



## Planejamento estratégico no Poder Judiciário: metas sem meios

**Autor: Oscar Valente Cardoso**

Juiz Federal Substituto, Doutorando em Direito (Ufrgs), Mestre em Direito e Relações Internacionais (UFSC), Especialista em Planejamento e Gestão Estratégica (Facinter), Professor da Esmafesc

publicado em 30.04.2014

 [enviar este artigo]

 [imprimir]

### Resumo

O planejamento e a gestão estratégica estão no centro das atenções do Poder Judiciário. Apesar de tardiamente, merece destaque a preocupação do Judiciário com o assunto, e espera-se que haja continuidade nessas ações, para que sejam atingidos os objetivos de propiciar agilidade e eficiência ao andamento dos processos, melhorar a qualidade da prestação jurisdicional e aumentar o acesso ao Judiciário. O artigo analisa teoricamente o planejamento e a gestão estratégica e sua aplicação pelo Poder Judiciário para, ao final, abordar quais as ações concretas efetivamente postas em prática.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Conselho Nacional de Justiça. Metas do Poder Judiciário.

**Sumário:** Introdução. 1 Planejamento e gestão estratégica: noções e distinções básicas. 1.1 Estratégia: noções essenciais. 1.2 Planejamento estratégico. 1.3 Gestão estratégica. 1.4 Aspectos práticos: matriz SWOT. 1.5 Gestão estratégica de pessoas por processos. 2 Planejamento e gestão estratégica no Judiciário. 2.1 Gestão da inovação e do conhecimento: noções básicas e relevância. 2.2 A elaboração do planejamento estratégico no Poder Judiciário. Conclusão. Referências.

### Introdução

O Poder Público brasileiro, em regra, mereceu a alcunha de ineficiente, moroso, dispendioso e com prestação de serviços de qualidade inferior à da iniciativa privada. Porém, recentemente o Judiciário passou a se preocupar com a qualidade dos serviços, a satisfação dos “clientes” (ou jurisdicionados), a qualificação de seu corpo funcional, a meritocracia, entre outros aspectos.

Para atingir seus objetivos, é necessário o uso de práticas organizacionais, (especialmente o planejamento e a gestão estratégica), a fim de formular métodos e objetivos, colocar em prática os meios necessários para tais fins, bem como avaliar o cumprimento – ou não – dos objetivos pretendidos.

Este artigo pretende analisar de que forma o Poder Judiciário brasileiro elabora seu planejamento estratégico e os impactos que, mesmo a curto prazo, foram produzidos sobre os serviços prestados.

Busca-se, com isso, sustentar não somente a importância do planejamento e da gestão estratégica no Poder Público, mas, principalmente, a indissociável relação entre ambos para a consecução dos objetivos delineados.

### 1 Planejamento e gestão estratégica: noções e distinções básicas

De início, é importante delimitar o conceito de estratégia, a fim de desenvolver os conceitos de planejamento e gestão estratégica, diferenciando-os. Essas noções serão imprescindíveis para, no tópico seguinte, examinar-se o

planejamento estratégico desenvolvido pelo Poder Judiciário.

### 1.1 Estratégia: noções essenciais

A estratégia consiste na escolha de meios para a concretização dos objetivos pretendidos. Nesse sentido, para Antonio Cesar Amaru Maximiano,

“Estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra **estratégia** também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista.”(1)

A importância da estratégia para as organizações costuma ser comparada com o relevo que lhe era conferido na preparação para os conflitos entre povos ou Estados. O livro **A arte da guerra**, escrito pelo general chinês Sun Tzu no século IV a.C. (ou seja, há quase 2.500 anos), é normalmente citado como uma obra ainda atual para se compreender a estratégia, pois a competitividade acirrada no atual mercado globalizado demanda cada vez mais a elaboração de estratégias para a sobrevivência e a manutenção de posição das organizações. No início de sua obra, Sun Tzu afirma:

“Ora, se as estimativas feitas no templo, antes das hostilidades, indicam vitória, é porque os cálculos mostraram que a força própria era superior à dos inimigos; se indicam derrota, é porque os cálculos revelaram que era inferior. Com muitos cálculos pode-se vencer; com poucos, não. E quão menos possibilidades de vitória tem aquele que não fez nenhum! Graças a esses meios examino a situação e o desfecho torna-se claro.”(2)

Logo, considera a reflexão prévia, com a contagem das forças próprias e inimigas e das probabilidades de vitória e derrota (ou seja, a estratégia) como imprescindível para alcançar o que se busca. Suas conclusões não diferem muito do atual conceito de estratégia (e de seu planejamento) para as organizações, motivo pelo qual a citada obra é constantemente lembrada e mencionada como referência para o assunto.

Do mesmo modo, o livro **Da guerra**, do general prussiano Carl Von Clausewitz, é frequentemente citado por doutrinadores da estratégia, pois fornece expressamente o seu conceito, dedicando dezoito capítulos ao tema:

“A estratégia é a utilização do recontro para atingir a finalidade da guerra. Ela tem, pois, de fixar uma finalidade para o conjunto do ato de guerra que corresponda ao objetivo da guerra. Quer dizer: estabelece o plano de guerra e determina, em função do objetivo em questão, uma série de ações que a ele conduzem; elabora, portanto, os planos das diferentes campanhas e organiza os diferentes recontros dessas ações.”(3)

Em resumo, o autor sustenta que, por meio das ações adotadas em cada combate, atinge-se o objetivo final de ser vitorioso na guerra. Como se verá no capítulo seguinte, os objetivos são atingidos por meio de metas graduais, e a distinção entre esses dois conceitos (objetivo/meta) assemelha-se à estratégia proposta por Von Clausewitz.

Aplicando o conceito genérico às empresas, Chiavenato define estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando a atingir objetivos a longo prazo”.(4) Pode ser definida ainda como um padrão de decisões da organização, a fim de atingir desígnios predeterminados. Em outras palavras, busca uma conexão entre os fatores internos e externos, no intuito de concretizar os objetivos pretendidos. Ainda, pode ser vista como um **caminho** para a realização das finalidades, por meio da minimização dos riscos e do aproveitamento de oportunidades.(5)

Para atingir essas finalidades, a estratégia é dividida em duas etapas: a **formulação** e a **implementação**. Na fase de formulação, define-se qual será a estratégia da organização, após a realização do diagnóstico e a identificação de

problemas e áreas de melhoramento (ou seja, pontos fracos e fortes), bem como a análise do ambiente externo e a definição da política corporativa, das suas capacidades (real e potencial), dos recursos disponíveis, entre outros aspectos. Já a etapa da implementação compreende a efetivação e o acompanhamento da estratégia.

