço público

Para medir resultados, é preciso enxergar a cadeia que liga os recursos à transformação da realidade:

Elo	O que é	Exemplo
Insumos	Recursos usados: pessoas, orçamento, equipamentos.	Defensores, servidores, sistemas.
Processos ou ações	Atividades que transformam os insumos.	Triagem, atendimento, elaboração de peças.
Produtos (outputs)	Bens e serviços entregues.	Atendimentos realizados, ações ajuizadas, acordos firmados.
Resultados (outcomes)	Efeitos diretos sobre o público-alvo.	Direitos efetivamente garantidos aos assistidos.
Impactos	Transformações de longo prazo na sociedade.	Redução da desigualdade no acesso à justiça.

6.2 Dimensões do desempenho

O Guia Referencial para Medição de Desempenho do governo federal organizou o desempenho em seis dimensões, os chamados **6Es**: três de **esforço** (economicidade, execução e excelência) e três de **resultado** (eficiência, eficácia e efetividade).



6.3 Instrumentos

Gerir resultados exige **indicadores** confiáveis, **metas** claras, acompanhamento periódico e uso da informação para decidir. A CF/88 prevê o contrato firmado entre os administradores de órgãos e entidades e o poder público, que amplia a autonomia gerencial, orçamentária e financeira em troca da fixação de metas de desempenho (art. 37, § 8º, regulamentado pela Lei nº 13.934/2019), e a EC nº 109/2021 passou a exigir que os órgãos realizem a **avaliação das políticas públicas**, com divulgação do objeto avaliado e dos resultados (art. 37, § 16).

7. PROCESSO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO, DIREÇÃO, COORDENAÇÃO, COMUNICAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO

7.1 As funções administrativas

Henri Fayol descreveu a administração como um conjunto de funções: **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**. A abordagem neoclássica simplificou essa lista no ciclo **planejamento, organização, direção e controle**. As funções não são estanques: formam um **processo contínuo e cíclico**, em que o controle alimenta um novo planejamento.

Função	Conteúdo
Planejamento	Definir objetivos e decidir antecipadamente o que fazer, como, quando e com quais recursos.
Organização	Dividir o trabalho, atribuir responsabilidades e alocar recursos.
Direção	Conduzir as pessoas: liderança, motivação e comunicação.
Coordenação	Integrar e harmonizar os esforços das diversas unidades para que sigam na mesma direção.
Comunicação	Garantir que as informações necessárias circulem entre as pessoas e as unidades.
Controle	Acompanhar a execução, comparar com o planejado e corrigir desvios.
Avaliação	Emitir juízo sobre os resultados alcançados e extrair lições para o próximo ciclo.

7.2 Níveis organizacionais

Nível	Quem atua	Horizonte	Tipo de plano
Estratégico	Alta administração.	Longo prazo, a organização como um todo.	Plano estratégico.
Tático	Gerência intermediária.	Médio prazo, cada área ou departamento.	Planos táticos (por exemplo, plano de capacitação).



Nível	Quem atua	Horizonte	Tipo de plano
Operacional	Supervisão e execução.	Curto prazo, tarefas e rotinas.	Planos operacionais, cronogramas, procedimentos.

7.3 O controle como função administrativa

O controle segue quatro etapas: **estabelecer padrões**, **medir o desempenho**, **comparar o desempenho com o padrão** e **adotar ações corretivas**. Quanto ao momento, pode ser **preventivo** (antes da execução), **concomitante** (durante a execução) ou **posterior** (depois da execução, com base nos resultados).

8. GESTÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

8.1 O papel do CNJ

O Conselho Nacional de Justiça tem a competência de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (art. 103-B, § 4º, da CF/88). Desde 2009 o CNJ coordena o planejamento estratégico nacional, fixando uma estratégia comum a todos os tribunais, que devem alinhar a ela seus planos próprios.

8.2 A Estratégia Nacional 2021-2026

A Resolução CNJ nº 325/2020 instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026. Seus componentes são a missão, a visão, os valores, os macrodesafios, os indicadores e as metas nacionais.

Componente	Conteúdo
Missão	Realizar justiça.
Visão	Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país.
Macrodesafios	Doze macrodesafios distribuídos nas perspectivas sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, como garantia dos direitos fundamentais, agilidade e produtividade na prestação jurisdicional e aperfeiçoamento da gestão de pessoas.
Metas nacionais	Compromissos anuais dos tribunais, aprovados nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

Os resultados são acompanhados por indicadores e divulgados, entre outros meios, no relatório anual **Justiça em Números**. A lógica de organizar os objetivos em perspectivas vem do Balanced Scorecard, ferramenta de planejamento estratégico criada por Robert Kaplan e David Norton.

