



**ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA – ESMA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PRÁTICA JUDICIÁRIA**

SILVANA DA NÓBREGA TOMAZ TROMBETTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma análise da importância de
sua implantação em uma Unidade Judiciária**

JOÃO PESSOA - PB

2014

SILVANA DA NÓBREGA TOMAZ TROMBETTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma análise da importância de
sua implantação em uma Unidade Judiciária**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Prática Judiciária da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Ana Lúcia Carvalho de Souza

Coorientador: Prof. Msc. Arturo Rodrigues Felinto

JOÃO PESSOA - PB

2014

T849p Trombetta, Silvana da Nóbrega Tomaz
Planejamento estratégico [manuscrito] : uma análise da
importância de sua implantação em uma unidade judiciária /
Silvana da Nóbrega Tomaz Trombetta. - 2014.
52 p. : il.

Digitado.
Monografia (Especialização em Prática Judiciária) -
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação,
2014.

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza,
Departamento de Arquivologia".

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência. 3. Poder
Judiciário. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

SILVANA DA NÓBREGA TOMAZ TROMBETTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma análise da importância de sua
implantação em uma Unidade Judiciária**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Prática Judiciária da
Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, para obtenção do título de
Especialista.

Data de aprovação: 12 / 08 / 2014.


Banca Examinadora:



Prof.ª Ana Lúcia Carvalho de Souza – Mestre
Orientadora – UEPB



Prof. Arturo Rodrigues Felinto – Mestre
Examinador – UFPB



Prof. Alexandre Soares de Melo – Mestre
Examinador – FPB

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, autor e consumidor da minha fé, pelo dom da vida, por renovar minhas forças, pois, como diz nas Escrituras, “sem Ele nada podemos fazer” (João 15:15b).

A minha família: meu marido, minhas filhas e meus pais, pelo apoio incondicional, pela estrutura, pelo amor com que me apoiaram em todo o tempo, pois, como diz Eva Maria Zurhorst, “O amor permite que você utilize todo seu potencial”. Também a meus irmãos, cunhados, sobrinhos e sogros, pelo esteio que me forneceram.

Agradeço aos meus orientadores, pela presteza, pela orientação sempre precisa, pelo incentivo e por confiarem em mim. Aos meus colegas de curso e professores por tornarem a especialização uma família, um momento de comunhão e aprendizado. Muito obrigada!

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”

Provérbios 16:3

Trombetta, S. N.T. **Planejamento Estratégico: uma análise da importância de sua implantação em uma Unidade.** 52 f. Monografia (Especialização em Prática Judiciária), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

RESUMO

A sociedade tem passado por grandes transformações, e, cada vez mais, a procura pelo Judiciário tem se intensificado e, com ela, a expectativa de ter os conflitos pacificados de forma célere e eficiente. Neste contexto, este trabalho objetiva analisar a importância da implantação do planejamento estratégico, ferramenta basilar de gestão que se propõe a estabelecer o curso para a organização alcançar objetivos propostos dentro de um período predeterminado, em uma unidade judiciária, que é onde se inicia a busca pela pacificação social através da resolução dos conflitos postos. A entrega da prestação jurisdicional pretendida, quando se procura o Poder Judiciário, deve ser eficiente, uma vez que é uma exigência constitucional e social. No trabalho, são abordadas as etapas de implantação de um planejamento, a eficiência e seus conceitos na administração pública e judicial, investiga-se a metodologia de implantação deste na unidade, bem como a criação do Conselho Nacional de Justiça como alavanca para seu crescimento. Deste modo, vê-se a importância da implantação de uma gestão estratégica, pensada e planejada para alcançar os objetivos propostos e realizar sua função-fim com excelência, sendo imprescindível, para tanto, o investimento em gestão, adequando a realidade da unidade cartorária, através do planejamento, ao princípio da eficiência e aos ensinamentos da ciência da administração.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Eficiência. Poder Judiciário.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Duas atitudes em relação ao futuro.....	13
Quadro 2: Conceitos de Eficiência.....	15
Quadro 3: Origem da Estratégia.....	24
Quadro 4 : Alguns conceitos sobre Planejamento Estratégico.....	25

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	08
1.1 JUSTIFICATIVA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 BREVE ESTUDO SOBRE PLANEJAMENTO E EFICIÊNCIA.....	11
2.1.1 Conceito, Objetivos e Importância do Planejamento.....	11
2.1.2 Atitudes em Relação ao Planejamento.....	12
2.1.3 Conceito de Eficiência.....	14
2.1.4 Eficiência no Setor Público e no Âmbito do Poder Judiciário....	16
2.1.5 Conselho Nacional de Justiça – CNJ.....	19
2.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CONCEITOS.....	23
2.2.1 Origem e Conceito de Estratégia.....	23
2.2.2 Conceito e Processos de Planejamento Estratégico.....	25
2.2.3 Fases da Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico.....	27
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS.....	29
2.3.1 Elementos Descritivos do Planejamento e Modelo.....	32
2.3.2 Elementos de Gestão Relacionados ao Planejamento Estratégico.....	39
2.3.3 Metodologia do Planejamento Estratégico aplicado aos Cartórios.....	41
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	43
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O assunto abordado no presente trabalho analisa a eficácia do planejamento estratégico como ferramenta disponível em uma unidade judiciária, a fim de alcançar o grau de excelência em sua prestação jurisdicional.

A administração pública regida pelo princípio da eficiência segue buscando prestar seus serviços com excelência, utilizando-se de menos recursos quanto possível, e o Poder Judiciário tem avançado na tentativa de estabelecer uma gestão estratégica.

Muito se fala sobre a morosidade da justiça, e é cediço que a justiça atravessa uma crise, com altos índices de congestionamento processual. Poucos processos chegam a termo em um tempo razoável, comprometendo, desta forma, a satisfação da sociedade com o serviço prestado.

Por um lado, a sociedade espera ter seus conflitos pacificados em um tempo razoável, por outro, o Judiciário vê-se sobrecarregado e com o grande desafio de encontrar soluções viáveis para a realização da prestação jurisdicional em tempo razoável e com qualidade.

Cada Tribunal, segundo a Constituição Federal, tem autonomia administrativa e financeira (art.99). Dentro desta autonomia, cada um dispõe de sua organização judiciária.

A análise feita no presente trabalho é acerca da importância da implantação do planejamento estratégico em uma unidade judiciária. O Tribunal de Justiça da Paraíba, por exemplo, segundo sua Lei de Organização Judiciária, divide o território do Estado, para fins de administração judiciária em circunscrições, comarcas e comarcas integradas. Cada comarca é constituída de um ou mais municípios, estes integrados por uma ou mais Unidades Judiciárias.

Fez-se, no primeiro tópico da fundamentação teórica, um breve estudo sobre planejamento e eficiência, conceituando-se, buscando-se os objetivos e importância, além de analisar a eficiência no setor público e no âmbito do Judiciário, abordando, ainda, sobre o Conselho Nacional de Justiça, marco na busca pelo aperfeiçoamento da administração judiciária. No segundo tópico, tratou-se da estratégia e do planejamento estratégico, também com seus conceitos, processos e metodologia para implantação do planejamento estratégico. Analisaram-se, ainda,

os elementos descritivos e as fases da metodologia de implantação do Planejamento estratégico.

Vê-se um terceiro tópico, então, que analisa o planejamento estratégico para o cartório, observando-se os elementos descritivos, os modelos, os elementos de gestão relacionada ao planejamento estratégico e a metodologia para implantá-lo.

O capítulo três traz a descrição da metodologia utilizada no referido trabalho, efetuando a caracterização da organização que serviu de base, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho pretende contribuir para o aperfeiçoamento da administração judiciária, abordando o tema do planejamento estratégico em uma unidade jurisdicional como uma ferramenta da administração que pode vir a efetivar uma prestação jurisdicional mais eficiente dentro de um tempo razoável e com qualidade.

O livre acesso à justiça, garantia constitucional, ensejou o crescente número de demandas em todo o país, entretanto, o Poder Judiciário não tem conseguido entregar a prestação jurisdicional na mesma proporção em que sua busca tem requerido. Deste modo, a realidade nos tribunais é de um alto índice de congestionamento processual, gerando insatisfação na sociedade, uma vez que os processos não chegam a termo em um tempo hábil.

A relevância deste trabalho está em analisar as etapas de elaboração do planejamento estratégico e a eficiência, princípio constitucional dentro do poder público e do judiciário, de modo a oportunizar a busca por uma justiça além de mais acessível, mais eficaz, que possa efetivamente entregar a prestação jurisdicional, pacificação social, pretendida.

Qual, então, a importância da implantação do Planejamento Estratégico em uma unidade judiciária?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da implantação do Planejamento Estratégico em uma unidade judiciária.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar a metodologia do Planejamento Estratégico aplicado aos Cartórios;
- Refletir sobre a importância do planejamento estratégico na atividade meio do Poder Judiciário.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVE ESTUDO SOBRE PLANEJAMENTO E EFICIÊNCIA

2.1.1 Conceito, Objetivos e Importância do Planejamento

Planejamento é uma importante ferramenta da administração que define objetivos e estabelece caminhos para alcançá-los, dentro de um intervalo temporal predeterminado.

Segundo Alaor (2011, p. 54), planejamento é:

(...) a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ele determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios.

Entende-se, em consonância com o autor referido, que o planejamento é a ferramenta administrativa que inicia todo o processo de gestão de uma empresa/organização, servindo de base para todos os passos que serão necessários até se alcançarem resultados satisfatórios. É o ponto de partida da organização administrativa, é o plano que pensa o futuro, são decisões e ações presentes que apontam para resultados futuros. Podem-se definir também como um processo que leva em consideração as particularidades pertinentes com a finalidade de atingir resultados de modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

Já de acordo com Oliveira (2003, p. 35), planejamento não é Previsão, nem Projeção, Predição, tampouco Resolução de Problemas ou Plano. Tem-se abaixo o significado de cada um dos termos citados.

Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.

Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custo versus benefício deve ser observada.

Planejamento, como dito pelo autor, não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, mas, é um conjunto de medidas visando a resultados futuros previamente determinados, porém resultam de decisões presentes contínuas, sistemáticas e inter-relacionadas.

Quanto aos objetivos do planejamento, vê-se que são os resultados desejados e a finalidade de todo o processo.

Para Maximiano (2011, p.113), o objetivo do planejamento pode ser:

- Uma situação ou estado futuro desejado, como: ganhar uma parcela do mercado, vencer um oponente, ser aprovado no vestibular, reduzir a violência em uma comunidade ou desenvolver uma habilidade.
- A realização de um produto, físico ou conceitual, como: construir uma casa, desenvolver um novo veículo, implantar um sistema, produzir um filme ou criar uma marca para um produto.
- A realização de um evento, como: organizar e realizar uma competição esportiva, as eleições a cada quatro anos, um festival de cinema ou uma feira dos produtos de uma cidade.

