



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

**ANA CLÁUDIA GOMES NUNES MARQUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO – O CASO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO  
ESTADO DA PARAÍBA**

João Pessoa – PB  
Maio – 2014

**ANA CLÁUDIA GOMES NUNES MARQUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO – O CASO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO  
ESTADO DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza.  
Coorientador: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto.

João Pessoa – PB  
Maio – 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M357p Marques, Ana Cláudia Gomes Nunes

O planejamento estratégico como ferramenta de gestão  
[manuscrito] : o caso da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado  
da Paraíba / Ana Cláudia Gomes Nunes Marques. - 2014.  
66 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão  
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.

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

"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto,  
Departamento de Administração UFPB".

1. Planejamento Estratégico. 2. Corregedoria-Geral da  
Justiça do Estado da Paraíba. 3. Gestão pública. 4. Organizações  
judiciárias. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

**ANA CLÁUDIA GOMES NUNES MARQUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO – O  
CASO DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DA  
PARAÍBA**

Aprovada em: 31/05/2014

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.ª Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB  
Orientadora



---

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB  
Coorientador



---

Prof. Ms. Alexandre Soares de Melo  
Examinador – FPB

## DEDICATÓRIA

À minha família e amigos que me apoiaram e sempre me deram forças para vencer mais essa caminhada. E, em especial, à minha orientadora, pelo incentivo que culminou na conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que está sempre iluminando o meu caminho e permitiu que mais uma etapa fosse vencida.

Ao meu marido e filha pela paciência e por terem contribuído para a concretização dessa nova trajetória da minha vida.

Aos meus pais, por todos os esforços empreendidos no sentido de inculcar na minha pessoa, valores morais e intelectuais, bem como da importância da educação, que é um elemento primordial para todas as nossas conquistas.

À minha professora orientadora pela paciência, e que em momento crucial soube me incentivar e dar forças, que culminou na conclusão desta monografia.

Aos meus familiares, amigos e todos os que estão sempre próximos a mim, fazendo esta vida valer mais a pena.

MARQUES, Ana Cláudia Gomes Nunes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão – O Caso da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba**. 2014. 66 f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

A presente pesquisa procura analisar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão no desempenho das atividades da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba (CGJ/PB). O planejamento estratégico, quando inserido nas organizações, busca de forma metódica, organizada e flexível estabelecer ações adequadas à realidade organizacional visando resultados satisfatórios e efetivos, além de orientar o gestor na tomada de decisões e auxiliar na melhor alocação dos recursos. Com a elaboração do planejamento estratégico, a Corregedoria, por intermédio de seu gestor, demonstra o comprometimento com o judiciário paraibano ao estabelecer metas e ações que primam por uma prestação jurisdicional mais célere, efetiva e adequada aos anseios da sociedade. A metodologia aplicada para a coleta de dados é de cunho bibliográfico, tratando-se de levantamento de literatura acerca da temática escolhida, seguida de análise e interpretação do material e posterior desenvolvimento do trabalho. Na análise documental, a coleta de dados foi realizada em legislações institucionais do Poder Judiciário da Paraíba e Nacional (TJPB/CNJ), e no planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba (2013-2018). Com base na análise dos dados, conclui-se que o planejamento estratégico da Corregedoria foi construído de forma participativa, democrática e sistematizada com convidados de vários segmentos da justiça paraibana, que contribuíram de forma singular e partilhada durante todo o processo de elaboração. É uma ferramenta de gestão importante para a Corregedoria, pois direciona ações estratégicas condizentes com a realidade da organização e está focado nos jurisdicionados quando, por intermédio de sua missão, enfatiza a eficiência da prestação jurisdicional. Dentre as contribuições dessa ferramenta para o desempenho das atividades da Corregedoria, destacam-se a otimização dos trabalhos por setor, quando da efetivação dos manuais de rotina e procedimento, assim como o código de normas judiciais e extrajudiciais, que facilitará as atividades desenvolvidas pelas serventias judiciais e extrajudiciais, e destaca-se ainda, como contribuição, desde que o objetivo estratégico seja implementado, a prática de valorização do servidor. Contudo, a concretização e o sucesso dessa ferramenta só serão efetivados, se houver, acima de tudo, o comprometimento e a mobilização de todos que fazem parte do processo e conscientização dos futuros gestores na continuidade dos trabalhos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba. Gestão Pública. Organizações Judiciárias.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma da CGJ/PB.....	53
Figura 2: Metodologia para elaboração do planejamento estratégico.....	58



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC – Balanced Scorecard

CGJ/PB – Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

TJPB – Tribunal de Justiça da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Justificativa .....	11
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 A Nova Administração Pública .....	15
2.1.1 Conceito .....	15
2.1.2 Da Administração Pública Burocrática à Gerencial .....	15
2.1.3 Mudanças de Paradigmas na Administração Pública .....	21
2.1.4 Princípio da Eficiência na Administração Pública .....	23
2.2 O Conselho Nacional de Justiça .....	25
2.2.1 Contexto Histórico da Criação, Composição e Atribuições .....	25
2.2.2 As Metas Nacionais .....	28
2.3 O Planejamento Estratégico .....	30
2.3.1 Conceito e Funções .....	30
2.3.2 Tipos de Planejamento .....	31
2.3.3 A importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão .....	32
2.3.4 Administração Estratégica .....	35
2.3.5 Metodologia e Etapas do Planejamento Estratégico .....	37
2.3.6 Planejamento Estratégico em Gestão Pública .....	40
2.3.7 Planejamento Estratégico em Organizações Judiciárias .....	42
<b>III - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>46</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	46
3.2 Caracterização da Organização .....	49
3.2.1 Breve Histórico .....	49
3.2.2 Localização .....	50
3.2.3 Função .....	50
3.2.4 Atribuições .....	51
3.2.5 Estrutura Organizacional .....	52
3.2.6 Quadro Funcional .....	55
3.3 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico da CGJ/PB .....	56
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>64</b>

## I - INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão bastante praticada em organizações privadas, mas com o advento das mudanças nos campos econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental, verifica-se a inclusão dessa metodologia mais consolidada nas administrações públicas, haja vista a mudança no modelo de gestão que passou a ser o gerencial, caracterizado por sua orientação para atendimento das demandas da sociedade de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Com a mudança do perfil de gestão pública, houve a necessidade de implantar esse tipo de metodologia nas organizações judiciárias, e, assim, o planejamento estratégico foi inserido quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 70/2009, tendo por finalidade aperfeiçoar e modernizar as práticas administrativas e implementar diretrizes estratégicas unificadas no âmbito do Judiciário Nacional, buscando o reconhecimento da sociedade e dar continuidade administrativa independente da mudança de gestor.

Em decorrência disso, o planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça foi elaborado em sintonia com o planejamento estratégico nacional e aprovado através da Resolução da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) nº 57/13 de 12 de dezembro de 2013, com o intuito de atender à meta 01/2012 do CNJ, aprovada no V Encontro Nacional de Justiça, em 2011.

Por ser o planejamento estratégico uma realidade nas organizações privadas, a sua inserção nas organizações públicas, nos últimos anos, tem trazido muitos benefícios e vantagens, na medida em que permite identificar os pontos críticos que impedem a concretização de sua missão perante a sociedade, além de permitir que o gestor público estabeleça ações realísticas e de cunho social para o alcance de resultados pautados na excelência e voltados para atender os anseios da sociedade.

A elaboração desse estudo visou analisar se o planejamento estratégico cumpre sua função como ferramenta de gestão no desempenho das atividades da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba. Com o intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada uma revisão de literatura acerca da temática abordada e sobre a gestão pública contemporânea sob vários aspectos e na ótica de vários autores, além de analisar documentos institucionais do Poder Judiciário da Paraíba (LOJE, Regimento Interno, Lei nº 9.316/2010 e Resoluções) e do Conselho Nacional

de Justiça - CNJ (arquivos históricos e Resoluções), assim como o Planejamento Estratégico da Corregedoria-Geral de Justiça da Paraíba 2013-2018.

O trabalho monográfico foi desenvolvido em três (03) capítulos, conforme descritos abaixo:

**Capítulo I – Introdução:** trata-se de uma breve apresentação sobre o tema, a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa e descrição dos capítulos.

**Capítulo II – Fundamentação Teórica:** refere-se ao desenvolvimento propriamente dito da temática abordada à luz da revisão bibliográfica.

**Capítulo III – Aspectos Metodológicos da Investigação:** refere-se à identificação metodológica da pesquisa com base no problema proposto e nos objetivos delimitados. Nesse capítulo, aborda-se o tipo da pesquisa, caracterização da organização e descrição do processo de elaboração do planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba.

O planejamento estratégico é uma temática bastante debatida e discutida nas organizações privadas, contudo, em relação às Organizações Judiciárias, trata-se de um assunto relativamente novo, tendo em vista que foi a partir de 2009 que esse tipo de ferramenta de gestão foi inserida pelo CNJ no Poder Judiciário Nacional.

Diante desses novos acontecimentos no cenário da justiça brasileira, torna-se relevante a presente pesquisa no tocante à análise do planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba como ferramenta de gestão.

## 1.1 Justificativa

A administração pública brasileira, a partir da segunda metade do século XX, assim como qualquer organização privada, vem passando por uma série de mudanças advindas do processo de globalização e redemocratização. Esse período caracteriza-se por ser de grandes transformações nas áreas tecnológicas, sociais e econômicas, as quais impuseram novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas.

O processo de evolução das instituições públicas é permanente e exige adequações constantes. Assim, a essência da reforma da gestão pública consiste na implementação de estratégias que priorizem desempenhos e resultados com eficiência, com base no princípio da legalidade.

No caso das organizações judiciárias, foi criado pela Emenda Constitucional nº 45 (Reforma do Judiciário), em 31 de dezembro de 2004, o Conselho Nacional de Justiça, instituição pública que busca melhorar as boas práticas administrativas no Sistema Judiciário brasileiro, em prol de uma justiça mais célere e efetiva.

Para exercer o controle do Judiciário, o CNJ utiliza-se de dois tipos de atribuições: planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais e controle disciplinar e correicional das atividades dos magistrados.

Foi através da Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que o CNJ instituiu o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, como forma de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

A gestão estratégica, segundo Kanaane et al. (2010, p. 35), “[...] tem-se apresentado como fator compatível para a nova visão da gestão pública em função das expectativas da sociedade na qual se insere”. E o planejamento estratégico é o meio que as organizações públicas buscam para atingir, de forma efetiva, resultados positivos em prol de uma sociedade que exige cada vez mais serviços públicos de qualidade.

Para Matias-Pereira (2012, p. 144), “o planejamento é um processo finalístico, apoiado na racionalidade e na coerência, onde se busca ajustar os meios e fins, para alcançar os objetivos estabelecidos”. Já Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”.

Segundo Matias-Pereira (2012, p.116), “o planejamento estratégico é o processo adequado para mobilizar as pessoas, as empresas e os governos para construir e definir claramente o futuro a que aspiram”.

Observa-se, portanto, que o planejamento estratégico como ferramenta de gestão é um método essencial na administração, e uma ferramenta inovadora que, quando bem difundida na organização, mobiliza as pessoas e gestores para o alcance de resultados, viabilizando, assim, o processo de modernização da administração. Trata-se de um processo de grande importância para organização

pública, especialmente para a Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba, que é um órgão do Tribunal de Justiça, sendo responsável administrativamente por fiscalizar e orientar os serviços extrajudiciais e judiciais. A implantação na Corregedoria dessa ferramenta de gestão implica em benefícios para a sociedade, no tocante à implementação de estratégias que promovam a otimização da justiça, pois a morosidade judicial é uma das maiores problemáticas da atualidade no âmbito do judiciário brasileiro, constituindo em um dos maiores entraves para o serviço judicial de qualidade.

Como servidora da Justiça Paraibana, o tema em questão torna-se de grande relevância, pois a implantação do planejamento estratégico na Corregedoria representa um marco para o judiciário paraibano no processo de modernização da justiça, e evidencia uma postura inovadora do gestor ao convidar, para participar do processo de construção do planejamento estratégico, servidores, magistrados e convidados de outros segmentos da área judicial, que contribuiram de forma peculiar e profissional durante todo o processo. Representa, também, a preocupação do gestor em melhorar os trabalhos desenvolvidos pela Corregedoria, e, conseqüentemente, dos benefícios que o planejamento promoverá à sociedade através da efetivação das ações estratégicas delimitadas.