A estratégia não trata somente do que é imprevisível, mas também do desconhecido, tendo em vista que não se pode antever como todas as variáveis (internas e externas à organização) irão interagir e quais serão as consequências decorrentes dessas influências mútuas.

Não se confundem estratégia e tática: enquanto aquela é genérica e abrangente, esta consiste em planejamentos específicos inseridos na estratégia.(6)

## 1.2 Planejamento estratégico

Planejar consiste em definir o que será realizado, antecipar questões futuras e propor respostas ou soluções a elas, delimitar as ações que serão adotadas para se alcançar os objetivos, pensando e agindo antes de surgirem os problemas. Sinteticamente, busca definir um padrão para a organização, a fim de predeterminar suas ações futuras.

Logo, o planejamento estratégico consiste em um método gerencial de elaboração de objetivos (de longo prazo, em regra), acompanhado da seleção de programas de execução. Por meio dele se confere um norte à instituição, ao estabelecer escopos e métodos para efetivá-los, bem como indicadores de avaliação de desempenho.

Para Wagner Campos, o planejamento estratégico abrange a elaboração de objetivos e a escolha de programas de ação para a sua efetivação, e deve levar em consideração as condições internas e externas à organização.(7) Fábio Cipolla Correia afirma que o planejamento estratégico "(...) permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim, possa criar valor a seus atuais e potenciais clientes".(8) De forma mais simplificada, Antonio Cesar Amaru Maximiano define-o como "(...) o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente".(9)

Em outras palavras, **o planejamento estratégico é a expressão do pensamento que antecipa (ou busca prever) a colocação das ideias em prática.**

Simplificadamente, como sua própria denominação indica, trata-se do processo de **elaboração** (ou planejamento) da estratégia.

Para Peter Drucker, o "planejamento não diz respeito a decisões futuras, e sim às implicações futuras de decisões presentes".(10) Ou seja, considerando ser o planejamento estratégico caracterizado pelo longo prazo, deve buscar antever as decisões atuais, quando esse prazo se tornar o presente.

A fim de ilustrar a importância do planejamento para traçar os rumos da empresa e orientar suas ações, diversos autores citam a seguinte passagem de **Alice no País das Maravilhas**, contendo um diálogo entre Alice e o Gato de Chesire:

"O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?"

'Isso depende muito de para onde você quer ir', respondeu o Gato.

'Não me importo muito para onde...', retrucou Alice.

'Então não importa o caminho que você escolha', disse o Gato.

'... contanto que dê em algum lugar', Alice completou.

'Oh, você pode ter certeza que vai chegar', disse o Gato, 'se você caminhar bastante'.(11)

Ou seja, caso a organização não possua um destino certo (fins a buscar), qualquer ação será adequada, porém, poderá caminhar sem rumo e sempre sem chegar a lugar algum, como Alice. Por outro lado, elaborada uma estratégia, delimitada uma política e fixados objetivos, ações equivocadas (ou diferentes das traçadas) invariavelmente levarão a fins diferentes daqueles pretendidos.

Há quem afirme, jocosamente, que o planejamento somente pode antever, sem erros, que nada acontece exatamente como planejado.(12)

Contudo, deve-se sempre levar em consideração que o planejamento não será uma ferramenta infalível, utilizada para resolver todas as situações futuras, mas sim que se trata de um meio de **minimizar** problemas, por meio de um padrão de ações para a corporação.

Em consequência, o planejamento estratégico não é estático, mas deve ser alterado conforme variam os fatores internos e externos à organização. Por esse motivo, a organização deve estar aberta a ideias, à experimentação, a inovações e a mudanças (e, inclusive, a novas estratégias) para não ficar estagnada e não ver frustrado o planejamento. Nesse sentido, Denis Alcides Rezende conceitua-o como "(...) um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, das estratégias e das ações da organização".(13)

Diferencia-se dos planejamentos tático (que traça objetivos de médio prazo, para setores específicos da organização) e operacional (subdivisão do planejamento tático, de curto prazo). Ressalta-se, todavia, que planejamento estratégico e planejamento a longo prazo não se confundem: enquanto este se limita a superar as situações passadas, sem buscar prever as probabilidades futuras, aquele busca, por meio da definição de objetivos, antever as situações a serem enfrentadas e definir o rumo a ser seguido pela empresa.(14)

### 1.3 Gestão estratégica

A gestão estratégica acompanha e avalia a execução sistemática e continuada do planejamento, ou seja, "é a administração da empresa com base no planejamento previamente formulado".(15)

Logo, a gestão estratégica de uma organização pode ser compreendida como a técnica de gestão e avaliação utilizada para a tomada de decisões. Em outras palavras, analisa criticamente e auxilia na ponderação das situações, na formação de respostas e projetos a elas e no acompanhamento de sua implementação.

Assim, de um lado, o planejamento **formula** os objetivos, e, de outro, a gestão **implementa** as medidas necessárias para atingi-los, **acompanha** e **avalia** os resultados alcançados. Correspondem, respectivamente, às duas etapas da estratégia: formulação (planejamento) e implementação (gestão).

Em síntese, **a gestão estratégica é o planejamento estratégico em prática** (dicotomias intenção/ação, estática/dinâmica ou pensar/agir, ou etapas de formulação e implementação da estratégia).

Um aspecto da estratégia não sobrevive sem o outro, ou seja, o planejamento dificilmente produzirá os resultados esperados se não for gerido, e a gestão não terá êxito se não for precedida de um planejamento seriamente elaborado (precedido, preferencialmente, por um diagnóstico organizacional).

### 1.4 Aspectos práticos: matriz SWOT

Criada na década de 1960 e ainda muito utilizada atualmente, a matriz SWOT é um instrumento de análise de cenário, que serve para designar sinteticamente o planejamento estratégico da organização, abrangendo as características constantes da sigla, em inglês: S (*strengths*, ou pontos fortes), W (*weaknesses*, ou pontos fracos), O (*opportunities*, ou oportunidades) e T (*threats*, ou ameaças).