O objetivo, desta maneira, pode ser entendido como a situação viável a ser atingida pela organização num futuro preestabelecido. As metas vão sendo cumpridas ao longo do processo até que o objetivo seja atingido, são pontos marcados a cada etapa cumprida.

O curso de ação estabelecido pela organização, a fim de obter o resultado pretendido dentro do intervalo de tempo preestabelecido, ou seja, o planejamento é de grande importância para sua eficiência e eficácia, posto que, além de facilitar a obtenção do resultado pretendido, pensa na organização como um todo, facilitando todo o processo, através de ações continuadas que proporcionarão uma base solidificada para o crescimento e a obtenção do grau de excelência no serviço pretendido.

A importância do planejamento reside na base da segurança para que a empresa/organização alcance os objetivos pretendidos, uma vez que os processos, técnicas e atitudes administrativas já foram pensados e definidos, proporcionando uma maior probabilidade de acertos e conquistas na conquista dos objetivos e metas.

2.1.2 Atitudes em Relação ao Planejamento

Quando da elaboração e implantação do planejamento, é necessária a

participação das pessoas, o que levará a uma série de mudanças nas características e no funcionamento da organização como treinamentos, substituições, transferências, funções, avaliações.

Oliveira (2003, p. 37-38) ensina:

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

Para que haja maior abrangência e penetração do planejamento, faz-se necessário que todos dentro da empresa/organização sejam receptivos às mudanças por ele ocasionadas.

Maximiano (2011, p.113), em seu livro sobre introdução à administração, afirma: “Planejar é também uma questão de atitude: é um processo associado a atitudes favoráveis à mudança – que reconhecem a necessidade de fazer as mudanças acontecerem”.

Cada gestor tem um tipo de atitude predominante, que pode ser proativa ou reativa, e ambos os tipos são necessários dentro da organização: uma impulsionará as mudanças e o crescimento, e a outra manterá o equilíbrio, impedindo modificações precipitadas.

A atitude proativa é receptiva às mudanças advindas do ambiente e da própria organização, possibilitando o crescimento de forma rápida, já a atitude reativa é conservadora, enxerga as mudanças de forma negativa.

Vê-se no quadro abaixo um resumo dos conceitos das atitudes.

ATITUDE PROATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • ENTENDIMENTO DAS FORÇAS DO AMBIENTE. • IMPULSO E DESEJO DE MUDANÇA. • ANTECIPAÇÃO DOS EVENTOS.
ATIVIDADE REATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • REJEIÇÕES DAS INFORMAÇÕES DO AMBIENTE. • TENDÊNCIA PARA A ESTABILIDADE. • REAÇÃO AOS EVENTOS

Quadro 1: Duas atitudes em relação ao futuro

Fonte: Maximiano (2011, p. 114)

A figura acima demonstra as duas atitudes em relação ao planejamento. Dependendo da atitude dos administradores, a organização será mais ou menos

susceptível aos benefícios das mudanças.

Os dois tipos de reação são importantes e, em geral, estão presentes em toda organização. A fim de que haja um equilíbrio de forças, as mudanças acontecem e são necessárias, porém, da mesma forma, a estabilidade também é, e ambas influenciam o desempenho da organização.

Neste sentido, Maximiano (2011, p. 115) ensina:

Em todas as organizações, os dois tipos de força estão presentes e são necessários. A atitude proativa é importante para o crescimento e a mudança; a atitude reativa é importante para manter o equilíbrio e para impedir as mudanças abruptas e desnecessárias. Uma organização, especialmente uma de grande porte, não pode nem consegue alterar seus objetivos ou mesmo um programa de trabalho a todo momento. É necessária uma certa permanência do comportamento ao longo do tempo. Em algumas organizações, as forças que preferem a estabilidade são mais fortes; em outras, a mudança é favorecida. O equilíbrio entre os dois tipos de atitudes influencia o desempenho da organização. Predominando a atitude proativa entre os administradores, a organização torna-se capaz de ajustar-se às mudanças no ambiente e eleva sua eficácia. Predominando a atitude reativa, a organização preocupa-se pouco com a necessidade de inovar e compromete sua eficácia.

As mudanças são necessárias até para a sobrevivência da organização, haja vista que elas são inevitáveis em virtude de pressões externas, alheias à vontade e à perspectiva da organização e pressões internas decorrentes das particularidades de cada organização no tocante a seus recursos humanos, tecnológicos, enfim, o adequar-se às mudanças advindas do planejamento estabelecido faz-se necessário, e atingir um equilíbrio entre ser proativo e reativo faz a diferença no desempenho com efetividade e eficácia.

2.1.3 Conceito de Eficiência

A eficiência pode ser conceituada como fazer melhor com a utilização de menos recursos, extraindo do pouco um resultado satisfatório. O termo *eficiência* é utilizado para indicar que uma organização utiliza seus recursos produtivamente ou de maneira econômica, como conceitua Maximiano (2011, p. 11), cabendo, deste modo, à administração assegurar a eficiência nas organizações que administram.

O quadro a seguir traz alguns conceitos sobre eficiência.

EFICIÊNCIA	
AUTOR	CONCEITO
Maximiano (2011, p. 68)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades ou tarefas de maneira certa; • Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço, com o melhor aproveitamento possível de recursos; • Realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos.
Dicionário Houaiss	É o poder, capacidade de uma causa produzir um efeito real; virtude ou característica de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros possíveis e/ou de dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios (...) qualidade ou característica de quem ou de que, num nível operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões. Relação entre o rendimento e o esforço.
Oliveira (2003, p. 38)	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas de maneira adequada; • Resolver problemas; • Salvar os recursos aplicados; • Cumprir seu dever; e • Reduzir os custos.
Nogueira (2011, p.16)	(...) urge a definição de eficiência. A eficiência é a relação entre recursos e resultados. Na organização eficiente as pessoas executam com precisão suas tarefas. É o fazer certo. Ao fazer certo, evita-se o retrabalho e a realização de tarefas que não agregam valor. A eficiência é a otimização dos nossos recursos para alcançar os melhores resultados.

Quadro 2: Conceitos de Eficiência

Fonte: Elaborado pela autora.

A eficiência é um princípio que exige que as atividades administrativas sejam desempenhadas com presteza: exige resultados positivos e remonta à relação entre recursos e resultados e à execução das atividades com precisão. Ainda, segundo Maximiano (2011, p. 69): "... Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado mais eficiente é o processo".

O inverso da eficiência é o desperdício, conforme explicita o mesmo autor (2011, p. 69):

A antítese da eficiência é o desperdício. É o que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo.
- Consomem-se recursos e nenhum objetivo é realizado.
- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

O conceito de eficiência, deste modo, está intrinsecamente ligado à utilização dos recursos disponíveis, sejam humanos, tecnológicos, financeiros, uso

do tempo, entre outros, e os resultados alcançados com o investimento, ou seja, reduzir as atividades que não agregam valores, o desperdício.

2.1.4 Eficiência no Setor Público e no Âmbito do Poder Judiciário

No setor público, a eficiência vem acompanhada de uma boa prestação de serviço público com a utilização do menor recurso possível. Neste sentido, Eliane Garcia Nogueira, em seu trabalho sobre Sistema de Gestão de Unidade Judicial, pontua: “A conceituação do que é eficiência sobre o prisma do direito administrativo traz noção de uma boa prestação de serviço público ao custo mais baixo possível. Salta aos olhos a ligação entre eficiência e economia” (NOGUEIRA, 2011, p.16).

O conceito de eficiência no setor público segue a linha do setor privado, ou seja, busca os melhores resultados com a utilização do mínimo de recursos, sempre relacionando o resultado alcançado com o tamanho do investimento empregado.

Sobre o mesmo tema, Andréa Rezende Russo (2009, p. 15) discorre:

No caso do Estado, o grande desafio aos seus administradores é o desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida. Apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço.

A gestão é a peça essencial para uma maior eficiência, haja vista que, como pontua a autora, um maior investimento, seja de recursos humanos, material ou mesmo tecnológico, não é sinônimo de maior eficiência, mas os referidos recursos deverão ser utilizados de maneira a alcançar os resultados esperados.

A eficiência foi alçada a princípio constitucional através da EC nº 19 de 05 de junho de 1998, como dito por Deolindo: “Foi necessária, portanto, a elevação a princípio constitucional para que a eficiência passasse a ser vista, compreendida e tratada com mais importância pelos gestores públicos” (DEOLINDO, 2011, p. 27).

Fazer o certo e de maneira adequada, ou seja, com eficiência, passou, então a ser impositivo legal, dispositivo previsto e determinado pela Constituição Federal, embora já fosse esperada e não fosse novidade, no ordenamento jurídico internacional, nem no pátrio, a eficiência foi inserida apenas com a emenda

constitucional, conhecida como reforma administrativo, no ano de 1998, passando, assim a ser tratada com mais cuidado pelos gestores públicos.

A eficiência era uma exigência mesmo antes de se tornar princípio constitucional a exemplo do Código de Defesa do Consumidor, da jurisprudência dos tribunais que já reconhecia sua importância e necessidade, deste modo, seguindo uma tendência mundial e acompanhando a exigência da sociedade, surgiu a EC nº 19/1998, conhecida como Reforma Administrativa, como diz Eliane Nogueira em seu trabalho sobre Sistema de Gestão na Unidade Judiciária “Cada vez mais a sociedade exige eficiência do Poder Judiciário. A exigência foi tal que se transformou em princípio constitucional, através da Emenda Constitucional n. 19/98”. (NOGUEIRA, 2011, p.15).

Como princípio constitucional, que norteia e protege todo o ordenamento jurídico, a eficiência passou a ser mais bem percebida e buscada pelos entes públicos.

Hely Lopes Meirelles (1999, p. 89) ensina que:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e com satisfatório atendimento das necessidades da coletividade e de seus membros.

A inclusão do princípio da eficiência na administração pública pela Constituição Federal, certamente, trouxe uma maior preocupação, uma nova postura entre os entes públicos, que passaram a preocupar-se mais com os resultados e com a satisfação dos administrados.

O Poder Judiciário é prestador de um serviço essencial para a sociedade como um todo, para resguardar o estado democrático de direito. Sob seu comando, encontra-se a solução de conflitos, a pacificação social, sempre em conformidade com o devido processo legal garantido constitucionalmente. Seu funcionamento, rápido e eficiente, depende tanto de componentes internos quanto externos, ou seja, alguns podem ser resolvidos pelo próprio Poder e outros pela gerência de outros Poderes, de terceiros ou causas diversas.