Diante dos aspectos mencionados, esta pesquisa procura responder à seguinte problemática: **O planejamento estratégico cumpre sua função como ferramenta de gestão no desempenho das atividades da Corregedoria-Geral de Justiça do Estado da Paraíba?**

## 1.2 Objetivos

Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão no desempenho das atividades da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analisar o planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba como ferramenta de gestão;
- Descrever o processo de elaboração do planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba;
- Identificar potenciais contribuições da ferramenta de gestão no desenvolvimento das atividades da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba.

## II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Nova Administração Pública

#### 2.1.1 Conceito

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 10), a administração pública é conceituada em sentido amplo, como: “todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

Em termos amplos, sustenta White (1950, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 10) que a administração pública:

[...] pode ser percebida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de “interesse público” ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal.

Para Ceneviva (2005, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 10), é o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas Leis.

Portanto, com base nas definições expostas, a administração pública refere-se ao conjunto de entes estatais responsáveis por desempenhar suas atividades em prol do interesse da coletividade, desde que estejam amparadas pelos princípios constitucionais.

#### 2.1.2 Da Administração Pública Burocrática à Gerencial

O termo burocracia nos remete a normas extremamente rígidas no processo de desenvolver as atividades administrativas do Estado, e de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 60) “a adoção da administração pública burocrática foi desenvolvida como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, buscou maximizar a priori os controles administrativos”. Dessa forma, com ênfase no



controle administrativo, o Estado perdeu sua principal característica, que é estar a serviço da sociedade.

A primeira reforma administrativa do Brasil foi a burocrática de 1937, com o intuito de substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público confundia-se com o privado. Nesse tipo de administração, reinava o nepotismo e o empreguismo, tendo como norma a corrupção.

No Brasil, a reforma administrativa burocrática surgiu no governo Vargas e teve como objetivo, segundo Bresser Pereira (2010, p. 171):

Transformar a administração pública brasileira, que até então era patrimonial, em um serviço profissional baseado no Estado de direito e na competência técnica; mais amplamente visava tornar o aparelho do estado efetivo, capaz de garantir seu próprio sistema constitucional-legal. Iniciada em um governo autoritário, [...] era uma reforma própria do estado liberal – portanto, uma reforma pré-democrática.

Ao tratar da burocracia como forma de dominação, sustenta Weber (1922, 1968 *apud* Matias-Pereira 2012, p. 57), que “a mesma se apoia sobre o conhecimento técnico, que, além de lhe conferir caráter racional, transforma-a em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa”.

Em decorrência de suas características de inflexibilidade na forma de gerenciamento, sem espaço para a informalidade, a administração burocrática apresenta uma dinâmica imutável que enrijece qualquer tentativa de reformulação das práticas administrativas, desconsiderando assim o capital humano na organização, o que acaba por induzir a um processo de acomodação de interesses. Demonstrando assim, a pouca preocupação da administração pública com os resultados.

De acordo com Bresser Pereira (1996, p.5), a administração burocrática clássica:

Embora tenha sido criada com o pressuposto da eficiência, a mesma não se revelou real, e com o surgimento do grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Para um Estado liberal com função restrita de garantir a propriedade e os contratos, e composto por apenas quatro ministérios: da Justiça, da Defesa, da Fazenda e os das Relações Exteriores, dentre os quais o mais importante era o da

administração da justiça, o problema da eficiência não era, em verdade, essencial, e em decorrência disso, os princípios norteadores de um governo burocrático não eram graves.

Os problemas começaram a surgir, no século XX, com a transformação do Estado liberal em Estado social e econômico, quando o Estado começou a assumir, conforme afirma Bresser Pereira (1996, p. 05):

Um número crescente de serviços sociais – a educação, a saúde, a cultura, a previdência e assistência social, a pesquisa científica – e de papéis econômicos – regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura, - nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial.

Foi após a II Guerra Mundial que houve uma sustentação dos valores da administração burocrática, mas essa condição não impediu que as influências da descentralização e flexibilização presentes na administração das empresas privadas emergissem em todos os governos. Porém, foi a partir dos anos 70, que a reforma administrativa pública ganhou força sem direção a uma administração gerencial, em decorrência da crise do Estado, assim como da crise da burocracia. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Observa-se, portanto, que o Estado dotado de uma administração burocrática apresentava em sua gestão, princípios centralizadores e hierárquicos, que impediam melhoras no padrão de desempenho do setor público, conforme preceitua Matias-Pereira (2012, p. 60) “sem modificações profundas no formato das instituições públicas, nas formas de controle, nas relações de trabalho e cultura, sem foco na missão e orientação para resultados”.

Para Bresser Pereira (2010, p. 172) “ao dar início à reforma gerencial de 1995 o Brasil estava participando da segunda grande reforma administrativa do Estado moderno, que era a transformação do Estado burocrático em gerencial.” E tinha como correspondência de forma política, o Estado democrático-social.

O modelo da administração pública gerencial, de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 61), “tem como pressupostos: descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público”.

O Brasil, dentre os países em desenvolvimento, foi o primeiro a iniciar uma reforma gerencial, por iniciativa do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira à frente do

Ministério da Administração Pública e reforma do Estado (MARE), assim como também do presidente da República à época, Fernando Henrique Cardoso. Caracteriza-se por ser uma reforma adotada e conduzida pela alta administração pública brasileira.

Pontua Matias-Pereira (2012, p. 61), que em decorrência da crise fiscal do Estado, o modelo gerencial surgiu, estrategicamente, na segunda metade do século XX, com o intuito de:

Reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços sob responsabilidade do Estado; como instrumento de proteção ao patrimônio público; e para amenizar a insatisfação existente contra a administração pública burocrática.

Para Bresser Pereira (1996; 1997 *apud* Matias-Pereira, 2012, p. 58):

O novo papel do Estado, com vista a atender a estas demandas, é de facilitar a competitividade internacional, o que pode ser conseguido mediante melhoria dos seus sistemas de gestão para uma ação mais efetiva e eficiente em benefício da sociedade.

O processo de evolução das instituições públicas é permanente e exige adequações constantes. Assim, a administração pública passou por transformações que exigiram mudanças conceituais, estruturais e culturais para que seu papel fosse adequadamente apropriado à crescente busca por suas atividades.

Em decorrência dessa crescente demanda social por serviços e políticas públicas de qualidade, o Estado investe cada vez mais na modernização da “máquina pública”. Atualmente, com a adoção do modelo gerencial, que é caracterizado pela descentralização e desburocratização administrativa, o Estado busca eficiência da administração, qualidade dos serviços prestados e garantia das necessidades vitais da coletividade.

A reforma e a modernização do Estado, de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 9), visam permitir:

Que os governantes, além atuar com maior transparência na gestão pública, alcancem maior eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados à população, criando um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas.

Políticas públicas, segundo Kanaane et al. (2010, p. 3), “são disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam

as atividades governamentais relacionadas à tarefas de interesse público. Elas refletem a ação intencional do Estado junto à sociedade”.

Observa-se, portanto, que a administração pública no mundo contemporâneo procura empenhar-se, cada vez mais, em sua modernização com o intuito de promover e garantir um serviço público de qualidade à sociedade.

Afirma Kanaane et al. (2010, p. 53) que o objetivo central da reforma gerencial:

É concentrar o gestor público em suas funções estratégicas, delegando a produção dos bens e serviços públicos para o setor privado ou o Terceiro Setor, conforme a conveniência para o interesse público, de modo a liberar os executivos do governo para a gestão e o planejamento estratégicos e as funções típicas de Estado. Estas últimas, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, seriam realizadas pelas agências executivas ou reguladoras.

Argumenta Pimenta (1998 *apud* MATIAS-PEREIRA 2012, p. 61) que:

A reforma gerencial busca aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agências do Estado por meio da descentralização; fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social através da garantia dos contratos e assegurar o caráter democrático da administração pública com serviço orientado para o cidadão-cliente e a responsabilização do servidor público pelos seus resultados.

Para concretização desse novo modelo gerencial, é preciso que a administração pública também incorpore os avanços tecnológicos, assim como a rapidez e a facilidade da era digital para estar à altura das exigências da sociedade, e, principalmente, adote estratégias de desenvolvimento estatal baseadas em princípios que regem a administração pública, como a legalidade, legitimidade, impessoalidade, entre outros.

A reforma gerencial de 1995 pode ser vista sob dois ângulos, de acordo com Bresser Pereira (2010, p.175/176):

Sob o ângulo da gestão, um número crescente de organizações públicas vem elaborando planos estratégicos no quadro de uma administração por resultados, e a todo momento vemos a implantação de sistemas de gestão baseados na motivação positiva dos servidores públicos que alcançam metas ou apresentam melhores desempenhos. No plano estrutural, a partir da identificação pela reforma do núcleo estratégico do Estado ocorreu a valorização das carreiras públicas de alto nível que participam desse núcleo. Segundo estão sendo criadas organizações sociais para a realização dos serviços sociais, culturais e científicos do Estado, ou seja, estão

sendo criadas organizações públicas não estatais que executam esses serviços com mais autonomia e eficiência.

Nesse sentido, afirma Matias-Pereira (2012, p. 60), que o marco referencial da nova administração pública é:

Estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve procura rever a forma de prestação dos serviços ao público buscando maior eficiência, eficácia e efetividade. Para mudar o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco, exige profunda revisão dos modelos organizacionais existentes.

Dentre as mudanças significativas ocorridas na gestão pública brasileira, destaca-se a promulgação da Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que visa primordialmente limitar à destinação dos recursos financeiros, proporcionando maior controle dos gastos públicos, ou seja, tem a finalidade de punir as infrações contra o erário público. Segundo Kanaane et al. (2010, p. 53), “o objetivo dessa lei é direcionar o Poder Executivo para adoção dos “3 Es” - economicidade, eficiência e efetividade -, pois a boa gestão fiscal envolve o planejamento e a gestão como o todo, de forma sistêmica.”

Outro ponto de mudança e de grande importância para a administração pública ocorreu por intermédio do Decreto nº 5.378/2005, que preceitua no art. 1º, a instituição do “Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”.

O GESPÚBLICA, nada mais é que uma política pública, que foi criada pelo Governo Federal com intuito de promover uma gestão pública de excelência, apresentando como principais características ser público e federativo e está focado em resultados para o benefício da coletividade. Tem como base de sustentação os princípios norteadores da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e fundamentos de excelência gerencial, tais como: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e

na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

Esse programa busca, através do Comitê Gestor, conforme art. 3º alínea IV - Decreto nº 5.378 de 2005, “desenvolver um modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal”.

Além de provocar incertezas no ambiente, as transformações em curso no mundo contemporâneo estão gerando novas oportunidades e impulsionando avanços nos setores públicos e privados. Em decorrência disso, argumenta Matias-Pereira (2012, p. 30):

Que os esforços para viabilizar a inclusão, redução da desigualdade, manutenção do crescimento econômico sustentável e a melhoria das condições socioambientais são os principais desafios com que grande parte dos governantes, especialmente na América Latina, se defronta nesta segunda metade do século XXI.

Conclui-se, portanto, que o Estado busca cada vez mais, estabelecer políticas públicas condizentes com o modelo gerencial de administração, com o intuito de favorecer um crescimento econômico, social e cultural estatal, assim como também da sociedade contemporânea.

### 2.1.3 Mudanças de Paradigmas na Administração Pública

O serviço público no mundo contemporâneo, apesar das mudanças de paradigmas, permanece com a titularidade estatal através de concessão, permissão e autorização, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988.

Em decorrência das demandas da sociedade contemporânea, o Estado necessita cada vez mais estimular a utilização de novas tecnologias e propor inovações no setor público.

É por meio da administração pública que o Estado tem a responsabilidade de atender os anseios da sociedade, com serviços públicos de qualidade. Para a concretização dessa ação, utiliza-se de medidas governamentais que realmente sejam de interesse social.

Independente da esfera de atuação, o Estado necessita estar bem estruturado no campo tecnológico, econômico, político e socioambiental para buscar a tão sonhada excelência na prestação dos serviços públicos.

As mudanças de paradigmas decorrentes do processo de globalização têm contribuído de forma relevante para a modificação do cenário de negócios, e, com isso, surge o relacionamento de parceria entre o setor privado e público, o que exige para a concretização a revisão de conceitos e processos. Para a gestão pública o fator motivador do sistema de parceria é a crescente exigência da sociedade pela transparência e serviços e bens públicos de qualidade.

O sistema de cooperação está relacionado com a troca de experiências de sucesso aplicadas no setor privado referente às técnicas modernas de administração, mas desde que devidamente ajustadas aos objetivos do setor público. Conceitua Hiernaux (1997 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 37) que “a parceria é uma relação entre atores em torno da utilização de recursos e/ou descoberta de interesses comuns articuláveis”.