Para Antonio Cesar Amaru Maximiano, a sigla SWOT significa "(...) o símbolo do

procedimento básico para o planejamento estratégico”.(16) Segundo David Pickton e Sheila Wright, “a análise SWOT envolve a coleta e a interpretação de informações sobre fatores internos e externos, que tenham, ou possam vir a ter, um impacto sobre os negócios”.(17)

Não há dados seguros e confiáveis sobre o efetivo elaborador da matriz: a) há quem aponte que seu idealizador foi Albert Humphrey, ao realizar um projeto de pesquisa durante as décadas de 1960/70 na Universidade de Stanford, nos EUA;(18) b) para outros, seus criadores são Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, também dos EUA;(19) c) mais remotamente, afirma-se que a matriz baseou-se no livro **A arte da guerra**, de Sun Tzu, do qual se extraiu a seguinte afirmação: “Concentre-se nos pontos **fortes**, reconheça as **fraquezas**, agarre as **oportunidades** e proteja-se contra as **ameaças**”(20) (grifou-se).

Essas características são divididas no seguinte quadro, que abrange os aspectos positivos e negativos da organização:

	Interno	Externo
Positivo	Forças	Oportunidades
Negativo	Fraquezas	Ameaças

No ambiente interno estão as forças e as fraquezas, que são controláveis pela organização, pois derivam de sua estratégia. Já no ambiente externo se encontram as oportunidades e as ameaças, as quais não podem ser controladas, mas são (em regra) passíveis de acompanhamento (e de atuação, para aproveitar as oportunidades e evitar ou minimizar as ameaças).

As **forças** são as características positivas, extraídas dos seguintes aspectos: o que é melhor realizado dentro da organização (coletiva e individualmente), quais são os recursos (pessoais e materiais) diferenciados que possui, o que terceiros (pessoas ou empresas) entendem que a organização desempenha de maneira diferenciada e superior às demais, entre outros.

De outro lado, as **fraquezas** são os atributos negativos, e abrangem o que a organização desempenha de modo inferior às demais, quaisquer aspectos (organizacionais, produtivos, pessoais, etc.) que possam ser aprimorados, no que terceiros compreendem que a empresa é inferior às demais, etc.

As **oportunidades** são condições externas que, se aproveitadas, podem auxiliar a organização na consecução de seus fins.(21) Normalmente, envolvem riscos, que, de modo extremo, podem levar a empresa tanto a uma posição de liderança em sua área quanto à falência (ou situá-la em algum ponto entre esses dois limites).

Já as **ameaças** são as externalidades que podem prejudicar a organização ou criar barreiras na busca de seus objetivos. Esses fatores externos possuem uma amplitude previamente ilimitada, pois abrangem desde o comportamento dos concorrentes, de substitutos e de entrantes até as alterações legislativas (econômicas, empresariais, trabalhistas, previdenciárias, etc.), as mudanças de política externa do país, as alterações de atitude dos consumidores, entre inúmeros outros aspectos.

Sinteticamente, a matriz SWOT é uma ferramenta que auxilia na análise de uma estratégia (e de sua possibilidade – ou não – de êxito) sob dois pontos de vista principais: as características positivas e negativas da organização e as perspectivas internas e externas a ela.

Em decorrência de sua aparente simplicidade (que pode se tornar complexa, dependendo do grau de profundidade e desenvolvimento das características analisadas), é também utilizada para a análise de qualquer cenário(22) e importante para a realização do diagnóstico organizacional.

Os objetivos normalmente buscados com a matriz SWOT são a ênfase e a manutenção dos pontos fortes, a minimização dos pontos fracos, o maior aproveitamento das oportunidades e a proteção e o afastamento das ameaças.

### 1.5 Gestão estratégica de pessoas por processos

A gestão estratégica de pessoas envolve o **acompanhamento da atuação das pessoas, em conformidade com o planejamento estratégico da organização**. Busca-se melhorar continuamente o desempenho e a satisfação dos envolvidos no processo produtivo, a fim de atingir melhores resultados. Seu maior desafio é o de manter constantemente a motivação e a busca dos objetivos e harmonizar os interesses da empresa com os de seus empregados e parceiros. Tem importância não somente no aspecto interno, mas também externamente, pois influencia na relação da empresa com seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. O aumento da competitividade igualmente produziu efeitos nessa área, entre os quais estão a necessidade de maior qualificação e aperfeiçoamento constante das pessoas e o maior comprometimento com a organização.

De outro lado, a gestão por processos é uma alternativa organizacional das empresas que, apesar de não ser necessariamente aplicável a todas, tampouco a melhor solução, deve ser conhecida, para, ao menos, analisar-se a viabilidade da sua implantação. Os processos são atividades (ou conjuntos interligados delas) organizadas com o intuito de produzir um efeito benéfico, como a redução do custo de produção ou a melhoria da qualidade do produto final; podem ser intrafuncionais (quando existentes em um só setor da empresa) ou transfuncionais (se pertencentes a mais de um departamento). Busca-se, com eles, efetuar uma mudança de visão dentro das empresas, conferindo ênfase ao conjunto de atividades que compõem os processos, integrando e ampliando a comunicação interna; em regra, a saída de um processo corresponde à entrada do processo seguinte.

A partir da década de 1990, com o incremento acelerado da globalização, houve uma mudança nos padrões de competitividade, em face da desregulamentação dos mercados e do maior acesso às informações (reduzindo as assimetrias existentes entre produtor ou fornecedor e consumidor). Consequentemente, passou a existir uma competição surpreendente ou desordenada, com a disputa pelo mercado global como somente um mercado integrado, o desconhecimento dos potenciais concorrentes, a insuficiência ou a ausência de regras, entre outros fatores.

Esse novo modelo de gestão baseia-se principalmente na teoria geral de sistemas, segundo a qual “todas as partes devem estar perfeitamente integradas para que o todo ou o resultado final seja atingido com sucesso”.**(23)** Sob outra perspectiva, pode-se afirmar que qualquer ação em uma parte produz reflexos sobre o todo, e existe uma interdependência entre as divisões da organização; essa visão sistêmica não se limita a um sentido de justaposição entre as partes, ou seja, de mera aproximação, mas sim de interconexão, formando um todo distinto da união dos elementos, no qual cada parte conserva a sua existência independente dos demais. Parte-se do pressuposto de que não existem sistemas ou setores autônomos e autossuficientes: cada departamento influencia e é inspirado pelos demais, devendo ser superado o modelo departamentalizado de “ilhas isoladas”, com setores isolados e incomunicáveis. Deve ser esclarecido, todavia, que a gestão por processos não prega a extinção da divisão das empresas em departamentos, mas sim uma efetiva inter-relação entre eles.