Em 2 de julho de 2026 o CNJ aprovou a **Resolução nº 692/2026**, que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio **2027-2032** e revoga a Resolução nº 325/2020, com vigência a partir de 1º de



janeiro de 2027. A nova estratégia tem **13 macrodesafios**, organizados nas perspectivas sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, entre eles a garantia dos direitos fundamentais e direitos humanos, o aperfeiçoamento da governança e gestão e o desenvolvimento ético de soluções tecnológicas e segurança cibernética. Os tribunais devem alinhar seus planos estratégicos até 30 de junho de 2027, e as metas nacionais de julgar mais processos que os distribuídos e de julgar os processos mais antigos são obrigatórias.

ATENÇÃO: A Defensoria Pública não integra o Poder Judiciário e não se submete ao CNJ. Ainda assim, conhecer a estratégia do Judiciário ajuda o servidor a entender prioridades que afetam diretamente o trabalho da Defensoria, como as metas de julgamento, os métodos consensuais de solução de conflitos e a política de justiça criminal.

9. NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES

Esses quatro elementos formam a **identidade organizacional** e costumam ser definidos logo no início do planejamento estratégico.

Elemento	Pergunta que responde	Característica
Negócio	Em que ramo atuamos? Qual necessidade atendemos?	Deve ser visto de forma ampla, pelo benefício que gera, e não apenas pelo produto.
Missão	Por que existimos? Para quem e para quê?	Razão de ser da organização. É duradoura.
Visão de futuro	Aonde queremos chegar?	Situação desejada em um horizonte de tempo. É inspiradora e deve ser alcançável.
Valores	No que acreditamos? Como nos comportamos?	Princípios que orientam as decisões e a conduta de todos.

Pensem numa Defensoria Pública. Seu **negócio** pode ser definido como o acesso à justiça. A **missão** está ancorada no art. 134 da CF/88, que atribui à instituição a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados. A **visão** poderia ser a de ser reconhecida como referência na garantia de direitos das pessoas vulneráveis até determinado ano. Os **valores** poderiam incluir ética, acolhimento, transparência e compromisso com a população vulnerável.

ATENÇÃO: Não confundam missão com visão. A missão fala do **presente** e da razão de ser. A visão fala do **futuro** que se quer construir. Os valores não mudam a cada ciclo de planejamento; a visão, em regra, é revista a cada novo ciclo.



10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico organizacional é o levantamento e a análise da situação atual da organização, para identificar problemas, causas e oportunidades de melhoria. Ele examina estrutura, processos, pessoas, cultura, tecnologia, resultados e a relação com o ambiente externo.

O diagnóstico costuma seguir estas etapas:

- a) **planejamento** do diagnóstico, com definição do objetivo e do escopo;
- b) **coleta de dados**, por meio de entrevistas, questionários, observação direta, análise de documentos, grupos focais e pesquisa de clima;
- c) **análise** dos dados e identificação das causas dos problemas;
- d) **devolutiva** aos envolvidos, discutindo os achados;
- e) **plano de ação** com as medidas de intervenção.

No planejamento estratégico, o diagnóstico recebe o nome de diagnóstico estratégico e reúne, sobretudo, a análise dos ambientes interno e externo. Ele aparece logo no início do processo, junto com a definição da identidade organizacional. O diagnóstico também é o ponto de partida das ações de **desenvolvimento organizacional**, voltadas a mudanças planejadas na cultura e no comportamento da organização.



