



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

FAGNER VIEIRA ALVES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL  
PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO CARTORÁRIA**

JOÃO PESSOA  
Maio – 2014

FAGNER VIEIRA ALVES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL  
PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO CARTORÁRIA**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Gestão Pública.

**Orientador:** Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto

**Co-Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza

JOÃO PESSOA  
Maio – 2014

A474a Alves, Fagner Vieira

Administração estratégica como instrumento indispensável para otimização da gestão cartorária [manuscrito] : / Fagner Vieira Alves. - 2014.

44 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, 2014.

"Orientação: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto, Departamento de Administração da UFPB".

"Co-Orientação: Profª. Msª. Ana Lucia Carvalho de Souza, Departamento de Administração".

1. Administração. 2. Estratégia. 3. Cartorios. I. Título.

21. ed. CDD 658.4

FAGNER VIEIRA ALVES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL  
PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO CARTORÁRIA**

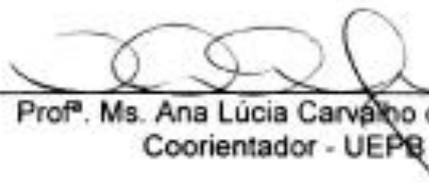
Aprovada em: 07 de JUNHO de 2014.

**Banca Examinadora**



---

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto  
Orientador - UFPB



---

Prof. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza  
Coorientador - UEPB



---

Prof. Dra. Maria do Socorro Lopes Cavalcanti  
Examinadora - UFPB

A minha família, Janaína e Isabela, esposa e filha, pelo amor e companheirismo diário. Aos meus pais, Aroldo e Maria José, por me incentivarem nos estudos e na realização dos meus sonhos.

Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente, além de me proporcionar a oportunidade de concluir este curso.

Agradeço a toda minha família, pelo apoio e incentivo para que eu pudesse alcançar mais esse objetivo em minha vida.

Aos meus colegas de turma, pela convivência, companheirismo e troca de experiências durante as aulas.

Estendo meus agradecimentos aos professores e funcionários da Coordenação Pedagógica da Escola Superior da Magistratura e da Universidade Estadual da Paraíba, pelo incentivo e apoio durante todo esse processo.

"Se você foi bem sucedido, pergunte a si mesmo porque, e tente repetir a ação. Se você fracassou, pergunte a si mesmo porque, e aprenda com a experiência."

Dale Carnegie

ALVES, F. V. **Administração estratégica como instrumento indispensável para otimização da gestão cartorária.** 41 f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

Cada vez mais a sociedade exige eficiência do Poder Judiciário. A demora na tramitação dos processos judiciais constitui grave problema da Justiça, o que vai de encontro ao princípio constitucional da razoável duração do processo judicial. Este trabalho tem como objetivo estudar sobre Administração Estratégica aplicada à gestão cartorária, através de um método de pesquisa descritiva de cunho bibliográfico, utilizando-se de dados secundários disponíveis em livros, artigos, anais, monografias, dissertações, dentre outros estudos de cunho científico. Após esse estudo é possível selecionar pontos sensíveis para o aprimoramento da organização e funcionamento dos cartórios judiciais, que visam melhorar de maneira significativa o trabalho dos seus funcionários alcançando maior celeridade processual.

**Palavras-chave:** Administração. Estratégia. Cartórios. Processos.

ALVES, F. V. **Strategic management as a prerequisite for optimization of registry office management tool.** 41 f. Monograph (Specialization in Public Management and Planning), State University of Paraíba, João Pessoa, 2014.

### **ABSTRACT**

More and more, society demands an efficient Judiciary. The delay in the judicial process is a serious problem for the Justice, which goes against the constitutional principle of reasonable duration of judicial proceedings. This work aims to study on Strategic Management applied to notary management by a method of descriptive bibliographic nature, using secondary data available in books, articles, proceedings, monographs, dissertations, among other scientific studies. After this study, it is possible to select sensible points for the improvement of the functioning and organization of court registries, to improve significantly the work of its employees achieving greater processual celerity.

**Key-words:** Administration. Strategy. Notary. Processes.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
3.1 ORGANIZAÇÕES - CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	13
3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
3.3 PROCESSOS INERENTES À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
3.4 HISTÓRICO E CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
3.5 ESTRATÉGIA.....	21
3.6 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	25
3.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA RELACIONADA AO PLANEJAMENTO.....	27
3.8 IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
<b>5 ORGANIZAÇÃO E O FUNCIONAMENTO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS.....</b>	<b>34</b>
5.1 PROBLEMÁTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA NOS CARTÓRIOS.....	35
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a sociedade exige eficiência do Poder Judiciário. A demora na tramitação dos processos judiciais constitui grave problema da Justiça, o que vai de encontro ao princípio constitucional da razoável duração do processo judicial. O cerne do presente trabalho está na problemática que envolve as rotinas cartorárias, as quais se encontram ultrapassadas, muitas vezes, devido a ausência da implementação de novas ferramentas de gestão nesse setor.

A cobrança constante da sociedade, retratada pelos meios de comunicação, aliada à inserção constitucional do conceito de eficiência faz, aos poucos, com que o Poder Judiciário repense seu modelo gerencial. Baixa qualidade significa altos custos, exigindo mudanças. Reconhece-se que a problemática relativa à morosidade em matéria processual no Poder Judiciário tem décadas de existência, mas a sociedade e os gestores passaram a estar conscientes dessa situação e de suas graves consequências na atualidade. As pesquisas sobre administração judiciária são recentes, e a ausência de uma gestão estratégica é apontada como um dos fatores da morosidade no Judiciário.

Neste enfoque, destaca-se a necessidade de uma maior celeridade e qualidade na prestação jurisdicional no Poder Judiciário, o qual é de fundamental importância para que possa existir uma fluidez processual, em uma lógica de custo - duração eficiente. Especificamente nos cartórios, percebe-se a falta de adoção de métodos e sistemas padronizados, mais consistentes e científicos acerca da tramitação, produção e cumprimento dos processos.

Diante dessa situação e das considerações feitas anteriormente, sustenta-se a hipótese, em tal estudo, de que por meio de um sistema de gerenciamento e padronização das atividades nas unidades cartorárias, com fundamento na adoção da administração estratégica, cujo foco é o planejamento, é possível otimizar os processos e operações realizadas no ambiente cartorial, o que resultaria em maior celeridade e excelência nos serviços prestados.

Nas últimas décadas a administração estratégica passou a ter uma posição privilegiada no tocante ao gerenciamento das organizações, tanto públicas, quanto privadas, uma consequência da globalização, dos avanços tecnológicos e da demanda cada vez maior pela celeridade, eficiência e qualidade nos serviços.

A Administração Estratégica condiz a um conjunto de orientações, decisões e ações estratégicas que determinam um plano de alto nível para o desempenho superior de uma organização no longo prazo, fixando pontos relacionados a utilização de novas funcionalidades, aquisição e desenvolvimento de novas competências, desenvolvimento do capital humano, migração para novas tecnologias, etc.