Buscando uma definição para a gestão **por** processos, José de Sordi diferencia-a da gestão **de** processos. A gestão **de** processos tem origem na Revolução Industrial, no século XVIII, com a mecanização do trabalho por meio da divisão em atividades seriais. Atualmente, a expressão é utilizada principalmente nas áreas operacionais e de automação de fluxos de trabalho. Por outro lado, a gestão **por** processos não se limita a uma área da empresa, mas abrange toda a organização, pois se trata de um modelo de gestão.**(24)**

Para o êxito da gestão por processos, é preciso que haja (entre outros fatores) o comprometimento e a mudança de mentalidade das pessoas envolvidas.

Segundo José Ernesto Lima Gonçalves, em regra, as empresas fracassam ao tentar implantar a gestão por processos e, ao mesmo tempo, manter sua forma tradicional de organização, fragmentada. A gestão por processos visa justamente evitar tais conflitos e minimizar a rigidez das estruturas hierárquicas. Nas palavras do citado autor, “em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor”.(25) Desse modo, a própria mudança de organização, passando de um modelo horizontal para outro vertical, já pressupõe a redução de conflitos e a integração de pessoas.

Assim, há uma interconexão entre a gestão de pessoas e a gestão por processos, considerando que o êxito na implementação desta depende, em grande parte, da efetividade daquela. O planejamento e a gestão das pessoas envolvem a delimitação de funções e a atribuição de hierarquias e responsabilidades, não só entre os envolvidos, mas entre as pessoas e os projetos.(26) Para José Ernesto Lima Gonçalves, “a organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente”.(27)

Logo, não basta alterar o modelo de gestão da produção sem que haja uma modificação no planejamento e na gestão estratégica das pessoas. Do mesmo modo, o gerenciamento por processos deve levar em consideração o desempenho da equipe na execução do planejamento estratégico durante a execução do processo.

No Judiciário, essa forma de gestão integrada entre pessoas e processos (modelo de gestão, que não deve ser confundido com a atividade judicial) pode ser implantada, desde que efetivamente ocorra a anterior elaboração da estratégia e seu planejamento.

## 2 Planejamento e gestão estratégica no Judiciário

Em primeiro lugar, é importante lembrar algumas noções de gestão da inovação e do conhecimento, a fim de ressaltar que o Judiciário não deve se acomodar no desempenho de suas funções, pelo fato de ter o monopólio da jurisdição, e que as restrições orçamentárias e a inexistência de programas e cargos específicos não são suficientes para justificar a inércia e a ausência de inovações. Na sequência, passa-se ao tema inicialmente proposto, qual seja, o planejamento no Poder Judiciário e as ações adotadas para efetivar essa estratégia (ou seja, de sua gestão).

### 2.1 Gestão da inovação e do conhecimento: noções básicas e relevância

A gestão da inovação e do conhecimento consiste em uma **técnica de gestão e avaliação utilizada para a tomada de decisões**, a partir dos dois elementos compreendidos na sua denominação: a) a inovação, que compreende não somente a busca e a criação constante de novidades (ideias, bens ou serviços), mas também a análise prévia das consequências que tais mudanças irão produzir na organização; e b) o conhecimento, o qual demanda que a empresa se preocupe com a aprendizagem organizacional e, a partir de interações individuais, departamentais e organizacionais, tenha a efetiva consciência de suas atividades e objetivos.

A designação mais adequada é **gestão do conhecimento e da inovação**, tendo em vista que esta só pode ser atingida a partir daquele.

Relembra-se que o planejamento **formula** os objetivos, enquanto a gestão **implementa** as medidas necessárias para atingi-los, **acompanha** e **avalia** os resultados alcançados. Em outras palavras, a gestão estratégica é o planejamento estratégico em prática (dicotomias intenção/ação, estática/dinâmica ou pensar/agir).

Consiste a gestão da inovação e do conhecimento em aspecto essencial para a empresa que deseja se inserir e competir em qualquer mercado. Ainda que não tenha a pretensão de competir globalmente, mesmo localmente está sujeita à concorrência de pequenas empresas regionais e de grandes empresas, nacionais, multinacionais ou transacionais.



Em relação ao Judiciário, essa forma de gestão pode ser utilizada para buscar o conhecimento de práticas que dão certo em outras áreas e podem ser adaptadas ao Poder Judiciário, ou para comparar práticas internamente, verificando os melhores desempenhos das unidades jurisdicionais (*benchmarking*).

Sobre o assunto, afirma-se:

“A capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas. Para isso, a busca sistemática por inovações radicais, ou seja, aquelas capazes de criar novos mercados e proporcionar rápida expansão produtiva e crescimento econômico, e por inovações incrementais, identificadas com processos de melhoria contínua, com ‘fazer melhor o que já se fazia’, é fundamental para a sobrevivência das empresas.”(28)

Em outras palavras, as organizações não podem se acomodar, ainda que ocupem uma situação confortável no mercado, sob o risco de perder sua posição e não conseguir mais alcançar suas concorrentes. Para isso, devem constantemente buscar inventar e se reinventar, mas sem a ilusão de sempre alcançar uma ideia perfeita ou revolucionária. O simples fato de dar atenção ao conhecimento e à inovação e de efetivar algumas ações com esse fim já é suficiente para não correr o risco de permanecer estagnada.

Para a manutenção do Judiciário em um cenário altamente competitivo e exigente de consumidores, faz-se necessário que se invente e reinvente de modo permanente, sempre buscando o aprimoramento. Com esse intuito, devem ser levados em consideração a inovação (atuação de nova forma) e o conhecimento (conceito que possui várias definições e âmbitos de aplicação e relaciona-se com a aprendizagem organizacional).

## 2.2 A elaboração do planejamento estratégico no Poder Judiciário

A falta de um planejamento e de uniformização dos serviços nas unidades judiciárias contribui para a falta de controle do andamento dos processos judiciais e, conseqüentemente, da morosidade. Sobre o assunto, relevantes os questionamentos levantados por Rubens Curado Silveira:

“Por que a produtividade dos magistrados de alguns tribunais é inferior à metade da média nacional? Como justificar o mau funcionamento de tribunais com substanciosos orçamentos, enquanto outros, com poucos recursos, prestam serviços de qualidade? Como explicar a disparidade entre duas varas com a mesma competência e distribuição, uma sobrecarregada de processos e outra absolutamente em dia? Qual a razão de um tribunal apresentar melhores indicadores de litigiosidade, mesmo com número superior de processos por servidor e por magistrado?”(29)

Buscando mitigar esse problema, em fevereiro de 2009, no 2º Encontro Nacional do Judiciário, foram fixadas 10 metas para o Poder Judiciário brasileiro, a ser buscadas por juízes e tribunais:

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.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31.12.2005 (em 1º e 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (Internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de



gerenciamento de rotinas.