REVISÃO RÁPIDA: 20 QUESTÕES COM GABARITO COMENTADO

1. Na burocracia descrita por Max Weber, as relações de trabalho se estabelecem entre cargos, e não entre as pessoas que os ocupam. Essa característica corresponde à
 - A) hierarquia da autoridade.
 - B) formalidade das comunicações.
 - C) profissionalização do servidor.
 - D) previsibilidade do funcionamento.
 - E) impessoalidade.
2. Quando cada chefe supervisiona um número grande de subordinados, a amplitude de controle é ampla, e a estrutura da organização tende a ser
 - A) alta, com muitos níveis hierárquicos.
 - B) achatada, com poucos níveis hierárquicos.
 - C) matricial, com dupla subordinação.
 - D) funcional, com várias chefias especializadas.
 - E) linear, com grande número de níveis intermediários.
3. Na estrutura organizacional em que o servidor responde, ao mesmo tempo, ao chefe de sua área técnica e ao coordenador do projeto em que está alocado, verifica-se a estrutura
 - A) linear.
 - B) funcional.
 - C) matricial.
 - D) divisional.
 - E) linha-staff.
4. Uma Defensoria Pública organizou seus núcleos da seguinte forma: núcleo de defesa da mulher, núcleo da infância e juventude e núcleo da pessoa idosa. O critério de departamentalização utilizado foi o
 - A) por clientela.
 - B) funcional.
 - C) territorial.
 - D) por processos.
 - E) por projetos.
5. Em relação às diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, é correto afirmar que
 - A) o gestor público pode fazer tudo o que a lei não proíbe.
 - B) a gestão privada está sujeita ao princípio da continuidade do serviço público.
 - C) a gestão pública é orientada pelo interesse público e se submete à legalidade estrita.
 - D) a gestão privada depende de licitação para suas compras.
 - E) a gestão pública não pode utilizar ferramentas de gestão nascidas no setor privado.



6. O modelo de administração pública marcado pela confusão entre o patrimônio público e o privado, pelo nepotismo e pelo clientelismo é o modelo
- A) patrimonialista.
 - B) burocrático.
 - C) gerencial.
 - D) orientado para resultados.
 - E) de gestão por competências.
7. Sobre o modelo gerencial de administração pública, é correto afirmar que ele
- A) abandonou o concurso público e a impessoalidade.
 - B) surgiu no Brasil com a criação do DASP, na década de 1930.
 - C) valoriza o controle prévio e rígido de todos os procedimentos.
 - D) desloca o foco do controle dos processos para o controle dos resultados.
 - E) confunde o patrimônio público com o patrimônio do governante.
8. No ciclo PDCA, a etapa em que se comparam os resultados obtidos com as metas estabelecidas corresponde a
- A) planejar.
 - B) executar.
 - C) agir corretivamente.
 - D) verificar.
 - E) padronizar.
9. Uma equipe quer organizar as possíveis causas do atraso nos atendimentos em categorias como método, mão de obra, material e máquina. A ferramenta da qualidade mais adequada para isso é o
- A) diagrama de Pareto.
 - B) diagrama de Ishikawa, também chamado de espinha de peixe.
 - C) histograma.
 - D) 5W2H.
 - E) diagrama de dispersão.
10. O fato de o serviço público ser produzido e consumido ao mesmo tempo, como ocorre no atendimento presencial ao assistido, corresponde à característica dos serviços denominada
- A) tangibilidade.
 - B) perecibilidade.
 - C) heterogeneidade.
 - D) padronização.
 - E) simultaneidade.



11. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, o salário e as condições físicas de trabalho são fatores
- A) motivacionais, que geram satisfação duradoura.
 - B) higiênicos, que evitam a insatisfação, mas não motivam por si sós.
 - C) de autorrealização, situados no topo da pirâmide.
 - D) de afiliação, ligados ao desejo de pertencer ao grupo.
 - E) de expectância, ligados à recompensa esperada.
12. Na avaliação de desempenho, a chefia que, impressionada com a pontualidade de um servidor, atribui a ele notas altas em todos os demais fatores comete o erro conhecido como
- A) tendência central.
 - B) efeito recência.
 - C) rigor excessivo.
 - D) efeito halo.
 - E) escolha forçada.
13. A comunicação que parte dos servidores em direção à chefia, como relatórios e sugestões, é classificada como
- A) descendente.
 - B) horizontal.
 - C) diagonal.
 - D) informal.
 - E) ascendente.
14. De acordo com a Constituição Federal, a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deve
- A) destacar o nome da autoridade responsável, para facilitar o controle social.
 - B) ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, sem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal.
 - C) ser feita exclusivamente no diário oficial.
 - D) restringir-se aos atos de interesse individual do cidadão.
 - E) trazer a imagem do servidor que prestou o serviço.
15. Uma Defensoria cumpriu todas as metas de número de atendimentos previstas para o ano, mas uma pesquisa mostrou que a maior parte dos problemas dos assistidos continuou sem solução. Nessa situação, o órgão foi
- A) eficaz, mas pouco efetivo.
 - B) efetivo, mas pouco eficaz.
 - C) econômico e efetivo.
 - D) eficiente e efetivo.
 - E) pouco eficaz e pouco eficiente.