O referido Poder desempenha como função típica a entrega da prestação jurisdicional, ou seja, decide as causas controvertidas, de forma definitiva, a ele entregues.

Segundo Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2011, p. 254):

A função típica do Poder Judiciário é a chamada função jurisdicional, pela qual lhe compete, coercitivamente, em caráter definitivo, julgar as controvérsias a ele submetidas, dizendo e aplicando o Direito pertinente ao caso.

Os Três Poderes do Brasil, Executivo, Legislativo e Judiciário, desempenham, além de suas funções típicas, funções atípicas. O Poder Executivo, quando edita medidas provisórias, por exemplo; o Poder Legislativo, quando concede licença ou férias a seus membros; o Poder Judiciário, quando, por exemplo, administra seus bens, serviços e pessoal. O Judiciário tem autogoverno e é revestido constitucionalmente de garantias, a fim de exercer sua jurisdição de forma livre, autônoma e independente, daí ter sua autonomia administrativa e financeira assegurada no art. 99 da CF, tanto em relação aos demais tribunais quanto em relação aos outros Poderes. Deste modo, elaborarão suas próprias propostas orçamentárias, dentro dos limites assegurados conjuntamente com os demais Poderes na Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Elenca-se, a seguir, o que a autonomia administrativa confere ao Poder Judiciário, conforme observa Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2011, p. 669):

- a) Eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos;
- b) Organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correicional respectiva;
- c) Prover, na forma prevista da Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição;
- d) Propor a criação de novas varas judiciárias;
- e) Prover, por concurso público de provas, ou de provas e títulos, os cargos necessários à administração da justiça, exceto os de confiança assim definidos em lei;
- f) Conceder licenças, férias e outros afastamentos a seus membros e aos juízes e servidores que lhes forem imediatamente vinculados.

O Supremo Tribunal Federal, os Tribunais Superiores e os Tribunais de Justiça podem, ainda, propor ao Poder Legislativo respectivo, desde que observados os limites estabelecidos na Lei de responsabilidade fiscal:

- a) A alteração do número de membros dos tribunais inferiores;
- b) A criação e a extinção de cargos e a remuneração de seus serviços auxiliares e dos juízos que lhes forem vinculados, bem como a fixação

- dos subsídios de seus membros e dos juízes, inclusive dos tribunais inferiores onde houver;
- c) A criação ou extinção dos tribunais inferiores;
 - d) A alteração da organização e da divisão judiciárias (PAULO; ALEXANDRINO, 2011, p. 669).

A constituição federal delega, a cada Estado da federação, organizar sua própria justiça, observados os princípios constitucionais. A competência da justiça estadual é residual, comportando tudo o que não for de competência da justiça federal, do trabalho ou eleitoral. Essa competência é estabelecida pelas respectivas constituições estaduais, sendo que a Lei de organização judiciária é proposta por cada tribunal.

Deolindo (2011, p. 33) ensina:

No aspecto administrativo, cada setor da Justiça dos Estados conta com uma estrutura também identificada por dois graus, sendo o primeiro grau constituído de Comarcas, que pode abranger um ou mais Municípios. O segundo grau é constituído de um Tribunal de Justiça, que exerce controle administrativo sobre as Comarcas.

O primeiro grau é estabelecido por comarcas que abrangem um ou mais municípios e compreendem as unidades judiciárias que serão administradas por suas diretorias, e o segundo grau comporta o tribunal, órgão colegiado que controla administrativamente as comarcas e suas diretorias.

A administração judiciária (tanto do primeiro quanto do segundo graus) rege-se pelo art. 37 da Constituição Federal.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

Ressalte-se que a administração judiciária, bem como toda administração pública, deve estar norteadas pelos princípios elencados no referido artigo constitucional, apontando para a organização de toda a estrutura administrativa e delineando caminhos para atender aos anseios da sociedade.

2.1.5 Conselho Nacional de Justiça - CNJ

O Conselho Nacional de Justiça, CNJ, marcante por sua busca pela eficiência e aperfeiçoamento administrativo do Poder Judiciário, foi criado pela EC n.45/2004. Tem sua sede na Capital da República e jurisdição em todo o território

nacional, cabendo ao Supremo Tribunal Federal o controle de seus atos, caso se verifique que estão eivados de abuso de poder ou de alguma ilegalidade.

O site oficial do CNJ diz:

A referida Emenda Constitucional impôs um novo modelo de gestão com a criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão colegiado de administração e controle do Poder Judiciário, cuja missão é “*Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade*” e cuja visão é: “*Ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário*” (www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj, acessado em 15/12/2013).

A Constituição Federal (CF) de 1988 sofreu modificações através da Emenda Constitucional EC nº 45/2004, visando a aproximar o Judiciário da sociedade, bem como dar maior transparência e eficiência a seus atos. Essa emenda ficou conhecida como a Reforma do Judiciário e veio para atender ao clamor da sociedade que almejava um judiciário mais claro e efetivo.

Deolindo (2011, p.38) pontua sobre o assunto:

Enquanto se diz que o Supremo Tribunal Federal é o guardião da Constituição Federal, pode-se afirmar que o Conselho Nacional de Justiça é o guardião das políticas de atuação administrativa, financeira e disciplinar do Poder Judiciário Nacional.

O CNJ é um órgão colegiado que atua em todo o território nacional na seara administrativa, financeira e disciplinar do Poder Judiciário, estabelecendo metas e diretrizes a serem cumpridas, visando a contribuir para uma maior eficiência do referido Poder.

A composição do CNJ é bastante eclética. Estabelecida no Art. 103-B da CF, compõe-se de quinze membros, com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e seis anos, cada um com mandato de dois anos, podendo ser reconduzido por mais um mandato.

Segundo o site oficial do CNJ (www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj, acessado em 15/12/2013), suas atividades dentro da administração judiciária estão em diversos setores:

- Na Política Judiciária: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.
- Na Gestão: definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.
- Na Prestação de Serviços ao Cidadão: receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário,

inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.

- Na Moralidade: julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.
- Na Eficiência dos Serviços Judiciais: melhores práticas e celeridade: elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

O Conselho Nacional de Justiça tem, em sua estrutura, o Departamento de Gestão Estratégica (DGE), que tem como atribuições: • prestar assessoramento técnico nas atividades relacionadas ao planejamento estratégico em âmbito institucional e nacional, à gestão de projetos, à organização e à normatização; • prestar assessoria à comissão de gestão estratégica, estatística e orçamento, quando da coordenação das atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário; • efetuar o intercâmbio com outros órgãos sempre que se relacionar a gestão estratégica e desenvolve atividades correlatas (site do CNJ – acessado em 19/05/2014).

Em busca da eficiência no Poder Judiciário, o CNJ, a cada ano, estabelece metas para todos os tribunais do país e edita relatório, divulgando a situação de cada um deles, possibilitando, deste modo, um diagnóstico de como está a situação da justiça no cenário nacional.

O último relatório do programa Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça, referente ao ano base de 2012, mostra, nas suas considerações finais, que o Poder Judiciário está em crescimento, o que tem aumentado o número de processos novos, ultrapassando o número de processos baixados, contribuindo, desta forma, de modo significativo para o aumento do congestionamento processual.

Dentro de suas atribuições, o CNJ editou a Resolução n. 70 de 18 de março de 2009, dispondo sobre o Planejamento e a gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dando outras providências. A referida Resolução, publicada no site do CNJ, procurou definir um modelo de gestão para a aplicação em todo o Poder Judiciário, objetivando melhores resultados, delineando prioridades e diretrizes para a Justiça brasileira, conferindo, desta forma, maior continuidade administrativa aos Tribunais, independente da alternância comum de seus gestores. (www.tjpb.jus.br/diretorias/diretoriagestaoestratgica, acessado em 17/05/2014).

Sobre o tema Vicente Deolindo (2011, p. 43-44) discorre:

Na sequência, sempre firmado na ciência da Administração, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional tratou de definir os indicadores de cada tema eleito como estratégico, com as respectivas descrições, metas, fórmulas apuração e propostas. O acompanhamento ordinário desses indicadores e os respectivos resultados, consagram a máxima elementar na administração, de que só se gerencia aquilo que se mede. E é nessa linha que anda toda a estrutura decorrente do planejamento estratégico elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça.

Dentro das metas estabelecidas pelo CNJ, merece destaque a meta de nivelamento n. 01 de 2009 – que dispõe: “Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial”.

A referida meta, quando trata da implantação de um planejamento estratégico, tem a finalidade de tornar a administração da justiça mais eficiente, tornando-a, deste modo, de extremamente formal e burocrata a um modelo gerencial. É cediço que, na justiça, acontece a descontinuidade administrativa, posto que, a cada dois anos, ocorre a troca da mesa diretora dos tribunais, sem um planejamento que efetivamente tenha continuidade, pois cada nova diretoria traz seu modelo e seus próprios projetos.

Eliane Nogueira, em seu trabalho de mestrado profissional, defende:

Efetivamente a descontinuidade administrativa é regra na administração dos Tribunais. A mudança bienal da alta administração sem um planejamento a longo prazo, claro e de conhecimento de toda a organização dá margem aos “pessoalisms” e estabelecimento de prioridades conforme a vontade do administrador, situação incompatível com os anseios atuais da sociedade¹⁷. Para atacar esse problema, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu, em 2009, como Meta 1 de Nivelamento, a exigência de elaboração do Planejamento Estratégico nos Tribunais para cinco anos, em que propicia a continuidade e visibilidade da administração. Assentados projetos e em execução, difícil se torna ao administrador desistir ou traçar rumo diverso do estabelecido. De outro lado, permite que o próximo administrador tenha conhecimento do estágio da organização, do que está sendo feito e pode ser melhorado.

Merece destaque também a Meta de nivelamento n. 8 de 2010, que é a de “promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados”.

A atuação dos juízes não pode ser limitada, atualmente, ao ato de julgar. É preciso administrar, organizar, incentivar e motivar o grupo de servidores para

que, no ambiente de cada unidade, as melhores e mais eficientes condições de trabalho sejam alcançadas (STUMPF, 2009, p. 22).

Segundo Deolindo (2011, p. 34):

Ocorre resistência à ideia de que ao magistrado também compete administrar, e bem administrar, a unidade de trabalho pela qual é responsável. Essa responsabilidade não é somente do Escrivão, que gerencia os trabalhos realizados pelo Cartório. Se o chefe maior da unidade de trabalho, que é o juiz, não harmonizar e coordenar as relações de trabalho e interpessoais entre os serviços do Gabinete e do Cartório, em regra haverá comprometimento da eficiência e eficácia, e, por consequência, da efetividade judicial, em prejuízo dos jurisdicionados. Somente haverá boa jurisdição se houver eficiência e eficácia na gestão dos processos de trabalho. Não há efetividade na atividade fim – na jurisdição – sem eficiência e eficácia na atividade meio, na gestão de recursos humanos e materiais. Parece dizer o óbvio, mas nem sempre essa visão está presente.