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 38), “o pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação [...] vai exigir que essas técnicas sejam adaptadas às características de cada Estado nacional, instituições e organismos públicos, administrações estaduais e locais”, podendo ser utilizada na estruturação de novos modelos de gestão pública, proporcionando assim resultados significativos, além da obtenção de benefícios econômicos.

O sistema de parcerias no campo da administração refere-se ao resultado da associação de duas ou mais instituições, independente de ser pública ou privada, que unem recursos e conhecimentos com o intuito de fortalecer competências.

Pontua Matias-Pereira (2012, p.40) que as alianças estratégicas no setor público se apresentam como:

Um instrumento viabilizador do desenvolvimento e capacitação da administração pública, sem a necessidade de alocar investimentos significativos e com menores riscos, além de permitir o aproveitamento de sinergias públicas, tecnológicas e científicas.

Entende Matias-Pereira (2012, p. 42) que modelo de gestão pública é:

O elenco de propósitos, orientações e normas legais que impõe o desdobramento em processos específicos, em estruturas de gestão pública e de gerência de recursos humanos, nas recomendações

para o comportamento gerencial, da lógica da dinâmica de processo estratégico que se pretende alcançar.

Outra forma de parceria entre a administração pública e a privada refere-se às licitações e contratos, que foi regulamentada mediante aprovação da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Segundo o Art. 2º da lei, “a parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa”. De acordo com Kanaane et al. (2010, p. 54) “com a nova lei, o setor privado passa a ser um parceiro estratégico e investidor de recursos, cujos planos de ação, projetos, processos e a cobrança de tarifa dos usuários são regulados pelo setor público”.

Conforme preceitua o art. 4º da lei mencionada, na contratação de parceria público-privada serão observadas as seguintes diretrizes:

- I – eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade;
- II – respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução;
- III – indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;
- IV – responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;
- V – transparência dos procedimentos e das decisões;
- VI – repartição objetiva de riscos entre as partes;
- VII – sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria (BRASIL, 2004).

Conclui-se, portanto, que essa prática de parceria entre a administração pública e privada, desde que obedeça às normas estabelecidas em lei, promoverá grandes benefícios à sociedade, na medida em que trará vantagens econômicas para o setor, respeitando, assim, ao princípio da economicidade.

#### 2.1.4 Princípio da Eficiência na Administração Pública

Em decorrência das mudanças advindas do processo de globalização e redemocratização, o Estado brasileiro busca a implantação do modelo gerencial de gestão, nos mesmos moldes da gestão privada. A diferença decorre que na administração privada enfatiza-se o ganho de lucros e na pública a redução dos gastos, mantendo serviços públicos de qualidade e redução do controle das atividades-meio, que foi incluída, segundo Matias-Pereira (2012, p. 12),



Pela Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 04 de junho de 1998 ao estabelecer o contrato de gestão, que permite maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, desde que estabeleçam metas de desempenho.

Foram várias as reformas institucionais para que a mudança do modelo de gestão fosse instituída, dentre elas a inclusão do princípio da eficiência no ordenamento jurídico brasileiro, por intermédio da EC 19/1998.

O conceito do princípio da eficiência, de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 12) "tem por base o interesse econômico, na medida que orienta a atividade administrativa a elevar o seu nível de desempenho, buscando atingir melhores resultados com menor custo possível, a partir do emprego dos meios e instrumentos que já dispõe".

Assim, o princípio da eficiência foi incluído aos demais princípios constitucionais que orientam a atividade administrativa do Estado, que são: legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Destaca Di Pietro (2011 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 13), que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos:

Podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os resultados melhores, como também em relação ao modo racional de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, idem quanto ao intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

Preconiza Meirelles (2007 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p.13) que o "princípio da eficiência é um dos deveres da administração. [...] é o mais moderno princípio da função administrativa que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade [...]".

O princípio da eficiência representa, portanto, o modo como o agente público deverá cumprir suas atividades e obrigações de forma efetiva perante a sociedade, gerando assim resultados positivos para o serviço público e adequado atendimento das necessidades da população. Para ser eficiente é preciso que o agente público

realize suas atribuições com qualidade, ética, agilidade e tenha um excelente rendimento funcional.

## **2.2 O Conselho Nacional de Justiça**

### **2.2.1 Contexto Histórico da Criação, Composição e Atribuições**

Diante da falta de efetividade da Justiça na prestação jurisdicional, denúncias de corrupção de juízes e processos com grande morosidade de solução, gerou-se uma crise no Judiciário, causando, de certa forma, uma descredibilidade no sistema, e a sociedade clamava aos legisladores por um órgão de controle externo do Judiciário.

O CNJ foi criado por Emenda Constitucional, que é a modificação imposta ao texto da Constituição Federal após sua promulgação, em outubro de 1988. Sua aprovação é da competência da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, e depende de que se obtenha, em cada uma das duas casas legislativas, três quintos dos votos (308 na Câmara e 49 no Senado).

A criação do CNJ se deu pela Emenda Constitucional nº 45, aprovada em 30 de dezembro de 2004, sendo chamada de Reforma do Judiciário. O CNJ é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do Poder Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa, financeira e processual.

Historicamente, a proposta de criação do CNJ apresenta duas justificativas, conforme matéria “A História do CNJ” do domínio Folha.com, em 13 de janeiro de 2012:

[...] a primeira delas vem do fato de que o Judiciário brasileiro na verdade é composto por diversos tribunais diferentes (estaduais, federais, comuns, especializados), cada um deles dotado de autonomia administrativa e financeira, com poucos padrões nacionais comuns para seu funcionamento. Com a criação do CNJ, ele passou a estabelecer alguns padrões e diretrizes nacionais para o funcionamento dos tribunais, especialmente no que se refere à administração de recursos humanos e financeiros, à informatização e à gestão de informações. A segunda justificativa para a criação do CNJ vinha da crítica ao corporativismo da magistratura e da necessidade de haver algum controle social sobre o único dos três poderes que não se submete ao voto popular [...].

Conforme art. 103-B da Constituição Federal de 1988, por 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução e salvo o Presidente do STF, todos os integrantes do CNJ são nomeados pelo Presidente da República, depois de serem aprovados por maioria absoluta no Senado Federal, sendo composto por:

- I - O Presidente do Supremo Tribunal Federal;
- II - um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal;
- III - um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal;
- IV - um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- V - um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- VI - um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VII - um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VIII - um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- IX - um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- X - um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República;
- XI - um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual;
- XII - dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;
- XIII - dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal (BRASIL, 2004).

As atribuições do CNJ estão delimitadas pelo art. 103-B § 4º da Constituição Federal de 1988, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

- I. Zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;
- II. Zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;
- III. Receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais,

podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV. Representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V. Rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI. Elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII. Elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Todas as atribuições são de cunho administrativo, podendo subdividir-se em: políticas, administrativas, de ouvidoria, correicionais, disciplinares, sancionatórias, informativas e propositivas.

É por meio da Corregedoria Nacional da Justiça que o CNJ exerce o poder de correição e controle disciplinar, que é o poder de investigar, corrigir e punir irregularidades e desvios de conduta praticados por membros do Judiciário. Essa atribuição da Corregedoria Nacional da Justiça ocorre em concorrência com os poderes das corregedorias de cada tribunal, responsáveis pela apuração e punição de infrações disciplinares e irregularidades administrativas de seus próprios membros.

Esse poder de correição e controle disciplinar do CNJ foi alvo de críticas e também objeto de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) interposta pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), a qual foi julgada improcedente pelo Supremo Tribunal Federal (STF).

Conclui-se que o CNJ, como órgão de controle externo do Poder Judiciário, busca a otimização da prestação jurisdicional com ênfase na celeridade por intermédio de diretrizes administrativas relativas à gestão de pessoas, finanças e tecnologia da informação que, quando aplicadas, unificam e alinham as práticas desenvolvidas nos tribunais.

### 2.2.2 As Metas Nacionais

Como forma de nivelar os tribunais nacionais, o CNJ implantou o sistema de metas de nivelamento nacional que, segundo o portal do CNJ, foram definidas no 2º Encontro Nacional do Judiciário, acontecido em Belo Horizonte/MG, em 2009. Ao final do Encontro, os tribunais brasileiros traçaram 10 metas de nivelamento para o Judiciário para aquele ano, com o intuito de proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça. O grande destaque foi a Meta 2, que determinou aos tribunais que identificassem e julgassem os processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31/12/2005. Ainda nesse Encontro, foi estabelecido como meta 1: 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. Em consonância com essa meta, foi aprovada a Resolução CNJ nº 70 de 18 de março de 2009, que dispõe sobre o planejamento estratégico e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, com o intuito de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, além de conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente da alternância de seus gestores.

Com a meta 2, o CNJ procura estabelecer critérios para o cumprimento de um direito constitucional estabelecido pelo art. 5º, inciso LXXVIII da Constituição Federal de 1988; a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Nesse Encontro também foram definidas outras metas importantes para organizar o trabalho nas varas de Justiça, informatizar o Judiciário e proporcionar mais transparência à sociedade.

Nos anos seguintes, as metas continuavam com o foco na agilidade e eficiência da Justiça, e os desafios traçados foram ainda maiores. Destacou-se, em 2010, o fato da meta 2, por exemplo, abranger o ano de 2006, ou seja, os tribunais deveriam julgar todos os processos distribuídos até 31/12/2006. A meta 1, também garantiu mais agilidade à tramitação dos processos, determinando o julgamento de uma quantidade de processos maior do que o número que entrou na Justiça em 2010. Em relação a 2011, foram escolhidas quatro metas aplicáveis a todos os segmentos e uma meta específica para cada segmento de Justiça (Trabalhista,

Federal, Militar e Eleitoral), com exceção da Justiça Estadual. Destacou-se a meta de responsabilidade social, que consistiu em implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos. Para 2012, metas relativas à disponibilização, pelos tribunais, de informações processuais na internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; a criação do Núcleo de Cooperação Judiciária, com a instituição do juiz de cooperação; a implantação de sistema eletrônico para consulta a tabelas de custas e emissão de guia de recolhimento, entre outras iniciativas voltadas à modernização, celeridade e efetivação da justiça.

As metas para 2013 têm primordial importância para os objetivos de proteção dos direitos do cidadão e da probidade administrativa. A principal meta nascida das discussões travadas no evento foi a de número 18, que visava identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011. Essa meta, que envolve o STJ, as Justiças Estadual, Federal, Militar Estadual e Militar da União, evidenciou a necessidade de priorizar o processo e julgamento de ações relativas a práticas lesivas ao patrimônio público e aos princípios da administração pública.

## **2.3 O Planejamento Estratégico**

### **2.3.1 Conceito e Funções**

O ato de planejar consiste em projetar, traçar, ou seja, estabelecer metas ou planos a serem alcançados. Planejamento, quando se refere às organizações privadas ou públicas, segundo Aurélio (1999, p.1582), “significa um processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações visando à consecução de determinados objetivos”. Para Oliveira (2013, p. 4), “planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Mais do que desenvolver o planejamento em uma organização, é preciso que o indivíduo, como gestor, desenvolva técnicas e atitudes administrativas como forma

de prever e organizar ações e processos futuros para o alcance racional e eficaz de objetivos previamente estabelecidos.

Para Oliveira (2013, p.5), "o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde". E são esses questionamentos que são considerados primordiais para o processo de elaboração do planejamento estratégico.

Afirma, ainda, Oliveira (2013, p. 5), que "a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados [...]", ou seja, a complexidade do processo consiste em estabelecer atos decisórios permanentes e de qualidade, como forma de obter alternativas viáveis diante das pressões ambientais internas e externas que as organizações têm que suportar para o alcance de resultados esperados.

Pontua Rezende (2012, p. 20), que:

O planejamento estratégico é um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

Para Kotler (1975 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 140), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interação com o ambiente.

O processo de planejamento apresenta as seguintes funções: planejamento, execução, controle e avaliação. Como já mencionado, o planejamento refere-se a um método dinâmico e racional que promove ações coordenadas nos diferentes níveis da organização com o intuito de atingir os objetivos determinados. De acordo com Matias-Pereira (2011, p. 98),

A execução consiste em fazer com que as tarefas sejam realizadas de acordo com o plano, isto é, organizar e distribuir tarefas e delegar autoridade para a execução. Já o controle é o conjunto de ações para que as pessoas se comportem da forma determinada pelo plano, para isso comparando-se o previsto com o realizado, verificando-se os desvios e tomando-se as providências corretivas.