A partir da administração estratégica é possível estabelecer objetivos, metas, parâmetros de qualidade, estilos administrativos, planos de ação e aumento do comprometimento dos membros da organização para a realização das metas estipuladas. Portanto, para obter um gerenciamento efetivo, o administrador deve colocar em prática o uso da estratégia, obtendo assim uma visão ampla da organização e optando pelas melhores decisões possíveis.

Drucker (1992) condensa o papel da administração a partir de três funções: a primeira é de tornar os recursos economicamente produtivos, ou seja, maximizar as oportunidades. A segunda é a gestão dos recursos humanos, tornando-os mais produtivos. A terceira é a função pública, colocar a organização em serviço da sociedade. Diante disso, a administração estratégica desenvolve papel relevante na medida em que auxilia a gestão.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a Administração Estratégica como instrumento indispensável para otimização da gestão cartorária.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar a importância da gestão estratégica nas organizações;
- Identificar aspectos estratégicos utilizados pelas organizações;
- Sugerir melhorias aos cartórios a partir dos dados estudados.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 ORGANIZAÇÕES - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Antes de conceituar as organizações, é interessante entender porque elas existem, para Coelho (2004) as organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto, as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Sobre a origem das Organizações Coelho (2004) diz que:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor.

De acordo com Coelho (2004) é importante destacar a diferença entre Organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união de pessoas, idéias, ideologias, e recursos para atingir os objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Organização é uma palavra originada do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. (SCHERMERHORN, 2006)

Em Administração de Empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Na visão de Caravantes *et al* (2005) uma organização pode ser compreendida como sendo a reunião deliberada de pessoas, que tem por finalidade realizar um ou mais objetivos específicos usando uma determinada tecnologia.

Seguindo o mesmo raciocínio, Schermerhorn (2006) discorre que a organização é um grupo de pessoas que trabalham em equipe, em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum. O autor infere, ainda, que a existência de uma organização justifica-se pela sua capacidade de contribuir com algo útil para a sociedade.

As definições apresentadas anteriormente representam o que se conhece por “organizações formais”, sendo que as organizações informais representam às relações interpessoais que se desenvolvem entre os colaboradores no ambiente de trabalho, desse modo, as organizações informais podem ser conceituadas como o produto dos vínculos que se criam entre os funcionários (SCHERMERHORN, 2006).

De acordo Bilhim (2006)<sup>1</sup> a organização é um tipo de entidade de cunho social, cuja coordenação se dá de forma consciente, usufruindo de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns. Portanto, sobrevivência e crescimento é o que a maioria ambiciona.

O autor acima destaca que os objetivos organizacionais exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre si relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas, com hierarquia definida. Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa.

Existe um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros. Deve-se ter consciência de que organização nem sempre é sinônimo de empresa. Enquanto uma organização pode não ter fins lucrativos (no caso de ONG's, por exemplo), uma empresa obrigatoriamente tem tais fins (MATTAR, 2001).

Com tantos conceitos semelhantes de organização, dois conceitos foram escolhidos para se destacarem neste trabalho. O primeiro é o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores

diversos: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000).

### 3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Atualmente as organizações atuam num ambiente dinâmico que está em constantes e mudanças, nesse cenário, estas necessitam de instrumentos que auxiliem as mesmas a lidarem com as mutações em um mercado tão turbulento. A mudança constitui hoje em dia, uma das grandes preocupações para quem tem que dirigir as organizações.

Fatores como a globalização, inovações tecnológicas, aumento da velocidade na geração e transmissão das informações, criação e adoção de novas ferramentas gerenciais e a alta demanda dos consumidores no tocante a requerer serviços que realmente atendam às suas necessidades são elementos preponderantes para transformação na maneira pela qual as organizações administram ou gerenciam seus negócios.

Acrescenta-se a estes fatores a: competitividade acirrada entre as empresas, exigindo que as mesmas possuam ou desenvolvam características como: rapidez, flexibilidade e inovação, para com isso, satisfazer o cliente, serem rentáveis e se manterem no mercado.

Diante desse contexto, a administração estratégica tornou-se uma premissa básica para o sucesso das organizações contemporâneas, tendo em vista que a mesma, proporciona as empresas maior capacidade para aderir e enfrentar mudanças, assim como permite a formulação e implementação de estratégias bem – sucedidas, embasadas nas características inerentes ao ambiente interno e externo da organização. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Neste sentido, essa preocupação é uma consequência da velocidade com que as mudanças acontecem na atualidade e da premente necessidade das empresas terem a capacidade de encontrar soluções, no ambiente de transformações rápidas, em tempo útil. Com isso, a administração estratégica é desafiadora porque vai além de estabelecer objetivos e,

posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A administração estratégica propõe que as organizações façam uma análise dos seus ambientes externos e internos, e através desta análise identifiquem seus pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaça, para formularem e implantarem estratégias bem - sucedidas. Em linhas gerais, a administração estratégica torna as organizações aptas para acompanharem e se prepararem adequadamente às mudanças ambientais, promovendo a sustentabilidade nas mesmas.

De acordo com Ansoff (*apud* SAMPAIO, 2000) a administração estratégica evoluiu a partir do planejamento estratégico, principalmente da etapa de implantação deste. Entende-se por administração estratégica, numa definição dada pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2000), como o:

[...] processo que se inicia com a determinação da missão, visão e objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico bem exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos.

A administração estratégica tornou-se uma premissa básica para o sucesso das organizações contemporâneas, tendo em vista que a mesma, proporciona as empresas maior capacidade para aderir e enfrentar mudanças, assim como permite a formulação e implementação de estratégias bem – sucedidas, embasadas nas características inerentes ao ambiente interno e externo da organização. (WRIGHT; KROLL E PARNELL, 2000).

Com isso, proporciona-se para as organizações, eficiência, eficácia e efetividade no desempenho organizacional, além de melhorias em seus processos e operações, fazendo com que as mesmas possam reagir com maior facilidade às mudanças do ambiente, alinhando seus objetivos e metas a curto, longo, e médio prazo, com a finalidade de manterem competitivas, bem como de aumentar seus níveis de rentabilidade.

### 3.3 PROCESSOS INERENTES À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

No serviço público, pode-se afirmar que “A administração estratégica é desafiadora porque vai além de estabelecer objetivos e, posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos”. (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000). A administração estratégica propõe que as organizações façam uma análise dos seus ambientes externos e internos, e através desta análise identifiquem seus pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaça, para formularem e implantarem estratégias bem - sucedidas.

Em linhas gerais, a administração estratégica torna as organizações aptas para acompanharem e se prepararem adequadamente às mudanças ambientais, promovendo a sustentabilidade nas mesmas. De acordo com Ansoff (*apud* SAMPAIO, 1999), a administração estratégica evoluiu a partir do planejamento estratégico, principalmente da etapa de implantação deste. Entende-se por administração estratégica, numa definição dada pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2000), como o:

[...] processo que se inicia com a determinação da missão, visão e objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas.

