

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ – UVA
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
ESMEC – ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO
DO CEARÁ
Curso de Especialização em Administração Judiciária

FRANCISCO VIEIRA DE CASTRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA O PODER JUDICIÁRIO**

FORTALEZA – CE

2007

FRANCISCO VIEIRA DE CASTRO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O
PODER JUDICIÁRIO

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

ORIENTADOR – Prof. Ms. Pedro Carvalho de Oliveira Neto

FORTALEZA – CE
2007

FRANCISCO VIEIRA DE CASTRO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O
PODER JUDICIÁRIO

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para a obtenção do título de Especialização em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em 6/12/2007

Orientador: _____
Prof. Ms. Pedro Carvalho de Oliveira Neto

1º Examinador: _____
Prof. Dr. Aécio Feitosa

2º Examinador: _____
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior

Coordenador do Curso:

Prof. Ms. Pedro Carvalho de Oliveira Neto

Dedico este trabalho à minha esposa Quinha, aos meus filhos Vieira Filho, Maria Tereza e Diana. Aos meus pais Luiz Vieira e Terezinha Rabelo. Aos primeiros, pela compreensão durante minha ausência no decorrer desta jornada da pós-graduação. Aos últimos, pela vida e pela minha criação.

Agradeço ao Deus, criador e sustentador de nossas vidas – o Soberano Senhor Jeová, assim como se expressou o apóstolo Paulo em seu famoso discurso no Areópago, na antiga Atenas: “Pois, por meio dele [Deus] temos vida, e nos movemos, e existimos, assim como disseram certos poetas entre vós [gregos]: ‘Pois nós também somos progênie dele’” – Atos 17:28.

RESUMO

Apresenta o conceito de Planejamento Estratégico, partindo da origem do significado do termo estratégia, sua importância e sua aplicabilidade no mundo empresarial.

Analisa de forma breve a Administração Pública brasileira alicerçada que é por seus princípios, principalmente o princípio da eficiência, além de demonstrar a importância de outros princípios tais como o da supremacia do interesse público sobre o interesse privado.

Discorre, ainda, sobre a Administração Judiciária, campo novo no cenário da moderna ciência da administração, carente que é ainda de pensadores e teóricos nesta seara de atividade tão importante para os dias atuais.

Finaliza, fazendo considerações sobre o Planejamento Estratégico tradicional no Poder Judiciário e apresenta de forma sucinta os principais pontos do Planejamento Estratégico Situacional, cujo escopo é o campo do planejamento governamental, no qual se insere o Poder Judiciário.

Palavras-Chaves: Planejamento Estratégico. Administração Pública. Administração Judiciária. Eficiência. Eficácia.

RESUMEN

Presentamos el concepto del Planeamiento Estratégico, comenzando con el origen de como surgió el término "estrategia", su importancia y su aplicación en el ambito empresarial.

Se analiza tambien de forma breve la Administración Pública Brasileña, principalmente sus principios, tomando como base el principio de la eficacia, el principio de la supremacia del interez público sobre el privado.

Todavía, es analisada la Administración Jurídica, nuevo campo en la escena de la moderna ciência de la Administración, que presenta muchas carencias de la pensadores y teóricos en los tiempos actuales.

El trabajo es finalizado haciendo consideraciones sobre el Planeamiento Estratégico Tradicional incluyendo en el Poder Jurídico y tambien presenta de forma resumida los principales puntos del Planeamiento Estratégico Situacional, cuyo punto culminante es el campo del Planeamiento Governamental, en el cual se insiere el Poder Jurídico.

Palabras llaves: Planeamiento Estratégico. Administración Pública. Administración Jurídica. Eficácia. Eficiencia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO	9
2.1 Conceituando Estratégia	9
2.2. O que é Planejar	13
2.3 Planejamento Estratégico: definição	15
2.4 A Importância do Planejamento nas Empresas	17
3 ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	20
3.1 Administração Pública: Conceito	20
3.2 Sentido e Funções da Administração Pública	21
3.3 Conceituando Administração Judiciária	25
4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
4.1 Antecedentes Históricos	32
4.2. Etapas do Planejamento Estratégico	36
4.3 Acompanhamento e Controle	40
4.3.1 Utilização da Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	40
4.3.2. Utilização do Ciclo PDCA	43
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES	45
6 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA	48
7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ	51
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1.INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas mudanças têm ocorrido no cenário mundial com muita rapidez ancoradas pela revolução digital, tecnológica, engenharia genética, robótica e tantas outras novidades, como a nanotecnologia, convergindo várias nações para o fenômeno da globalização. Se este fenômeno é bom ou ruim não é objeto deste trabalho nem analisar nem emitir juízo de valor sobre o mesmo.

Contudo, não se pode olvidar que estas mudanças têm afetado a maneira de as pessoas viverem e conviverem em comunidades, especialmente dadas as grandes disparidades mundiais, nacionais, regionais e locais.

Alguns países chamados democráticos como o Brasil, nos quais se adotou a tripartição dos Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, vêm envidando esforços na tentativa de resolver seus grandiosos problemas sociais, econômicos e outros.

Neste aspecto, o Poder Judiciário é uma espécie de “caixa de ressonância” da sociedade, pois a ele recorrem tantos quantos se vêem violados em seus direitos ou prestes a o serem. Adicionalmente, vive-se uma crise de segurança nacional que tem também repercussão no Poder Judiciário. Registre-se que, o próprio Estado é um dos maiores litigantes e clientes do sistema judiciário, além da avalanche de ações que abarrotaram e abarrotam os escaninhos do Poder Judiciário aqui e alhures, até mesmo por conta de uma demanda reprimida ou de uma litigiosidade contida, especialmente após a Constituição Federal de 1988 e diversas outras leis infraconstitucionais, levando as autoridades do Poder Judiciário a ficarem perplexas diante das atuais condições, havendo a necessidade de revestir o Poder Judiciário de celeridade, porém sem afetar a segurança jurídica das relações entre as partes. A questão, dentre outras, é: como conseguir isso?

O presente trabalho, de cunho bibliográfico, aborda o tema: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O PODER JUDICIÁRIO. Foi este assunto escolhido tendo em vista a relevância do mesmo, pois cada vez mais se tenta dar às instituições públicas uma roupagem gerencial, utilizando, sempre que possível, ferramentas que surtem efeitos benéficos em organizações privadas, como é o caso do Planejamento Estratégico.

Na feitura do presente trabalho utilizou-se da leitura de diversos autores, alguns dos quais renomados teóricos em administração de empresas e

particularmente no assunto de planejamento estratégico, como PORTER, PETER DRUCKER, CHIAVENATTO, dentre outros.

PETER DRUCKER é considerado um dos maiores mentores da administração moderna e conseguiu a façanha de ser ouvido tanto por patrões como por empregados. Daí a importância de seu pensamento e sua grande contribuição para o mundo corporativo.

CHIAVENATO por sua vez é um autor nacional da área de administração e de gestão de pessoas, cuja obra é utilizada não só no Brasil, como também em outros países da América Latina, na Espanha, em Portugal e países africanos de língua portuguesa.

Os três capítulos nos quais está o trabalho dividido tratam dos seguintes assuntos, nesta ordem: Capítulo 1 – A Estratégica e o Planejamento, no qual se aborda a origem da estratégia de viés inicialmente bélico, aplicado a operações militares migrando depois para o campo da administração de empresas.

No capítulo seguinte, o dois, aborda-se a temática da Administração Pública, seus princípios, dentre outras peculiaridades, para após, então adentrar no campo da Administração Judiciária – campo neófito – no cenário da administração pública.

Por fim, no terceiro e último capítulo trata mais especificamente do Planejamento Estratégico tradicional aplicado ao Poder Judiciário. Traz à atenção um caso de Planejamento – O modelo de Planejamento Estratégico implementado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, onde foi utilizado o PES – Planejamento Estratégico Situacional, bem como o uso da ferramenta de BSC – Balanced Scorecard, dos professores americanos de Harvard, David Norton e Robert Kaplan, como forma e meio de acompanhar a estratégia – caso que bem poderia ser usado como *benchmarking*.

Não se poderia deixar de mencionar que, na gestão 2007 – 2009, no Poder Judiciário do Estado do Ceará está em curso a elaboração de um Planejamento Estratégico.

2. A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO

2.1 Conceituando Estratégia

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategós*, que significa “Comandante do exército” e, durante séculos, foi utilizada pelos militares a fim de explorar condições favoráveis para alcançar o seu objetivo: a vitória desejada. Com o passar do tempo, a palavra estratégia passou a ser associada a outras atividades.

Estratégia segundo Porter (1986), “é a manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor.”

Para Serra et al. (2004), estratégia é “a determinação de metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.”

Assim, faz-se necessária uma determinação de objetivos e conseqüentemente metas, gerando a necessidade de uma visão a longo prazo, como forma de garantir a boa utilização dos recursos, visto que quando se trata de investimento dentro de uma empresa, as mudanças devem ser de forma planejadas e coordenadas, em virtude da limitação dos valores de capital das empresas.

Andrews (2001) define estratégia como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Levando-se em consideração que cada empresa possui suas características próprias, a não definição de um conceito único e universal de

estratégia amplia as possibilidades do planejamento estratégico ser uma ferramenta de grande aplicabilidade em empresas, independentemente do seu porte ou de sua localização.

De um modo geral, estratégia é a definição dos objetivos a serem seguidos e dos meios empregados para alcançá-los. É a procura deliberada por um plano de ações coordenadas que desenvolve uma vantagem competitiva para o "negócio". É responder adequadamente às oportunidades e ameaças geradas pelo ambiente, aproveitando as forças e vencendo as fraquezas da organização. É a busca de um caminho para a empresa como um todo.

A incerteza quanto ao futuro, talvez seja a maior ameaça que uma empresa possa enfrentar, no entanto, a possibilidade de transformação desta ameaça em oportunidade, pode fazer a diferença entre o sucesso e insucesso de uma empresa, conseguida através das mais variadas técnicas utilizadas na administração moderna, que se faz valer de ferramentas como análise da indústria a partir de trabalhos de Porter nos anos 80, e o estabelecimento de cenário.