7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (Internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).

9. Implantar núcleo de controle interno.

10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.”

Inicialmente, salienta-se que metas e objetivos não podem ser confundidos: enquanto os objetivos correspondem ao que se pretende alcançar, as metas equivalem à **quantificação** dos objetivos, **(30)** ou seja, especificam o modo de se atingir aqueles, gradualmente. Por exemplo, se o objetivo do CNJ é reduzir a quantidade de processos judiciais pendentes de julgamento, a fim de efetivar os princípios da celeridade processual e da razoável duração do processo, a meta consiste na identificação dos processos mais antigos e no julgamento de todos aqueles distribuídos até 31.12.2005 (a especificação dos processos a ser julgados é uma meta para se atingir o objetivo de reduzir ou suprimir a morosidade do Judiciário).

Apesar dos 10 itens, a Meta 2 foi a que teve maior repercussão, tanto no Judiciário quanto na sociedade (especialmente pela atenção dada pela imprensa), por abordar uma questão que preocupa o Poder Judiciário e quem dele necessita: a morosidade.

Contudo, verifica-se que nenhuma das outras metas se preocupa efetivamente com o objetivo final do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional, ou seja, a efetivação do direito da pessoa que alega ser seu titular ou a declaração de que a parte não tem (ou não provou ter) o direito alegado. As Metas 1 e de 3 a 10 são, na realidade, meios que podem ser úteis para o atingimento da Meta 2, contudo, não houve uma delimitação temporal para o seu cumprimento (o que contribuiu para a não satisfação integral dessa meta).

Conforme salienta Ari Lima, “há um ditado que diz: ‘urgente é aquilo que não se faz em tempo hábil e se deseja que alguém faça em tempo recorde’. (...) Assim, esquecem o que é importante e essencial para fazer apenas o que é ‘urgente’”. **(31)** Desse modo, os problemas não são efetivamente resolvidos, mas apenas procrastinados, para se tentar solucionar mais adiante, e de preferência por outras pessoas. **(32)**

Verifica-se, nas 10 metas citadas, que houve somente uma preocupação com o “urgente” (na Meta 2), sem se preocupar com o que realmente é importante e essencial, ou seja, o que precisa ser feito para que se alcance um bom funcionamento do Poder Judiciário (leia-se: célere e qualificado) e não haja necessidade de impor metas de julgamento para que a prestação jurisdicional seja realizada de maneira eficaz.

Posteriormente, no dia 26 de fevereiro de 2010, durante o 3º Encontro Nacional do Judiciário, os presidentes dos tribunais brasileiros aprovaram a atualização da Meta 2, para o julgamento, até 31 de dezembro de 2010, de todos os processos distribuídos até 31 de dezembro de 2006. Na ocasião, novas 10 metas foram aprovadas para o ano de 2010:

“1. Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.

2. Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31.12.2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do júri, até 31.12.2007.

3. Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e em 20% o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31.12.2009).

4. Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 (dias) após a sessão de julgamento.
5. Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.
6. Reduzir em pelo menos 2% o consumo *per capita* (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).
7. Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência.
8. Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino a distância.
9. Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos *links* entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na Capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior.
10. Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem.”

Não houve somente a preocupação da Meta 2 com o julgamento de processos antigos (o que poderia criar um efeito “bola de neve”, ano a ano, com o acúmulo dos processos posteriores àqueles fixados na meta), mas ainda de um planejamento que busca evitar esse acréscimo (nas Metas 1, 3, 4 e, de maneira indireta, na de nº 7).

Ao contrário das metas de 2009, nas metas de 2010 também se conferiu atenção aos processos distribuídos após aqueles priorizados pela Meta 2, a fim de evitar novo acúmulo no ano seguinte, com a mera atualização da meta para os próximos anos, e assim sucessivamente (ex.: em 2011, julgar os processos distribuídos até 31.12.2007, em 2012, os processos de 2008, etc.), sem nunca conseguir reduzir razoavelmente os processos pendentes de julgamento e deixando de concretizar o direito fundamental à razoável duração do processo, previsto no art. 5º, LXXVIII, da Constituição.

Porém, das 10 metas estabelecidas em 2009, somente duas apresentam similaridade no ano de 2010: as Metas 2 (que, como visto, trata dos processos objeto de prioridade de julgamento) e 10 (que aborda a implantação do processo eletrônico e das comunicações oficiais por meio eletrônico, respectivamente), não havendo reiteração das outras oito metas inicialmente previstas. Diante disso, é inevitável o questionamento: foram todas cumpridas, não havendo necessidade de sua observância por juízes e tribunais?

Relembra-se que o planejamento estratégico não é estático, e pode haver esse ponto positivo nas metas, que, em tese, verificam as dificuldades surgidas e as incluem como prioridades. Entretanto, na prática isso não se verifica. Priorizou-se a verificação da Meta 2, sem se ater à efetivação das outras 9 metas, que tinham relevância para a efetivação daquela (conforme destacado), por fornecerem os meios para esse fim (como a implantação do processo eletrônico, a informatização dos serviços, a capacitação dos administradores e o cadastro dos juízes como usuários de sistemas eletrônicos de informações sobre pessoas e bens).

Nesse 3º Encontro Nacional do Judiciário também foi divulgado o relatório final das metas de nivelamento do Poder Judiciário Nacional em 2009, com as seguintes médias nacionais de cumprimento: 98,60% da Meta 1; 58,79% da Meta 2; 96,70% da Meta 3; 96,30% da Meta 4; 63,94% da Meta 5; 54,88% da Meta 6; 81,93% da Meta 7; 66,66% da Meta 8; 100% da Meta 9; e 43,33% da Meta 10. **(33)**

Assim, das 10 metas, somente a Meta 9 foi integralmente cumprida. Das demais, como visto, somente duas foram reiteradas em 2010, e outras sete foram ignoradas, mesmo sem sua plena efetivação. Dessas não integralmente observadas, apenas três superaram o percentual de 90% (Metas 1, 3 e 4), uma

ultrapassou os 80% (Meta 7), duas passaram dos 60% (Metas 5 e 8), duas excederam os 50% (Metas 2 e 6) e uma (Meta 10) sequer chegou aos 45% de observância.