Como forma de adquirir e sustentar vantagens competitivas sobre seus concorrentes com possível eficiência, as organizações utilizam como ferramenta de gestão o planejamento estratégico. Nesse sentido, argumenta Mintzberg (1994 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 98), que:

O planejamento estratégico busca promover a correção das lacunas do processo tradicional de planejar, principalmente em dois aspectos: em primeiro, se preocupando em analisar o ambiente externo e em harmonizar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e em segundo, visando uma maior participação das pessoas na confecção do plano.

Percebe-se então, o quanto é importante à inserção do planejamento estratégico na organização, como ferramenta de gestão, na busca contínua de unificar e mobilizar os colaboradores da organização com a finalidade de maximizar os resultados.

### 2.3.2 Tipos de Planejamento

Existem três tipos distintos de planejamento, sendo essa distinção de acordo com o nível hierárquico da organização. São eles: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico, para Oliveira (2013, p. 17), “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 os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Para Rezende (2012, p. 20), “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

O planejamento tático é desenvolvido em determinadas áreas da organização com o intuito de aprimorar resultados, e, de acordo com Oliveira (2013, p. 19), “trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”. Diferencia-se do planejamento estratégico, pois está relacionado às atividades meios da organização, apresenta prazo mais curto, amplitude mais restrita (apenas engloba parte da empresa), menores riscos e maior flexibilidade.

O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de



resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 19).

Apesar de existirem três (03) tipos de planejamento, onde cada um atua em níveis diferentes da organização, verifica-se que, para haver realmente benefícios para a organização, os mesmos devem ser implementados de forma integrada, formando um todo único e melhor administrado. Nesse sentido, afirma Oliveira (2013. p.17), que:

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Nessa mesma perspectiva de integração entre os planejamentos estratégico, tático e operacional, pontua Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39):

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que no processo de planejamento estratégico sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Nota-se, portanto, que por ser o planejamento estratégico um processo que envolve a alta gestão e, sendo ele responsável por estabelecer os objetivos e o curso da ação na organização como um todo, é também de sua responsabilidade desenvolver medidas que promovam a integração contínua entre os setores visando o alcance dos resultados.

### 2.3.3 A importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão

É de grande importância para uma organização, seja ela pública ou privada, a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, pois permite desenvolver em um período delimitado de tempo, ações que promovem as bases para um futuro promissor da organização, à medida que preparam para as constantes mudanças ambientais que sempre ocorrerão, ou seja, a importância

dessa ferramenta está diretamente relacionada ao sucesso de qualquer organização.

Segundo Matias-Pereira (2011, p. 124):

É perceptível a crescente importância dada na fase atual, tanto no setor privado como no público, para a questão da adoção do planejamento estratégico. Destacam-se entre as razões para a utilização de novos modelos de gestão, as mudanças de paradigmas no mundo atual, que vêm acelerando as transformações nos ambientes de todas as empresas e organizações públicas, especialmente nos campos econômicos, social, tecnológico, cultural e ambiental. Assim, a empresa ou a organização pública somente poderá evoluir se conseguir ajustar-se à conjuntura.

Matias-Pereira (2011, p. 129), diz que “por meio do planejamento estratégico, busca-se abrir novas frentes e possibilidades de ganho e vantagens competitivas para manter ou aumentar o lucro operacional do empreendimento, num ambiente complexo e hostil”.

Observa-se que, o planejamento estratégico permite que a organização utilize melhor suas capacidades e minimize a perda de tempo com atividades que direcionam a organização para caminhos aquém de seus objetivos. Porém, o processo só será efetivo se houver a participação e o comprometimento de toda a equipe, bem como do gestor-líder em estabelecer plano de ação de acordo com a real situação da organização. Para isso, muitas vezes, torna-se necessária a colaboração de consultor especializado, como forma de garantir o sucesso dessa ferramenta de gestão.

Afirma Oliveira (2013, p.5), “que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”.

Para o processo de tomada de decisão, torna-se necessária a obtenção de dados fidedignos e conhecimento da realidade interna e externa da organização por parte do gestor, para que assim possa desenvolver uma comunicação eficaz com os diversos participantes do sistema organizacional. Assim como, também o processo de comunicação e a decisão só serão eficazes se as funções de planejar e avaliar estiverem devidamente alinhadas com o sistema gerencial, que executará os planos propostos, dirigindo e coordenando as ações. Então, para que ocorra esse alinhamento e o pleno funcionamento do sistema gerencial, torna-se necessário o

envolvimento direto de gestores e gerenciados em ações articuladas para o sucesso das atividades planejadas.

Não basta apenas ser um processo que promova a mobilização de todos que fazem parte da organização e que busca, através de comportamentos proativos, atingir o sucesso e construir o futuro, é preciso potencializar o planejamento estratégico com atitudes estratégicas, ou seja, o gestor necessita desenvolver habilidades e competências a partir do conhecimento do ambiente externo e interno, e utilizar o senso crítico para identificar as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos e com isso estabelecer um nível de otimização com o ambiente de forma a garantir o alcance de resultados positivos.

Para evitar desgastes e diminuir os riscos de insucesso do planejamento, pontua Rezende (2012, p.21) que:

A metodologia escolhida deve ser adequada à realidade da organização. O projeto deve ser organizado antecipadamente e amplamente divulgado. Os envolvidos no projeto devem ser capacitados. A visão e os objetivos devem ser realísticos. O planejamento e a gestão da organização devem ser integrados e vivenciados constantemente. O envolvimento das pessoas da organização deve ser efetivo. O projeto deve ter um orçamento para sua elaboração. O planejamento estratégico deve ser desvinculado de um organograma ou das forças políticas da organização.

De acordo com Oliveira (2013, p.40), o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- O que a empresa pode fazer em termos do ambiente externo, onde estão os fatores não controláveis pela empresa;
- O que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência;
- O que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e
- O que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

O processo propriamente dito do planejamento estratégico inicia-se pela fixação dos objetivos que a organização espera alcançar, em um segundo momento, após constatação da viabilidade da decisão de investimento, passa-se para a etapa da implementação, nesse terceiro momento, o planejamento estratégico passa a ser tático e o projeto de viabilidade dá lugar à operacionalização da produção.

### 2.3.4 Administração Estratégica

Um dos principais instrumentos da administração estratégica na atualidade é o planejamento estratégico. Pontua Meirelles e Gonçalves (2001 apud MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 37), que:

A administração estratégica surgiu, assim, como uma das etapas do planejamento - a de seleção de caminhos a serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Sustentam os autores que, como uma evolução do planejamento estratégico, a gestão estratégica surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral.

Então, em termos de planejamento estratégico, é de grande valia entender e vivenciar durante a sua elaboração, o termo administração estratégica. Para Matias-Pereira (2012, p. 142), "a administração estratégica é um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente". Dessa forma, esse processo permite, por meio de repetições cíclicas das etapas, apesar das constantes mudanças dos ambientes organizacionais, que as organizações se transformem adequadamente e assegurem que as metas sejam atingidas.

De acordo com Matias-Pereira (2012, p. 142), "na realização da administração estratégica exige-se o cumprimento de diversas etapas básicas: execução de uma avaliação do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; e controle estratégico".

Em caso de administrador público, além dessas etapas, é de grande importância a prioridade das questões da responsabilidade social e da gestão socioambiental no processo, que representa, na atualidade, um compromisso do gestor em adotar políticas públicas que protejam e promovam os interesses da organização e da sociedade como um todo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A administração estratégica, quando inserida em uma organização, delimita e programa ações que promovem a potencialização dos resultados ao estabelecer a interação entre a organização e o seu ambiente interno e externo, gerando, assim, o desenvolvimento da competitividade e estratégia. Assinala Matias-Pereira (2011, p.

32), “que pela necessidade de manter a organização bem posicionada no ambiente onde atua, a administração estratégica tem como objetivo principal tornar factível o processo de transformação da estratégia em ações e medidas efetivas”.

Destaca Gracioso (1996 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 39), "que a administração estratégica pode ser entendida como sendo o ponto final da evolução do pensamento estratégico dentro da organização, durante a elaboração e execução das suas realizações".

De acordo com (CERTO, PETER, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000 *apud* REZENDE, 2012, p. 2), as etapas do planejamento estratégico através da administração estratégica, consiste em cinco etapas:

Analisar o ambiente (monitorar o meio ambiente externo e interno da organização); estabelecer a diretriz organizacional (determinar a meta da organização, juntamente com a missão e os objetivos); formular estratégias (definir como as ações organizacionais alcançarão seus objetivos); implementar estratégias (colocar em ação as estratégias desenvolvidas); elaborar o controle estratégico (monitorar e avaliar todo o processo para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado, inclusive com sistemas de informação)

É de grande importância e até mesmo vital para o sucesso de uma organização que o gestor responsável pelos atos decisórios, utilize-se de pensamento estratégico, que consiste em ter atitudes empreendedoras, criativas e operacionais na organização e em seu ambiente, com o intuito de dominar o presente e conquistar o futuro. Para isso, deve se utilizar de informações ou dados significativos, além de conhecimentos relevantes para as tomadas de decisões durante o processo do planejamento estratégico.

Observa-se, também, que o êxito do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, tanto em organizações públicas como privadas, ocorre em grande parte quando existe um maior engajamento e comprometimento efetivo da equipe, em alcançar os objetivos estratégicos delimitados, assim como depende da constante busca da organização em adaptar a sua estrutura organizacional a uma realidade de constantes incertezas.

### 2.3.5 Metodologia e Etapas do Planejamento Estratégico

Em termos de planejamento estratégico, a empresa espera, segundo Oliveira (2013, p. 37), “a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; c) conhecer e usufruir as oportunidades externas; d) conhecer e evitar as ameaças externas; e) ter um efetivo plano de trabalho”.

Alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento, independentemente da metodologia. De acordo com Ackoff (1975 *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 14), apresenta cinco partes, os quais foram adaptados por Oliveira:

**Planejamento dos fins** – especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e metas.

**Planejamento dos meios** – proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado. [...] Nessa etapa tem-se as escolhas de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.

**Planejamento organizacional** – esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. [...] estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócio.

**Planejamento dos recursos** – dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação dos recursos financeiros. Estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

**Planejamento da implantação e do controle** – corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

Apesar da existência de várias metodologias na literatura para elaboração do planejamento estratégico, é de grande importância a adequação do método à realidade da organização. A metodologia consiste em um instrumento metódico, interativo e harmônico que busca, de forma organizada e flexível, estabelecer critérios de desenvolvimento de projetos, de modo a garantir resultados satisfatórios e efetivos para a organização. (REZENDE, 2012)

Observa-se que a escolha da metodologia é de responsabilidade das pessoas envolvidas no processo, e que esta, após ser analisada e considerada compatível com o perfil da organização, deve promover o desenvolvimento do projeto e fomentar o entendimento de todos os envolvidos da importância do empreendimento para a organização como um todo.

Segundo Rezende (2012, p. 23), “a metodologia deve está adequada às necessidades da organização e deve possibilitar relacionar os recursos necessários e destacar os prazos ideais para cada fase do projeto. Ela pode ser revisada, atualizada e complementada na medida do desenvolvimento do projeto”.

Após escolha, pelo gestor, da metodologia a ser empregada no processo do planejamento estratégico, que é denominada etapa de delineamento, passa-se para a etapa posterior do processo que se refere à elaboração e implementação, as quais podem apresentar as seguintes fases, segundo Oliveira (2013, p. 42): Fase I – Diagnóstico estratégico; fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV – Controle e avaliação.

Para o projeto de planejamento estratégico ser efetivo tanto em organizações públicas quanto em privadas, metodologicamente, Rezende (2012, p. 25) sugere as seguintes fases: “análises organizacionais; diretrizes organizacionais; estratégias organizacionais; e controles organizacionais e gestão do planejamento”.

A metodologia escolhida servirá para elaborar, gerir e implementar o projeto. Cada fase, segundo Rezende (2012, p. 25 e 110), apresenta as seguintes descrições:

**Análises organizacionais** – procuram identificar qual a real situação da organização, incluindo variáveis internas e externas, destacando os problemas ou desafios da organização;

**Diretrizes organizacionais** – procuram estabelecer essencialmente a atividade para as organizações públicas ou o negócio para as organizações privadas, destacando seus serviços ou produtos e os objetivos da organização;

**Estratégias organizacionais** - elaboração, discussão, o entendimento e principalmente aprovação das ações estabelecidas nas fases anteriores e das viabilidades para atender os seus respectivos objetivos;

**Controles organizacionais e gestão do planejamento** – procuram estabelecer os controles estratégicos, táticos e operacionais do planejamento estratégico, por meio de padrões ou medição de desempenho, do acompanhamento e da correção dos desvios. Destaca-se nessa fase a forma de gestão do projeto para lidar com os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que são requeridos pelo planejamento estratégico.