Com relação à referida meta, O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba divulgou, em seu site oficial, em 30/07/2013, que já haviam sido concluídas duas turmas do curso aperfeiçoamento em “Administração Judiciária”, em João Pessoa e que, no dia 02 de agosto de 2013, seria realizada nova turma na comarca de Campina Grande – PB. Deste modo, a ESMA chegou a capacitar quase 80% dos magistrados paraibanos, cumprindo integralmente, desta forma, a meta estabelecida pelo CNJ, que recomendava a capacitação de 50% dos magistrados. O aperfeiçoamento é credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM).

Foram administrados quatro módulos nesta capacitação. O primeiro sobre Planejamento e Gestão Estratégica Cartorária; o segundo sobre os conhecimentos de Atividade Prática – Planejamento e Gestão Estratégica Cartorária; a terceira parte sobre Gestão de Pessoas e a quarta, versando sobre a atividade prática (www.tjpb.jus.br, acessado em 27/04/2014).

2.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - CONCEITOS

2.2.1 Origem e Conceito de Estratégia

A nomenclatura estratégia foi concebida, originalmente, nas organizações militares, tendo sido importada da guerra, com o objetivo de vencer o oponente, apontando para a realização da finalidade de superação e objetivando a vitória.

A origem do conceito de estratégia nasceu na guerra com a finalidade de vencer o concorrente, superando-os e impedindo-os, assim, de realizar seus objetivos. Cada um dos dois lados tem o objetivo de destruir o outro. Nasceu daí a definição de Aristóteles de que a finalidade da estratégia é a vitória (MAXIMIANO, 2011, p. 130).

A origem da estratégia foi descrita conforme se vê no quadro abaixo:

Autor	Descrição
<p>Marcos Antônio de Camargos e Alexandre Teixeira Dias (2003), acessado em 19/06/2014.</p>	<p>Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzuo, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.</p> <p>O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte de geral” (Steiner e MNER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho. O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.</p>
<p>Amaru Maximiano (2011, p. 129-130)</p>	<p>Estratégia é um conceito usado pelas organizações mili... tempo. Entre os gregos, há mais de 2.000 anos, os estra... generais, os comandantes gerais do exército.</p> <p>No século XX, o conceito de estratégia cresceu na prática das organizações empresariais e no mundo da teoria. Peter Drucker foi um dos pioneiros desse tema, abordado em seu livro A Prática da Administração, de 1955. Drucker associou o conceito de estratégia às decisões que afetavam os objetivos da empresa. Em 1962, foi publicado outro trabalho importante sobre o assunto, Estratégia e Estrutura de Chandler. Nessa obra o autor afirmou que “a estrutura segue a estratégia” e estabeleceu a estratégia como disciplina no mundo acadêmico e empresarial.</p> <p>Foi H. Igor Ansoff, em 1965, quem formulou a noção de estratégia envolvendo a definição de objetivos com base na análise de ameaças e oportunidades no ambiente. Na atualidade, a administração estratégica abrange os processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia.</p>

Quadro 3: Origem da Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora.

A estratégia teve sua origem na seara militar e depois foi pensada e adotada no meio acadêmico e levada para as empresas/organizações como elemento essencial na busca da eficiência e do desenvolvimento de seus objetivos.

Pode-se conceituar estratégia como os planos estabelecidos pela administração, para que a empresa/organização alcance o objetivo e cumpra o planejamento estabelecido.

Na visão de Alaor (2011, p. 55):

Estratégia pode ser definida como os planos da alta administração para alcançar resultados condizentes com a missão e os objetivos gerais da organização; ou seja, a estratégia pressupõe o estabelecimento de planos para a formulação/desenvolvimento, implementação e avaliação/controle das ações que visam ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos gerais da organização. Em outras palavras, estratégias são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela organização.

Assim, pode-se conceituar estratégia como um conjunto de planos, diretrizes, ações que estabelecem um caminho para que a organização alcance seus objetivos de desenvolvimento.

2.2.2 Conceito e Processos de Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo, plano de ação, definido pelas organizações, a partir de um diagnóstico, para alcançarem seus objetivos que levem a um desenvolvimento satisfatório.

O quadro a seguir traz conceitos de autores diversos sobre planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico	
Autores	Conceitos
Kern (2011,p.3), citando Vilson Darós	É a arte de administrar, a partir de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo, perseguindo metas que levam a uma mudança na cultura da organização, Pressupõe decisões para o futuro, mas especialmente, perquire, constantemente, qual o futuro das decisões que se vão tomar.
Amaru Maximiano (2011, p.131)	Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.
Djalma de Oliveira (2003, p. 47/48)	Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Quadro 4 : Alguns conceitos sobre Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico define os rumos, as diretrizes de uma empresa ou uma organização em busca da consecução de seus objetivos, partindo de sua análise, sobre vários ângulos, estabelecendo um plano estratégico que deve ser examinado quanto a sua eficácia.

De acordo com as definições e explicações colhidas, entende-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que se propõe a estabelecer metas para um melhor funcionamento de uma organização ou serviço, o que corrobora com a determinação constitucional de 1988, expressa em seu Art. 37, de que a administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Sobre o processo do planejamento estratégico, Maximiano (2011, p. 133) expõe:

Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes componentes principais:

- Análise da situação estratégica presente da organização (onde estamos? Como chegamos aqui?)
- Análise do ambiente (Quais são as ameaças e oportunidades do ambiente?)
- Análise interna (Quais são os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização?)
- Definição do plano estratégico (Para onde devemos ou queremos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?).

Todo o processo do planejamento estratégico inicia-se com o diagnóstico, análise do ambiente externo, determinando-se, desta maneira, as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fracos, através da análise do ambiente interno, estabelecendo-se, assim, os elementos descritivos do planejamento que são a missão, visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas e Objetivos Estratégicos.

Sobre o plano estratégico, Deolindo (2011, p. 23) diz que:

A eficácia da institucionalização do Planejamento estratégico Nacional e Estadual está diretamente relacionada com um plano estratégico local que envolva contínua e efetivamente as pessoas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que se propõe a estabelecer o curso para a organização alcançar os objetivos propostos. Deste modo, faz-se necessário identificar sua situação estratégica, o ambiente tanto

externo, quanto interno e, então, definir o plano estratégico, ou seja, estabelecer a metodologia de elaboração, bem como a implementação do referido planejamento.

O momento de efetivar o planejamento estratégico em ações é o plano estratégico, que deve ser equacionado para se desenvolver em um tempo predeterminado, ente médio e longo prazo, em conformidade com o planejamento traçado pelo CNJ e pelo tribunal a que a unidade judiciária for ligada.

2.2.3 Fases da Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico

Para elaborar e/ou implementar o planejamento estratégico, é importante observar e seguir uma metodologia, ou seja, determinar o caminho a ser seguido dentro do processo determinado, considerando as particularidades de cada organização.

A metodologia deve ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada, posto que as suas particularidades resultam em diferenças nos resultados, não existindo, deste modo, uma metodologia universal. Neste sentido, ensina Djalma de Oliveira (2003, p. 68): “(...) não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem de tamanho, em tipo de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”.

Serão, desta maneira, determinadas as fases básicas para sua concreção.

Na primeira fase, determina-se o diagnóstico estratégico, ou seja, analisa-se a realidade tanto interna quanto externa da organização. Segundo Djalma de Oliveira (2003, p. 69), procura-se responder à pergunta básica: “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”. Este diagnóstico tem seu enfoque no presente, bem como no futuro próximo.

Primeiro, deve-se proceder, identificando-se a visão que a organização reflete sobre quais as expectativas da alta administração para ela, ressaltando-se que deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo, e não da vontade de apenas uma única pessoa.

O mesmo autor conceitua visão como:

(...) os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2003, p. 88).

Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Estabelecida a visão, passa-se a análise do ambiente externo e interno, ou seja, a análise SWOT, que é um instrumento utilizado para o planejamento estratégico, que analisa o ambiente interno e externo da instituição.

O referencial estratégico do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (www.tjmg.jus.br) ensina que:

O termo SWOT significa as iniciais das palavras em inglês strenghts (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). O propósito de sua utilização é o levantamento dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças que servirão de base para as ações a serem implementadas, os quais podem ser definidos da seguinte forma:

- Forças: são características da organização, controláveis, tangíveis ou não, que potencializadas podem otimizar seu desempenho.
- Fraquezas: são características da organização, controláveis, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para não comprometer seu desempenho.
- Oportunidades: são situações externas, atuais ou futuras, incontroláveis pela organização, mas que bem aproveitadas podem favorecer sua ação estratégica, se já mapeadas e conhecidas.
- Ameaças: são situações externas, atuais ou futuras, incontroláveis pela organização, se não minimizadas ou evitadas pela organização podem afetá-la negativamente.

Na segunda fase, será estabelecida a missão da empresa/organização, que é a determinação da razão de ser da empresa e sua postura estratégica.

Oliveira (2003, p. 76) conceitua missão como:

A determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de "onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa.

A missão representa o motivo por que a organização/empresa existe e afere as expectativas de onde ela quer chegar.

A terceira fase estabelece os objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação que são os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico.

O mesmo autor explica:

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicação do que deve ser feito pela em presa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias (OLIVEIRA 2003, p.78).

Define-se, então, o que deve ser feito para cumprir a missão, dentro do seu planejamento estratégico, ou seja, os instrumentos prescritivos, bem como os instrumentos quantitativos, que estabelecem os recursos necessários para atingir os objetivos e metas determinadas.

A última fase é a de controle e avaliação, em que se faz a verificação de como a empresa/organização está se desenvolvendo, podendo ser feita através de indicadores preestabelecidos, que avaliarão o desempenho a cada passo do planejamento estratégico.

Os indicadores estratégicos são uma poderosa ferramenta de gestão para mensurar o desempenho da organização em que está sendo desenvolvido o planejamento estratégico e devem ser construídos com a participação dos envolvidos nas etapas dos objetivos a serem alcançados.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS

O planejamento estratégico de um cartório deve estar alinhado com as diretrizes do Tribunal a que está ligado, bem como com as do Conselho Nacional de Justiça.

Sobre o assunto Deolindo (2011, p. 22/23) discorre:

É necessário que na micro-gestão também ocorram transformações profundas, com a verdadeira compreensão e incorporação dos valores e princípios do plano nacional, estadual e local, estabelecidos de forma harmonizada institucionalização do Planejamento Estratégico Nacional e Estadual está diretamente relacionada ao desenvolvimento de um plano estratégico local, que envolva contínua e efetivamente as pessoas. Dessa forma, haverá respeito e atendimento às peculiaridades das respectivas unidades judiciárias, pois são as Comarcas que mantêm o contato direto com a cidadania, a maior destinatária da Justiça.