A análise estrutural de indústrias, para Porter (1996), reforça como ponto de partida o entendimento das influências das forças que determinam a rentabilidade da indústria, quando faz o seguinte posicionamento:

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação de compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidades entre os concorrentes existentes.

O autor defende o fortalecimento destas forças de uma forma coletiva, como caminho para uma empresa conseguir os melhores retornos possíveis sobre o capital investido, visto que, a influência das cinco forças na rentabilidade se dá através das pressões que as mesmas exercem sobre os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas em uma indústria. Esclarece, ainda, que o vigor de uma indústria varia à medida que a mesma evolui, e que a rentabilidade não é semelhante entre indústrias.

Segundo Porter (1996) “a ênfase da estratégia competitiva está na estrutura da indústria e na análise do concorrente em vários meios industriais”.

Portanto para este autor, as regras de concorrência estão contidas em cinco forças: rivalidade entre os concorrentes do setor; poder de barganha dos fornecedores; barreiras a entradas a novos concorrentes; poder de barganha dos compradores; ameaças determinadas por substitutos.

Para melhor entendimento, apresenta-se a figura 1, ilustrando as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

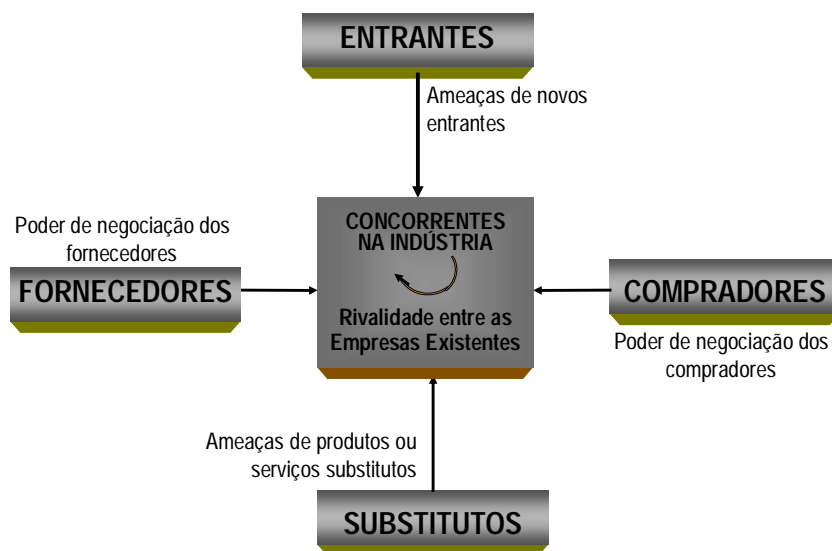


Figura 1 – As cinco forças competitivas
Fonte: adaptado de Porter (1996)

Nas reflexões de Serra et al. (2004), o modelo das cinco forças possibilita realizar uma análise do grau de atratividade do setor. Este modelo identifica cinco conjuntos de forças competitivas que afetam a concorrência. De sorte que, o entendimento da rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha exercido tanto pelos clientes como pelos fornecedores de produtos e serviços e de outros conceitos presentes em uma análise estrutural é necessário para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

A rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças.

No campo da competitividade podemos considerar a definição de vantagem competitiva como um resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para as empresas alcançarem um desempenho superior ao de seus concorrentes.

No entendimento de Serra et al. (2004), as empresas, como quaisquer outros sistemas, são afetadas por fatores externos que independem dela, e que interferem em seu funcionamento e em seu desempenho.

De acordo com Porter (1986), a razão de ser de uma tática de concorrência é pautar a empresa com o meio ambiente.

Kotler (1990) diz que os diversos conceitos de marketing são amparados em definições básicas e servem de referencial para entender melhor o motivo de ser um dos grandes diferenciais de competitividade:

Um conjunto de produtos que satisfaçam diferentes necessidades é guiado pelas utilidades que cada um deve ter para satisfação dos desejos. Sendo seu valor intrínseco resultante da satisfação com o produto/serviço adquirido.

Um mercado compõe-se de clientes potenciais que dividem uma mesma necessidade ou desejo e estão capazes de engajar-se em um método de permuta para satisfazer aquela necessidade ou desejo. Também é definido como grupo de consumidores.

Oliveira(2005) afirma que:

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseado em percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Entender e participar desse jogo já não é suficiente. Melhor é antecipar-se às tendências e ocupar o lugar certo na hora adequada ofertando

oportunidades para rever novos comportamentos gerenciais, com estratégias organizacionais que ousem quebrar os paradigmas (PORTER, 1986).

2.2 O que é planejar

A presença do Planejamento na administração se faz necessária, não como forma de diferenciação entre empresas e sim como condição para permanência no mercado, que exige respostas rápidas, por conta das transformações constantes em um mercado altamente competitivo e seletivo.

Pode-se observar que a possibilidade da aplicabilidade desse instrumento na administração de pequenas empresas fundamentado nos posicionamentos dos autores aumenta as probabilidades das mesmas continuarem no mercado e se tornarem competitivas, superando uma administração caracterizada pelo imediatismo, em que se estabelecem estratégias de acordo com os acontecimentos diários.

Entender as filosofias do planejamento pode levar a uma compreensão, da forma como as empresas tomam suas decisões, e pretendem conseguir seus objetivos e conseqüentemente seus crescimentos. A filosofia aplicada na empresa geralmente reflete o perfil de quem a administra, o entendimento destas filosofias é de grande contribuição na identificação das estratégias desenvolvidas pelas empresas, aumentando as possibilidades de desenvolvimento de futuras estratégias, que tragam resultados satisfatórios para as mesmas.

Oliveira (2005) destaca os princípios gerais do planejamento, dando ênfase em primeiro lugar, à contribuição que o mesmo pode dar para que a empresa possa alcançar seus objetivos, através de uma hierarquização dos objetivos estabelecidos, de uma forma interligada, para que os mesmos sejam alcançados em sua totalidade. Em segundo lugar, o princípio da precedência, o qual antecede funções da administração como: organização, direção e controle, aparecendo na

ponta do processo, dando uma idéia de quais e como serão feitas as ações dentro da empresa. Em terceiro lugar, o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

Sanvicente (1993) também afirma que, para a elaboração do Planejamento Estratégico, deve-se levar em consideração as diversas áreas da empresa.

Isto remete a uma reflexão sobre os efeitos que o planejamento pode causar dentro de uma organização (Figura 2).

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de substituição, transferências, funções, treinamento e avaliação. Na tecnologia pode ser vista pela evolução dos conhecimentos ou pelas novas maneiras de fazer os trabalhos. E, nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridades, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções entre outros.

No que se refere ao princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

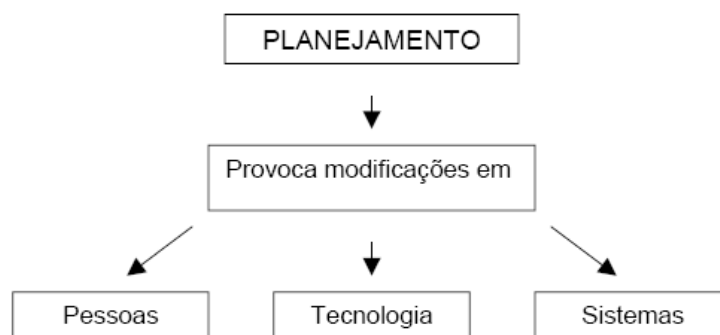


Figura 2 – Algumas modificações provocadas pelo planejamento
Fonte: Oliveira (2005)

Dada a escassez e limitação de recursos financeiros, fator de grande relevância neste estudo, destaca-se a importância da busca constante da eficiência

e a eficácia pela empresa, para que a mesma alcance a efetividade. A eficiência faz parte direta do planejamento, pois planejando o desenvolvimento de estratégias a redução de custos se torna viável e presente no contexto empresarial, fazendo assim um paralelo entre eficiência e eficácia de desenvolvimento dentro do contexto estratégico. Já as eficiências do planejamento provêm um estudo de base interpelando o conhecimento prático e teórico e fazendo assim uma formulação objetiva para realização do planejamento. É de fundamental importância o desenvolvimento da sua capacidade de identificar as oportunidades do ambiente, a sua flexibilidade e adaptabilidade, visando a usufruir dessas oportunidades um atendimento às necessidades reconhecidas no ambiente.

Eficiência é:

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvaguardar os recursos aplicados;
- Cumprir o seu dever;
- Reduzir os custos.

Eficácia é:

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas;
- Maximizar a utilização de recursos;
- Obter resultados;
- Aumentar o lucro.

2.3 Planejamento estratégico: definição

O estudo do planejamento estratégico que se conhece hoje teve início na metade do século XX, pela necessidade das empresas saberem decidir onde e como operar no futuro. O planejamento estratégico evoluiu no decorrer do tempo, tanto em sua forma como em sua concepção; passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo; posteriormente surgiu o

planejamento estratégico, na tentativa de enfrentar o futuro, quando ganhou amplitude, profundidade e complexidade.

Oliveira (2005) conceitua Planejamento Estratégico como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.

O Planejamento Estratégico, cuja responsabilidade geralmente é dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, tem preocupações voltadas para as formulações dos objetivos e a seleção dos cursos a serem seguidos.

De acordo com Halgib (2001),

[...] o planejamento estratégico constitui-se em uma ferramenta da administração, que viabiliza desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis objetivando a consecução de determinados objetivos a curto, médio e longo prazos, permitindo que seja estabelecida uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar uma empresa a desempenhar sua missão de maneira mais eficiente (Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso: 22 maio 2007).

Ao se pensar em planejamento e estratégia, logo se remete o pensamento para autores como Drucker (1999), que conceitua planejamento como:

Planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com expectativas alimentadas.

Pode-se observar a relevância do Planejamento Estratégico como forma de permanência no mercado globalizado. O conceito de Drucker (1999) e também de Kotler e Amstrong, define o Planejamento Estratégico “como o processo gerencial de desenvolver e de manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades do mercado” (KOTLER; AMSTRONG, 2000).