Por fim, o controle estratégico bem exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

### 3.4 HISTÓRICO E CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando a complexidade ambiental em que estão inseridas as organizações contemporâneas, é importante ressaltar a relevância da função de planejamento, tendo em vista a necessidade imperativa que as organizações têm de nortear os seus passos futuros através de escolhas de alternativas presentes, precisando definir previamente e com clareza os seus objetivos, bem como os meios para alcançá-los.

Para Oliveira (1991) o planejamento caracteriza-se como sendo um processo contínuo e “[...] pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação” e, além disso, “[...] envolve, portanto, modo de pensar e, [...] questionamentos sobre o que será feito, como, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito”.

Stoner e Freeman (1995), por sua vez, definem o planejamento como sendo “o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Segundo Tavares (2000) os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram em terrenos férteis às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil, embora a ausência de sua prática se justificasse por algumas razões.

A intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças no mercado é um forte condicionante da evolução dos conceitos e práticas associadas ao planejamento estratégico. A crescente turbulência ambiental influenciou as metodologias administrativas, passando a exigir, inclusive, novos arranjos institucionais. Novos métodos de planejamento emergiram e foram criados sistemas internos de apoio à estratégia.

Inicialmente as novas metodologias foram adotadas por grandes organizações privadas, em seguida adaptadas a organizações públicas e, finalmente, por organizações de pequeno porte. Tais abordagens, por sua vez, serviram de base a estudos sistematizados que, gradativamente, constituíram o que hoje chamamos de Planejamento Estratégico (P.E).

A década de 70 correspondeu à fase que marcou o auge do Planejamento Estratégico, cujos limites foram exibidos no fim da década de 80. Para Sampaio (2000), dentre tais limites destacam-se: 1) o fato de a metodologia ter se tornado mais importante do que o pensamento estratégico propriamente dito; 2) maior tempo gasto na análise do que na formulação e implementação de estratégias; 3) negligência com relação à importância da cultura organizacional quanto da escolha da melhor abordagem de planejamento estratégico para a empresa.

Ao comentar essa tendência Mintzberg (1999) sugere que a criatividade do planejamento estratégico deve enterrar aquele planejamento

estratégico formal que, na maioria das vezes, confunde-se com uma mera programação estratégica. Enfatiza ainda que:

Os fracassos de maior repercussão na área de administração estratégica foram produzidos por executivos que levaram muito a sério uma única abordagem. Já vimos a obsessão pelo planejamento. Depois tudo tinha de ser calculado e posicionado. Hoje, a preocupação é o aprendizado, a nova coqueluche das organizações. Não é de admirar que o resultado seja uma grande confusão (MINTZBERG, 1999, p. 108).

Uma diversidade de definições para planejamento estratégico vem emergindo durante as últimas décadas. Entretanto, basicamente todas elas se fundamentam na necessidade de respostas das organizações às incertezas progressivas e à interconectividade características da sociedade moderna.

Neste sentido, Oliveira (1991), conceitua o planejamento estratégico como um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Para Stoner e Freeman (1995) os planos estratégicos “são planos elaborados para alcançar os objetivos genéricos de uma organização”.

Os referidos autores, ao tentarem descrever o planejamento formal, advertem para o fato de que “a formulação de objetivos implica rever e compreender a missão da organização e, em seguida, estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos” (STONER; FREEMAN, 1995).

Além disso, lembram que os valores dos administradores, que podem ser éticos ou sociais, ou, simplesmente, envolver questões de ordem prática, irão afetar os tipos de objetivos a serem por eles selecionados. Para facilitar o entendimento do processo, estes autores traduziram cada passo de sua consecução em uma simples pergunta ou afirmação, de acordo com a seguinte sequência:

- Passo 1: O que queremos?
- Passo 2: O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?
- Passo 3: O que há “lá de fora” que precisa ser feito?
- Passo 4: O que somos capazes de fazer?

- Passo 5: O que podemos fazer e o que precisa ser feito?
- Passo 6: Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?
- Passo 7: Isso é o que faremos para obter o que queremos?
- Passo 8: Fazê-lo.
- Passo 9: Checar frequentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo. (STONER; FREEMAN, 1995)

Para Ansoff (1990) apenas um número restrito de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico, a maior parte das organizações ainda utiliza um modelo ultrapassado de planejamento, que está embasado em técnicas que já não são mais condizentes com a realidade do mercado contemporâneo. O planejamento estratégico deve ser percebido e apreendido como uma metodologia gerencial, e que tem por objetivo específico, estabelecer a direção a ser seguida pela organização, aumentando o grau de interação com seu ambiente externo.

Ackoff (1966) enfatiza que o planejamento estratégico é inerente às organizações de um modo geral, porém vale salientar que os planos táticos estão relacionados com as áreas administrativas da organização, como é o caso do planejamento estratégico de marketing. Em seu turno, David (2001) afirma que o planejamento estratégico pode ser definido como a arte e a ciência da formulação que permite à organização alcançar seus objetivos.

As organizações que pretendem gerenciar o futuro devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e uma visão do futuro da organização. Desta maneira, segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico é um processo que têm como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos às potencialidades da empresa e às mudanças ante as oportunidades do mercado.

Tiffany (1998), diz que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta

que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

O planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, às vantagens em longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos. O planejamento é o delineamento de um futuro desejável para a organização e dos caminhos para alcançá-lo (ACKOFF, 1974).

Sampaio (2000) aponta o planejamento estratégico com sendo o ponto a partir do qual foi concebida administração estratégica. Na verdade, enquanto o planejamento estratégico enfatiza a elaboração das questões estratégicas, a administração estratégica preocupa-se com a resolução dessas questões. Desse modo, pode-se inferir que administração e o planejamento estratégico estão ligados diretamente, não podendo se dissociados ou vistos isoladamente.

### 3.5 ESTRATÉGIA

Segundo Chandler (1962 *apud* SANTOS FILHO, 2008) estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e afetação dos recursos para atingir estes objetivos.

Pode-se afirmar que as estratégias são pontos altos das atividades dos executivos nas organizações, tendo em vista que são planos da alta administração para atingir resultados interligados com a missão e objetivos das empresas.

Na concepção de Ansoff (1965 *apud* SANTOS FILHO, 2008) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu meio envolvente.

Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organizações e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes. Estratégias

competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensível numa organização, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980).

A estratégia é um conjunto de decisões e reações relativas à escolha dos meios e a articulação de recursos com vista a atingir um objetivo (THEART, 1984, *apud* SANTOS FILHO, 2008). A essência da estratégia é complexa, a mesma é influenciada por mudanças que atingem as organizações, sua essência permanece não-estruturada, não – programada, não – rotineira e não – repetitiva.

A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas. As formas como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico nas organizações, pois resultam de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais, etc.) que configuram cada situação particular.