Pontua Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41-43) que o processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

**Declaração de missão:** a missão refere-se ao papel da organização perante a sociedade, ou seja, define o “negócio”, ao tempo que delimita o ambiente de sua atuação;

**Visão de negócio:** consiste em compreender o real papel da organização a fim de conhecer melhor as necessidades e enxergar oportunidades diante dos propósitos futuros. Quando associada a uma declaração de missão, compõe a intenção estratégica da organização. "Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. [...] Quanto mais a visão de negócio está alinhada aos interesses dos *stakeholders* mais ela pode atender a seus propósitos" (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 64).

**Diagnóstico estratégico externo:** corresponde à análise de cenário externo com o intuito de identificar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

**Diagnóstico estratégico interno:** corresponde à análise de cenário interno da organização com o intuito de identificar as suas forças e fraquezas, de modo a permitir formulação de estratégias compatíveis com suas necessidades.

**Fatores-chave de sucesso:** está relacionado com a solução dos pontos de fraquezas identificados pela análise de *Swot*, para que a organização alcance o proposto na missão.

**Sistemas de planejamento estratégico:** trata da formulação de estratégias e sua implementação por meio da construção das ações. É através da implementação das ações por meio dos planos operacionais que a organização procura atingir sua visão de negócio, missão e objetivos.

**Definição dos objetivos:** é estabelecer ações de acordo com a estratégia estabelecida pela organização a fim de alcançar os resultados esperados.

**Análise dos públicos de interesse (*stakeholders*):** procura identificar no ambiente interno e externo as partes interessadas na organização, ou seja, são todas as pessoas que afetam ou são afetadas pelas atividades desempenhadas pela organização.

**Formalização do plano:** consiste na implementação das ações por meio de programas e projetos específicos. Nessa etapa, torna-se necessário o comprometimento de todos da organização e exige dos gestores, tomada de decisões racionais visando à avaliação, à alocação e ao controle de recursos, além de firme controle sobre o trabalho.



**Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica):** trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.

Apesar de existirem nomenclaturas distintas entre os autores mencionados, observa-se que as etapas propostas fazem parte de metodologias distintas, mas que direcionam a organização seja ela, privada ou pública, para um objetivo comum que é a elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, ao sucesso da organização, ao utilizá-lo como ferramenta de gestão. Observa-se que cada etapa apresenta seu grau de importância e são fundamentais para todo o processo.

### 2.3.6 Planejamento Estratégico em Gestão Pública

Para Rezende (2012, p. 15), a gestão pública requer os conceitos, preceitos e métodos da administração pública e da inteligência organizacional pública. É orientada para a prestação de serviços públicos, seja como administração direta ou indireta, sem a visão do lucro.

Em decorrência da reforma e modernização da administração pública, o gestor público busca, por intermédio das políticas públicas, criar um ambiente favorável à inclusão social, e atuar com maior transparência visando à prestação de serviços públicos à população com eficiência, eficácia e efetividade.

Diante de cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos e exigentes quanto à prestação dos serviços públicos com qualidade, a administração pública busca implantar, dentro dos princípios legais, a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, no intuito de estabelecer ações de cunho social para alcance de resultados pautados na excelência e voltados para atender às demandas da sociedade.

Afirma Matias-Pereira (2012, p. 123) que o planejamento é:

Uma prática essencial na administração – pública ou privada -, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, podemos destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

Segundo Pfeiffer (2000 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 39) o planejamento estratégico tem dois propósitos:

Por um lado, pretende concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal maneira que todos os membros trabalhem com foco na mesma direção; por outro lado, procura analisar o entorno da organização, ou seja, o ambiente externo, e adaptá-la a ele, para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que tiver. A intenção é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta da administração que, quando inserida na organização, permite que o gestor decida como agir baseado nos acontecimentos do ambiente no presente imediato e no futuro próximo e transformar as decisões em ações gerenciáveis.

Para Matias-Pereira (2011, p. 126), o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública [...], depende das condições e formas para a sua concretização, são elas:

- Forma de envolvimento dos atores, em especial do processo de sensibilização. Devem ser mobilizados previamente por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problemas;
- Interação e qualidade da relação entre o conjunto de atores que planeja;
- Nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui;
- Capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas;
- Demonstração de vontade política para a implementação e a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.

De acordo com Rezende (2012, p. 21), o êxito ou o sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando:

A missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus elaboradores estão capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis.

Nesse sentido, observa-se que todos que fazem parte da organização devem ter consciência de seu papel dentro da organização e de como a sua atuação comprometida no processo do planejamento estratégico é relevante para o alcance dos resultados.

Para Kanaane et al. (2010, p. 56) “a estrutura metodológica do planejamento contemporâneo é a mesma para todos os setores: privado, público e terceiro setor”. O processo inicia-se com a verbalização da organização quanto a sua missão e seus valores fundamentais. Em se tratando de setor público, existem algumas peculiaridades, quanto ao embasamento no direito administrativo e leis específicas que orientam a missão e as competências de cada órgão. Em seguida, faz-se um delineamento da visão de futuro por um objetivo central e objetivos específicos para serem alcançados em período de tempo futuro (KANAANE, 2010).

Seguindo o processo, faz-se a análise de cenário da organização através de uma ferramenta chamada de *Swot*, em que se analisa o ambiente organizacional interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), sendo a base de gestão e do planejamento estratégico. Delimita-se, então, a estratégia para o alcance dos resultados visados para o futuro, a partir da condição presente. Iniciando-se, assim, o ciclo PDCA: planejar, fazer, checar e agir, após a avaliação dos processos e resultados (KANAANE, 2010).

Feito o diagnóstico consubstanciado, Kanaane et al. (2010, p. 57) afirma que o planejamento contemporâneo detalha metas, indicadores tangíveis e cronogramas físico-financeiros; identifica os processos estratégicos, táticos, operacionais e as responsabilidades nominais.

### 2.3.7 Planejamento Estratégico em Organizações Judiciárias

Como forma de promover um Judiciário com mais eficiência, o CNJ estabelece programas em diversas áreas como: gestão institucional, meio ambiente, direitos humanos e tecnologia. Tendo como missão: Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade.

Foi através da Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que o CNJ instituiu a obrigatoriedade da elaboração do planejamento e da gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, com a finalidade de aperfeiçoar e modernizar os

serviços judiciais. Com essa resolução, o planejamento estratégico do CNJ e demais Tribunais de Justiça do país foram elaborados de forma alinhada e integrada com o intuito de promover a unificação da justiça no âmbito nacional e atender os anseios de uma sociedade que busca uma prestação jurisdicional mais eficaz. Não basta que a sociedade tenha seus direitos assegurados constitucionalmente, é preciso que, na prática, o acesso à justiça e a razoável duração do processo sejam realmente assegurados de forma efetiva.

Para Matias-Pereira (2012, p. 140), [...] o planejamento estratégico é aceito como um documento dinâmico de gestão, que sinaliza decisões que devem ser adotadas sobre a trajetória de atuação a ser seguida pela organização no esforço de cumprir a sua missão.

Com implantação do planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário Nacional, busca-se desenvolver, através de uma metodologia adequada à realidade da organização, uma visão sistêmica da organização de modo a estabelecer ações que viabilizem uma prestação jurisdicional mais célere.

Afirma Rezende (2012, p. 20) que:

O planejamento estratégico é elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca.

Assim como em uma organização privada, o planejamento estratégico, quando implantado na organização judiciária, auxilia o gestor a desenvolver técnicas administrativas de acordo com a realidade da organização, assim como promove a conscientização das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento de sua missão. Para isso, também se torna indispensável que todos os servidores sejam envolvidos no processo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Para Oliveira (2013, p. 5), "toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado".

Adotar o planejamento estratégico nas organizações judiciárias permitirá uma identificação institucional, com definição clara sobre os papéis a serem

desempenhados pela organização perante a sociedade e dos objetivos e metas a serem alcançados. Além de proporcionar que a organização se capacite para alcance desses resultados e racionalize recursos.

A metodologia adotada pelo CNJ foi o *Balanced Scorecard* (BSC), que permite avaliação da consecução dos objetivos estratégicos das organizações judiciárias por meio de indicadores de desempenho, além de monitorar os resultados de cada órgão.

O BSC surgiu no início de 1990, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. Essa metodologia ganhou ampla divulgação, segundo Matias-Pereira (2011, p.153), em 1992, quando foi reconhecido como um processo revolucionário que mudava completamente a forma de gestão das empresas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Matias-Pereira (2011, p. 153), a metodologia do BSC:

É um conjunto de indicadores que proporcionam à gestão uma compreensão da visão estratégica dos negócios, constituindo-se como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia das empresas em um conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não financeiros.

A metodologia do BSC busca o alinhamento da visão, missão e estratégias da organização, visando medir o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas distintas, que são: cliente, finanças, processos internos, aprendizado e crescimento.

Apesar de ser uma ferramenta de gestão direcionada para as organizações privadas, o BSC, quando utilizado em organizações públicas, pontua Matias-Pereira (2012, p. 155), apresenta algumas premissas:

O foco do esforço deve estar nos conceitos de planejamento, de controle e de estratégia; observar as diretrizes institucionais já existentes (crítica e adaptação) e as interações entre as ações; as dimensões gerenciais propostas no BSC tradicional devem ser tomadas como uma orientação básica para a composição de um modelo (também geral para a administração pública), incorporando os devidos desdobramentos e transformações das dimensões estratégicas originais; e cada organização deve transformar o modelo e traduzi-lo em sistemas corporativos aderentes à sua realidade e necessidades gerenciais. Deve-se observar também, [...] que uma parcela substancial de seus objetivos, [...] já estão estabelecidos no

plano constitucional ou legal, fator capaz de gerar substanciais limitações à reorientação estratégica [...] considerando que as dimensões estratégicas do BSC constituem um padrão básico de referência, [...] é necessária a sua adaptação a cada segmento de atuação ou organização estatal.

Conclui-se, portanto, que o BSC é uma importante ferramenta de gestão, pois descreve a estratégia organizacional baseada em indicadores de desempenho que podem ser medidas e mensuradas.

### **III - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo busca descrever a metodologia adotada na presente pesquisa com o intuito de responder aos objetivos propostos e demonstrar a importância da implantação do planejamento estratégico na Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba como ferramenta de gestão.

A metodologia é a forma como se conduz uma pesquisa, ou seja, são técnicas científicas empregadas para que se possam coletar dados e assim desenvolver uma investigação planejada e redigida de acordo com os métodos consagrados pela ciência para a solução do problema.

Destaca-se neste capítulo: a descrição do tipo de pesquisa; caracterização da organização e descrição do processo de elaboração do planejamento estratégico da CGJ/PB.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O ato de pesquisar consiste em obter maiores conhecimentos acerca da temática escolhida visando à solução de problemas.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 139), a “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Pontua Gil (2008, p. 26), que “pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. “A pesquisa visa essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas” (ZANELLA, 2009, p. 63).

Conclui-se, portanto, que pesquisa é o conjunto de ações planejadas e interligadas entre si em que se adotam métodos científicos com o propósito de solucionar o problema.

A escolha da metodologia adequada facilita a condução da pesquisa e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos propostos. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos

válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Em sentido mais amplo, afirmam Cervo e Bervian (2002 *apud* ZANELLA, 2009, p. 58), que método “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Em relação à abordagem do problema, a presente pesquisa é de natureza qualitativa, na medida em que não utiliza métodos nem técnicas estatísticas para análise dos dados, ou seja, baseia-se em conhecimentos teórico-empíricos, e a análise é feita indutivamente.

Considera Kauark (2010, p. 26) que:

Na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. [...]. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, procedimentos adotados na coleta de dados, a presente pesquisa encontra-se inserida no tipo bibliográfica, pois utiliza-se de fontes secundárias, que são materiais publicados referentes à temática escolhida, tanto em livros, artigos, teses, quanto em arquivos disponíveis na rede mundial de computadores (*internet*). Para Manzo (1971 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 57), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166), “tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, [...]”. Nessa mesma linha de pensamento, afirma Koche (1997 *apud* ZANELLA 2009, p. 82-83), que a pesquisa bibliográfica tem a “finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada”.

Quanto à coleta de dados referente a fontes secundárias, foi realizado um estudo de bibliografia sobre as temáticas: administração pública e sobre planejamento estratégico nas organizações judiciárias, em organizações públicas no geral, assim como também em empresas privadas, em livros publicados por



autores especialistas nas áreas abordadas, periódicos, arquivos monográficos, teses e arquivos da *internet*.