2.4 A importância do planejamento nas empresas

As pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e às vezes acabam por descobrir que pequenas mudanças podem alterar expressivamente o resultado. O planejamento estratégico, quando aplicado a unidades e pessoas, possibilita que o pensamento estratégico baixe de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, assim tornando mais fácil a implementação do plano estratégico em todos os níveis. Para Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que pode ser aplicada com sucesso tanto nas grandes como nas pequenas organizações ou mesmo em unidades dessas.

Dada a importância social e econômica para países com características parecidas com as do Brasil, justifica-se todo esforço para o desenvolvimento de estudos de estratégias, concentrados em revelar possibilidades de implementar o planejamento no setor das empresas de pequeno porte, oferecendo vantagens desta ferramenta administrativa, no intuito de enfrentar tanto realidades locais, como o processo de globalização econômica e seus efeitos.

A figura 3 contribui para melhor entendimento dos tipos de planejamentos.

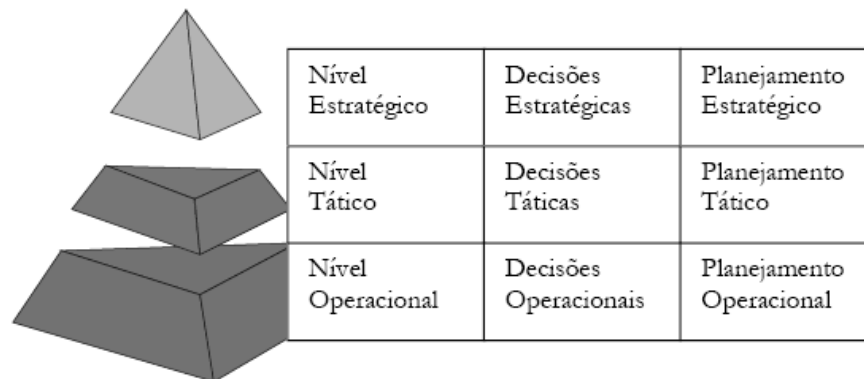


Figura 3 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Serra et al. (2004), comenta que as empresas de hoje, já não almejam somente o retorno financeiro, mas buscam formas de tornar seus negócios auto-sustentáveis a longo prazo, por reconhecerem que somente estabelecendo metas de crescimento, e de lucro, em um mercado onde as evoluções tecnológicas são constantes, já não é o suficiente para garantir a efetividade da empresa.

Faz-se necessário entender que na elaboração de um processo de estabelecimento da posição de uma organização, em relação a seus concorrentes, é de fundamental importância a identificação dos critérios utilizados pelos clientes, na escolha entre várias organizações, pois os clientes valorizam produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e expectativas. Na competição entre empresas o estabelecimento de alguns critérios são fundamentais, passando pelo entendimento de seu público-alvo, suas preferências, levando a empresa a estabelecer vantagens competitivas.

A organização precisa reconhecer as suas competências essenciais e complementares, para facilitar o desenvolvimento de um processo de escolha da estratégia correta. Para Porter (1996), as competências são complementares e estão relacionadas com as operações de serviços e dizem respeito ao controle

exercido sobre os serviços considerados complementares que podem representar diferenciação se melhorarem a qualidade percebida e acrescentarem valor ao mesmo, levando, portanto, em consideração a valorização da base de conhecimentos internos da organização.

A vantagem competitiva será viabilizada, se houver um aproveitamento adequado da gestão de pessoas, recursos tecnológicos e estruturais, por parte da organização, levando em consideração as inovações, e uma compreensão e participação de todos, bem como desenvolver um foco para seu negócio, pois é impossível fazer tudo para todos, e sim procurar fazer o que se faz de melhor.

O escopo de segmentação de mercado significa a focalização de negócio em cada segmento de mercado em que a empresa atua, com ênfase nos segmentos mais significativos para a empresa em relação à concorrência. O escopo geográfico define as áreas principais nas quais a empresa deve concentrar o forte de sua atuação e nas quais deverá estar apta a atuar com vantagens em relação a concorrência. O escopo da atuação setorial permite a uma organização ter uma perfeita identificação com o ramo de negócios em que ela atua.

O mundo demanda informações globais e, cada vez mais, busca a colaboração e troca destas informações entre diferentes órgãos da empresa e também entre empresas. O diferencial competitivo da empresa é o conhecimento que ela tem para oferecer ao cliente. É necessário ter sempre presentes os fatores envolvidos na captura da informação, com enfoque no seu valor informativo, daí a importância do planejamento estratégico.

Hoje o cidadão-cliente é o usuário final dos serviços públicos e, mais importante ainda, é aquele que custeia tais serviços, através do pagamento de tributos. Daí a necessidade de a Administração Pública, aplicar conceitos e ferramentas advindas da ciência da administração moderna.

3 – ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

3.1.-Administração Pública - Conceito.

Preliminarmente, é interessante distinguir o que é Administração Pública, uma vez que a Administração Judiciária nela se insere. Diversos são os autores que a conceituam. A seguir são considerados alguns. Principiando com Hely Lopes Meireles (2003) que elaborou o seguinte conceito:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Segundo Oswaldo Aranha de Mello, a origem do vocábulo administração, indica duas posições: uma no sentido de servir, executar; e outra que envolve a idéia de direção ou gestão.

Nas duas hipóteses há o sentido de hierarquia e de subordinação. Assim, o termo resume tanto a ação de planejar, dirigir e comandar, como a atividade de subordinar e executar.

“A Administração, tanto no Direito Público como no Direito Privado, designa uma atividade de conservação e está subordinada a uma vontade externa daquele que administra” (Di Pietro, 2003).

Ruy Cirne Lima (*apud* Di Pietro,2003), diz que existe na relação de administração uma “relação jurídica que se estrutura no influxo de uma finalidade cogente”. Em outras palavras: uma finalidade que não pode ser derogada por vontade das partes envolvidas.

E prossegue, na distinção entre administração e propriedade: “na administração dever e finalidade são predominantes; no domínio da vontade”.

Portanto, a administração não é a atividade designada ao senhor absoluto, como sua propriedade, muito embora, venha sendo confundida como tal. A administração pública, em particular, e o Estado brasileiro, no geral, foram fundados sob a influência de um traço muito forte da matriz patrimonialista cartorial, clientelista e corruptiva – uma herança de Portugal. O patrimonialismo é um termo que designa num sentido amplo, a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. Em outras palavras: a confusão entre o que é público e o que é privado.

3.2. – Sentido e funções da administração pública.

Há dois sentidos que são utilizados para designar o termo administração pública.

O primeiro sentido é subjetivo, pois designa as pessoas que exercem a atividade administrativa. O outro sentido é objetivo: designa a natureza da atividade pelos referidos entes (atividade predominante do Poder Executivo).

A Administração Pública em sentido estrito, ou seja, do exercício de funções administrativas, está presente em todos os Poderes da República: Executivo, Legislativo e Judiciário, em consonância com a doutrina de Montesquieu, da predominância das três funções estatais na separação dos poderes. É a tão conhecida tripartição do exercício do Poder, já que o Poder é uno. Montesquieu afirmava que todo aquele que detém o poder, tende a abusar dele. Daí, a necessidade de um controle e um fracionamento.

Por outro lado, a função política da administração pública compreende as atividades co-legislativas e de direção, decorrentes diretamente da Constituição e por estas reguladas (funções de governo, por exemplo), objetos de estudo do Direito Constitucional.

A função administrativa por outro lado, compreende o serviço público, a intervenção, o fomento e polícia, objeto do Direito Administrativo. Essa função é a própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado e que tem como destinatário último a própria coletividade, a sociedade.

Assim, pode-se resumir o conceito da seguinte maneira: **formal ou organizacional**. Neste sentido, o termo é escrito em letras maiúsculas (Administração Pública), significando o próprio Estado, ou seja, segundo Gasparin (2000), “indica um complexo de órgãos responsáveis por funções administrativas”.

Para Medauar, *apud* Martins (2000), representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, auxiliando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo.

A segunda maneira é a **material ou funcional**. Desta forma, o termo é usado em letras minúsculas (administração pública), significando a atividade administrativa propriamente dita. Refere-se, portanto, ao conjunto de atividades concretas e imediatas desenvolvidas pelo Estado, sob termos e condições da lei, visando ao atendimento das necessidades coletivas, incluindo as atividades de polícia administrativa, fomento e serviços públicos.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu artigo 37, usa o termo “administração pública”, nos seguintes sentidos:

Como conjunto orgânico – ao falar em Administração Pública direta e indireta dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e os Municípios.

Como atividade administrativa – quando determina que a atuação dos entes estatais se subordina aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Administração Pública, ainda, pode ser classificada como: *direta* e *indireta*. A *Direta* é aquela exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros). A *Indireta* é a atividade estatal entregue a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), que foram surgindo através do aumento da atuação do Estado.

Após o surgimento da Reforma Administrativa Gerencial do Estado, apareceram conceitos relacionados às atividades do terceiro setor, assim chamado para distinguir o primeiro setor da economia que é o Estado, do segundo setor da economia, que é o mercado, pois os entes do terceiro setor não têm fins lucrativos,

contudo, são órgãos que executam serviços de interesse da sociedade como um todo. Assim, estão neste rol as ONGs, as OSCIP e outras do gênero. Algumas funcionam sob a tutela do Estado, estabelecendo parcerias com aquele, buscando atingir os seus objetivos.

A Administração Pública é dotada de princípios. A Constituição Federal, no art. 37, *caput*, elenca estes:

Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Trata-se, portanto, de princípios incidentes não apenas sobre os órgãos que integram a estrutura central do Estado, incluindo-se aqui os pertencentes aos três Poderes (Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário), nas também de preceitos genéricos igualmente dirigidos aos entes que em nosso país integram a denominada Administração Indireta, ou seja, autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais ou estatais.