De acordo com Santos Filho (2008) apesar do caráter contingencial, podem-se considerar de uma forma ampla, três linhas básicas:

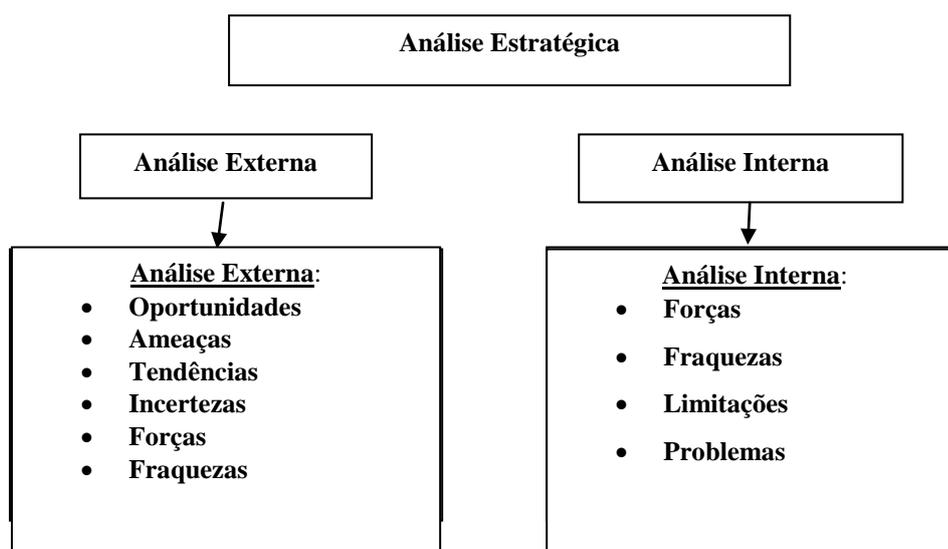
**A estratégia como um processo racional e formal:** Processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos da racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise de alternativas estratégicas e tomada de decisão; **A estratégia como um processo negociado:** Concebendo a organização como um corpo social, onde as pessoas têm seus objetivos, em consequência, os processos sociais e políticos passam a ser relevantes na formação da estratégia; **A estratégia como um processo em construção permanente:** Concebendo a organização como algo em desenvolvimento constante, através da aprendizagem, experiência, capacitações. Tais fatores tendem a convergir para os objetivos estratégicos da organização.

A estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da firma, fornecendo a ela um senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitar as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente. Para enfrentar as forças de um mercado, Porter

(1999) sugere três estratégias competitivas básicas que podem ser usadas de forma isolada ou combinadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo Porter (1999) o posicionamento pode estar baseado em três aspectos distintos e diretamente relacionado às estratégias competitivas:

- Posicionamento baseado na variedade: está fundamentado na escolha de determinados produtos e serviços a serem oferecidos e não na opção por um segmento de clientes;
- Posicionamento baseado nas necessidades: visa atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes;
- Posicionamento baseado no acesso: ocorre a partir da segmentação do mercado, procurando chegar à melhor configuração do composto de *marketing* para cada segmento.

Kotler (2000) define estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades. É importante salientar que a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos, alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, porém, a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.



**Figura 1 – Esquema da Administração Estratégica de Mercado**  
Fonte: Adaptado de Aaker (2001).

A análise externa compreende um exame detalhado dos aspectos que envolvem os seguintes tópicos: Clientes (segmentos, motivações, necessidades, etc.); Concorrência (desempenho, forças, fraquezas, etc.); Mercado (tamanho, crescimento, lucratividade, barreiras de entradas, tendências, etc.) e Ambiente (tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, etc.).

A análise interna compreende um exame do desempenho da empresa como, por exemplo, vendas, satisfação do cliente, qualidade do produto, custo, qualificação dos empregados, estratégias, capacidades organizacionais, restrições financeiras. Mintzberg (1999), por sua vez, define estratégia como sendo “[...] uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas”. Cinco definições para o termo foram propostas pelo autor e podem ser assim resumidas:

1. Planejamento – a estratégia é um tipo de ação intencional e um guia para lidar com uma determinada situação;
2. Modelo – a estratégia define-se como um plano, porém não é suficiente, havendo necessidade de uma definição que envolva o padrão de comportamento resultante;
3. Posicionamento – a estratégia é uma maneira específica de localizar a organização no ambiente;
4. Perspectiva – a estratégia não sendo considerada como uma posição escolhida e sim como uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro;
5. Armadilha ou manobra – é concebida no sentido de levar vantagem de um competidor.

O mesmo autor realça que o pensamento estratégico é formado com enfoque no planejamento estratégico que, normalmente, é conduzido como um exercício de programação. Sugere, portanto, “a integração do pensar com o agir, o que diferencia o planejamento, tido como fabricação de estratégias [...], do pensar estrategicamente”. (MINTZBERG, 1999).

Para Sampaio (2000), “as estratégias são passos pelos quais as organizações trilham para que elas possam ser efetivadas aos desejos do seu meio ambiente” e “[...] emergem através de visões e não de planos, ou melhor, de um processo fluido e contínuo de aprendizagem, em que a relação de sujeito e objeto se dá na relação do dia – a – dia”.

### 3.6 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Churchill Júnior e Peter (2003), o planejamento beneficia a empresa por ajudar os seus gerentes e funcionários a estabelecer prioridades sobre como investir seus recursos, é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação sustentável, em longo prazo, para a empresa.

Para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo o momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

Policastro (2000) considera algumas razões para a empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- Avanço tecnológico e as rápidas transformações no mundo tornaram mais complexas a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente às oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissoras;
- Apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o acesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo;
- A empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas suas áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização;

- A empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio aos acionistas e credores;
- O planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com os fornecedores, anunciantes, investidores, auditores, consultores, etc.

De acordo com Megginson (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- Ajuda a administração a adaptarem-se as mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização dos acordos sobre assuntos importantes;
- Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a adivinhação;
- Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

O planejamento eleva o nível de efetividade da empresa no tocante às estratégias a serem implementadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, conseqüentemente, aos objetivos a serem alcançados através dessas estratégias. Uma vez utilizado de forma adequada, o planejamento estratégico, de um modo geral, direciona toda a empresa rumo ao crescimento e desenvolvimento, da diversificação e da inovação.

As decisões relativas ao marketing estratégico orientarão os gestores organizacionais no seu planejamento. Por isso, o termo planejamento estratégico significa planejar a estratégia, os meios para atingir os fins, os objetivos de uma empresa, considerando determinado ambiente. (CAMPOMAR, 2006).

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do conceito de gestão, que inclui além do próprio planejamento, a administração, organização, a execução e o controle.

Não pode haver dúvida que o planejamento é essencial quando consideramos o ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as

empresas funcionam. Centenas de fatores externos e internos interagem de um modo desorientadoramente complexo afetando a maneira das empresas conduzirem seus negócios. (MACDONALD, 2004).