A realização de Planejamento Estratégico, firmado em reflexões sobre a Justiça brasileira e a Justiça local, desde o STF e STJ, passando pelos Tribunais e chegando nas Direções de Foro e Varas, oportuniza concluir que muito precisa ser desenvolvido. Esse planejamento, no entanto, permite que os membros de um determinado setor identifiquem os problemas em geral e em particular, definindo ações que estejam ao seu alcance para realizar os planos das cúpulas da organização, melhorar a situação presente e prever as implicações futuras.

Cada Cartório ou Unidade Judiciária tem sua competência estabelecida pelas leis de organização judiciária de seus Estados, em conformidade com sua Constituição Estadual, como dispõe a Constituição Federal.

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

§ 1º - A competência dos tribunais será definida na Constituição do Estado, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça.

§ 2º - Cabe aos Estados a instituição de representação de inconstitucionalidade de leis ou atos normativos estaduais ou municipais em face da Constituição Estadual, vedada a atribuição da legitimação para agir a um único órgão (CF 1988 – Presidência da República, acessada em 01/06/2014).

O Código de Processo Civil – CPC – estabelece a atividade cartorária disciplinando os atos processuais, suas formas e toda a tramitação processual a partir de seu art. 154, bem como os atos dos juízes, que consistirão em entregar a prestação jurisdicional, atividade-fim do Poder Judiciário.

Andréa Russo (2009, p. 19), em seu trabalho de mestrado sobre Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, diz:

Nesse sentido, importantíssima a contribuição da Ciência da Administração, a qual auxilia na condução racional das atividades da organização. Trata-se de investir na atividade-meio – administração – para atingir-se a atividade fim – prestação do serviço público.

O Juiz, entretanto, além da prestação jurisdicional, figura como gestor do cartório, devendo exercer as funções administrativas de planejar, organizar e dirigir toda a equipe de trabalho.

O planejamento estratégico, ferramenta de gestão que se propõe a estabelecer metas para um melhor funcionamento de uma organização, pode ser construído em uma unidade judiciária para possibilitar seu gerenciamento mais eficaz e eficiente, levando-se em conta: a rotina; a diversidade de cada unidade, como número de funcionários; número de feitos em tramitação.

Alaor (2011, p. 52), em seu livro sobre planejamento estratégico, pontua:

(...) Para isso as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à sua adequação, à natureza do Judiciário e às suas relações com o ambiente. Esse princípio de fato diz respeito não só aos cartórios, mas a toda a estrutura do Poder Judiciário.

Observa-se, ainda, para estabelecer o planejamento estratégico, os pontos fortes e os fracos de cada unidade, analisando-se o ambiente externo e interno da instituição, as oportunidades e ameaças do meio ambiente que servirão de base para as ações a serem implementadas, realçando, desta forma, o princípio constitucional de eficiência no serviço público.

A esse respeito, o mesmo autor aponta:

Diante dessa realidade, percebe-se a necessidade premente de estruturação das atividades dos cartórios para que estes possam atuar efetivamente como uma unidade organizacional totalmente integrada ao contexto atual em que o Poder Judiciário está inserido. Uma nova configuração estrutural para os cartórios implica fazer com que essas unidades reflitam a dinâmica ambiental na qual atuam. A modelagem proposta está voltada para uma configuração em que a gestão estratégica atua correlacionando todas as atividades dos cartórios, a partir dos elementos e variáveis que compõem suas funções, bem como para o processo decisório das demais unidades organizacionais que compõem a estrutura dos tribunais de justiça (ALAOR, 2011, p. 52).

O planejamento estratégico é, ainda, uma ferramenta fundamental para identificação dos problemas pertinentes à unidade, tanto presentes quanto futuros e, deste modo, encontra soluções que ultrapassem os mandatos dos gestores, criando uma continuidade administrativa, fundamental para a eficiência administrativa.

O Conselho Nacional de Justiça estabeleceu como prioridade para o ano de 2014 o primeiro grau de Jurisdição (Diretriz 2014), como disposto no seu site oficial:

Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau de Jurisdição

Com o objetivo de dar início ao processo de institucionalização da Política de Priorização do Primeiro Grau e promover a sua vinculação com o Plano Estratégico dos tribunais, a direcionar a atenção dos gestores e dos projetos prioritários dos tribunais, o CNJ apresentou aos Presidentes dos tribunais brasileiros, por ocasião do VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, proposta de adoção da seguinte diretriz estratégica:

É diretriz prioritária do Poder Judiciário, a orientar programas, projetos e ações dos planos estratégicos dos tribunais, aperfeiçoar os serviços judiciários de primeira instância e equalizar os recursos orçamentários, patrimoniais, de tecnologia da informação e de pessoal entre primeiro e segundo graus.

Essa proposta foi aprovada por unanimidade no referido Encontro Nacional, representando um compromisso público dos Presidentes dos tribunais brasileiros na adoção de medidas concretas voltadas ao aperfeiçoamento dos serviços judiciários da primeira instância.

A referida prioridade estabelecida para o ano de 2014 vem apenas referendar a importância das unidades judiciárias para a efetivação da prestação jurisdicional, uma vez que é no juízo de primeiro grau que as partes buscam a pacificação de seus conflitos, é geralmente a porta de entrada do Judiciário.

2.3.1 Elementos Descritivos do Planejamento e Modelo

Os princípios constitucionais da administração pública, elencados no art. 37 da Constituição Federal, são norteadores de toda gestão pública, bem como alguns princípios considerados relevantes na administração judiciária, embaixadores de todo o planejamento estratégico da organização.

Alaor (2011, p. 52-53), em seu trabalho sobre Administração Judiciária e gestão cartorária, ensina:

A Constituição de 1988, em seu art. 37, cita alguns princípios norteadores da gestão pública e os conceitua da seguinte forma:

a) Legalidade: A gestão pública está pautada nas disposições constitucionais e demais legislações vigentes. Esse princípio está associado à gestão pública em toda a sua atividade. Afastar-se dele implica invalidade do ato e responsabilização do seu autor.

b) Impessoalidade: O interesse público está acima de qualquer interesse individual. Qualquer atividade de gestão pública deve estar voltada a todos os cidadãos.

c) Moralidade: As atividades públicas devem ser norteadas pelos princípios éticos e morais. Esse conceito está atrelado à figura do bom administrador, aquele que busca o melhor para o interesse público.

d) Publicidade: Diz respeito à obrigatoriedade da divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, visando ao conhecimento por parte da sociedade.

e) Eficiência: Foco nos resultados, que implica a racionalização, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Além desses princípios, podemos considerar outros também relevantes no âmbito da Administração Judiciária, quais sejam:

a) Finalidade: Impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.

b) Continuidade: Os serviços públicos não podem sofrer discontinuidades, pois as necessidades da sociedade não cessam.

c) Indisponibilidade: O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.

d) Igualdade: Todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Seguindo o mesmo autor, para que a definição dos elementos descritivos da organização seja eficiente, é necessário estarem firmados em alguns conceitos:

O planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ela determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios (ALAOR, 2011, p. 54).

Planejamento é a função basilar da administração, determina o processo e os objetivos a serem alcançados.

Seguindo a direção do mesmo autor:

O planejamento é um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas, em que cada fase dos processos (conjunto de partes) está coordenada com as demais, de maneira que formam um todo coerente e harmônico, voltado a alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado (ALAOR, 2011, p. 54).

O planejamento deve atender necessariamente a alguns princípios, na lição de Alaor (2011, p. 54), que são: integrar e se fazer presente em todos os níveis e setores da administração judiciária e suas atividades jurisdicionais; cumprir os objetivos estabelecidos dentro de um prazo predeterminado; ter flexibilidade para atender às incertezas, garantindo a continuidade e sobrevivência do plano estabelecido e ser estruturado objetiva e funcionalmente de forma a permitir sua implantação e readaptação sem gastos de tempo e recursos desnecessários.

Salienta, ainda, o referido autor a importância da distinção de outros componentes, como: **Planejamento estratégico**, que são as providências a serem tomadas pelo gestor, considerando as diferenças entre onde se está e aonde se quer chegar, de forma continuada e sistêmica com permanente revisão do plano; **Estratégia**, que são os planos da administração para alcançar os resultados esperados e condizentes com a missão e objetivos da organização. Uma vez que a estratégia relaciona-se com o ambiente, vale referir que a estratégia jurisdicional é a ação básica desenvolvida pelo cartório para alcançar os objetivos por ele idealizados para o futuro; **Gestão estratégica**, que determina o desempenho de uma organização a longo prazo, levando-se em conta as decisões e ações estratégicas determinadas.

Seguindo ainda o referido autor, vale salientar os roteiros que orientam a implantação da estratégia na organização: a **Missão** institucional, que é a razão de ser da existência da organização, pois a missão denota tanto o que a organização é quanto o que quer ser; **Visão de futuro**, o elemento que norteia os esforços para se chegar a um futuro ideal, implica em algo realizável, colhido das possibilidades e potencialidade da organização; **Princípios e Valores**, um dos pilares de sustentação da organização, base para as decisões tomadas e comportamento da organização; **Diagnóstico Organizacional**, “um processo amplo e contínuo que desenvolve durante e após a implementação do planejamento estratégico” (ALAOR, 2011, p. 59); **Diretrizes e Políticas**, que apontam para objetivos que ligam a formulação da estratégia à sua implementação; **Análise do Ambiente**, a avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem a organização, seu ambiente interno e externo, analisando-se, daí, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças; **Objetivos Estratégicos e Metas**, que respondem às questões quanto ao que a organização quer e aonde quer chegar; o **Plano Estratégico**, o documento desenvolvido a partir do diagnóstico organizacional, que resume todo o resultado do planejamento e, por fim, o **Plano de Ação**.

Conhecidos os referidos componentes do planejamento estratégico, pode-se definir, então, seus elementos descritivos, que, segundo Marcos Alaor Diniz Grangeia (2011, p. 74), na sua dissertação de mestrado profissionalizante, afirma que: “Os elementos descritivos, de acordo com o modelo proposto, são os seguintes: Missão, Visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas e Objetivos Estratégicos”.

A missão do cartório deve ser clara e objetiva e voltada para a satisfação da sociedade ao invés de concentrar-se no serviço, levando em conta o aspecto filosófico do trabalho jurisdicional.

O referido autor pontua que:

Para facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer aos seguintes critérios: a) direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que a seus serviços; b) refletir as habilidades e/ou vocações essenciais do cartório; c) ser inteligível; d) ser realista, motivadora; e) produzir impacto sobre o comportamento do cartório, inclusive incitando-o a mudanças e desafios; e f) ser flexível, principalmente em relação ao futuro (GRANGEIA, 2011, p.79).