Por conseguinte, os princípios explicitados no *caput* do art. 37 são, os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Outros se extraem dos incisos e parágrafos do mesmo artigo, como o da licitação, o da prescritibilidade dos ilícitos administrativos e o da responsabilidade das pessoas jurídicas (inc. XXI e §§ 1.º a 6.º). Ressalte-se que além dos princípios explícitos na Constituição Federal de 1988, já apresentados acima, existem outros princípios consagrados de forma expressa em todo o texto constitucional relativos à atuação do Estado que são segundo Pazzaglini Filho (2003, p.57), os seguintes:

- ❖ **Princípio da Finalidade** – Significa que o agente público, no desempenho da gestão administrativa, tem que atender ao interesse público, devendo sempre buscar o espírito da lei, conhecendo a finalidade para a qual foi criada, compatibilizando-a com a realidade social;

- ❖ **Princípio da igualdade** – Determina o tratamento de igualdade e sem discriminação a pessoas e situações iguais, ou seja, é proibido tratar com desigualdade o que é igual. Exemplo neste sentido é a investidura em cargo público efetivo no qual depende de prévia aprovação em concurso público:

- ❖ **Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Interesse Privado**
 - Fundamenta-se na própria idéia de Estado. Compreende não só a preponderância do interesse público sobre o interesse particular, como também do interesse público primário (de toda a coletividade) sobre o interesse secundário (apenas de pequena parcela da mesma coletividade);

- ❖ **Princípio da Motivação** – Este impõe aos agentes públicos justificarem sempre suas decisões funcionais, demonstrando os pressupostos de fato e de direito que as determinaram e os resultados de interesse público delas decorrentes;

- ❖ **Princípio da Razoabilidade e da Proporcionalidade** – Significa a propriedade ou justeza dos motivos que originaram a atuação concreta da Administração Pública. Assim, o objeto ou resultado decorrente da atuação do agente público deve ser adequado, compatível ou suficiente aos fatos ou aos motivos que ensejaram sua prática e

- ❖ **Princípio do Dever Jurídico de Boa Gestão Administrativa** – Significa que o gestor público, ao cuidar de um caso concreto de sua competência, tem o dever jurídico de empregar a melhor medida legal e ética, impessoal e transparente, mais eficiente, razoável e adequada para a promoção do resultado de interesse público definido em lei.

3.3. – Conceituando Administração Judiciária

Em primeiro lugar, necessário se faz entender as razões da existência do Poder Judiciário. O Poder Judiciário é a estrutura de Estado cuja função principal é a prestação jurisdicional. Vale dizer que a função dos órgãos que compõem o Poder Judiciário, magistrados e tribunais, é a de julgar, ou seja, aplicar a lei ao caso concreto e conflituoso, sob provocação do interessado e com efeitos definitivos.

Para cumprir sua função principal, no entanto, o Judiciário exerce também a função administrativa, que compreende a atuação necessária à organização e gestão de seus órgãos e serviços (CF/88, art. 96, I). Essa atuação administrativa é tarefa desempenhada individualmente pelo magistrado, enquanto agente público, e também institucionalmente pelos Tribunais, no exercício de suas funções decorrentes de sua autonomia administrativa e financeira (CF/88, art. 99).

A administração Judiciária é um termo e um ramo novo da Administração Pública. Tanto é assim que, termos tais como Administração Judiciária, Administração da Justiça, Gestão do Poder Judiciário, Política judiciária, são todos termos bastante usados, de forma intercambiável, os quais são utilizados para designar ações que envolvam a organização, o planejamento e o controle das atividades voltadas à prestação jurisdicional.

Ocorre que, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, tem havido uma corrida ao Poder Judiciário, não significando necessariamente um acesso à Justiça, algo bem mais abrangente e necessário. Esta corrida ao Poder Judiciário tem ocorrido em função do que se convencionou chamar de “demanda reprimida” ou “litigiosidade contida”. Ou seja, existiam os conflitos, contudo muitos deles não eram levados às instâncias judiciais. Ora por falta de instrução formal, ora por falta de recursos financeiros. A própria Constituição Federal de 1988, estabeleceu no Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais, no Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, no artigo 5º, o seguinte: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, **nos termos seguintes: XXXV**

- a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

Em 1995, veio a lume a Lei Federal 9.099/95, criando os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, anteriormente conhecidos como Juizados de Pequenas Causas, só que ampliando o rol das ações. É o que se verifica do enunciado constitucional a seguir transcrito: Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão: I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau;

O objetivo da criação dos Juizados Especiais de início foi desafogar a chamada Justiça Comum, porém hoje os juizados estão abarrotados de processos, por conta da acima mencionada litigiosidade contida ou demanda reprimida, especialmente porque as ações nesses juizados, algumas independem da intervenção de advogados, podendo, aquele que se acha prejudicado em seus direitos, ou em vias de sê-lo, buscar a tutela do Poder Judiciário, necessitando tão somente que se dirija a um Juizado desta natureza e mediante o princípio da oralidade, tenha sua demanda atendida de pronto. Além do ajuizamento das causas nesta justiça especial, vieram novos direitos, como o direito do consumidor, da criança e do adolescente, direito ambiental, exigindo do Poder Judiciário uma maior celeridade, maior efetividade na aplicação desses direitos.

Ademais, o Poder Judiciário se vê envolto em uma crise, a qual, segundo José Renato Nalini, em seu livro intitulado “Rebelião da Toga”, tem diversas causas, como as a seguir enumeradas:

CAUSAS ESTRUTURAIS OU ORGANIZACIONAIS:

- Ausência de órgão de planejamento;
- Julgamento definitivo da causa pode alcançar quatro instâncias;
- Emperramento da máquina judiciária.

CAUSAS CONJUNTURAIAS:

- Discutível autonomia financeira do Poder Judiciário;
- Administração exercida, não raro, por pessoas não vocacionadas para tal função;
- Contenção de despesas.

CAUSAS PROCESSUAIS:

- O processo tem servido para eternizar o conflito;
- As decisões, muitas vezes, prendem-se a aspectos meramente formais;
- Multiplicidade de recursos.

CAUSAS CULTURAIAS:

- Modelo de formação dos juízes brasileiros;
- Forma de recrutamento dos magistrados;
- Diferença entre as cúpulas e as bases.

O autor, quando trata das causas estruturais ou organizacionais traz a atenção o seguinte comentário:

Adota-se o conceito de organização proposto pela teoria dos sistemas. Assim, "são características da organização quer de um organismo vivo quer de uma sociedade, noções como as de crescimento, diferenciação, ordem hierárquica, dominância, controle, competição etc. Estas noções não aparecem na física convencional. A teoria dos sistemas é capaz de tratar dessas matérias" (Von Bertalanffy, Ludwig. Teoria Geral dos Sistemas. Editora Vozes Limitada, Petrópolis, 1977)

O entendimento do conceito da Teoria dos Sistemas de Bertalanffy propicia uma análise mais aprofundada na elaboração do planejamento estratégico. A seguir, são alistadas as principais características do referido sistema:

- Há uma tendência de integração entre as várias ciências.
- Tal integração parece orientar-se para uma teoria dos sistemas.
- Essa teoria facilita a compreensão de ciências não físicas, especialmente as ciências sociais.
- Com princípios unificadores, essa teoria aproxima-nos do objeto da unidade da ciência.

- Isso pode levar à uma integração muito necessária na educação científica.
- Elementos de um sistema:
 - Propósito ou objetivo: Todo sistema tem um objetivo. Os elementos estabelecem os relacionamentos necessário para atingir esse objetivo.
 - Globalismo e totalidade: O sistema deve ser visto como um todo. A mudança em um de seus elementos implica na mudança do sistema completo.
 - Entradas ou *Inputs*: São os recursos obtidos do ambiente e utilizados pelo sistema.
 - Processamento: Conjunto de procedimentos realizados pelo sistema para transformar algo físico ou abstrato.
 - Saídas ou *Outputs*: São os resultados do processamento, que são jogados no ambiente.
 - Retorno ou *Feedback*: Retorno de informações para alimentar o sistema.

A figura abaixo procura mostrar como agem e interagem alguns componentes de um sistema:

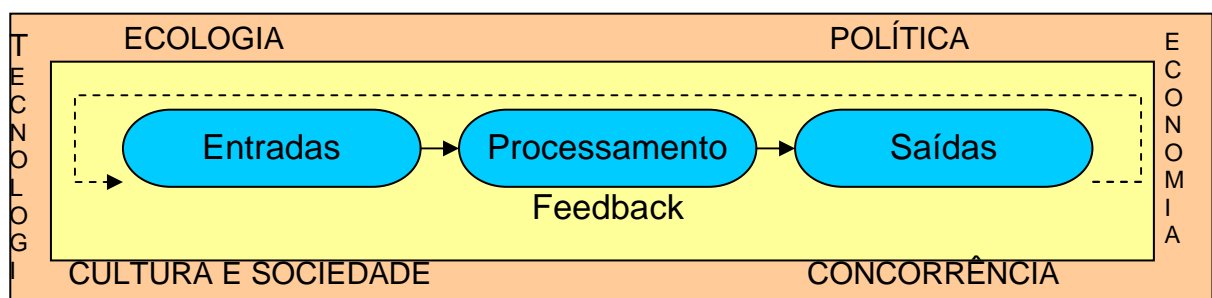


Figura 4-Fonte: Teoria Geral dos Sistemas. Editora Vozes Limitada, Petrópolis, 1977(adaptado).

De sorte que, essa teoria mostra a importância de uma análise com base na matriz SWOT, mais adiante demonstrada, quando da elaboração de um Planejamento Estratégico.