Havendo um cumprimento pouco superior à metade da Meta 2 (atualizado para 60,74% em fevereiro de 2010), seria adequado verificar quais tribunais tiveram pior desempenho, **(34)** os motivos para tanto (deficiências estruturais, falta de equipamentos e sistemas informatizados, baixo desempenho de juizes, etc.), se a não observância das outras metas influenciou esse desempenho, entre outros fatores.

Porém, o CNJ limitou-se a divulgar os dados e, em um anexo, inserir o tópico “aprendizado institucional”, com as dificuldades encontradas na implantação de cada meta, bem como com as medidas adotadas ou as melhorias observadas. Ainda, “planejou-se” seu cumprimento durante o ano de 2009 e, mesmo que não alcançados os objetivos, no ano seguinte foram formuladas novas metas, que certamente não serão (novamente) integralmente satisfeitas.

Esqueceu-se, ainda, que para atingir objetivos é necessário ter um plano, ou seja, um planejamento estratégico.

Michael Porter já destacava que, se o planejamento e a estratégia competitiva envolvem a criação de uma posição singular, diferenciada entre aquelas existentes, para ser atingida é imprescindível que em primeiro lugar se identifique essa posição (e a melhor forma de encontrar a posição se dá por meio do planejamento estratégico). **(35)**

No 4º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em dezembro de 2010, parte dos problemas foi corrigida. Além da fixação de nove novas metas, foram mantidas como pendentes de cumprimento a Meta 2 de 2009 e as Metas de 2 a 8 de 2010. As metas para 2011 foram as seguintes:

- “1. Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.
2. Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.
3. Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.
4. Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, as atividades e os órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.
5. Criar um núcleo de apoio de execução (Justiça Trabalhista).
6. Disponibilizar nos *sites* dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), até dezembro de 2011, o sistema de planejamento integrado das eleições (Justiça Eleitoral).
7. Implantar e divulgar a ‘carta de serviços’ da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011 (Justiça Eleitoral).
8. Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando à implementação do processo administrativo eletrônico (Justiça Militar).
9. Implantar processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo graus até dezembro de 2011 (Justiça Federal).”

Portanto, não houve apenas a superposição de metas, mas a manutenção daquelas não satisfeitas (oito, no total), para o acompanhamento de seu cumprimento pelo CNJ. O aspecto negativo está no fato de que, das metas de 2010, sete não foram integralmente cumpridas. Além disso, foram aprovadas metas específicas para determinados ramos do Judiciário, a partir da Meta 5.

Contudo, essa continuidade não foi mantida. As metas não cumpridas não foram

reiteradas, e 19 novas metas (5 gerais e 12 específicas) foram aprovadas no 5º Encontro Nacional do Judiciário para o ano de 2012:

**Meta 1** – Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.

**Meta 2** – Julgar, até 31.12.2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e nas Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais e no 2º grau da Justiça Estadual.

**Meta 3** – Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (Internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

**Meta 4** – Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação.

**Meta 5** – Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento.

Metas Específicas para 2012 – Além das propostas nacionais, também foram escolhidas as metas que devem ser alcançadas por cada segmento de Justiça (Federal, Eleitoral, Militar e do Trabalho).

#### Justiça Militar Estadual

**Meta 6** – Implantar sistema de videoconferência em pelo menos uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça.

**Meta 7** – Implantar projeto-piloto do processo judicial eletrônico em pelo menos uma unidade judiciária.

**Meta 8** – Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas.

**Meta 9** – Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º grau.

#### Justiça Federal

**Meta 10** – Designar 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior (2011).

**Meta 11** – Implantar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 50% das turmas recursais.

#### Justiça Eleitoral

**Meta 12** – Realizar pesquisa sobre a qualidade da prestação dos serviços e a satisfação do cidadão nos tribunais eleitorais.

**Meta 13** – Implantar pelo menos uma iniciativa de promoção da cidadania voltada para jovens.

#### Justiça do Trabalho

**Meta 14** – Estabelecer o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em pelo menos 60% das unidades judiciárias e administrativas.

**Meta 15** – Capacitar, com carga-horária mínima de 20 horas, 20% dos magistrados e 20% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.

**Meta 16** – Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em, pelo menos, 10%

das varas de trabalho de cada tribunal.

Meta 17 – Aumentar em 10% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.

Meta 18 – Executar, até setembro de 2012, pelo menos 60% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas de pessoal.

Justiça Militar da União

Meta 19 – Desenvolver normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.”

O principal diferencial estava na Meta 2, que passou a ser escalonada e específica para cada ramo do Judiciário, além de diferenciada para as Turmas Recursais.

A fixação de novas metas, sem a adequada gestão das anteriores, repetiu-se para o ano de 2013:

“Meta 1 – Todos os segmentos de justiça

Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.

Meta 2 – Todos os segmentos de justiça

Julgar, até 31.12.2013, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e nas Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais e no 2º grau da Justiça Estadual.

Meta 3 – Justiça Militar Estadual

Julgar 90% dos processos originários e dos recursos, ambos cíveis e criminais, e dos processos de natureza especial em até 120 dias.

Meta 4 – Justiça Militar Estadual

Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias.

Meta 5 – Justiça Federal

Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que no ano de 2012.

Meta 6 – Justiça Federal

Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.

Meta 7 – Justiça Eleitoral

Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º grau da Justiça Eleitoral.

Meta 8 – Justiça Eleitoral

Implantar e divulgar a ‘Carta de Serviços’ do 2º grau da Justiça Eleitoral.

Meta 9 – Justiça do Trabalho

Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas.

Meta 10 – Justiça do Trabalho

Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º

graus.

#### Meta 11 – Justiça do Trabalho

Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.

#### Meta 12 – Justiça do Trabalho

Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das varas do trabalho de cada tribunal.

#### Meta 13 – Justiça do Trabalho

Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.

#### Meta 14 – Justiça do Trabalho

Executar, até setembro de 2013, pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.

#### Meta 15 – Justiça Militar da União

Desenvolvimento do sistema de gestão eletrônica de processos, documentos, arquivos e informação (fase 3) – prontificar a modelagem de processos de negócio atuais.

#### Meta 16 – Todos os segmentos

Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal.