16. Entre as funções administrativas, aquela que consiste em acompanhar a execução, comparar o desempenho com os padrões e adotar ações corretivas é

- A) o planejamento.
- B) a organização.
- C) a direção.
- D) o controle.
- E) a coordenação.

17. O planejamento de longo prazo, que abrange a organização como um todo e é feito pela alta administração, corresponde ao nível

- A) operacional.
- B) tático.
- C) departamental.
- D) funcional.
- E) estratégico.

18. Sobre a gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro, é correto afirmar que

- A) cada tribunal define sua estratégia sem vínculo com uma estratégia nacional.
- B) a Defensoria Pública integra o Poder Judiciário e se submete às metas do CNJ.
- C) o Conselho Nacional de Justiça coordena uma estratégia nacional, à qual os tribunais devem alinhar seus planos.
- D) a estratégia nacional se resume a metas anuais, sem missão nem visão.
- E) as metas nacionais são fixadas individualmente por cada magistrado.

19. A razão de ser de uma organização, que responde à pergunta sobre por que ela existe e para quem atua, é definida como

- A) visão de futuro.
- B) valores.
- C) missão.
- D) objetivo estratégico.
- E) meta.

20. O levantamento e a análise da situação atual de uma organização, com o objetivo de identificar problemas, suas causas e oportunidades de melhoria, recebe o nome de

- A) diagnóstico organizacional.
- B) visão de futuro.
- C) plano operacional.
- D) reengenharia.
- E) estratégia emergente.



GABARITO COMENTADO

Questão 1. Gabarito: E

- (A) **Incorreta.** A hierarquia da autoridade significa que cada cargo inferior fica sob o controle de um superior.
- (B) **Incorreta.** O caráter formal das comunicações diz respeito ao registro escrito e documentado das comunicações.
- (C) **Incorreta.** A profissionalização indica que o servidor é especialista, recebe salário e segue carreira.
- (D) **Incorreta.** A previsibilidade decorre de os membros seguirem regras fixadas, o que torna seu comportamento previsível.
- (E) **Correta.** Na impessoalidade, as regras valem para o cargo, e não para a pessoa que o ocupa.

Questão 2. Gabarito: B

- (A) **Incorreta.** Estrutura alta, com muitos níveis, resulta de amplitude de controle pequena.
- (B) **Correta.** Amplitude de controle grande reduz a necessidade de níveis intermediários e gera estrutura achatada.
- (C) **Incorreta.** A dupla subordinação resulta da sobreposição entre estrutura funcional e estrutura por projetos, e não da amplitude de controle.
- (D) **Incorreta.** A estrutura funcional se define pela autoridade dos especialistas, e não pelo número de subordinados de cada chefe.
- (E) **Incorreta.** A estrutura linear se define pela autoridade única e direta, e amplitude grande reduz os níveis intermediários.

Questão 3. Gabarito: C

- (A) **Incorreta.** A estrutura linear tem autoridade única e direta, sem dupla chefia.
- (B) **Incorreta.** Na estrutura funcional a autoridade decorre da especialização, sem a combinação com projetos.
- (C) **Correta.** A dupla subordinação, à área funcional e ao projeto, é a marca da estrutura matricial.
- (D) **Incorreta.** A estrutura divisional divide a organização em unidades autônomas por produto ou região.
- (E) **Incorreta.** Na linha-staff, os órgãos de staff assessoram, mas não comandam os órgãos de linha.

Questão 4. Gabarito: A

- (A) **Correta.** Os núcleos foram agrupados pelo tipo de público atendido, o que caracteriza a departamentalização por clientela.
- (B) **Incorreta.** O critério funcional agrupa atividades por funções, como finanças e gestão de pessoas.
- (C) **Incorreta.** O critério territorial agrupa as atividades por localização geográfica.
- (D) **Incorreta.** O critério por processos agrupa as etapas de um fluxo de trabalho.
- (E) **Incorreta.** O critério por projetos cria unidades temporárias para projetos com início e fim.