Segundo Oliveira (1943), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Para Chiavenato (2003) utilizando o planejamento estratégico é que a organização será capaz de saber quais são sua missão e sua visão de futuro, bem como saberá conhecer o ambiente interno e externo no qual está inserida. Sem um planejamento estratégico bem definido, a empresa fica sem rumo e conseqüentemente não consegue obter vantagens competitivas que a façam ter sucesso perante seus concorrentes.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da elaboração de boas estratégias que possibilitem ao planejador deslocar, remanejar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças.

### 3.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA RELACIONADA AO PLANEJAMENTO

Depois de descrito todo o processo formal de planejamento estratégico, é relevante destacar a sua relação com a administração estratégica nas organizações. Para Certo e Peter (1993), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Nesse sentido, a definição propõe uma grande dedicação dos administradores nas etapas dos processos de desenvolvimento das estratégias da empresa. Oliveira (1993), por sua vez, conceitua a administração estratégica como sendo:

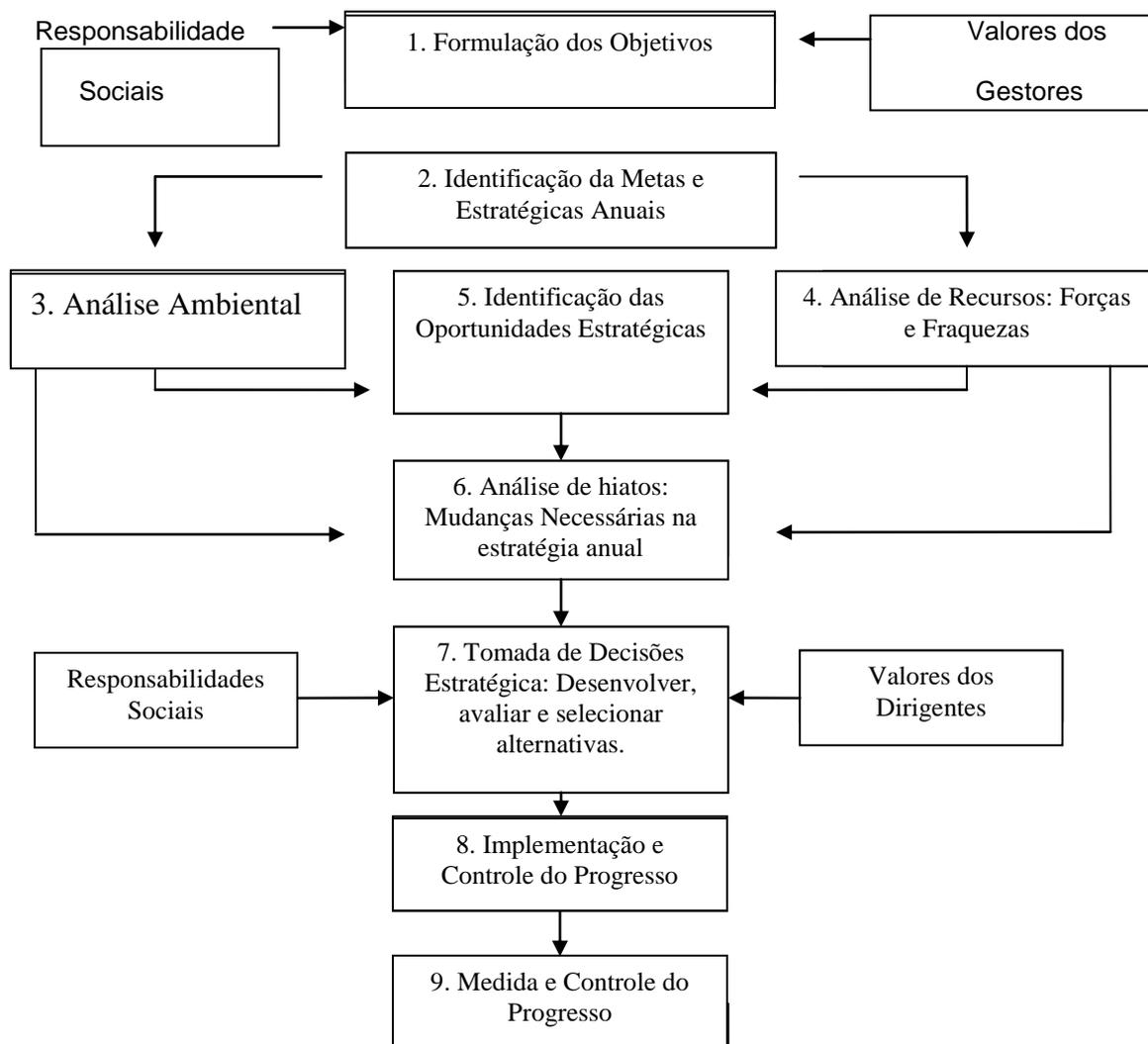
[...] uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e

funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais, de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Na administração estratégica, conforme Certo e Peter (1994), os ambientes organizacionais mudam constantemente e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas empresariais possam ser alcançadas. Legislação que afeta as organizações, alterações na disponibilidade de mão – de – obra e ações da concorrência são exemplos dentro do ambiente das organizações que normalmente são enfrentadas pela administração.

As responsabilidades encontradas no processo de planejamento global, no qual se inclui o planejamento estratégico produzem um conjunto de atividades complexas capazes de propiciar que os gestores demonstrem sua competência técnica, ao mesmo tempo em que possibilitam benefícios para as organizações.

Para Certo e Peter (1993) um dos pontos positivos trazidos pela administração estratégica é o aumento dos níveis de lucro, entretanto, além de benefícios financeiros, a mesma, pode conduzir os membros da organização a um comprometimento real da realização das metas empresariais de longo prazo.



**Figura 2 - Passos do Processo Formal de Planejamento Estratégico**

Fonte: Adaptada de Hofer; Schendel *apud* Stoner; Freeman (1995).

A Figura 2 permite uma melhor visualização das etapas a serem seguidas no processo de planejamento estratégico, destacando os passos a serem seguidos pelos gestores organizacionais, relacionando valores e responsabilidades sociais.

Sampaio (2000) aponta o planejamento estratégico com sendo o ponto a partir do qual foi concebida administração estratégica. Na verdade, enquanto o planejamento estratégico enfatiza a elaboração das questões estratégicas, a administração estratégica preocupa-se com a resolução dessas questões. Desse modo, pode-se inferir que administração e o planejamento estratégico estão ligados diretamente, não podendo se dissociados ou vistos isoladamente.

### 3.8 IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Em síntese, a administração estratégica pode ser definida como:

[...] uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas, que compreendem o posicionamento da organização através da estratégia e do planejamento de potencialidades e fraquezas; a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia; e administrar em tempo real a resolução das questões estratégicas. (GAJ, 1987).

Ansoff e Mcdonnel (1993) definem que a administração estratégica é um enfoque sistêmico cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. A administração estratégica é desenvolvida como um processo contínuo.