Além de bibliográfica, a coleta de dados também foi realizada em arquivos provenientes da própria instituição e que serviram de base para fundamentar a presente pesquisa, o que caracteriza a análise documental.

Para Severino (2007, p. 122-123), a pesquisa documental caracteriza-se por:

Fonte de documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Nesta mesma linha de pensamento, pontua Marconi e Lakatos (2010, p. 157) quando diz "as características da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois".

A coleta de dados referente a fontes primárias foi baseada em documentos, arquivos e legislações institucionais inerentes ao Órgão do Poder Judiciário Estadual (Tribunal de Justiça da Paraíba e Corregedoria-Geral da Justiça), tais como: o planejamento estratégico da Corregedoria (2013-2018); LOJE - Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba, aprovada mediante Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010; Resolução Nº 40/96, de 04 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba; Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, que dispõe sobre a Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça da Paraíba, Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009, bem como outros documentos disponibilizados no *site* do CNJ e documento disponibilizado pela professora/consultora referente à metodologia adotada no processo de elaboração do planejamento estratégico.

As fontes utilizadas serviram de base para subsidiar a pesquisa no tocante às questões propostas e foram relevantes para a conclusão da mesma.

## 3.2 Caracterização da Organização

### 3.2.1 Breve Histórico

O início da história da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba é marcado pela divisão da sede em duas Regiões Judiciárias, sendo a sede da 1ª Corregedoria na Comarca da Capital (João Pessoa) e a 2ª sede na Comarca de Campina Grande. A escolha do Corregedor, dentre os juízes de direito de 2ª entrância, era feita através da lista tríplex pelo Tribunal de Justiça e a nomeação feita pelo Governador do Estado para o mandato de três anos.

O cargo de Corregedor-Geral só foi desempenhado por um desembargador na gestão do Desembargador Presidente Arthur Virgínio de Moura, no biênio (1979-1981), quando da aprovação da Resolução nº 02/1980. O mandato passou a ser de dois anos e o Corregedor era auxiliado por dois Juízes Corregedores. O primeiro desembargador Corregedor foi Manoel Taigy, e sucessor Simeão Fernandes Cardoso Cananéa. Este permaneceu no cargo por dois biênios (1981-1982) e (1983-1984). Destaca-se nessa gestão, conforme relatório à época, mudança no sistema, em que a Corregedoria-Geral da Justiça, de órgão auxiliar da justiça, passava a ser um órgão do Tribunal de Justiça.

Dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça, os que foram nomeados para o cargo de Corregedor-Geral da Justiça, são os elencados a seguir com os respectivos biênios:

- Des. Mário Moreno (1985 – 1986)
- Des. Coriolano Sá (1987 – 1988)
- Des. Orlando Jansen (1989 – 1990)
- Des. Raphael Arnaud (1991 – 1992)
- Des. Martinho Lisboa (1993 – 1994)
- Des. Wilson Cunha (1995 – 1996)
- Des. Marcos Novais (1997 – 1998)
- Des. João Moura (1999 – 2000)
- Des. Luiz Sílvio Ramalho Júnior (2001 – 2002)
- Des. Raiff Fernandes de Carvalho Júnior (2003 – 2004)
- Des. Nestor Alves de Melo Filho (Fevereiro a Agosto – 2005)
- Des. Jorge Ribeiro Nóbrega (30/08/2005 a 31/01/2007)

- Des. Júlio Paulo Neto (2007 – 2008)
- Des. Abraham Lincoln da Cunha Ramos (2009 – 2010)
- Des. Nilo Luís Ramalho Vieira (Fevereiro – 2011 a Junho – 2012)
- Des. João Alves da Silva (Junho – 2012 a Janeiro – 2013)

### 3.2.2 Localização

A Corregedoria teve como primeira sede o prédio do Tribunal de Justiça, e, posteriormente, ocupou o 6º andar do antigo Fórum Cível da Capital, hoje chamado Anexo Administrativo “Desembargador Archimedes Souto Maior”.

Hoje, a atual sede administrativa da Corregedoria está localizada no Complexo Judiciário “Corregedoria-Esma”, situado a Rua Comendador Renato Ribeiro Coutinho, s/n, Bairro Altiplano, João Pessoa-PB. O Complexo Judiciário foi inaugurado em 20 de julho de 2002, na gestão do Desembargador Luiz Sílvio Ramalho Júnior.

### 3.2.3 Função

A Corregedoria-Geral de Justiça é um órgão do Tribunal de Justiça, de função administrativa, disciplinar, orientação e fiscalização no âmbito da Justiça de 1º Grau e, em serventias extrajudiciais, que são os Cartórios de Registro Civil, Protestos, Registro de Imóveis e Tabelionatos, com jurisdição em todo o Estado.

A função principal da Corregedoria é a fiscalização. Com essa função, controla as atividades jurídicas e administrativas desenvolvidas nas unidades judiciárias, assim como também nos serviços extrajudiciais, verificando sempre a regularidade dos serviços prestados. Verificada eventual irregularidade, determina a correção do ato ou procedimento, sem prejuízo da sanção ao responsável quando passível de punição. É através da Correição (ordinária, parcial ou extraordinária), inspeção e auditoria, que a Corregedoria dispõe para desempenhar a sua função fiscalizadora.

A função de disciplina está relacionada à condução dos procedimentos administrativos disciplinares contra servidores e magistrados. Inicialmente, ocorre uma apuração da representação decorrente de ato praticado pelo agente público, não havendo fundamentos concretos acerca da conduta irregular, o procedimento

poderá ser arquivado. Sendo acolhida a representação, inicia-se o processo de Sindicância. Nos casos relacionados aos magistrados, ao Corregedor não cabe punição, mas apenas apurar. Com o término da apuração dos fatos, e findos os prazos de defesa prévia, o Corregedor elabora relatório conclusivo e o submete para exame ao Conselho da Magistratura, propondo, se for o caso, a abertura de processo administrativo. Sendo aprovada a proposta, o processo será distribuído para um dos desembargadores, conforme Resolução nº 135/2011 do CNJ, e Regimento Interno, caso não conflita com a referida resolução. De acordo com esta resolução, são penas disciplinares aplicáveis aos magistrados: advertência; censura; remoção compulsória; disponibilidade; aposentadoria compulsória; demissão.

A função de orientação ocorre mediante a normatização de procedimentos a serem desempenhados pelas Serventias Judiciais e Extrajudiciais, com a finalidade de unificar e instruir as práticas administrativas. Essa normatização é feita por intermédio dos provimentos que são elaborados pela Assessoria do Corregedor, após aprovação, são publicados no Diário da Justiça e *site* da Corregedoria, com o intuito de promover a publicidade do ato e dar conhecimento às partes interessadas.

Como a Corregedoria, é também responsável por elaborar meios ou métodos que promovam uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva, foi instituído pelo atual Corregedor-Geral o método de localização de processos por tarjas coloridas. Com esse método, os servidores terão maior dinamismo durante o atendimento ao público, podendo, assim, dividir melhor suas atividades laborais diárias.

#### 3.2.4 Atribuições

As atribuições da Corregedoria foram delimitadas pela Resolução nº 40/96, de 04 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, em seu artigo nº 93, conforme descrito:

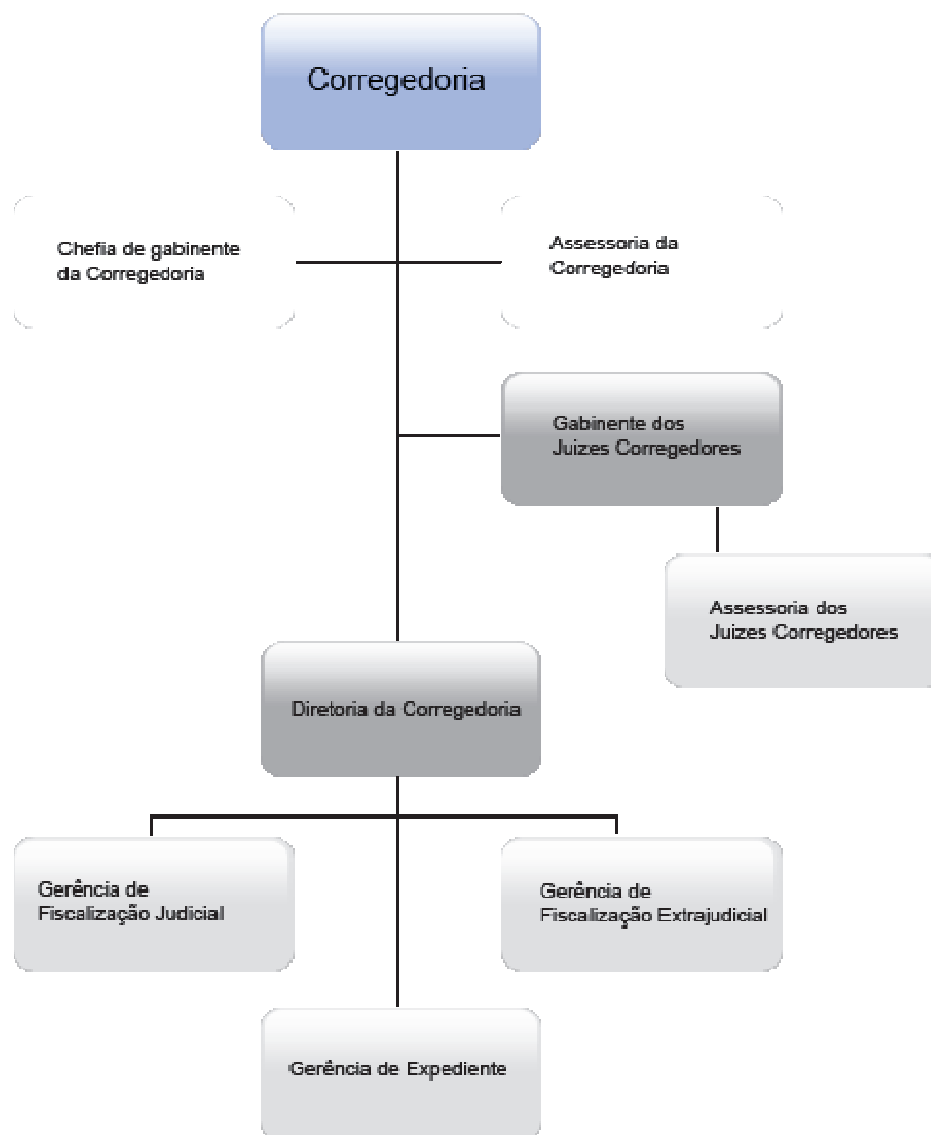
- I – elaborar, por solicitação do Conselho da Magistratura, planos de organização e administração judiciárias em 1ª e 2ª instâncias, e de reclassificação de Entrância e de Comarcas, levando em consideração o movimento forense e a situação sócio-político-econômica das comunas;
- II – colaborar com a Presidência do Tribunal na uniformização dos critérios de processamento e de julgamento dos concursos públicos referentes aos servidores da Justiça de primeiro e segundo graus;

- III – relacionar os livros necessários a cada ofício, especificando o número de folhas e o modo de escrituração, atualizando-se de acordo com as modificações legais e conveniências do serviço;
- IV – dispor sobre a classificação dos feitos cíveis e criminais para fins de distribuição, observadas as discriminações das leis processuais, e natureza e valor da causa;
- V – disciplinar, na forma da lei, os atos que poderão ser subscritos, em caráter temporário, por escreventes das serventias judiciais e extrajudiciais;
- VI – processar as justificações administrativas de tempo de serviço dos servidores, prestado à Justiça, anteriormente à nomeação ou contrato;
- VII – expedir os atos necessários ao cumprimento de suas decisões e dar cumprimento às determinações do Tribunal de Justiça e do Conselho da Magistratura;
- VIII – planejar a composição e supervisão das Serventias Judiciais e Extrajudiciais, na forma da lei;
- IX – propor ao Presidente do Tribunal medidas que visem a regularidade das Serventias Judiciais e Extrajudiciais;
- X – deliberar a respeito dos demais assuntos que lhe forem submetidos e que se relacionem com a administração das Serventias Judiciais e Extrajudiciais, respeitada, quanto aos serviços notariais e de registro, a competência do juízo, definida na Lei específica;
- XI – exercer outras atribuições que lhe forem conferidas em lei ou resolução.

### 3.2.5 Estrutura Organizacional

Em decorrência da Lei nº 9.316/2010, de 29 de dezembro de 2010, a qual dispõe principalmente sobre a estrutura organizacional administrativa do Tribunal de Justiça da Paraíba, bem como das atribuições das suas unidades, a estrutura atual da Corregedoria passa a ser composta por um Desembargador Corregedor, Chefia de Gabinete da Corregedoria, Assessoria da Corregedoria, Gabinete dos Juízes Corregedores Auxiliares e respectivas Assessorias, uma Diretoria e as Gerências de: Judicial, Extrajudicial e Expediente.