Verifica-se que repousa sobre os ombros dos membros do Poder Judiciário, um grande privilégio, contudo acompanhado de grande responsabilidade. O Poder Judiciário é dotado de uma grande e pesada estrutura que deve ser administrada para atingir o seu fim, entrando aí a administração judiciária que, enquanto habilidade pessoal necessária aos operadores do Direito, é uma idéia mui recente. Os cursos jurídicos no Brasil não contemplam em seus currículos nem mesmo a disciplina de Introdução à Administração. Naturalmente, é a finalidade de prestar a jurisdição que norteia o recrutamento dos magistrados. No entanto, tendo ingressado na magistratura, o juiz tem diante de si desafios que extrapolam o direito e a jurisdição. Percebe que, diante do vultoso número de processos a serem apreciados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições, e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional, contando ainda com o agravante da escassez de recursos, especialmente com as restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Se é bastante claro que a função do juiz seja a de julgar, também é certo que as mudanças sociais e econômicas, o desenvolvimento das reflexões teóricas da sociologia, da ciência política e da antropologia do direito modificaram sensivelmente a concepção do que seja a função do juiz na sociedade, acrescentando à função de julgar o reconhecimento de seu papel político, de seu papel enquanto agente propulsor de mudanças e, também, de seu papel enquanto administrador. Ainda dentro desta perspectiva vê-se que, nos países democráticos e considerados de certa forma evoluídos em termos culturais há uma expectativa de que a ordem jurídica e o instrumento de aplicação desta ordem, isto é, o Poder Judiciário, sejam sempre um conjunto de preceitos para a realização da chamada justiça social, o que, aliás, é definido no início da Constituição Brasileira, quando diz no seu primeiro artigo que a “República Federativa do Brasil, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos, dentre outros, a cidadania, a dignidade da pessoa humana” e no seu artigo terceiro coloca como objetivo fundamental desta mesma República, “construir uma sociedade livre, justa e solidária, erradicar a pobreza e a

marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais, bem como promover o bem de todos”.

Deve-se tem em mente que no ordenamento jurídico brasileiro, na Lei de Introdução ao Código Civil (LICC) contemplava esta questão quando diz no seu artigo 5º: “Na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins do Direito e às exigências do bem comum”.

A administração dos órgãos judiciais ganhou importância crescente à medida que os problemas do sistema judiciário foram se agravando ao longo das últimas décadas. Hoje, entre os maiores desafios do sistema, são apontadas as questões da morosidade na prestação jurisdicional, do acesso ao sistema judiciário e, recentemente, até mesmo da credibilidade do sistema junto à sociedade.

O entendimento da Administração Judiciária envolve a análise da ambiência interna do Poder Judiciário, ou seja: as atividades-meio e as atividades-fim que lhe são peculiares.

As atividades-fim envolvem as atividades nitidamente jurídicas ou especificamente jurídicas as quais são desenvolvidas por juízes, promotores, defensores, servidores públicos de formação jurídica, diretamente envolvidos com estas atividades.

Por outro lado, as atividades-meio – aquelas que dão suporte às atividades-fim – envolvem os serviços de informática, gestão de pessoas, gestão de recursos financeiros e materiais, todos relacionados à atividade precipuamente administrativa.

No campo da ambiência externa, é preciso trazer à atenção que o Poder Judiciário depende de várias outras instituições ou grupo de pessoas, a saber: advogados, representados pela OAB, defensores públicos, o Ministério Público, peritos dentre outros. Ademais, não se pode olvidar que os magistrados (quer sejam de primeiro ou segundo grau), julgam as questões que lhe submetidas utilizando as Leis emanadas do Poder Legislativo que dita tanto o direito material como o direito processual, sendo este último apontado como um grande entrave na celeridade

jurisdicional, haja vista o grande número de recursos, além de o processo ter a possibilidade de percorrer várias instâncias.

Por outro lado, no âmbito do Poder Executivo, o Poder Judiciário se torna refém daquele poder na medida em que, não obstante a previsão legal contida na Constituição Federal de 1988, no artigo 99, acerca da autonomia administrativa e financeira, esta última na prática não existe. Por conseguinte, fica o Poder Judiciário mendigando ao chefe do executivo os recursos financeiros de que precisa para a sua manutenção, quando na realidade deveria elaborar e encaminhar sua proposta orçamentária, conforme parágrafos primeiro e segundo do já citado artigo 99 da CF/88.

A importância do Poder Judiciário nas sociedades democráticas é cristalina. E passa naturalmente pela formação dos juízes, porque o juiz é a figura de representatividade do Poder Judiciário; constitui elemento fundamental para a credibilidade e confiança no sistema. Por conseguinte, a formação do juiz singular é de suma importância. Em artigo transcrito parcialmente no informativo da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará – ESMEC, José Renato Nalini, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, discorre sobre a formação do juiz em face da emenda constitucional nº 45/2004, quando diz:

“(…) Mais do que o domínio das técnicas jurídicas, o juiz de hoje e de amanhã precisa ter consciência de que ele concretiza ou sepulta valores. Antoine Gasparon afirmou que o juiz é o guardião das promessas do constituinte. Cabe hoje asseverar que o juiz não é só o guardião, mas o concretizador das promessas do constituinte. Ele é o garante, é o avalista e é o implementador de tudo aquilo que o povo, mediante seus representantes, quis que a Justiça propiciasse à nação. Para isso, é preciso desenvolver uma consciência sensível. E como fazê-lo? (...) A receita é priorizar o estudo da Filosofia, da Hermenêutica, da Teoria da Argumentação, da Lógica, da Sociologia, da Psicologia, da Economia, da História, da Política. O desafio é treinar o raciocínio abstrato para a solução de questões concretas. Acima de tudo, formar o juiz para a postura consequencial”

4 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

4.1. – Antecedentes Históricos

O planejamento da ação governamental não é algo novo na história recente do país. A partir dos anos 60, verifica-se a intensificação do processo do planejamento estatal como atividade integrante da ação governamental. Assim é que foi editado o Decreto-lei nº 200/67, o qual estabeleceu os instrumentos básicos de planejamento na Administração Pública no âmbito Federal, criando a idéia de elaboração sistemática..

Com a criação deste decreto federal supracitado, tentou-se integrar o planejamento com o orçamento e a execução orçamentária, uma vez que em termos orçamentários somente existia à época, a Lei 4.320/1964 que ditava normas de Direito Financeiro.

É interessante que se enumere aqui os princípios fundamentais do Decreto-Lei 200/67:

a) Planejamento:

No gerenciamento da ação governamental, a autoridade administrativa não deve abster-se de instrumentos básicos tais como:

- Plano geral de governo;
- Programas gerais (abrangentes), setoriais(específicos) e regionais de duração (plurianual);
- Orçamento – programa anual (Lei orçamentária);
- Programação financeira de desembolso (calendário para repasse de recursos de acordo com os gastos da programação).

b) Coordenação:

A coordenação exerce uma importância fundamental na execução dos Planos e Programas de Governo. Deve estar presente em todos os níveis administrativos, envolvendo a atuação de todas as chefias, supervisões e criando-se Comissões de Coordenação em cada nível administrativo.

Visa a entrosar as atividades da Administração, de modo a evitar a duplicidade de atuação e a dispersão de recursos materiais e financeiros.

c) Descentralização:

A descentralização, em sentido jurídico-administrativo, quer dizer atribuir a outrem os poderes de gerir a coisa pública. É o Estado que detém tais poderes.

Não se deve confundir descentralização com a descontração administrativa, que vem a ser a repartição de funções entre os vários órgãos de uma mesma administração, sem quebra de hierarquia.

d) Delegação de Competência:

A delegação de competência consiste em transferir atribuições decisórias a seus subordinados, mediante ato próprio que indique com a necessária clareza e com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e o objeto da delegação.

e) Controle:

O controle das atividades administrativas no âmbito interno da Administração, é ao lado do comando, da coordenação e da correção, um dos meios pelos quais se exercita o poder hierárquico.

Em 1967, a concepção de Orçamento de despesas e receitas (orçamento tradicional), foi alterada para a sistemática de Orçamento-Programa, cuja metodologia primava pelo alcance dos resultados governamentais, uma experiência incentivada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para países em desenvolvimento.

Sobre as principais diferenças entre o Orçamento Tradicional e o Orçamento-Programa, Giacomoni (2002), apresenta as contidas no quadro abaixo, entendendo-se como valiosa para esta consideração, uma vez que no orçamento-programa aparecem palavras como “planejamento”, consecução de “objetivos e metas”, sistemática de “indicadores” e “padrões de medição do trabalho” e dos “resultados”. Fala, ainda, de controle visando à eficiência, eficácia e a efetividade das ações governamentais, termos estes todos relacionados e sintonizados com o planejamento estratégico.

Abaixo, as principais diferenças entre o orçamento tradicional e o orçamento-programa, baseado na obra de James Giacomoni, intitulada Orçamento Público:

Orçamento Tradicional	Orçamento-Programa
1. O processo orçamentário é dissociado dos processos de planejamento e programação	1. O orçamento é o elo entre o <u>planejamento</u> e as funções executivas da organização.
2. A alocação de recursos visa à aquisição de meios	2. A alocação de recursos <u>visa à consecução de objetivos e metas</u>
3. As decisões orçamentárias são tomadas tendo em vista as necessidades das unidades orçamentárias	3. As decisões orçamentárias são tomadas com base em avaliações e análises técnicas das alternativas possíveis.
4. Na elaboração do orçamento são consideradas as necessidades financeiras das unidades organizacionais	4. Na elaboração do orçamento são considerados todos os custos dos programas, inclusive os que extrapolam o exercício.
5. A estrutura do orçamento dá ênfase aos aspectos contábeis de gestão	5. A estrutura do orçamento está voltada para os <u>aspectos administrativos e de planejamento.</u>
6. Principais critérios classificatórios: Unidades administrativas e elementos	6. Principal critério de classificação: Funcional-programático.
7. Inexistem sistemas de acompanhamento e medição do trabalho, assim como dos resultados	7. Utilização <u>sistemática de indicadores e padrões de medição do trabalho e dos resultados.</u>
8. O controle visa a avaliar a honestidade dos agentes governamentais e a legalidade no cumprimento do orçamento	8. O controle <u>visa a avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações</u> governamentais.

Fonte: Giacomoni (2002.p.157)

No âmbito da administração pública, a eficiência relaciona-se com a capacidade que o gestor tem de aplicar os recursos otimadamente; eficácia, capacidade de o gestor atingir metas e efetividade diz respeito a satisfazer os anseios e necessidade da população em geral (coletividade), algo de difícil

mensuração por falta ainda de indicadores, dada a enorme gama de necessidade e os recursos sempre escassos.