Há interação entre todas as etapas propostas que se iniciam com: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação e implementação de estratégias e o controle, etapas que são repetidas ciclicamente. De acordo com Certo e Peter (1993), existe uma sequência lógica para o trabalho com a administração estratégica nas organizações, que são:

- Indicar os problemas que podem surgir antes que ocorram;
- Ajudar os gestores a serem verdadeiramente comprometidos com a organização;
- Alertar a empresa para as mudanças tornando-a proativa;
- Identificar qualquer necessidade de redefinir objetivos predeterminados;
- Permitir que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilitar a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferecer uma visão objetiva dos problemas da administração;
- Fornecer uma estrutura visando tornar os planos flexíveis e controlar os processos;
- Minimizar os efeitos de condições e mudanças adversas;
- Coordenar a execução das táticas que compõem o plano;
- Permitir a integração de todos os departamentos em um esforço combinado;

- Criar uma estrutura para a comunicação interna entre os colaboradores;
- Estimular uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Para a implantação e desenvolvimento do processo da administração estratégica, Certo e Peter (1993) definem etapas que se iniciam primeiramente com a análise do ambiente, identificando os riscos e as oportunidades presentes e futuras, segundo os autores o ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da empresa.

Na segunda etapa são estabelecidas as diretrizes organizacionais à meta da empresa; as diretrizes são valorizadas por muitos gestores quando são interligadas com a missão da empresa. A missão é a finalidade de uma organização, ou seja, a razão da mesma existir.

A terceira etapa é a formulação da estratégia, ou seja, um curso de ação com vistas a garantir que a empresa alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar aquelas que levem à realização dos objetivos organizacionais. Seu enfoque central é como lidar satisfatoriamente com a concorrência, assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional, estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação para assegurar o sucesso da empresa.

Na quarta etapa ocorre a implantação da estratégia organizacional; essa etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente quer tenham ou não emergido de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem essa implantação, as organizações tornam-se incapazes de obter benefícios. E na quinta e última etapa ocorre o controle estratégico. É importante lembrar do processo contínuo existente na administração estratégica, que posteriormente à utilização do controle estratégico, recomeça.

Certo e Peter (1993), o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo apresentado se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva de cunho bibliográfico, onde as questões explanadas referem-se aos principais aspectos inerentes a utilização da administração estratégica. No que diz respeito ao conceito de pesquisa, Minayo (1994) afirma que:

A pesquisa pode ser considerada um procedimento normal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais de que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

Gil (2002) destaca ainda que toda pesquisa implica na reunião ou levantamento de dados realizados em variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelas quais se podem obter os dados são a documentação direta ou indireta.

A primeira constitui-se, em geral no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas metodológicas). (GIL, 2002).

A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias) (GIL, 2002). Nesta pesquisa, o procedimento metodológico selecionado foi pesquisa bibliográfica, por isso, buscou-se embasamento teórico a partir dos pressupostos de conceituados estudiosos do marketing.

Para Minayo (1994) a pesquisa bibliográfica é um levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato

direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisa bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa em questão possui natureza qualitativa. Segundo Minayo (1994):

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Na pesquisa em questão foram utilizados dados secundários disponíveis em livros, artigos, anais, monografias, dissertações, dentre outros estudos de cunho científico.

## 5 ORGANIZAÇÃO E O FUNCIONAMENTO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS

De acordo com Moraes (2004) o cartório em si é uma organização ligada por norma e regulamentos previamente estabelecidos por escrito, baseados no Código Civil, assegurando uma interpretação sistemática e unívoca, economizando esforços e possibilitando a padronização dentro da organização. A divisão do trabalho não é complexa por se apresentar um número pequeno de cargos.

Assim como em todas as organizações burocráticas, a distribuição das atividades é feita impessoalmente, exigindo do candidato ao cargo conhecimento das normas que regem o estabelecimento. Há continuidade do cargo de Chefe de cartório, que permanece independente de quem o ocupa.

A hierarquia está presente e os cargos ocupados dentro de um Tribunal de Justiça são bem definidos. Cada cargo deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior, como por exemplo, o Auxiliar Judiciário, Técnico Judiciário e o Analista são supervisionados pelo Juiz de direito da comarca ou vara ao qual o servidor esteja lotado.

Os serviços prestados pelos cartórios exigem disciplina e pleno conhecimento das regras fixadas e normas técnicas para o bom desempenho do estabelecimento. O Técnico Judiciário ou o Analista não faz o que quer, mas sim o que as regras e normas imponham que ele faça.

A LOJE/PB – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba - não permite que os servidores dos cartórios possam seguir carreira e chegar a ocupar cargos superiores. Um Técnico Judiciário, por exemplo, não pode chegar ao de Analista através de sua competência no trabalho. Somente através da prestação de um novo concurso público. Hoje, porém, o cargo de Analista exige que o candidato seja Bacharel em Direito.

Na visão do autor supracitado, a própria palavra “cartório” já se presta, por si, a conotações negativas. E, por isso mesmo, as pessoas deveriam conhecer mais como funciona um cartório e quais seus principais objetivos para, aí sim, tirarem suas conclusões. É claro que existem vários tipos de cartórios espalhados por todo o país e com isso vários tipos de profissionais, cada um ambicionando objetivos diferentes.

No cartório, essa previsibilidade é essencial para que o objetivo seja alcançado, ou seja, um serviço eficiente. Quando o servidor do cartório segue as normas e regulamentos ao executar seus serviços, é porque ele tem a plena convicção de que os mesmos procuram cobrir todas as áreas da empresa, prevendo as ocorrências possíveis e podendo enquadrá-las, quando legalmente possível, dentro de um processo que garanta a sua execução. (MORAES, 2004)

## 5.1 PROBLEMÁTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA NOS CARTÓRIOS

O tempo de tramitação de processos judiciais é comumente apontado como um dos maiores obstáculos da Justiça brasileira. Muitos perguntam: Quais são as causas da morosidade da Justiça brasileira? Difícil identificá-las precisamente. Mas é possível sugerir que algumas delas estão ligadas à “*burocracia judicial*” e, mais diretamente, aos cartórios judiciais, tema que pouca atenção tem recebido nos debates sobre o aperfeiçoamento e a melhoria dos serviços prestados pelo Judiciário.

Os cartórios judiciais encontram-se defasados em sua estrutura e agilidade, interligada com a falta de organização, já que a maior parte do tempo de tramitação dos processos judiciais se encontra no ciclo de rotinas dos cartórios judiciais. Um levantamento quantitativo destinado a saber, por exemplo, quantos são e onde estão situados os cartórios judiciais, serviria para direcionar os jurisdicionados a um endereço mais próximo de suas residências (ou não, já que não há projetos direcionados a interiorização da Justiça, com exceção da Justiça do Trabalho). O que se procura é saber que realidade existe por detrás dos balcões dos fóruns.