#### Meta 17 – Todos os segmentos

Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.

#### Meta 18 – Justiça Federal, Justiça Estadual, Superior Tribunal de Justiça, Justiça Militar Estadual e Justiça Militar da União

Identificar e julgar, até 31.12.2013, as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31.12.2011.

#### Meta 19 – Justiça Federal, Estadual e Eleitoral

Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.”

Não houve mudanças metodológicas para as Metas de 2014, que permaneceram divididas em gerais e específicas:

#### “Meta 1 – Todos os segmentos de justiça

Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.

#### Meta 2 – Todos os segmentos de justiça

Identificar e julgar, até 31.12.2014, pelo menos:

– no Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31.12.2008 e 80% dos distribuídos em 2009;

– na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31.12.2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31.12.2012, no STM;

– na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31.12.2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31.12.2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Federais;

– na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31.12.2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31.12.2011, no TST;

– na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31.12.2011;

– nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31.12.2012, no 1º grau, e até 31.12.2013, no 2º grau;

– na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31.12.2010, no 1º grau, e até 31.12.2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31.12.2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.

**Meta 3 – Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Militar da União e Justiça Militar Estadual**

Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim.

**Meta 4 – Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União, Justiça Militar Estadual e Superior Tribunal de Justiça**

Identificar e julgar, até 31.12.2014, as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012; e, na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011 e 50% das ações distribuídas em 2012.

**Meta 5 – Justiça Federal e Justiça do Trabalho**

Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, nas fases de cumprimento de sentença e de execução: em 10% quanto às execuções não fiscais e ao cumprimento de sentença na Justiça Federal; em qualquer percentual quanto às execuções fiscais; e em 5% quanto às execuções não fiscais e ao cumprimento de sentença na Justiça do Trabalho.

**Meta 6 – Justiça Estadual e Justiça do Trabalho**

Identificar e julgar, até 31.12.2014, as ações coletivas distribuídas até 31.12.2011, no 1º grau e no TST, e até 31.12.2012, no 2º grau.

**Metas específicas aprovadas para 2014**

**Justiça Estadual**

- Mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31.12.2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências.

**Justiça do Trabalho**

- Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados.

- Implantar programa de desenvolvimento gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências.

**Justiça Eleitoral**

- Instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor.

- Capacitar os gestores em governança no setor público.

**Justiça Militar Estadual e da União**

- Julgar, em até 120 dias, 90%, no 1º grau, e 95%, no 2º grau, dos processos originários e dos recursos, ambos cíveis e criminais, e os processos de natureza especial, na Justiça Militar Estadual, e 90% dos processos originários e dos recursos criminais e de natureza especial, no 1º e no 2º grau, na Justiça Militar



da União.”

Portanto, o CNJ atribui maior destaque à definição das metas do que ao seu cumprimento, e também não confere igual publicidade ao planejamento e à gestão estratégica do Poder Judiciário, criados por meio de sua Resolução nº 70/2009.

Esse planejamento estratégico do Judiciário tem como missão a realização da justiça, como visão, ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, e possui quinze objetivos estratégicos, divididos em oito temas diferentes (eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração, atuação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia e orçamento).

A citada resolução prevê, em seu art. 2º, que todos os tribunais devem elaborar (até 31.12.2009) o seu planejamento estratégico (observando o Plano Estratégico Nacional), com duração mínima de cinco anos.

Porém, o próprio CNJ, em detrimento de um planejamento de longo prazo, está aparentemente mais preocupado com “soluções” imediatas, priorizando o “urgente” em detrimento do que é importante.

### Conclusão

Como visto, a estratégia é a escolha de meios para a concretização dos objetivos pretendidos, um padrão de decisões da organização, a fim de atingir designios predeterminados. Também pode ser vista como um caminho para a realização das finalidades, por meio da minimização dos riscos e do aproveitamento de oportunidades.

Planejar significa antecipar, avaliar os possíveis dilemas e situações que poderão surgir na organização e formular alternativas para evitá-los ou solucioná-los, por meio da escolha de atitudes, dentre aquelas possíveis. Por sua vez, gerir consiste em desenvolver e monitorar o desempenho organizacional, em conformidade com o que foi previamente planejado.

Ressaltou-se que o Judiciário não deve se acomodar no desempenho de suas funções, pelo fato de ter o monopólio da jurisdição, e que as restrições orçamentárias e a inexistência de programas e cargos específicos não são suficientes para justificar a inércia e a ausência de inovações.

A falta de um planejamento e de uniformização dos serviços nas unidades judiciárias contribui para a falta de controle do andamento dos processos judiciais e, conseqüentemente, da morosidade.

Relembra-se ainda que metas e objetivos não podem ser confundidos: os objetivos consistem no que se pretende alcançar, e as metas são a quantificação dos objetivos.

A partir de 2009, o Conselho Nacional de Justiça fixou metas anuais para o Poder Judiciário brasileiro, a ser buscadas por juízes e tribunais, com os seguintes objetivos principais: 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.

Mais importante do que as metas anuais elaboradas pelo CNJ é a efetiva implantação e acompanhamento do planejamento e da gestão estratégica do Poder Judiciário, que fornece os **meios** para se atingir os **fins** pretendidos com aquelas.

Excetuando-se a “midiática” Meta 2, quem irá cumprir as demais metas anuais, sabendo da grande probabilidade de elas não serem exigidas no ano seguinte e que não haverá qualquer sanção pelo descumprimento?

Apesar de o Poder Judiciário brasileiro ter elaborado um planejamento estratégico (genérico pelo CNJ e específico pelos tribunais), não se pode dizer que há efetivamente uma gestão estratégica, que abrange não só o acompanhamento e a avaliação dos objetivos traçados, mas também analisa criticamente e auxilia na formação de respostas.

Há objetivos, metas para atingi-los gradativamente, mas faltam ainda instrumentos para assegurar a efetivação de todas as metas.

Desse modo, para que haja melhoria nos serviços prestados pelo Poder Judiciário, não basta a elaboração de objetivos, de **metas** e de uma gestão estratégica, mas é preciso que existam **meios** para alcançá-las e um planejamento estratégico para identificar problemas, elaborar objetivos, selecionar formas de execução e delinear indicadores de avaliação de desempenho.

### Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-816936.html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.