No que tange aos atuais instrumentos de Planejamento Orçamentário no Brasil, ou seja: o PPA, a LDO e LOA, pode-se relacionar aos três níveis do Planejamento Estratégico:

<i>INSTRUMENTO</i>	<i>NÍVEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</i>
<i>PPA – Plano Plurianual</i>	Estratégico
<i>LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias</i>	Tático
<i>LOA – Lei Orçamentária Anual</i>	Operacional

Tem havido esforços verdadeiros no sentido de dotar o Poder Judiciário de elementos de planejamento. O próprio Conselho Nacional de Justiça – CNJ, no seu Regimento Interno, no artigo 19 reza: “Ao Plenário do Conselho compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, o seguinte:

...

XIII - definir e fixar, com a participação dos órgãos do Poder Judiciário, podendo ser ouvidas as associações nacionais de classe das carreiras jurídicas e de servidores, o planejamento estratégico, os planos e metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, visando ao aumento da eficiência, da racionalização e da produtividade do sistema, bem como ao maior acesso à Justiça;” (grifo do autor).

Mais recentemente foi criado no Estado do Paraná, na capital Curitiba, o IBRAJUS – Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário, entidade cuja finalidade principal, nos termos do art. 1º do Estatuto, é colaborar para o

aprimoramento do Poder Judiciário Brasileiro. São associados do IBRAJUS, magistrados, membros do Ministério Público, professores, servidores do Judiciário, advogados e pessoas de formação em áreas afins, como administradores públicos, psicólogos, historiadores, estatísticos e outros.

4.2. – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Existem muitas metodologias para a construção de um planejamento estratégico. De um modo geral, no entanto, apresentam elementos básicos comuns. Chiavenato e Sapiro apresentam um modelo geral do processo estratégico em cinco partes:

1) **Concepção estratégica:** declaração da missão, da visão, definição dos públicos de interesse e seu potencial de conflito e construção da ideologia central da organização (princípios e valores);

2) **Gestão do conhecimento estratégico:** diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno e construção de cenários (previsões que estimulam a percepção de possíveis problemas para ensaiar possíveis respostas);

3) **Formulação estratégica:** determinação dos fatores críticos de sucesso, definição dos modelos de apoio à decisão e das políticas de relacionamento.

4) **Implementação da estratégia:** definição dos objetivos, elaboração das estratégias, gestão do conhecimento, sistemas de informação, desempenho organizacional, definição do sistema de planejamento estratégico (formulação, implementação e controle das estratégias, que compreende as etapas de criação, avaliação e escolha e implementação);

5) **Avaliação estratégica:** mensuração de desempenho por indicadores, auditoria de resultados e avaliação estratégica.

Para o desenvolvimento de um plano estratégico, existem diversas metodologias, muitas delas de grande repercussão e aplicação na atualidade. Dentre as principais, cita-se a análise SWOT (análise dos pontos fortes, pontos

fracos, oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo), as 5 Forças competitivas de Porter (técnicas de análise de estratégia competitiva), a Quinta Disciplina (teoria aprendizagem organizacional), PEE – Planejamento Estratégico Empresarial (Projeto Estratégico). Além dessas, há a metodologia do PES – Planejamento Estratégico Situacional, que se apresenta com o diferencial de ter sido elaborada para a elaboração de planos de gestão pública.

Hannah Arendt (Crises da República, 1969), asseverou:

A fúria não é de nenhum modo uma reação automática diante da miséria e do sofrimento em si mesmos. A fúria somente irrompe quando há boas razões para crer que tais condições poderiam ser mudadas e não são

Mudar as coisas ou pelo menos tentar muda-las faz parte de um plano, de um planejamento. Quais são então as principais fases do Planejamento Estratégico? A seguir, são mostrados de forma resumida os pontos principais que fazem parte da elaboração e implantação de um Planejamento Estratégico:

- **METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

Neste ponto deverá ser explicitado quem participará do processo e qual o nível de sua participação, que inclui níveis consultivo, deliberativo ou apenas participativo.

- **PLANO ESTRATÉGICO**

O Plano Estratégico deverá iniciar com a análise da ambiência, envolvendo os ambientes internos da organização, seus pontos fortes, seus pontos fracos; e o ambiente externo a ela, ou seja as ameaças e as oportunidades. Utiliza-se como muita frequência a Matriz “SWOT”, conforme figuras 5.

Inclui, ainda, o estabelecimento da **Missão**, da **Visão**, das **Estratégias**, **Objetivos** e **Metas**. No que concerne à Missão ela tem a ver com a razão de ser da instituição. É feita através da pergunta: “qual a razão da existência de uma organização?”.

Quanto à visão está mais relacionada à questão: o que a organização/instituição pretende ser dentro de algum tempo. Envolve, pois, os pontos: onde está, para onde quer ir e como irá.

- **METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

Esta parte envolve três aspectos: **Divulgação** no qual será estabelecido o que deverá ser transmitido, a quem e de que forma. **Integração** com os Planos Táticos e Operacionais e **Acompanhamento e Controle** onde serão estabelecidos parâmetros ou variáveis que possam mensurar cada objetivo, cada meta e assim por diante.

- **CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Esta etapa contempla ou deverá especificar pontos tais como: o nível de descentralização de autoridade, a transformação da instituição numa organização de contínua aprendizagem de métodos e processos e por último a criação de um Sistema de Informação abrangente para dar suporte a todos os tópicos acima descritos.

O planejamento estratégico deve ser flexível e deve se adaptar bem ao **pensamento de Guimarães Rosa, quando disse: “o real não está na saída nem na chegada: este se dispõe para a gente é no meio de travessia”**.

Assim, o Planejamento Estratégico Tradicional inicia-se com um diagnóstico, cujo escopo envolve a ambiência interna e a externa, cuja ferramenta bastante utilizada é a matriz SWOT, a seguir ilustrada.

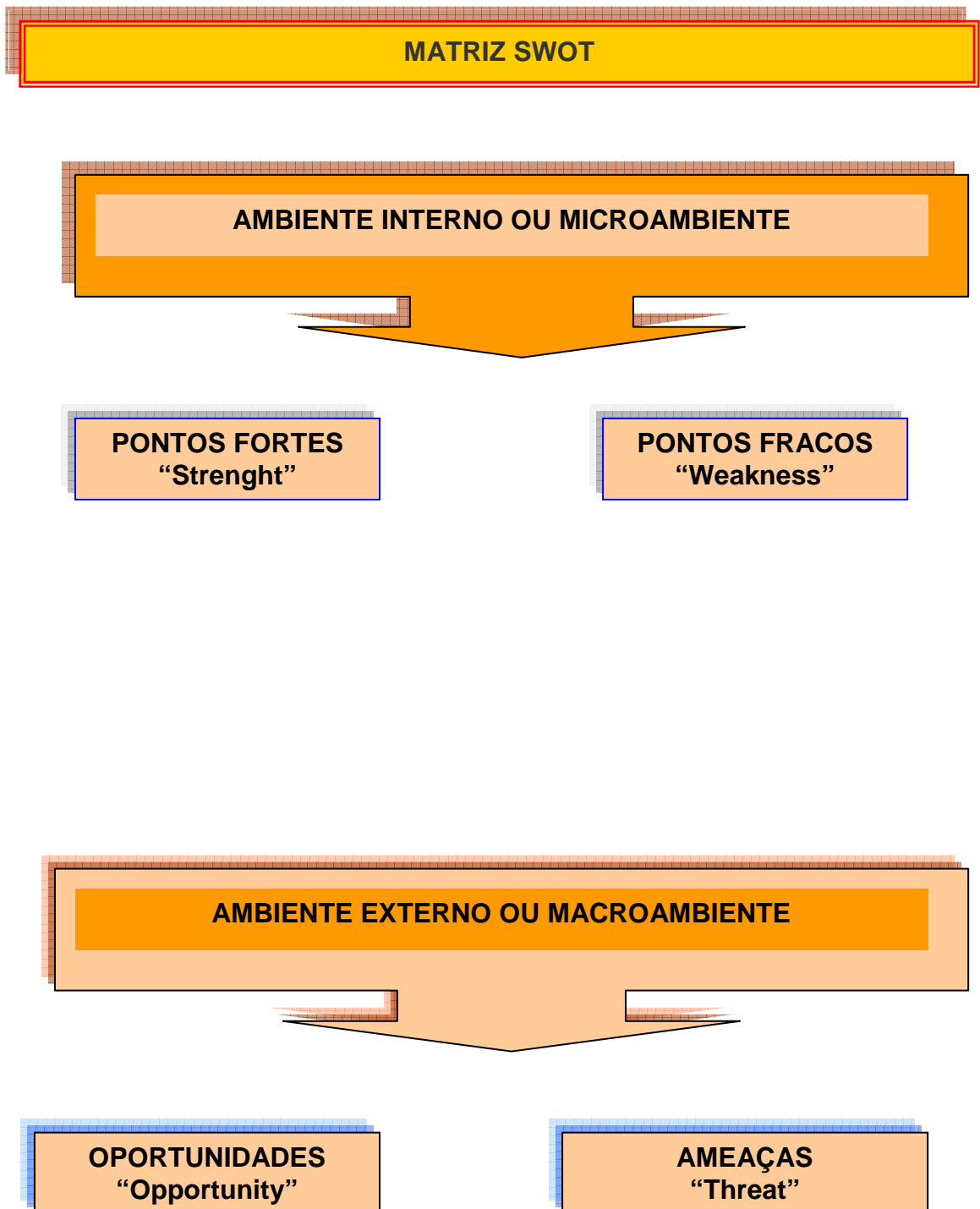


Figura 5 - elaboradas pelo autor com base na Matriz SWOT

4.3. – ACOMPANHAMENTO E CONTROLE.

4.3.1. – A ferramenta Balanced Scorecard

O princípio básico adotado pelos criadores da ferramenta é: “aquilo que não pode ser medido – mensurado, não pode ser gerenciado e aquilo que não pode ser gerenciado não gera oportunidade que é o cerne de todo o empreendimento”.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido pelos Drs. Robert Kaplan e David Norton de Harvard. Trata-se de uma filosofia da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o Balanced Scorecard permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

O Balanced Scorecard é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização, contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o Balanced Scorecard direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua desenvoltura a partir de quatro perspectivas distintas.