A estrutura organizacional da Corregedoria encontra-se demonstrada, conforme estabelecido pela lei nº 9.316/2010 (Figura 1).

**Figura 1:** Organograma da CGJ/PB

Fonte: Site da Corregedoria

Disponível em: <corregedoria.tjpb.jus.br> Acesso em: 25 Abr. 2014.

Observa-se no organograma vertical a representação clara das relações hierárquicas da Corregedoria.

Dentre as unidades administrativas subordinadas à Corregedoria, a Diretoria da Corregedoria é integrada pelas Gerências: Judicial, Extrajudicial e Expediente, conforme estabelecido no art. 59 da Lei nº 9316/2010.

As funções e atribuições da Diretoria estão estabelecidas na seção V, art. 64:

Administrar o funcionamento das atividades auxiliares à fiscalização e correição da prestação jurisdicional e dos serviços notariais e de registro e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ela inerentes, atribuindo-lhe, especialmente:

I - planejar, organizar e dirigir as atividades administrativas de apoio direto à fiscalização e a correição da prestação jurisdicional e de serviços notariais e de registro;

II - normatizar os procedimentos para as atividades de fiscalização e correição, submetendo-os à aprovação do Corregedor-Geral;

III - controlar o cadastro de serviços extrajudiciais;

IV – controlar e manter atualizado o prontuário dos juízes;

V - averiguar as reclamações e as denúncias referentes a serviços notariais e de registro recebidas, encaminhando-as ao conhecimento do Corregedor-Geral;

VI - averiguar as reclamações e as denúncias referentes à prestação jurisdicional recebidas, encaminhando-as ao conhecimento do Corregedor-Geral;

VII – secretariar as reuniões do Fundo de Apoio ao Registro de Pessoas Naturais (Farpen);

VIII – receber, por delegação, as intimações eletrônicas do Conselho Nacional de Justiça;

IX - elaborar relatórios e propor ao Corregedor-Geral parâmetros para a aferição de dados e a modificação de normas e rotinas dos serviços judicial e extrajudicial;

Quanto às atribuições das Gerências, elas estão determinadas pelos artigos 65, 66 e 67, respectivamente:

**Art. 65.** À Gerência de Fiscalização Judicial incumbe:

I - auxiliar o Corregedor-Geral ou o juiz corregedor por aquele designado em fiscalizações em cartórios judiciais;

II - verificar a regularidade dos registros e dos lançamentos, o andamento processual e o recolhimento de custas e taxa judiciária;

III - acompanhar a arrecadação de custas e taxa judiciária nos cartórios e comunicar ao juiz corregedor competente em caso de arrecadação irregular;

IV – analisar os dados oriundos da fiscalização judicial e outras fontes e encaminhá-los ao juiz corregedor competente, acompanhados de minuta de relatório;

V – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor da Corregedoria.

**Art. 66.** À Gerência de Fiscalização Extrajudicial incumbe:

I - auxiliar o Corregedor-Geral ou juiz corregedor por aquele designado em fiscalizações nas serventias extrajudiciais;

II - verificar a regularidade de registros, lançamentos e recolhimento de emolumentos;

III – analisar os dados oriundos da fiscalização extrajudicial e outras fontes e encaminhá-los ao juiz corregedor competente, acompanhados de minuta de relatório;

IV - acompanhar a arrecadação do percentual destinado ao Fundo Especial do Poder Judiciário do Estado incidente sobre os emolumentos e comunicar ao juiz corregedor competente em caso de arrecadação irregular;

V - exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor da Corregedoria.

**Art. 67.** À Gerência de Expediente incumbe:

I – gerir os serviços de manutenção, material e patrimônio, telefonia, limpeza e conservação da Corregedoria;

II – gerir a guarda, limpeza e conservação do prédio da Corregedoria;

III – gerir a tramitação de expedientes administrativos de fiscalização judicial e extrajudicial;

IV - exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor da Corregedoria.

### 3.2.6 Quadro Funcional

A Corregedoria é dirigida por um desembargador, com o título de Corregedor-Geral de Justiça, auxiliado por três (03) Juízes Corregedores, que serão escolhidos dentre os juízes de 3ª Entrância, aprovados por voto da maioria simples dos membros do Tribunal de Justiça, mediante indicação do Corregedor. O mandato é de dois (02) anos, em regra geral, coincidindo com o do Presidente (LOJE, 2010).

Por ser a Corregedoria um órgão do Tribunal de Justiça e sem autonomia administrativo-financeira, o quadro de servidores é formado por Analistas, Técnicos e Auxiliares Judiciários, que fazem parte do quadro efetivo da Secretaria do Tribunal de Justiça, servidores à disposição, cargos em comissão, estagiários, bem como funcionários de empresas terceirizadas de segurança e de serviços gerais.

Dentre os cargos em comissão, a Corregedoria tem em seu quadro: Chefe de Gabinete (2), Assessores da Corregedoria (6), Assessores dos Juízes Corregedores (3), Diretor (1), Gerentes (3), Supervisores (3), Secretária da CEJA (Comissão Estadual de Adoção) (1), Secretária Administrativa Adjunta da CEJA (1).

Quanto aos demais servidores referente aos do quadro efetivo e à disposição são (44), distribuídos pelas unidades administrativas: Gabinete do Juiz Corregedor Auxiliar do Grupo I, do Grupo II, do Grupo III, Diretoria, Gerência de Fiscalização Judicial, Extrajudicial, Gerência de Expediente, CEJA. São também lotados na Gerência de Expediente, dois (02) Oficiais de Justiça.



Em relação ao número de estagiários, são ao todo cinco (05), e dentre os funcionários de empresas terceirizadas, o Complexo Judiciário conta com oito (08) vigilantes e dez (10) auxiliares de serviços gerais.

### 3.3 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico da CGJ/PB

A meta de nivelamento nº 1/2012 do CNJ, que dispõe sobre a apresentação de Plano de Gestão para as Corregedorias em até 120 dias, foi estabelecida no V Encontro Nacional, acontecido em Porto Alegre/RS, e com algumas premissas gerais, mas também tinha como proposta a implementação de acordo com a realidade regional de cada Judiciário. Essa meta propunha a elaboração de documento que norteasse as ações da Corregedoria, e que, preferencialmente, englobasse os seguintes elementos: Missão; Visão de Futuro; Valores Institucionais; Objetivos Estratégicos; Indicadores e Metas e Iniciativas (projetos e ações).

A iniciativa do Desembargador Corregedor Márcio Murilo da Cunha Ramos em concretizar a elaboração do planejamento estratégico da Corregedoria foi com base no cumprimento dessa meta de nivelamento estabelecida pelo CNJ.

A conclusão do planejamento estratégico da Corregedoria da Paraíba em 2013 evidencia o compromisso do gestor em adotar as boas práticas administrativas estabelecidas pelo CNJ, e com o alcance dos objetivos estratégicos delimitados busca-se aprimorar os trabalhos desenvolvidos pelo próprio Órgão Censor, assim como melhorar a prestação jurisdicional à sociedade paraibana.

Com o propósito de contextualizar o processo de elaboração do planejamento estratégico da CGJ/PB, passo a descrevê-lo metodicamente em onze (11) passos, elencados a seguir:

**1º passo** – Convite realizado à professora da UEPB e consultora, Ana Lúcia Carvalho de Souza, para conduzir os trabalhos de implementação do planejamento estratégico da CGJ/PB. A primeira reunião foi realizada em 31 de janeiro de 2013, no gabinete do Desembargador Márcio Murilo da Cunha Ramos, Corregedor-Geral (biênio 2013-2015), na sede do Tribunal de Justiça da Paraíba. Sendo apresentada, nesse momento, a estrutura mais nova de metodologia de construção do planejamento comunicativo, que utiliza o melhor da abordagem instrumental e substantiva e insere a participação dos *stakeholders*, que segundo Orchis (2001

*apud* KANAANE et al., 2010, p. 40), são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades.

Após explanação da metodologia, a mesma foi aprovada. Com a indicação dos participantes, os mesmos foram convidados, mediante ofício, para participarem da 2ª reunião, a qual foi agendada para o dia 04 de fevereiro de 2013, desta vez na sede da CGJ/PB. Participaram e colaboraram durante o projeto de elaboração do planejamento: Corregedor-Geral, desembargadores, juízes corregedores auxiliares, servidores e Representantes de Entidade de Classe, como: Associação dos Magistrados da Paraíba, Associação dos Oficiais de Justiça do Estado, Sindicato dos Servidores do Judiciário Estadual e juízes de direito da 1ª e 2ª Entrância. Para a efetivação do projeto era agendada uma reunião por semana, pontualmente, o que demonstrava o compromisso do Corregedor em concretizar uma das metas estabelecidas pelo CNJ, no tocante à elaboração do planejamento estratégico.

Nas reuniões, havia a confecção de ata, como forma de registro dos debates e sugestões acerca da definição dos respectivos elementos que fazem parte do processo do planejamento estratégico. Na 2ª reunião foram trabalhadas as diretrizes estratégicas, que são definição do negócio, determinação da missão, visão, valores e do *slogan* e a declaração das políticas organizacionais. Antes das discussões e debate acerca da definição de cada elemento, era feita explanação em *slides* sobre as questões a serem debatidas com o propósito de estimular o conhecimento empírico de cada participante, além de exemplos de planejamento estratégico de outras instituições que serviram de parâmetro para o referido processo.

**2º passo** – o que era debatido e construído nas reuniões, encaminhava-se por e-mail em arquivo (extensão *pdf*) para análise dos participantes. A reunião seguinte iniciava com a circulação da ata para leitura e assinatura dos colaboradores, sendo seguida pela recapitulação da reunião anterior, e assim dar continuidade aos trabalhos. Essa didática se repetia consecutivamente até a etapa do estabelecimento das ações por meta, que se refere à delimitação dos planos estratégicos.

**3º passo** – nessa etapa todos participaram da reunião, mas a ênfase era para que cada responsável pela área de atuação estabelecesse o executor da ação, o prazo de início e fim.

Com o intuito de demonstrar a metodologia adotada pela professora/consultora na construção do planejamento da CGJ/PB, segue figura 2:

**Figura 2 - Metodologia para elaboração do planejamento estratégico**

PRODUTO	SUB-PRODUTOS	ABRANGÊNCIA	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA	1. Diretrizes Estratégicas	1.1	Definição do Negócio. .
		1.2	Determinação da Missão, Visão, Valores e do Slogan.
		1.3	Declaração das Políticas Organizacionais.
	2. Análise Estratégica	2.1	Análise SWOT – Parte 1 – Realização da Análise Ambiental Interna.
		2.2	Análise SWOT – Parte 2 – Realização da Análise Ambiental Externa.
	3. Escopo Estratégico	3.1	Estabelecimento das Estratégias.
		3.2	Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos.
	4. Planos Estratégicos	4.1	Estabelecimento das Metas Por Objetivo.
		4.2	Estabelecimento das Ações Por Meta.
	5. Operação e Controle	5.1	Agendamento/Detailamento das Ações, Executores, Recursos e Prazos.
		5.2	Estabelecimento dos Indicadores de Desempenho Por Estratégia.
	6. Estruturação dos Elementos Gráficos e do Sumário Executivo	6.1	Construção do Quadro Resumo e do Mapa Estratégico.
		6.2	Redação do Planejamento Estratégico.
		6.3	Design Gráfico do P.E. Realizado Por Especialista (Designer).
		6.4	Revisão de Linguagem (Português) Realizada Por Especialista.
		6.5	Impressão do P.E. em Gráfica Para Entrega do Exemplar.

Fonte: Material disponibilizado pela professora/consultora responsável pela elaboração do planejamento estratégico da CGJ/PB.

**4º passo** – reunião com a Diretoria Estratégica do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) e sua respectiva consultoria para apresentação e alinhamento do planejamento estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba com o do TJPB.

**5º passo** – construção dos elementos pré-textuais do projeto.

**6º passo** – construção do designer do livro e apresentação para a Corregedoria-Geral e conseqüente aprovação.

**7º passo** – revisão gramatical.

**8º passo** – transferência do arquivo construído em arquivo *Word* para o programa *Corel Draw*, no modelo aprovado.

**9º passo** – apresentação do planejamento estratégico para a direção da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba.