**Questão 5. Gabarito: C**

- (A) **Incorreta.** Poder fazer tudo o que a lei não proíbe é a lógica da gestão privada. O gestor público só faz o que a lei autoriza.
- (B) **Incorreta.** A continuidade é princípio do serviço público, não da atividade empresarial privada.
- (C) **Correta.** A finalidade pública e a legalidade estrita distinguem a gestão pública.
- (D) **Incorreta.** A licitação é exigência da administração pública, e não das empresas privadas em geral.
- (E) **Incorreta.** A gestão pública usa amplamente ferramentas como planejamento estratégico, indicadores e gestão da qualidade.

Questão 6. Gabarito: A

- (A) **Correta.** No patrimonialismo, o Estado é visto como extensão do patrimônio do governante, o que abre espaço ao nepotismo e ao clientelismo.
- (B) **Incorreta.** O modelo burocrático surgiu justamente como reação ao patrimonialismo, com base na impessoalidade e no mérito.
- (C) **Incorreta.** O modelo gerencial tem foco em resultados, eficiência e orientação para o cidadão.
- (D) **Incorreta.** A orientação para resultados é marca do modelo gerencial, e não da confusão entre público e privado.
- (E) **Incorreta.** Gestão por competências é ferramenta de gestão de pessoas, e não um modelo histórico de administração pública.

Questão 7. Gabarito: D

- (A) **Incorreta.** O modelo gerencial conserva conquistas da burocracia, como o concurso público e a impessoalidade.
- (B) **Incorreta.** O DASP, na década de 1930, marca o fortalecimento do modelo burocrático.
- (C) **Incorreta.** O controle prévio e rígido dos procedimentos é traço do modelo burocrático. O gerencial prefere o controle a posteriori.
- (D) **Correta.** O modelo gerencial muda o foco do controle dos processos para o controle dos resultados, com orientação para o cidadão.
- (E) **Incorreta.** A confusão entre o público e o privado caracteriza o patrimonialismo.

Questão 8. Gabarito: D

- (A) **Incorreta.** Planejar é definir metas e métodos.
- (B) **Incorreta.** Executar é realizar o que foi planejado e coletar dados.
- (C) **Incorreta.** Agir é padronizar o que deu certo ou corrigir o que deu errado, depois da verificação.
- (D) **Correta.** A comparação entre resultado e meta ocorre na fase de verificação (Check).
- (E) **Incorreta.** Padronizar faz parte da fase de agir, e não da verificação.

**Questão 9. Gabarito: B**

- (A) **Incorreta.** O diagrama de Pareto mostra que poucas causas respondem pela maior parte dos problemas, sem agrupá-las em categorias.
- (B) **Correta.** O diagrama de Ishikawa organiza as possíveis causas de um problema em categorias, como método, mão de obra, material, máquina, medida e meio ambiente.
- (C) **Incorreta.** O histograma mostra a distribuição de frequência de um conjunto de dados.
- (D) **Incorreta.** O 5W2H é um plano de ação, que responde o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa.
- (E) **Incorreta.** O diagrama de dispersão verifica a relação entre duas variáveis.

Questão 10. Gabarito: E

- (A) **Incorreta.** O serviço é intangível, isto é, não pode ser tocado como um produto.
- (B) **Incorreta.** A perecibilidade significa que o serviço não pode ser estocado.
- (C) **Incorreta.** A heterogeneidade significa que o serviço varia conforme quem o presta.
- (D) **Incorreta.** A padronização não é característica própria dos serviços, que tendem a variar conforme quem presta.
- (E) **Correta.** A simultaneidade expressa exatamente a produção e o consumo do serviço no mesmo momento.

Questão 11. Gabarito: B

- (A) **Incorreta.** Os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento e responsabilidade.
- (B) **Correta.** Salário e condições de trabalho são fatores higiênicos: sua falta gera insatisfação, mas sua presença não gera motivação.
- (C) **Incorreta.** Autorrealização é categoria da hierarquia de Maslow.
- (D) **Incorreta.** Afiliação é necessidade da teoria de McClelland.
- (E) **Incorreta.** Expectância é a base da teoria de Vroom.

Questão 12. Gabarito: D

- (A) **Incorreta.** A tendência central consiste em dar nota média a todos os avaliados.
- (B) **Incorreta.** O efeito recência consiste em considerar apenas os fatos mais recentes.
- (C) **Incorreta.** O rigor excessivo consiste em avaliar todos com severidade exagerada.
- (D) **Correta.** No efeito halo, uma característica marcante do avaliado contamina a avaliação de todos os demais fatores.
- (E) **Incorreta.** Escolha forçada é um método de avaliação, e não um erro do avaliador.