É preciso conhecer e compreender as dificuldades encontradas, suas fases internas, como se organizam; como o funcionamento e sua organização (ou a falta dela), afetam o andamento dos processos; como seus servidores percebem o exercício jurisdicional que passa por suas mãos, entre outras inexploradas questões.

Sobre esse assunto a pesquisa aponta três problemas que ajudam a provocar a morosidade da tramitação dos processos judiciais: as rotinas

internas que poderiam ser mais simples e com melhor planejamento; a estrutura organizacional dos atuais cartórios judiciais não suporta a crescente demanda dos processos; e a deficiente informatização dos cartórios judiciais.

Além disso, é preciso mencionar que os profissionais dos cartórios judiciais não possuem cursos para capacitação profissional e aprendem suas funções através do empirismo. “As rotinas são construídas por empirismo e transmitidas aos funcionários mais velhos e incorporam seus “cacoetes” organizacionais” (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2007 *apud* MORAES, 2004). Necessitam de uma aprendizagem técnico ferramental, através da administração profissional, apurando um melhor planejamento, organização, controle, coordenação dos direitos humanos. Todo esse melhoramento reduziria as filas, a falta de informação dos funcionários, dentre outras.

Outro problema são as rotinas realizadas em cartórios, demonstrado anteriormente, na comparação do rito ordinário com o rito sumário. “Em geral, o cumprimento de uma rotina de cartório implica uma dezena de pequenas operações, realizadas por mais de um funcionário com repetidos deslocamentos de documentos ou dos autos” (IBIDEM). Entretanto se reduzissem as burocracias excessivas, substituindo-as por operações mais simplificadas, com certeza o tempo de tramitação diminuiria. O plano de metas do CNJ (*apud* MORAES, 2004) destaca ainda:

Outra importante conclusão é que a estrutura organizacional das varas e cartórios cíveis do Estado não é compatível com o volume crescente de processos distribuídos e o intuito manifestado pelos gestores do tribunal de compatibilizar justiça com eficiência. (IDEM: 44).

Um exemplo importante no Estado de Goiás em comparação com a afirmação feita são as conhecidas varas de família em Goiânia – Goiás, que atualmente encontra-se em deslocamento para uma área de melhor estrutura e atendimento. A escrivania por longos anos se manteve em um pequeno prédio construído para moradia, em que o fórum de Goiânia instalou suas varas de família.

A ausência de infraestrutura resultou em atendimento de péssima qualidade, não desfazendo dos profissionais que trabalham nesta, mas apenas ressaltando que a Vara de Família de Goiânia encontrava-se esquecida, neste

aspecto, pelo Tribunal de Justiça. Para a análise dos processos, os profissionais do direito, os estagiários e as partes enfrentavam horas em fila.

Outro problema resultante é a falta de informação. Mas graças aos atuais visionários do direito que tem lutado juntamente com a justiça, tem-se conseguido bons resultados na resolução de tal problema. A solução encontrada para solucionar tais problemas, segundo o projeto do CNJ (*apud* MORAES, 2004) seria:

(...) desincumbir alguns funcionários de tarefas burocráticas e incumbi-los de tarefas de gestão, assessoria jurisdicional e resolução consensual dos conflitos. Alguns seriam alocados para gerenciar o funcionamento do cartório, outros para auxiliar o juiz nas atividades decisórias e outros para exercerem as tentativas de resolução amigável, técnica revelada proveitosa na experiência de um dos cartórios estudados. Isso dependeria, por um lado, da diminuição da complexidade das rotinas do cartório e, por outro, em qualificação dos funcionários realocados para as novas funções.

Em caráter exploratório, é possível selecionar pontos sensíveis para o aprimoramento da organização e funcionamento dos cartórios judiciais:

1. Menor volume de processo por escrevente, diretor ou juiz ou radical reorganização estrutural e de métodos de trabalho dos juízes;
2. Motivação dos funcionários e conscientização da importância de suas tarefas para o acesso a justiça;
3. Enxugamento das rotinas internas de processamento dos cartórios e eliminação dos “tempos de espera”, aumento do número de juízes por processo;
4. Redimensionamento da relação 1 vara / 1 cartório como perfil padrão da unidade judiciária;
5. Qualificação dos recursos humanos dos cartórios e adequação de cargos a perfis;
6. Seleção, formação e capacitação de funcionários (entre os já existentes) para o exercício da função de gestor / ouvidor do cartório judicial;
7. Informatização de serviços judiciais acompanhados da eliminação gradual das chamadas “cultura do balcão” e “cultura do papel”;
8. Leis e doutrinas processuais que considerem a existência e a importância da burocracia cartorial na atividade jurisdicional;

9. A inclusão dos cartórios judiciais na pauta dos estudos sobre morosidade da Justiça Brasileira e o desenvolvimento de novas pesquisas em continuação ao presente levantamento exploratório;
10. Alterar a distribuição de tarefas dos servidores;
11. Dividir tarefas por especialização/matéria;
12. Priorizar processos com acordo/desistência/renúncia/audiência marcada;
13. Separar os processos para decidir/sentenciar;
14. Separar processos com pedido de penhora on-line;
15. Separar processos por assunto e ordem cronológica;
16. Transferir ao cartório a função de lançar decisões no sistema informatizado e na publicação;
17. Utilizar cópia da decisão como ofício/mandado (despacho mandado).

Com essas propostas, seria possível melhorar de maneira significativa o trabalho dos seus funcionários alcançando maior celeridade processual. Ou seja, desde a redução de quantidade considerável de processos por servidor, até a inclusão dos cartórios judiciais na pauta de estudos da morosidade da justiça. Certamente do pouco ao muito se modifica um todo.

Por fim, a informatização dos serviços dos cartórios judiciais é necessária para o melhor atendimento e o suprimento de maiores informações, tanto via internet, como pessoalmente no cartório judicial. Com o aumento desenfreado do número de processos nos cartórios judiciais, os mesmos deveriam estar devidamente preparados para esse recebimento. Com a capacitação dos profissionais que trabalham nos cartórios, o melhoramento da estrutura de trabalho, uma melhor organização interna, um relacionamento hierárquico melhor e a informatização adequada, onde todos os funcionários tivessem os devidos acessos, certamente os problemas seriam resolvidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço público em todos os setores do Executivo, Legislativo e Judiciário, presta-se para oferecer ao cidadão bons serviços, constituindo o interesse coletivo em prioridade absoluta. O controle e acompanhamento do processo não se guiam pela gestão do magistrado, mas entregues à chefia do próprio Cartório; o procedimento deveria ser idêntico ao que se pratica na empresa privada, porque a movimentação do processo guarda semelhança com a compra e venda de um produto no mundo empresarial.

A diferença reside somente no tipo de bem adquirido, pois enquanto no Judiciário busca-se somente a prestação de algum serviço, tal como uma sentença, uma certidão, na área empresarial quer-se um patrimônio, na mais elástica interpretação que se possa oferecer a esse termo.