**10º passo** – o planejamento estratégico da CGJ/PB foi encaminhado para o Tribunal Pleno na 23ª Reunião Administrativa em 11 de dezembro de 2013 por propositura do Desembargador Márcio Murilo da Cunha Ramos, sendo aprovado por unânime votação, por meio da Resolução da Presidência nº 57/13, de 12 de dezembro de 2013.

**11º passo** – divulgação do planejamento estratégico da CGJ/PB no sítio do Tribunal de Justiça da Paraíba ([www.tjpb.jus.br](http://www.tjpb.jus.br)) e no da Corregedoria ([corregedoria.tjpb.jus.br](http://corregedoria.tjpb.jus.br)).

A Resolução nº 57/2013 dispõe sobre a aprovação do Planejamento Estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário da Paraíba. Conforme resolução, a aprovação do planejamento estratégico da CGJ/PB está relacionada com o novo modelo de gestão institucional adotado pelo Poder Judiciário Nacional, que o utiliza como ferramenta de gestão, como forma de aprimorar o processo decisório e assim melhorar o desempenho no ambiente organizacional. Sua aprovação, também está de acordo com o determinado pela Resolução nº 70/2009 do CNJ, pois a Corregedoria-Geral da Justiça, como órgão do Poder Judiciário, cumpriu o que determina a referida resolução ao apresentar ao Plenário do Tribunal de Justiça da Paraíba para sua devida aprovação.

## CONCLUSÃO

A morosidade processual constitui um dos maiores entraves para a justiça brasileira. Diante de tal problemática, o CNJ, como órgão fiscalizador e orientador administrativo do Poder Judiciário Nacional, estabeleceu metas para a concretização de uma justiça mais célere e efetiva. Diante disso, editou a Resolução nº 70/2009, que dispõe sobre a implantação do planejamento estratégico nos tribunais nacionais, visando aperfeiçoar e modernizar o judiciário brasileiro. Com essa ferramenta, o CNJ buscou estabelecer diretrizes estratégicas e unificar as boas práticas no âmbito da justiça brasileira.

Compromissado com uma prestação jurisdicional mais célere, efetiva e com foco no cidadão, o atual Corregedor-Geral (biênio 2013-2015), em cumprimento às metas nacionais do CNJ, elaborou o planejamento estratégico da Corregedoria em plena sintonia com as diretrizes estratégicas do planejamento estratégico nacional, a fim de otimizar as atividades desenvolvidas pelo próprio Órgão Censor, no tocante a sua função de fiscalização, orientação e controle dos serviços judiciais de primeiro grau e extrajudiciais. Foi um processo de elaboração desenvolvido em parceria com desembargadores, magistrados, promotores, advogados, servidores e representantes de classe, o que demonstra o caráter inovador, moderno e participativo do processo.

O objetivo do presente estudo consistiu em analisar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, bem como identificar potenciais contribuições dessa ferramenta no desempenho das atividades da Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba.

Conclui-se, com base na temática estudada e nos documentos analisados, que para o processo de elaboração do planejamento estratégico da Corregedoria foi adotado como metodologia a análise de *Swot*, que consiste na identificação dos pontos fortes e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos) da instituição, com o propósito de estabelecer estratégias direcionadas para a melhoria dos aspectos negativos detectados. Com isso, o gestor tem uma visão globalizada do ambiente interno e externo no qual a organização está inserida, direcionando, assim, ações estratégicas realmente condizentes com a realidade da organização, ou seja, com esse instrumento, a gestão procura estabelecer prioridades de atuação.

Outro aspecto importante do planejamento estratégico da Corregedoria foi a delimitação das estratégias pelas quatro (04) perspectivas do BSC, que são: perspectiva financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento. Essa metodologia foi adotada pelo CNJ, e demonstra que o planejamento estratégico da CGJ/PB está alinhado com as propostas do planejamento estratégico nacional. Com uma visão balanceada e integrada da organização, a metodologia do BSC procura maximizar os resultados ao estabelecer estratégias com base nas quatro perspectivas mencionadas.

Ao analisar o planejamento estratégico da CGJ/PB, no tocante à perspectiva do BSC de aprendizagem e crescimento, é possível perceber, pelas características específicas da organização, que para atingir a estratégia relativa às pessoas, tornam-se necessários planos operacionais do gestor no sentido de promover investimentos, principalmente, em capacitação do servidor, o que ampliará a capacidade criativa e inovadora ao desempenhar suas atribuições dentro da instituição, e, conseqüentemente, acarretará em uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva.

Portanto, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão para a Corregedoria, na medida em que direciona a organização para adoção de boas práticas administrativas e auxilia o gestor a melhor gerir as rotinas de trabalho no âmbito da instituição, desde que haja um acompanhamento constante quanto à implementação das ações estabelecidas.

Com relação às potenciais contribuições da ferramenta no desenvolvimento das atividades da Corregedoria, destacam-se: otimização do trabalho de cada setor da CGJ/PB, quando da efetiva elaboração dos manuais de rotina e procedimento por área, em virtude de esses manuais promoverem detalhamento dos procedimentos realizados em cada setor e dispor as informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, de modo a serem elementos facilitadores da gestão. Conseqüentemente, com essa prática ágil e ordenada, a Corregedoria garantirá a celeridade, segurança e ética nas suas decisões.

Outras contribuições importantes referem-se à prática de valorização dos servidores; a capacidade de estabelecer ações concretas para melhoria contínua da infraestrutura física e das atividades desenvolvidas na organização, como o caso da elaboração do código de normas judiciais e extrajudiciais, assim como o projeto

facilitador de busca de processos físicos em todas as comarcas da Paraíba, tudo isso em prol de uma melhor prestação jurisdicional à sociedade paraibana.

Destaca-se, ainda, como importante contribuição, o fato do planejamento conferir maior continuidade administrativa, independentemente da alternância de gestores, haja vista tratar-se de um processo com objetivos estratégicos traçados para alcance de médio e longo prazo.

Logo, para que essas contribuições sejam realmente efetivas, é necessária a integração e vivência constante entre o planejamento e a gestão da organização, além do efetivo envolvimento de todos os colaboradores da Corregedoria para o sucesso dessa ferramenta de gestão.

Ao longo desse estudo, verifica-se que o planejamento estratégico é, sim, uma ferramenta de gestão importante para as organizações, em especial para a Corregedoria-Geral da Justiça da Paraíba, pois é um processo que permite orientar e subsidiar a tomada de decisões por parte dos gestores, além de auxiliar na melhor alocação dos recursos. Com base na metodologia adotada, é possível que o gestor obtenha maior conhecimento acerca dos pontos críticos da organização, e, assim, implementar medidas consistentes para a busca contínua da concretização de sua missão, visão e estratégias. Contudo, para o alcance de resultados satisfatórios, torna-se necessário o comprometimento dos gestores e de toda a organização para que essa ferramenta possa ser realmente efetiva no desenvolvimento das atividades desempenhadas pela Corregedoria (orientação, fiscalização e disciplina) e, conseqüentemente, haja o reconhecimento do seu papel perante a sociedade. Fica evidente com a conclusão dessa pesquisa, que a palavra-chave para o sucesso dessa ferramenta de gestão é o comprometimento. É preciso comprometimento para promover mecanismos efetivos para a celeridade processual no âmbito da Justiça da Paraíba. É preciso comprometimento para respeitar a sociedade ao desempenhar suas atividades de forma ética e transparente e, acima de tudo, estabelecer um sentimento de credibilidade aos jurisdicionados.

Enfim, para o sucesso dessa ferramenta de gestão, além do comprometimento, é também necessária a mobilização de todos os colaboradores da Corregedoria, é preciso avaliação constante do processo de execução, pelos gestores, com a finalidade de analisar o cumprimento das metas e ações estabelecidas e, principalmente, a consciência dos futuros gestores na continuidade

do trabalho, que não é fácil, mas é necessário para buscar a tão sonhada excelência na prestação jurisdicional.

Vale ressaltar, com base nos pontos expostos, que os objetivos da pesquisa foram atingidos. Contudo, é importante a realização de novas pesquisas que possam aprofundar mais a temática do planejamento estratégico nas Organizações Judiciárias, em especial na CGJ/PB, pois a presente pesquisa apresenta limitação, pois foi desenvolvida restritamente com base no processo de elaboração do planejamento estratégico da CGJ/PB, bem como na importância da ferramenta para o desenvolvimento das atividades do Órgão Censor, não tratando das fases de implementação, avaliação e controle. Essa limitação é decorrente do planejamento estratégico da Corregedoria ter sido aprovado em dezembro de 2013 pelo Tribunal Pleno do TJPB, encontrando-se o mesmo em fase de execução das estratégias, quando da finalização da pesquisa.



## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 06 Abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.378/2005 – Gespública**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 28 Abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.079/2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm)>. Acesso em: 04 Mai. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=2834>>. Acesso em: 09 Jun. 2014.

\_\_\_\_\_. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 09 Jun. 2014.

CASTELLO BRANCO, Luiza Szczerbacki. **As Metas do conselho nacional de justiça e os esforços de planejamento estratégico no tribunal de justiça do estado do rio de janeiro**. Biblioteca Digital- FGV. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luiza%20SCB.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 Jan. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/re-solucao-n-70>>. Acesso em: 31 Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Metas de nivelamento 2012 das corregedorias**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/17005:corregedorias-aprovam-metas-para-2012>>. Acesso em: 21 Jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão e planejamento: metas nacionais**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>>. Acesso em: 25 Abr. 2014.

CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. **Planejamento estratégico corregedoria geral de justiça 2013-2018**. Disponível em: <<http://corregedoria.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/CORREGEDORIA%20-%20Planejamento%20Estrategico.pdf>>. Acesso em: 25 Abr. 2014.

DALLABONA, Sílvia Leita da Silva; DIRKSEN, Ivete Trapp. **A Importância do planejamento estratégico em organizações públicas**. Disponível em: <[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Silvia\\_Leite\\_da\\_Silva\\_Dallabona\\_-\\_Ivete\\_Trapp\\_Dirksen.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Silvia_Leite_da_Silva_Dallabona_-_Ivete_Trapp_Dirksen.pdf)>. Acesso em: 17 Abr. 2014.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em comarca do poder judiciário**. Biblioteca Digital – FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7805/DMPPJ%20-%20VANDERLEI%20DEOLINDO.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 Abr. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo aurélio século XX: o dicionário da língua portuguesa**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FOLHA DE SÃO PAULO. **A história do CNJ**. Folha.com, 2012. Disponível em: <<http://direito.folha.uol.com.br/1/post/2012/01/a-historia-do-cnj.html>>. Acesso em: 27 Abr. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6284>>. Acesso em: 19 Dez. 2013.

KANAANE, Roberto. FILHO, Alécio Fiel. FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAUARK, Fabiana et al. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª edição, 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHEIRO, Anna Paula Nunes Svendsen. **Implementação do planejamento estratégico no poder judiciário: um estudo de caso do tribunal de justiça do Distrito Federal e dos Territórios**. UNB. 2011. Disponível em: <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1658/1/2011\\_AnnaPaulaNunesSvendsenPinheiro.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1658/1/2011_AnnaPaulaNunesSvendsenPinheiro.pdf)>. Acesso em: 20 Jan. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 2ª edição revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Humberto Carrar; HULSE, Wanderley Horn. **O planejamento estratégico do poder judiciário de Santa Catarina diante do alinhamento definido pelo conselho nacional de justiça**. Funjad. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/05/Livro-RH-TJ-Volume-1-Artigo-8.pdf>>. Acesso em: 17 Abr. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23<sup>a</sup> ed. rev. e atual. - São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4<sup>a</sup> ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC. 2005. Disponível em: <[ftp://ftp.unilins.edu.br/brenoortega/metodologia/metodologia\\_de\\_pesquisa.pdf](ftp://ftp.unilins.edu.br/brenoortega/metodologia/metodologia_de_pesquisa.pdf)> Acesso em: 20 Dez. 2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 04 abr.2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. **Lei de organização e divisão judiciárias do estado – Lei Complementar nº 96/2010**. Disponível em: <[http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1633\\_Loje\\_Janeiro\\_2011\\_Certificacao\\_Digital.pdf](http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1633_Loje_Janeiro_2011_Certificacao_Digital.pdf)>. Acesso em: 31 Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do tribunal de justiça do estado da paraíba**. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2012/11/Regimento-Inter-no-Atualizado-em-04.11.2013.pdf>>. Acesso em: 31 Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9316/2010 – estrutura organizacional administrativa do tribunal de justiça**. Disponível em: <[http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1634\\_Nova\\_Estrutura\\_do\\_TJPB\\_2011\\_Certificacao\\_Digital.pdf](http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf)>. Acesso em: 31 Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 57/2013**. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2013/12/57.2013.pdf>>. Acesso em: 25 Abr. 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.