Questão 13. Gabarito: E

- (A) **Incorreta.** A descendente vai da chefia para os subordinados.
- (B) **Incorreta.** A horizontal ocorre entre unidades do mesmo nível.
- (C) **Incorreta.** A diagonal ocorre entre níveis e setores diferentes.
- (D) **Incorreta.** Relatórios e sugestões encaminhados à chefia são comunicação formal.
- (E) **Correta.** O fluxo que vai da base para a chefia é o ascendente.

**Questão 14. Gabarito: B**

- (A) **Incorreta.** A Constituição proíbe nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores.
- (B) **Correta.** É o que dispõe o art. 37, § 1º, da CF/88: caráter educativo, informativo ou de orientação social, vedada a promoção pessoal.
- (C) **Incorreta.** A Constituição não restringe a publicidade ao diário oficial. A transparência exige que a informação seja encontrada e compreendida.
- (D) **Incorreta.** A publicidade alcança os atos de interesse coletivo, e não só os de interesse individual.
- (E) **Incorreta.** A imagem do servidor na publicidade oficial caracteriza promoção pessoal, vedada pela Constituição.

Questão 15. Gabarito: A

- (A) **Correta.** Cumprir as metas é ser eficaz. Não resolver o problema do público é ter baixa efetividade.
- (B) **Incorreta.** O órgão alcançou as metas, então foi eficaz, e não gerou a transformação esperada, então foi pouco efetivo.
- (C) **Incorreta.** Nada no enunciado trata de custos, e o órgão não foi efetivo.
- (D) **Incorreta.** Não houve a transformação da realidade, que caracteriza a efetividade.
- (E) **Incorreta.** As metas foram cumpridas, o que afasta a ineficácia.

Questão 16. Gabarito: D

- (A) **Incorreta.** O planejamento define objetivos e o que fazer.
- (B) **Incorreta.** A organização divide o trabalho e aloca recursos.
- (C) **Incorreta.** A direção conduz as pessoas, com liderança e motivação.
- (D) **Correta.** Comparar o realizado com o padrão e corrigir desvios é a função de controle.
- (E) **Incorreta.** A coordenação integra os esforços das diversas unidades.

Questão 17. Gabarito: E

- (A) **Incorreta.** O nível operacional trata do curto prazo, das tarefas e das rotinas.
- (B) **Incorreta.** O nível tático trata do médio prazo e de cada área ou departamento.
- (C) **Incorreta.** O planejamento departamental corresponde ao nível tático, restrito a uma área.
- (D) **Incorreta.** Funcional é critério de departamentalização, e não nível de planejamento.
- (E) **Correta.** O nível estratégico é de longo prazo, abrange toda a organização e cabe à alta administração.

Questão 18. Gabarito: C

- (A) **Incorreta.** Os tribunais devem alinhar seus planos estratégicos à Estratégia Nacional coordenada pelo CNJ.
- (B) **Incorreta.** A Defensoria Pública não integra o Poder Judiciário e não se submete ao CNJ.
- (C) **Correta.** Desde 2009 o CNJ coordena o planejamento estratégico nacional, e os tribunais alinham a ele seus planos próprios.
- (D) **Incorreta.** A Estratégia Nacional tem missão, visão, valores, macrodesafios, indicadores e metas.
- (E) **Incorreta.** As metas nacionais são aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.



Questão 19. Gabarito: C

- (A) **Incorreta.** A visão descreve a situação futura desejada.
- (B) **Incorreta.** Os valores são os princípios que orientam a conduta.
- (C) **Correta.** A missão é a razão de ser da organização.
- (D) **Incorreta.** O objetivo estratégico é um resultado a alcançar no ciclo de planejamento.
- (E) **Incorreta.** A meta é o valor que o indicador deve atingir em certo prazo.

Questão 20. Gabarito: A

- (A) **Correta.** O diagnóstico organizacional examina a situação atual para identificar problemas, causas e oportunidades de melhoria.
- (B) **Incorreta.** A visão de futuro descreve a situação desejada, e não a análise da situação atual.
- (C) **Incorreta.** O plano operacional detalha tarefas e rotinas de curto prazo.
- (D) **Incorreta.** A reengenharia é o redesenho radical de processos, e não o levantamento da situação atual.
- (E) **Incorreta.** A estratégia emergente é a que surge da prática, sem planejamento prévio.