A missão diz respeito à razão de existência do cartório e às necessidades da sociedade, refletindo sua vocação essencial de maneira realista e motivadora.

Por último, existe uma infinidade de recomendações que orientam a redação da missão, de maneira que esta venha a refletir com muito boa aproximação a imagem que se quer transmitir para o público sobre o que é a organização. Assim, considerem-se as seguintes ideias a serem sistematizadas para a definição de missão (MORAIS, apud VALADARES, 2002): a) ação a ser exercida pelo cartório (contribuir, proporcionar, satisfazer, etc.); b) caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações, etc.); c) ambiente de atuação (público-alvo: pessoa jurídica, sociedade, região, governo, homens, mulheres, etc.); d) natureza da atividade a prestar (serviços públicos, atividades jurisdicionais, etc.); e) aspectos de princípios, crenças ou filosofia do cartório (qualidade de vida, inovação, criatividade, diferenciação, ética, integração, etc.) (2011, p.79).

A missão representa a razão de ser da empresa, é a determinação do motivo central da organização, como salienta Djalma de Oliveira: "(...) Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar".

A visão aponta para onde a instituição quer chegar, devendo ser construída de forma que seja útil e funcional para os servidores envolvidos, ensejando um desafio para os envolvidos, exigindo esforço para ser alcançada.

No mesmo trabalho, Grangeia (2011, p. 81) explicita:

A visão deve ser definida com foco no futuro e deve requerer um desafio para o cartório como um todo, exigindo muitos anos de esforços para ser alcançada. Para assegurar que a visão terá força suficiente devemos perguntar:

- a) A visão fará as pessoas se moverem naquela direção?
- b) As pessoas continuarão a se mover mesmo sem os líderes atuais?
- c) A visão irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe?

Os princípios e valores de uma organização são elementos fixos extraídos através de sua identificação e explicitação, da checagem de sua consistência e adequação, conforme ensina Alaor (2011, p. 82-83):

Para a identificação e explicitação, a partida é dada com o resgate cultural da organização. É fundamental, portanto, identificar os traços marcantes do comportamento do cartório ao longo dos anos, suas crenças e valores. Outro aspecto fundamental com relação à identificação e explicitação implica o fato de que os princípios e valores só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos no cartório. Por sua vez, para que sejam praticados, é preciso que antes sejam assimilados. E, para que sejam

assimilados, os princípios e valores devem ser **poucos** e redigidos de forma **clara e concisa**.

A checagem da consistência representa avaliar o que foi explicitado como princípios e valores à luz das tendências que permeiam a conjuntura atual. A checagem da consistência deve ser realizada para todos os princípios e valores identificados na primeira etapa.

Princípios são as crenças que norteiam as ações da organização, e os valores são as virtudes que embasam as decisões que serão tomadas e o comportamento da organização.

As diretrizes e políticas apoiam a missão e os objetivos estratégicos. São definidas a partir da análise ambiental interna com a finalidade de estabelecer parâmetros que subsidiam as ações para melhoria do desempenho do cartório.

Marcos Alaor (2011, p. 59) define:

Diretrizes pressupõem objetivos gerais que se pretende implementar, devendo ser relacionadas a cada fator estabelecido no Diagnóstico Organizacional, tendo como escopo subsidiar ações para a melhoria do desempenho do cartório quanto às suas funções.

Políticas são diretrizes amplas para a tomada de decisão que ligam a formulação da estratégia à sua implementação. Os cartórios devem utilizar políticas para se certificar de que todos os seus servidores tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos do cartório.

Para se estabelecer um planejamento estratégico eficaz, necessário se faz conhecer os pontos fortes e os fracos da organização que se pretende trabalhar. No caso em tela, analisaremos as unidades judiciais, que também são chamadas cartórios ou varas, e, é onde são desenvolvidas, processadas e julgadas as ações de 1º grau, monocráticas, ou seja, onde a busca pela prestação jurisdicional se inicia.

Analisando alguns pontos fracos das unidades judiciais, temos a pouca ênfase dada aos princípios da administração, a falta de recursos humanos (estruturais e tecnológicos) e o excesso de formalismo imposto pelas leis processuais. Como pontos fortes, o acesso ilimitado à justiça estabelecido pela Constituição Federal de 1988, a credibilidade ainda manifesta no citado poder.

Vanderlei Deolindo (2011, p.21), em seu livro sobre planejamento estratégico e comarcas do Poder Judiciário, falando sobre o livre acesso à justiça, pontifica:

Na democracia, a cidadania é exercida em larga dimensão, e as pessoas são livres para buscar no sistema judicial a solução para eventuais descumprimentos legais do Estado ou dirimir conflitos jurídicos particulares

das mais diversas naturezas. Salvo exceções previstas expressamente em lei, a regra é garantir-se o contraditório e a ampla defesa, ouvindo-se a parte contrária e oportunizando-se a produção das provas necessárias ao esclarecimento dos fatos. Dessa forma, são evitados julgamentos precipitados, que podem ferir direitos e garantias individuais e sociais, conquistas de um Estado Democrático de Direito. Ocorre que o número de processos vem aumentando a cada ano, a exigir aperfeiçoamento na gestão dos processos de trabalho, para que as respostas não se percam no tempo.

Em seu trabalho sobre Estatística Aplicada à Administração Judiciária, Ruy Rosado de Aguiar Neto, discorrendo sobre causas da morosidade na justiça, pontua:

Em suma, o funcionamento da estrutura orgânica do Judiciário e o desempenho de sua função sofrem hoje dificuldades de toda ordem, que o afastam da sua finalidade de prestar uma jurisdição de qualidade em tempo útil.

Juliano da Costa Stumpf separa as causas da morosidade do Judiciário em dois grupos, considerados sob a perspectiva da solução do problema:

1) as causas externas, que dependem da ação e do exercício de competências atribuídas aos demais Poderes, ou de uma mudança cultural no âmbito da comunidade: a nova realidade social – a exigir cada vez mais a intervenção judicial para a solução de conflitos –, a cultura da litigiosidade, a legislação processual, o excesso de formalismo das atividades judiciárias e as dificuldades orçamentárias;

2) as causas internas, cujo enfrentamento está ao alcance do próprio Judiciário: omissão do juiz na gestão da unidade jurisdicional, desorganização administrativa – fomentada pela insuficiência de indicadores confiáveis – e carência estrutural, em matéria de informática, recursos humanos e espaço físico.

Existem, assim, duas ordens principais de dificuldades: o problema do processo e o problema da gestão. A questão do processo está fora da alçada dos juízes, competindo ao Legislativo encontrar a solução legal. A administração judiciária, no entanto, pode ser modernizada por iniciativa do próprio Poder Judiciário, independentemente de alterações legislativas (AGUIAR NETO, 2010, p.24).

Como exemplo de fatores internos comumente apontados como causas de insatisfação com o Poder Judiciário, pode-se destacar a “desorganização administrativa” (STUMPF, 2009, p.27), posto que não só o Judiciário, mas o Poder Público em geral, utiliza-se, muito pouco, dos conhecimentos da administração para a organização de seus serviços. “O planejamento, princípio básico para o bom desempenho na iniciativa privada, muitas vezes não está presente na administração pública, em especial nas gestões administrativas dos tribunais” (STUMPF, 2009, p.28).

Deve-se levar em conta que a administração pública está caminhando para utilizar as práticas da administração privada, no tocante à busca pela eficiência e maior eficácia de seus serviços, como dispõe Andréa Russo (2009, p.19):

Destarte, o setor público deve se aproximar ao máximo do setor privado, que há muito se inseriu em processo contínuo de modernização, seguindo os caminhos da ciência da administração; aproveitando-se de todos os conceitos, práticas e métodos úteis à administração pública, mas sem afastar-se da natureza pública.

As causas estruturais, bem como os recursos tecnológicos, entretanto, ainda são minoria nas unidades judiciais, e a tramitação de processos físicos, exige grande concentração de recursos humanos e de espaço. Cada processo, ao ser autuado, precisa ser numerado, certificado e encaminhado para o despacho do juiz. Quando despachado e formalmente recebido nas unidades judiciais, é necessário cumprir o que por ele foi determinado. Cada processo gera normalmente grande número de petições e muitos atos processuais, como citação, intimações, certidões, entre outros, o que contribui significativamente para a morosidade na prestação jurisdicional.

Cumprido salientar, ainda, que os altos índices de demandas judiciais, junto com os processos remanescentes de cada ano, os que não conseguem chegar a termo dentro de um exercício, geram o grande congestionamento processual visto na justiça estadual de todo o Brasil, como se pode constatar através dos números expostos no relatório do ano de 2012 da justiça em números, principal fonte estatística utilizada pelo Conselho Nacional de Justiça para sua atuação nacional e publicada no seu site oficial.

Como fatores externos, que não dependem do Judiciário, pode-se elencar como causas que dificultam uma ação mais eficaz e célere da prestação jurisdicional, a complexidade das leis processuais, o excesso de formalismo, as dificuldades orçamentárias, apesar da autonomia administrativa garantida constitucionalmente.

Vanderlei Deolindo, em seu trabalho sobre o Planejamento Estratégico em comarca do Poder Judiciário, ensina:

A análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do meio ambiente de forma a estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações que possibilitem o aumento do grau de satisfação, tornam o Planejamento Estratégico um importante instrumento para a construção de um judiciário melhor, mais eficiente em favor da Sociedade (DEOLINDO, 2011, p.66-67).

Determinados os pontos fortes e fracos, podem-se estabelecer os objetivos estratégicos, delineando todo o planejamento estratégico com subsídios suficientes, para que o plano estratégico construído seja cumprido completamente.

A definição de Marcos Alaor (2011, p. 61) para os objetivos é:

Para isso, iniciamos definindo **objetivos** como os resultados quantitativos ou qualitativos que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Os objetivos definem o que deve ser conquistado, e essa conquista deve resultar no cumprimento da missão. Objetivos são alvos ou um ponto que a organização almeja atingir no futuro. Esse futuro pressupõe um prazo para a sua realização.

Os objetivos estratégicos são estabelecidos a partir do resultado das perguntas: o que queremos e aonde ir? Ou seja, definem o que deve ser alcançado pela organização, o alvo a ser atingido em um determinado período de tempo.

Estabelecer objetivos e metas com a finalidade de cumprir a missão e a visão da organização é um componente importante dentro do planejamento estratégico, o que fazer a médio ou longo prazo para alcançar o que foi estabelecido no plano estratégico.