Os entraves para a efetiva entrega do direito requerido no Judiciário são significativos e o maior deles está localizado na infernal burocracia dos Cartórios judiciais, responsáveis por 80% dos atrasos na tramitação dos processos, segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas.

Esse estudo feito no ano de 2006, na Justiça paulista, mostrou também que os autos permanecem em Cartório pelo período de até 95% do tempo total de processamento, excluído quando está no gabinete do juiz ou com vistas para os advogados e Ministério Público. Constatou-se ainda que as causas dessa paralisação situam-se na falta de equipamentos, de informatização e treinamento dos servidores além da inexistência de gerenciamento dos cartórios. Com todos esses fatores, chegou-se à conclusão de que “o Tribunal só anda por causa do servidor”, mesmo tendo sobrecarga de trabalho, ausência de estrutura e nenhum incentivo para desenvolvimento da atividade.

Pelo Brasil afora, a situação é semelhante ao que se registrou em São Paulo, mas agrava-se, porque a falta efetiva de funcionários nos Cartórios, principalmente nos Estados do Nordeste, impede o cumprimento de qualquer meta. Apesar de tudo isso, pouca atenção tem-se dado a essa peça fundamental do Judiciário, os Cartórios judiciais, porque, praticamente, não há sobre eles gerenciamento algum.

A falta de uma administração estratégica causa a má distribuição dos processos, atraso para sua autuação, para diligências como a citação, intimação, instrução, publicação dos despachos, sentenças e remessa para o Tribunal, no caso de recurso. A situação é tão grave que a simples juntada de uma peça aos autos ou o despacho do juiz na petição inicial pode demorar meses ou anos; a explicação é fácil de ser dada, pois o número de requerimentos aumenta a cada dia em proporção inversa à quantidade de servidores e à própria estrutura dos Cartórios.

Os atos cartoriais são bastante amplos: editar e expedir mandados, cartas, editais; certificar os atos praticados, juntar petições, verificar o vencimento dos prazos processuais, abrir vistas às partes e ao Ministério Público, cobrar os autos indevidamente retidos, atender às partes, aos advogados, ao Ministério Público, cumprir despachos, decisões e sentenças, preparar todos os atos para realização das audiências, além de arquivar e desarquivar os processos, praticando ainda todos os atos ordinatórios e muito mais.

A modernização do Judiciário inicia-se pela prioridade na gestão de pessoas, responsável pela boa prestação de serviços; essa ação importa fundamentalmente na integração do magistrado com o Cartório. A operação não se mostra fácil, porque envolve presença diuturna do magistrado, administração de contrariedades, de interesses variados, de exigências de procedimentos, de aferição de competências, de equilíbrio na resolução dos conflitos internos.

O serviço cartorário mostra-se de extrema complexidade, porquanto há uma grande variedade de profissionais, de conhecimentos, de idades, de remuneração, e de perfis. São servidores concursados, estagiários, cedidos pelos municípios, emprestados e voluntários. A ação do gestor passa pela busca de comprometimento de todos que integram o grupo de trabalho e isso só será obtido se o entrosamento incluir discussões, críticas e sugestões para o desenvolvimento da ação, fixando metas e possibilitando a luta de todos, porque artífices do caminho traçado.

O acesso à justiça, a morosidade do processo e seus custos tem constituído nas maiores perturbações para a efetiva prestação jurisdicional. Mudam-se os códigos, alteram-se os procedimentos, mas não se chega ao

controle e gerenciamento dos processos judiciais, que andam sem comando capaz de abreviar o caminho até chegar à efetivação do direito reclamado.

A implementação de ferramentas de planejamento, preparados por meio de métodos e técnicas apropriadas, assessora o administrador público em sua caminhada rumo à prestação de serviços à sociedade com eficiência e eficácia e auxilia para a racionalização do uso de recursos e a otimização da prestação jurisdicional nos órgãos do Poder Judiciário.

O descrédito na justiça ocorre exatamente porque ao grande número de demandas não segue a modernização nos métodos de trabalho. A estrutura continua a mesma, a despeito do volume de serviço, especialmente depois da Constituição de 1988, com a enorme quantidade de direitos individuais e coletivos que passaram a desembocar no Judiciário.

Depois da Carta Cidadã, o jurisdicionado tornou-se mais consciente para exigir transparência nos serviços públicos, tratamento cortês e todos os direitos consagrados pela democracia. As estatísticas mostram que em 2003, cada magistrado tinha sob sua gestão em torno de 3.400 processos; em 2008, esse número pulou para 5.300, mas é comum o Cartório contar com mais de 10.000 processos sob o comando de um só juiz.

É de obrigação gerenciar os Cartórios para traçar critérios, mesmo porque, apesar do insignificante número de servidores, são raros os cursos e reciclagem para o bom preparo intelectual; a cobrança, entretanto, ocorre como se todos estivessem bem assistidos pelos tribunais.

Os servidores não têm perspectiva de subir na carreira, pois fazem o concurso para este ou aquele cargo e, em alguns estados, não dispõem de condições legais para serem promovidos. Além disso, é comum deparar-se com situações inusitadas nas quais os servidores usam seus próprios salários para adquirir materiais de consumo para o trabalho ou disponibilizam recursos próprios para fazer diligências, juntamente com a dedicação de tempo muito mais que a lei exige aos cartórios, comprometendo sua saúde e o lazer da família.

Conclui-se que a administração estratégica começa com a determinação de fatores que podem ser estabelecidos por meio de um levantamento de necessidades, identificando os pontos fortes, pontos fracos,

oportunidades e ameaças. Após a implementação, a ênfase e os esforços são direcionados para o controle estratégico como forma de garantir que as estratégias tenham sucesso para se atingir os objetivos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. Igor. MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMPOMAR, M. C.; CEZARINO, Luciana. **Uma visão sobre o Marketing estratégico**. In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. Anais do VII SEMEAD, P. 03-10.

CARAVANTES, G. R., PANNO, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson. 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. Tradução Flávio DeniSteffen. São Paulo: Makron Books, 1993. Título original: Strategic Management: a focusonprocess.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração para o futuro**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos de relacionamento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. Todas as partes do Elefante. **HSM Management**, São Paulo, n. 12, p. 100-108, jan/fev., 1999.

MORAES, Guilherme Duque Estrada. A desburocratização e os cartórios. **Revista da Anoreg-BR**. Distrito Federal. Ano 4. nº 19. setembro/2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SAMPAIO, Carlos Oliveira Cioce. **Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: HARBRA, 1991.

TOLEDO, Geraldo Luciano; SILVA, Ana Carolina Avelar. **Estratégias Competitivas e Cooperativas em Clusters Turísticos – Um diagnóstico da região dos Lagos**. In: VII SEMEAD, 2002, São Paulo, Anais do VII SEMEAD.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS FILHO, Wilmar. **MARKETING ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO**. Trabalho de Conclusão de Curso, submetido ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2008.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.