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento direcionando a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo.

Contudo, este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Mas para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer os seus clientes. A perspectiva do Cliente permite direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes.

Finalmente, a perspectiva Financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas.

Quando integradas, estas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio.

As figuras 6, 7 e 8 dão uma idéia de como deve ser concebido o Balanced Scorecard.



Figura 6: Adaptado de HSM Management(1998)

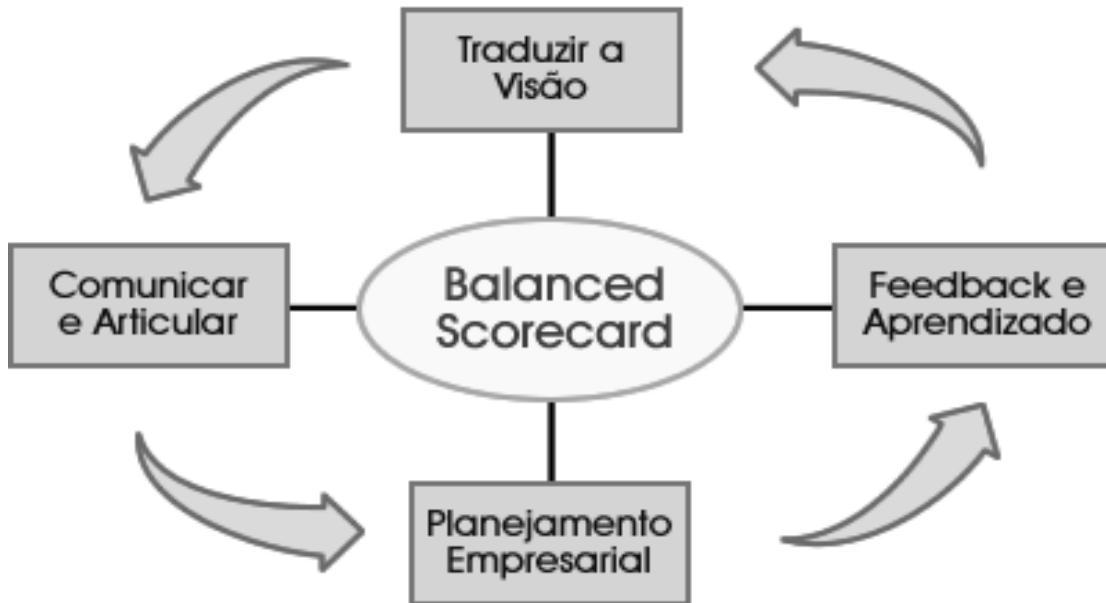


Figura 7: Adaptado de HSM Management(1998)

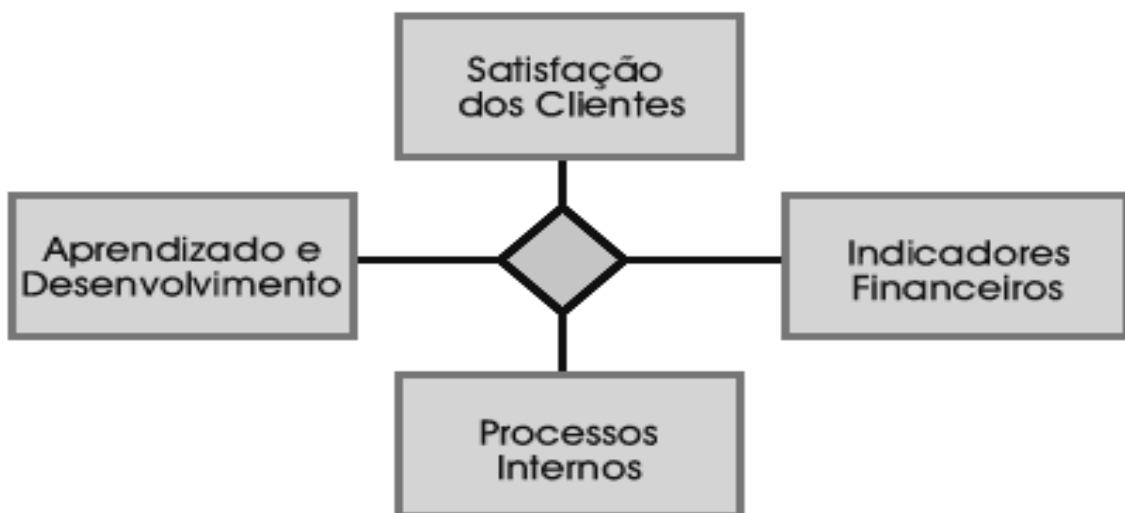


Figura 8: Adaptado de HSM Management(1998)

4.3.2. – O CICLO PDCA

O ciclo PDCA foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc...).

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constante e repetidamente (i.e., ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Os passos são os seguintes:

- Plan (planejamento) : estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o atingimentos dos resultados.
- Do (execução) : realizar, executar as atividades.
- Check (verificação) : monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- Act (ação) : Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

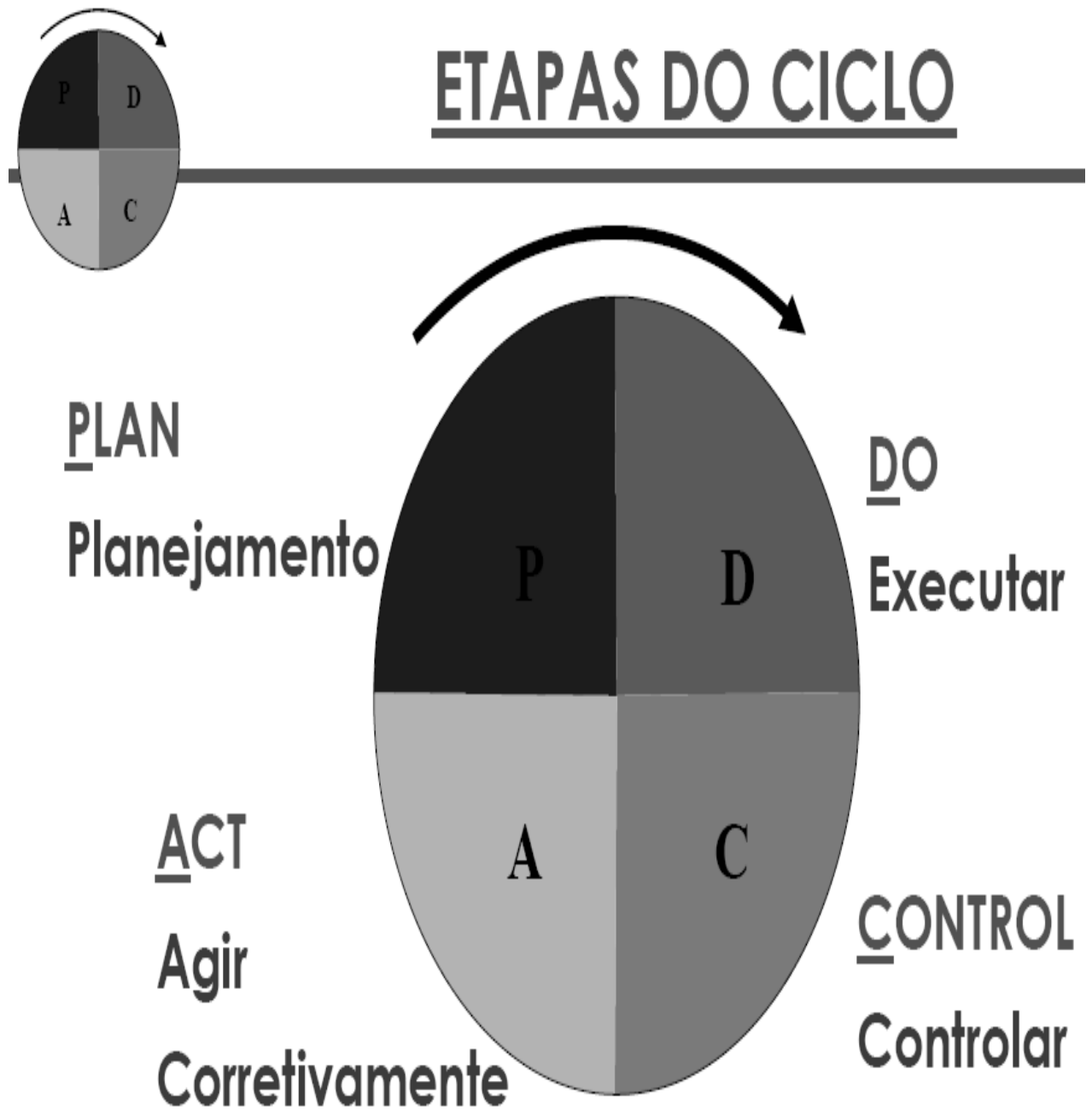


Figura 9. fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA acessado em 28.10.2007

5. PES – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Os momentos de aplicação do enfoque metodológico básico do PES

O escopo participativo e estratégico do planejamento, via de regra, é estruturado através de quatro grandes passos, os quais representam uma determinada seqüência lógica concernente à elaboração teórica do planejamento. A seguir são elencados estes momentos e suas características básicas.

I . Momento Explicativo: no planejamento estratégico tradicional a realidade é dividida em setores e o método daqueles envolvidos é tão fragmentado quanto são os departamentos dos órgãos de planejamento. O conceito de setor além de muito genérico e pouco prático é uma imposição analítica. O planejamento estratégico situacional tem uma metodologia diferente, pois trabalha envolvendo problemas. A realidade é composto de problemas, oportunidades e ameaças. Esta categoria permite sintetizar a noção de explicação da realidade em suas múltiplas dimensões , ou seja de forma interdisciplinar com a noção de direcionalidade do ator: saber selecionar e identificar problemas reais (atuais ou futuros) e distinguir causas de sintomas e conseqüências já é mudar radicalmente a prática tradicional dos “diagnósticos” convencionais. Explicar a realidade por problemas também permite o diálogo e a participação com setores populares que afinal sofrem problemas concretos e não “setores” de planejamento, além de facilitar a aproximação entre o pessoal “técnico” e o pessoal “político”. Na explicação da realidade tem-se de admitir e processar a informação relativa a outras explicações de outros atores sobre os mesmos problemas, isto é, a abordagem deve ser sempre situacional, posicionada no contexto.