2.3.2 Elementos de Gestão Relacionados ao Planejamento Estratégico

Os elementos de gestão relacionados no planejamento estratégico, citados por Marcos Alaor em seu livro, são garantias de que, considerando as variáveis de gestão, há uma maior probabilidade de êxito na implantação do plano estratégico. Ele define os vários tipos da seguinte forma:

Gestão das premissas: Assegurar que as premissas adotadas no início ainda estão vigentes. O que será que mudou desde o princípio?

b) Gestão da integração: Assegurar que os vários elementos e entidades envolvidos com o projeto estão adequadamente coordenados. “Coordenar, coordenar, coordenar sempre!”

c) Gestão do escopo: Assegurar que o projeto inclui todos os serviços e atividades necessários, e somente esses, para se atingir o objetivo estabelecido para o projeto. “Sempre tem aquela modificaçãozinha para atrapalhar! Eles mudaram tudo outra vez.”

d) Gestão do tempo: Assegurar a conclusão do projeto no prazo combinado. “O tempo não espera! E tempo perdido não se recupera!”

e) Gestão do custo: Assegurar que o projeto será completado dentro do orçamento aprovado pela direção. “Os custos sempre estouram os orçamentos!” Mas por que será?

f) Gestão da qualidade: Assegurar que o projeto satisfará aos requisitos especificados e às necessidades requeridas. “O combinado e especificado não é caro nem barato.”

g) Gestão de recursos humanos: Consiste em tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas com o projeto. “Gente costuma ser o fator mais complicado, mas é sempre o mais importante.”

h) Gestão das comunicações: Assegurar que as informações sobre o projeto sejam geradas, atualizadas, coletadas, disseminadas, guardadas e recuperadas de forma adequada. “Quem não se comunica...”

i) Gestão dos riscos: Consiste em identificar, analisar, avaliar, quantificar e dar tratamento adequado aos riscos do projeto. “Com fogo não se brinca! Todo cuidado é pouco!”.

j) Gestão das aquisições: Assegurar que as aquisições de bens e serviços necessários à realização do projeto sejam feitas de forma adequada, dentro das especificações, do orçamento e do tempo. “Comprar bem é um dos segredos do sucesso do projeto!” (ALAOR, 2011, p. 62).

A importância da liderança no processo de implantação da gestão estratégica tem grande peso no estudo do planejamento e seus elementos de gestão, uma vez que toda estratégia requer um líder maior responsável por planejar, implementar e avaliar o plano.

Marcos Alaor (2011, p. 64) afirma:

Muito do sucesso ou fracasso da implementação de um plano estratégico está no líder do projeto. Ele é a figura chave e o maior responsável por planejar, implementar e avaliar o plano. O líder atua como gestor maior do processo, e a ele cabe gerenciar toda a complexidade que norteia o escopo do plano (pessoas, recursos, atividades).

O líder conduz as mudanças com participação indispensável para efetivação do processo estratégico na organização. A liderança, que é evolutiva e vai sendo construída, requer atitude e integração com a equipe.

Em sua dissertação de mestrado Eliane Nogueira (2011, p. 90) discorre:

A liderança no Poder Judiciário, em geral, é tratada de forma secundária. A maioria dos líderes assume funções de direção sem qualquer conhecimento sobre liderança. Não há treinamento e o aprendizado é feito por acerto e erro. As habilidades dos líderes não são desenvolvidas. Não há um interesse da organização pública no desenvolvimento das habilidades do líder porque ela está calcada na crença de que sua área de atuação é tão específica que o líder, para ser bom, apenas necessita dominar profundamente sua área de atuação. Acredita-se que lições de outras áreas são inúteis e inaplicáveis.

Esse modelo de liderança, entretanto, está mudando. Muitas são as ações empreendidas para que as boas técnicas administrativas sejam rotina no Poder Judiciário – como já visto anteriormente, a meta estabelecida pelo CNJ para capacitação dos magistrados. Sobre o tema, Eliane Nogueira pontua: “A participação do juiz é essencial no desenvolvimento das atividades da vara. Além de estabelecer as metas estratégicas, deve acompanhar a evolução do trabalho desenvolvido para atingi-las” (NOGUEIRA, 2011, p. 91).

2.3.3 Metodologia do Planejamento Estratégico aplicado aos Cartórios

Segue-se a metodologia estabelecida por Marcos Alaor Grangeia, em seu livro sobre Administração Judiciária – Gestão Cartorária, para ser usada como parâmetro neste trabalho em uma unidade judiciária. O planejamento estratégico segue o modelo prescritivo, ou seja, explicita o que deve ser feito pela unidade judiciária para alcançar os propósitos estabelecidos dentro da sua missão, nos moldes de sua estratégia e apontando para a visão estabelecida, dentro de um período de tempo já estabelecido.

O magistrado, gestor da unidade, realiza alguns passos, como analisar o ambiente externo e interno do cartório, colhendo as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos respectivamente. Então, estabelece a missão, visão, os princípios e valores do cartório, definindo os objetivos, formulando e implementando as estratégias, como também programando um controle para assegurar o cumprimento dos objetivos gerais (ALAOR, 2011, p. 66).

Russo (2009, p.24) pontua que:

Assim sendo, no caso do Poder Judiciário, há que se buscar a inovação, mediante a melhor utilização dos recursos materiais e humanos disponíveis para que se atinja o resultado almejado, ou seja a qualificada e célere prestação jurisdicional.

Seguindo a mesma orientação, Deolindo (2011, p. 44) diz que:

E com a instituição de Planejamento Estratégico na Comarca, com a mobilização de pessoas, magistrados, servidores e demais agentes do meio judiciário, inclusive com a participação da Advocacia, essencial à administração da Justiça (art. 133 da CF/88), os serviços tendem a melhorar continuamente, em favor da população que clama por justiça.

O planejamento estratégico no cartório começa com o diagnóstico estratégico, através da análise do ambiente externo que identifica as oportunidades e ameaças, seguido da análise do ambiente interno, onde serão conhecidos os pontos fortes e fracos, podendo, assim, ser definida a missão, visão, princípios e valores, diretrizes e políticas e objetivos estratégicos, ou seja, todos os elementos descritivos de um planejamento estratégico, adequados às particularidades do cartório e de seus recursos.

Nesse sentido, ensina Alaor (2011, p. 67):

Dessa maneira, no modelo, o processo de gestão estratégica do cartório inicia-se, descritivamente, com uma análise do ambiente externo (identificação de **oportunidades** e **ameaças**), e, nesse nível, consideram-se o macroambiente e o ambiente setorial. Por sua vez, uma análise do ambiente interno contempla a identificação dos **pontos fortes** e **pontos fracos** do cartório, bem como a elaboração de **diretrizes** de gestão. A partir da análise desses fatores, possibilitasse a definição da **missão, visão, princípios e valores, diretrizes e políticas** e dos **objetivos estratégicos** dentro das forças ambientais, assim como no contexto dos recursos cartorários.

Segue-se, então, a definição das ações de implantação dos objetivos estratégicos estabelecidos, observando-se a estrutura organizacional do cartório e sua dinâmica, bem como a liderança do gestor, magistrado, e integração de toda a equipe.

Deolindo, no mesmo sentido, em seu trabalho sobre Planejamento Estratégico em comarca do Poder Judiciário, afirma que:

Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico com o envolvimento do maior número possível de pessoas contribui para a identificação de uma série de problemas e alternativas visando a soluções. Em especial, evidencia a necessidade de ações voltadas ao desenvolvimento eficiente da gestão, que passa por uma mudança de cultura acerca da missão da Magistratura e dos Serventuários da Justiça que compõem a estrutura organizacional, deles entre si e com a Sociedade, como elos de uma grande corrente que se inicia na Comarca e na respectiva Vara Judicial (DEOLINDO, 2011, p. 67).

A última etapa, segundo Alaor, é o controle estratégico:

Por sua vez, o controle estratégico ocorre como uma forma de determinar até que ponto os objetivos do cartório estão sendo atingidos. O processo de controle exige que a administração do cartório altere suas estratégias ou sua implementação de alguma forma, buscando ampliar as habilidades da equipe e servidores para que seus objetivos sejam atingidos (ALAOR, 2011, p. 67).

A unidade judiciária deve determinar indicadores para mensurar a eficiência de suas atividades. Os indicadores estratégicos, que devem ser construídos com a participação dos envolvidos nas etapas dos objetivos a serem alcançados, são uma ferramenta de gestão para dimensionar o desenvolvimento do processo planejado e o desempenho da organização.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, tendo sido realizado um levantamento bibliográfico no período de dezembro/2013 a junho/2014. Para isso, utilizaram-se os seguintes descritores: planejamento estratégico, eficiência no poder público e judiciário.

Após a escolha do tema, o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica (ou da literatura), buscando identificar o “estado da arte” ou o alcance dessas fontes.

Essas providências mostrarão até que ponto esse tema já foi estudado e discutido na literatura pertinente. Convém estabelecer um marco teórico de referência (corte epistemológico-estabelecimento dos níveis de reflexão e de objetividade do conhecimento referentes aos modos de observação e experimentação) e sua abrangência em termos temporais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 131).

Para a elaboração do presente trabalho, foram utilizados os autores que são referências para a temática em questão, tais como: Amaru Maximiano; Djalma de Oliveira, Marcos Alaor Grangeia; Vicente Deolindo, Andréa Rezende Russo, Hely Lopes Meirelles; Eliane Garcia Nogueira.

Após leitura exaustiva do material pesquisado, definiu-se a estrutura do trabalho, de modo a contribuir com a discussão do tema explorado, qual seja, o planejamento estratégico em uma unidade judiciária.

Seguiu-se uma pesquisa de natureza básica e aplicada, uma vez que buscou produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, no caso, planejamento estratégico em um cartório ou unidade judicial.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, órgão do Poder Judiciário de maior hierarquia na justiça do Estado, organização em que se baseia o presente trabalho, está situado na Praça João Pessoa, s/n, Centro, João Pessoa, Paraíba.

“Foi criado em 30 de setembro de 1891, pelo Decreto nº 69, o Superior Tribunal de Justiça, pelo mesmo decreto, foi designado o dia 15 de outubro daquele ano para sua instalação” (www.tjpb.jus.br/institucional, acessado em 30/06/2014, 20h).

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, seguindo a orientação do Conselho Nacional de Justiça e sua Resolução nº 70/2009, estabeleceu algumas diretrizes com a finalidade de empreender, de forma continuada, um esforço de gestão estratégica voltado a alinhar de forma sistemática as ações desenvolvidas no dia a dia com os objetivos de médio e longo prazo da instituição, consubstanciados nos seus direcionadores estratégicos, segundo o site oficial do referido órgão, com a finalidade de cumprir sua função constitucional.

A lei nº 9.316, de Dezembro de 2010, estabeleceu uma nova Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, criando a Diretoria de Gestão Estratégica, cuja missão é administrar os recursos de informação da instituição. Além de padronizar métodos e práticas do processo de trabalho a ela inerentes com algumas incumbências estabelecidas no art. 50 e seus incisos da (lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010).