CARROLL, Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. São Paulo: Arara Azul, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

CORREIA, Fábio Cipolla. **Vantagem competitiva: revisitando as ideias de Michael Porter**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

DRUCKER, Peter. **A administração em tempos de crise**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRIESNER, TIM. **History of SWOT analysis**. Disponível em: <[http://www.marketingteacher.com/SWOT/history\\_of\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm)>. Acesso em: 20 mar 2014.

GEHRINGER, Max. **Big Max: vocabulário corporativo**. São Paulo: Negócio, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **How business strategy tamed the "invisible hand"**. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/3019.html>>. Acesso em: 20 mar 2014.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE Executivo**, São Paulo, n. 1, p. 47-51, ago./out. 2002.

JUSTUS, Walter. **Planejamento estratégico ou gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LIMA, Ari. Cinco práticas do advogado eficaz. **Visão Jurídica**, São Paulo, n. 46, p. 22-25, mar. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRIC, Johny. **Twitter SWOT Analysis (Strength, Weakness, Opportunity & Threat)**. Disponível em: <<http://innuendoo.wordpress.com/2009/04/07/twitter-swot-analysis-strength-weakness-opportunity-threat/>>. Acesso em: 20 mar 2014.

PARANHOS FILHO, Moacir. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007.

PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. What's SWOT in strategic analysis? **Strategic Change**, p. 101-109, mar./abr. 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAJ, Paulo Pavarini; BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro da. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade da; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Tópicos de planejamento estratégico no setor de defesa e na força aérea brasileira**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/luiz/7.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

SILVEIRA, Rubens Curado. **Gestão, o maior problema do Poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/gestao-o-maior-problema-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

SORDI, José de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

## Notas

1. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 329-330.

2. SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 22.

3. CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 172.

4. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 250.

5. Nesse sentido: FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 18.

6. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 250.

7. CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-816936.html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

8. CORREIA, Fábio Cipolla. **Vantagem competitiva: revisitando as ideias de Michael Porter**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em 20 mar. 2014.

9. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 333.

10. DRUCKER, Peter. **A administração em tempos de crise**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
11. CARROLL, Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. São Paulo: Arara Azul, 2002. p. 59.
12. JUSTUS, Walter. **Planejamento estratégico ou gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.
13. REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p. 18.
14. ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. p. 10-11.
15. CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-816936.html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.
16. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 331.
17. No original: "*SWOT analysis involves the collection and portrayal of information about internal and external factors which have, or may have, an impact on business*" (PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. What's SWOT in strategic analysis? **Strategic Change**, p. 101-109, mar./abr. 1998. p. 103).
18. Nesse sentido: SILVA, Luiz Maurício de Andrade da; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Tópicos de planejamento estratégico no setor de defesa e na força aérea brasileira**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/luiz/7.pdf>>. Acesso em: 20 mar 2014. Por outro lado, criticando essa atribuição, por entender que o modelo TAM (*Team Action Model*) de Albert Humphrey não deu origem à análise SWOT, tampouco há fontes confiáveis para comprovar sua criação: FRIESNER, Tim. **History of SWOT analysis**. Disponível em: <[http://www.marketingteacher.com/SWOT/history\\_of\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm)>. Acesso em: 20 mar 2014.
19. GHEMAWAT, Pankaj. **How business strategy tamed the "invisible hand"**. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/3019.html>>. Acesso em: 20 mar 2014.
20. Na realidade, apesar de equivocadamente a frase ser atribuída a Sun Tzu, não está literalmente escrita em sua obra dessa forma. Trata-se, na realidade, de uma frase cunhada a partir de **A arte da guerra**, ou seja, uma espécie de síntese das ideias do autor.
21. Sobre o assunto: "Com o objetivo de identificar oportunidades, os administradores devem prestar especial atenção aos quatro processos essenciais: relacionamento com o fornecedor, desenvolvimento de novo serviço ou produto, execução do pedido e relacionamento com os clientes. (...) Outro modo de identificar oportunidades é investigar os assuntos estratégicos" (KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 126).
22. Curiosamente, pode ser encontrada até mesmo uma matriz SWOT elaborada para o Twitter, rede de relacionamentos da Internet: MIRIC, Johny. **Twitter SWOT Analysis (Strength, Weakness, Opportunity & Threat)**. Disponível em: <<http://innuendoo.wordpress.com/2009/04/07/twitter-swot-analysis-strength-weakness-opportunity-threat/>>. Acesso em: 20 mar 2014.
23. PARANHOS FILHO, Moacir. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007. p. 31.
24. SORDI, José de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 24.

25. GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE Executivo**, São Paulo, n. 1, p. 47-51, ago./out. 2002. p. 49.
26. RAJ, Paulo Pavarini; BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro da. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 51-52.
27. GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE Executivo**, São Paulo, n. 1, p. 47-51, ago./out. 2002. p. 49.
28. CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004. p. 231-232.
29. SILVEIRA, Rubens Curado. **Gestão, o maior problema do Poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/gestao-o-maior-problema-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 20 mar. 2014.
30. Sobre o assunto: FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 23.
31. LIMA, Ari. Cinco práticas do advogado eficaz. **Visão Jurídica**, São Paulo, n. 46, p. 22-25, mar. 2010. p. 25.
32. Sobre a origem da palavra "problema": "Algo que os outros devem resolver. Esse era o sentido literal do verbo grego *proballein*: 'passar adiante'. Sábios, aqueles gregos: um problema só existe se alguém se preocupa com ele. Se o preocupado consegue passar o problema para outra pessoa, ele deixa de ser um problema" (GEHRINGER, Max. **Big Max**: vocabulário corporativo. São Paulo: Negócio, 2002. p. 157).
33. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio\\_cnj\\_formato\\_cartilhav2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.
34. Por exemplo, na Justiça Federal, o TRF da 1ª Região atingiu 52% da Meta 2 e o TRF da 2ª Região cumpriu 53%; na Justiça do Trabalho, o TRT da 5ª Região observou 57%; na Justiça Eleitoral, o TRE de Roraima atingiu 35% e o TRE da Bahia cumpriu 60%; e, na Justiça Estadual, nove tribunais não atingiram 50% da Meta 2 (em ordem crescente: Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, Roraima, Ceará, Piauí, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Amazonas) (Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio\\_cnj\\_formato\\_cartilhav2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014).
35. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 17.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

CARDOSO, Oscar Valente. Planejamento estratégico no Poder Judiciário: metas sem meios. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 59, abr. 2014. Disponível em: <[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao059/Oscar\\_Cardoso.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao059/Oscar_Cardoso.html)>. Acesso em: 12 maio 2014.