O inciso I da supracitada lei determina que esta diretoria dirija a elaboração, a implantação e a gestão do planejamento estratégico, inclusive, com o acompanhamento e a orientação para a implementação de projetos. (www.tjpb.jus.br/intitucional/diretorias/diretoriagestaoestrategica) acessado em 10/05/2014.

Contextualmente, segundo o site oficial do TJ/PB, cabe a esta diretoria coordenar as ações entre todas as partes envolvidas nesse complexo processo, bem como realizar o acompanhamento dos resultados da implantação da gestão estratégica, efetuando uma ampla divulgação de seus resultados.

O relatório da revisão de inspeção da Corregedoria Nacional de Justiça, de 03 de setembro de 2012, dando conta dos principais problemas encontrados pela corregedoria do CNJ, no período de 04 a 08 de julho de 2011, entretanto, constatou:

Do Resultado da Inspeção:

1) Quanto ao Planejamento Estratégico: a) o TJPB possui uma área estruturada de Planejamento Estratégico e uma Diretoria de Gestão Estratégica, criada pela Lei nº 9.316, de dezembro de 2010. O Planejamento Estratégico foi estabelecido anteriormente à criação da área, com sua regulamentação em 2009 pela Resolução nº 37. Inicialmente, o Tribunal criou uma comissão multidisciplinar para sua elaboração, a partir da Comissão de Modernização e Gestão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, criada pela Portaria nº 1.453, instituindo o Grupo de Apoio ao

Planejamento Estratégico com a Portaria nº 1.638. A construção do planejamento teve uma participação bastante abrangente, com o Presidente, Vice-Presidente, Corregedor-Geral da Justiça, um Desembargador, Juiz Auxiliar da Presidência, Juiz Auxiliar da Corregedoria, Secretário-Geral, Secretária de Recursos Humanos, Secretário de Planejamento e Finanças, Secretário Administrativo, Secretária de Tecnologia e Ciência da Informação e um Consultor Jurídico. A metodologia adotada pelo tribunal foi o Balanced Scorecard (BSC), e a sua elaboração contou com o apoio da consultoria Fundação Getúlio Vargas (FGV); b) o Planejamento Estratégico do TJPB não apresentou um documento completo, com análise de ambientes interno e externo, e identificação dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. A não identificação desses elementos pode levar a instituição ao risco de não conseguir atuar de forma eficiente para atingir os objetivos estabelecidos; c) No Mapa Estratégico, segmento Recursos, estabelece-se explicitamente a preocupação com a área de TI, com definição do tema Infraestrutura e Tecnologia e dois objetivos estratégicos: “Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais” e “Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI”. Esses objetivos demonstram a preocupação explícita com a importância que a Tecnologia da Informação ocupa no TJPB; d) no âmbito do Planejamento Estratégico do TJPB não foi encontrada nenhuma evidência relativa ao acompanhamento e à divulgação dos resultados alcançados; e) no tocante ao Planejamento Estratégico de TI (PETI), estabeleceu-se que os tribunais elaborassem seus PDTI até 31/03/2009. No Objetivo Estratégico: “Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário” definiu-se nas ações sugeridas a elaboração de um novo Projeto intitulado: Projeto Nova TI. Em março de 2011, foi publicada a aprovação do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, período 2011-2014, com sua disponibilização no site do TJPB. Quanto ao alinhamento do PETI ao Planejamento Estratégico do TJPB não foi indicado de forma clara como seria realizado. Porém, em todo o documento, é nítida a preocupação de que as prioridades e as demandas a serem atendidas pela área deverão ser definidas pela alta Administração do Tribunal.

Desta forma, em dezembro de 2012, o TJPB, voltando-se à revisão de seu planejamento e contando com a participação de magistrados e servidores, realizou um grande Workshop, em que se discutiram os rumos para o período 2013 a 2018, conforme está publicado no site do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (www.tjpb.jus.br/planejamentoestrategico/, acessado em 01/06/2014).

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba estabeleceu como sua missão “Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”. E sua visão: “Alcançar até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social” (www.tjpb.jus.br) acessado em 07/04/2014.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça estabelece ainda:

Atributos básicos de Valor: “Celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, credibilidade, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade”.

Atributos diferenciadores de Valor: “Comprometimento, prestação jurisdicional de qualidade, justiça humanizada, impacto social, eficiência e eficácia das ações, igualdade”.

Período: 2013 a 2018

O Planejamento Estratégico do TJPB reflete os desafios quanto a gestão de pessoas, o estabelecimento de uma infraestrutura física e tecnológica capaz de responder a demanda, a gestão orçamentária, a busca contínua por excelência operacional, a garantia do acesso à justiça e, também, a geração de um conhecimento maior e mais fidedigno sobre a instituição, que refletirá na melhoria da sua imagem junto aos jurisdicionados, bem como um maior fortalecimento nos relacionamentos vigentes com os demais poderes e órgãos do judiciário.

O mapa estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, que é uma representação gráfica da estratégia, evidenciando os desafios que a organização terá que superar para a efetiva concretização de sua missão e visão estabelecidas, foi montado em vinte e dois objetivos, interligados por relações de causa e efeito, dispondo:

O Mapa Estratégico do TJPB foi montado em 22 Objetivos, distribuídos em oito temas estratégicos:

- Orçamento;
- Infraestrutura e Tecnologia;
- Gestão de Pessoas;
- Eficiência Operacional;
- Responsabilidade Social;
- Acesso ao Sistema de Justiça;
- Alinhamento e Integração, e;
- Atuação Institucional.

Ocorre, a cada três meses, a RAE – Reunião de Análise da Estratégia, com a finalidade de avaliar o andamento da estratégia anteriormente definida, em datas definidas pela Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES), que, provendo todo o apoio necessário aos responsáveis por indicadores, solicita deles que realizem as análises de desempenho dos indicadores, metas, projetos e planos de ações, quando existentes, gerando o relatório de gestão estratégica. No site do Tribunal, está publicado, desde agosto de 2013, o Relatório de Gestão Estratégica.

Segundo o último relatório divulgado do Programa Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça, o Relatório 2013, ano-base 2012, o Tribunal de Justiça da Paraíba é considerado de pequeno porte, tendo apresentado variação positiva referente à sua despesa total e um aumento no número de servidores e de magistrados. Entretanto, houve um aumento de casos pendentes com conseqüente

elevação de carga de trabalho, e o número de processos julgados e baixados também aumentou. A taxa de congestionamento processual foi outro aspecto que sofreu aumento: passou de 75,7% no ano de 2009, para 77,5% em 2012.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público tem investido, cada vez mais, em gestão estratégica, adotando as práticas utilizadas no setor privado, com as devidas adaptações. Por isso, a importância de analisar o planejamento estratégico que é a base, o primeiro passo, em busca de tal fim.

A administração judiciária, como todo o setor administrativo público, caminha para implantação de uma gestão estratégica como meio de enfrentamento de seus problemas e execução de projetos e ações comprometidos com a organização de forma contínua e eficaz.

A prática de planejamento estratégico não faz parte da rotina da maioria das unidades judiciárias brasileiras e, em regra seu gerenciamento, desenvolve-se sem a participação efetiva dos juízes, não obstante sejam os responsáveis pela coordenação dos serviços postos à disposição da sociedade.

A sobrecarga de processos em cada unidade judiciária, ensejando despachos, decisões ou sentenças, e, ainda a pauta extensa de audiências e o atendimento às partes e aos advogados inviabilizam, por vezes o comprometimento com a coordenação dos trabalhos administrativos das referidas unidades, não obstante seja na gestão, no processamento das demandas que se apresentam os sintomas mais visíveis da tão falada morosidade da justiça, ou seja, da demora da entrega da prestação jurisdicional as partes.

A justiça é carente de práticas administrativas, de métodos eficientes e eficazes que propiciem uma maior celeridade às demandas, fornecendo soluções em tempo razoável e com qualidade, trazendo satisfação à sociedade.

Faz-se necessário criar uma estrutura que propicie a implantação do planejamento estratégico, criando objetivos e metas a serem cumpridos e monitorados, com qualificação dos magistrados e servidores, visando a estabelecer uma nova visão da prestação de serviços públicos, entregando, desta forma, no tempo razoável, a prestação jurisdicional, a pacificação social, tão almejada pela sociedade.

Para a consecução desta proposta, é premente que sejam estabelecidas em cada unidade judiciária uma missão e visão com objetivos e indicadores claros e eficazes, de modo a envolver todos os envolvidos no compromisso com a eficiência e eficácia do cartório em questão.

Espera-se que este trabalho, que tem a finalidade de trazer luz para a sistemática adotada nos cartórios como um todo, lance a ideia de buscar no planejamento estratégico com todos os seus elementos e recursos um conhecimento mais amplo do serviço prestado, dos pontos necessários ao crescimento e excelência, servindo, talvez, de alicerce a outros trabalhos com a mesma proposta.

REFERÊNCIAS

AGUIAR NETO, Ruy Rosado de. **Estatística Básica Aplicada à Administração Judiciária**. Porto alegre, Coleção Administração Judiciária, v.11, Departamento de Artes Gráficas, 2010, 157p.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRASIL, Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRASIL, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <www.tjmg.jus.br>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 jun.2014.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. Artigo publicado no google acadêmico. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/113907/13277/Tipos_20de_20Estategias.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2014.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Porto alegre, Coleção Administração Judiciária, v.12, Departamento de Artes Gráficas, 2011, 144p.

GRANGEIA, marcos Alaor Diniz. **Administração Judiciária: Gestão Cartorária**. 1. ed. Brasília: ENFAM, 2011, 156p.

HOUAISS, Antônio e Villar, mauro de Salles. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001, 2.922p.

KERN, Ricardo Alessandro. **Perspectivas sobre o Planejamento Estratégico no Âmbito da Administração da Justiça**. Artigo publicado na Revista de Doutrina da 4ª Região. 2011. Disponível em: <http://72.29.69.19/~ejal/images/stories/arquivos/perspectivas_sobre_planejamento_kern.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011, 419p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2011, 867p.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de Gestão de Unidade Judicial**. Porto alegre, Coleção Administração Judiciária, v.13, Departamento de Artes Gráficas, 2011, 112p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003, 337p.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional Descomplicado**. 7. ed. São Paulo: Editora Método, 2011, 1.083p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico (recurso eletrônico): Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário**. Porto alegre, Coleção Administração Judiciária, v.8, Departamento de Artes Gráficas, 2009, 198p.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: Morosidade e Inovação**. Porto alegre, Coleção Administração Judiciária, v.2, Departamento de Artes Gráficas, 2009, 176p.