II. Momento Normativo: feita a identificação, seleção e priorização de problemas, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos, os planejadores estão prontos para desenhar o conjunto de ações ou operações necessárias e suficientes para atacar as causas fundamentais dos problemas (também chamadas de Nós Críticos). Chega-se na hora da definição do conteúdo das proposições do plano. O foco neste modelo de planejamento é discutir a eficácia de cada ação, relacionando

os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação. Os planos normativos normalmente terminam aqui, onde o planejamento situacional apenas começa, para que ações tenham impacto efetivo e real na causa dos problemas há ainda dois passos ou momentos fundamentais, o estratégico e o tático-operacional.

III. Momento Estratégico: se a realidade social não pode ser fragmentada em diferentes “setores” e se outros participantes existem têm seus próprios planos, se o imprevisto e o indeterminado e as surpresas fazem parte do dia a dia das pessoas e organizações, então o debate sobre a viabilidade estratégica das ações planejadas não é só necessária como imprescindível. Toda estratégia é uma exploração consciente do futuro, ela resulta da situação diferenciada dos vários atores em relação a problemas, oportunidades e ameaças. À parte da grande quantidade de conceitos envolvendo o termo “estratégia” aqui é adotado com um conjunto de procedimentos práticos e teóricos para construir e tornar viável o plano, bem assim garantir sua realização com máxima eficácia. Dois instrumentos-processos cabem aqui: a análise de cenários e a análise criteriosa dos demais atores sociais ou agentes. Os cenários representam distintas reflexões, limitadas pela qualidade da informação disponível, sobre possíveis “arranjos” econômicos, institucionais, políticos, sociais, etc., capazes de influenciar positiva ou negativamente a execução das ações planejadas. Ao permitir a simulação sobre as condições futuras os cenários permitem a antecipação das possíveis vulnerabilidades do plano e a elaboração de planos de contingência necessários para minimizar os impactos negativos. Já a análise dos demais agentes envolvidos no espaço do problema-alvo do plano é imprescindível para identificar o possível interesse e motivação de cada um e o tipo de pressão que é (ou será) exercida em relação às ações planejadas. Fica evidente que análise de cenários e o “estudo do outro” só tem um grande objetivo: desenhar as melhores estratégias para viabilizar a máxima eficácia ao plano.

IV. Momento Tático-Operacional: é o momento de executar, de decidir as coisas, de finalmente agir sobre a realidade concreta. É quando tudo se decide e por isso do ponto-de-vista do impacto do plano é o momento mais importante. Neste momento, é importante debater o sistema de gestão da organização e até que ponto ele está

pronto para sustentar o plano e executar as estratégias propostas. Para garantir uma resposta positiva será preciso acompanhar a conjuntura detalhadamente e monitorar não só o andamento das ações propostas, mas também a situação dos problemas originais. Deve-se reavaliar criticamente todo o processo interno de tomada de decisões, o sistema de suporte à direção, como os sistemas de informações, devem ser revistos e reformulados. Outros temas vitais neste momento são a estrutura organizacional, o fluxo interno de informações, a coordenação e avaliação do plano, o sistema de prestação de contas, as ferramentas gerenciais existentes e necessárias e finalmente a forma, dinâmica e conteúdo da participação democrática na condução do plano. Não se pode esquecer que o planejamento estratégico só termina quando é executado.

O PES é um método que pressupõe constante adaptação a cada situação concreta onde é aplicado. Entretanto os principais momentos tendem a utilizar instrumentos metodológicos parecidos. Em síntese são trabalhados nesta ordem:

Momento Explicativo (substitui o antigo “diagnóstico”): Análise do Ator que planeja (limites e potencialidades, ambiente interno e externo), identificação e seleção de problemas estratégicos, montar os Fluxos de explicação dos problemas com as cadeias causais respectivas, seleção das causas fundamentais – chamadas de Nós Críticos como centros práticos de ação, construção da Árvore de Resultados a partir de uma Situação-Objetivo definida pelo grupo.

6. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.

Tem havido no Brasil, esforços de alguns administradores do Poder Judiciário, em elaborar e implementar um Planejamento Estratégico. Neste trabalho traze-se à atenção o caso do Poder Judiciário de Santa Catarina embora existam outros.

A escolha do exemplo daquele Poder se deu em função da obtenção de resultados positivos já alcançados como frutos do Planejamento Estratégico implementado no Estado de Santa Catarina no ano de 2000. Em artigo intitulado “Projetar o Futuro é Planejar o Presente – Receita de Sucesso do Poder Judiciário de Santa Catarina”, publicado na revista CEJ – Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, ano VIII, março de 2004 – foi mostrado que o planejamento estratégico daquele Poder já está surtindo efeitos práticos na implantação de novas comarcas. No dia seguinte à inauguração de determinada comarca a mesma já contava com toda estrutura material e de pessoal, por conta de planejamento.

No biênio 2000-2001 o Poder Judiciário de Santa Catarina deu início ao seu planejamento estratégico, cuja concepção foi ampliar a integração entre as diversas áreas que compõem aquele Poder. O plano continha 12 etapas, incluindo mobilização da cúpula, a sensibilização e o envolvimento de todos os servidores. Resultou em serem escolhidas a missão, a visão, as políticas e as estratégias. A Assessoria de Planejamento desenvolveu um sistema informatizado o *SisProject* para gerenciar os projetos, cadastrando os programas e a montagem do orçamento cuja elaboração usou o conceito de orçamento-programa, destacado neste trabalho às fls. 34.

Para melhor visualização, apresentam-se as figuras 10 e 11, ilustrando a concepção do Planejamento Estratégico daquele Poder, mostrando o estabelecimento da Missão, Visão e de objetivos estratégicos, circunscritos às áreas de atuação ou segundo o Balanced Scorecard, “perspectivas”.

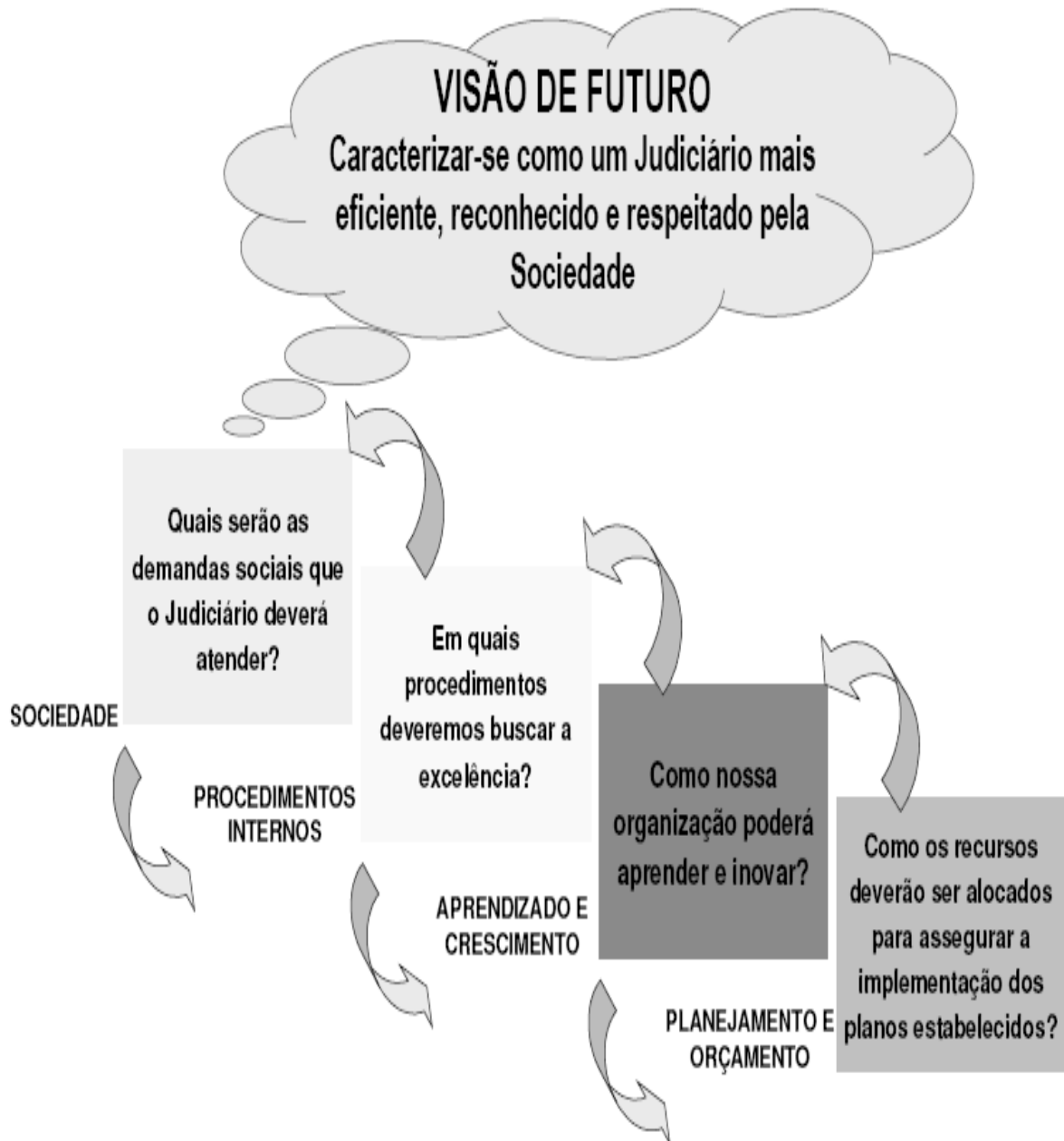


Figura nº 10. Fonte: site institucional. www.tjsc.gov.br

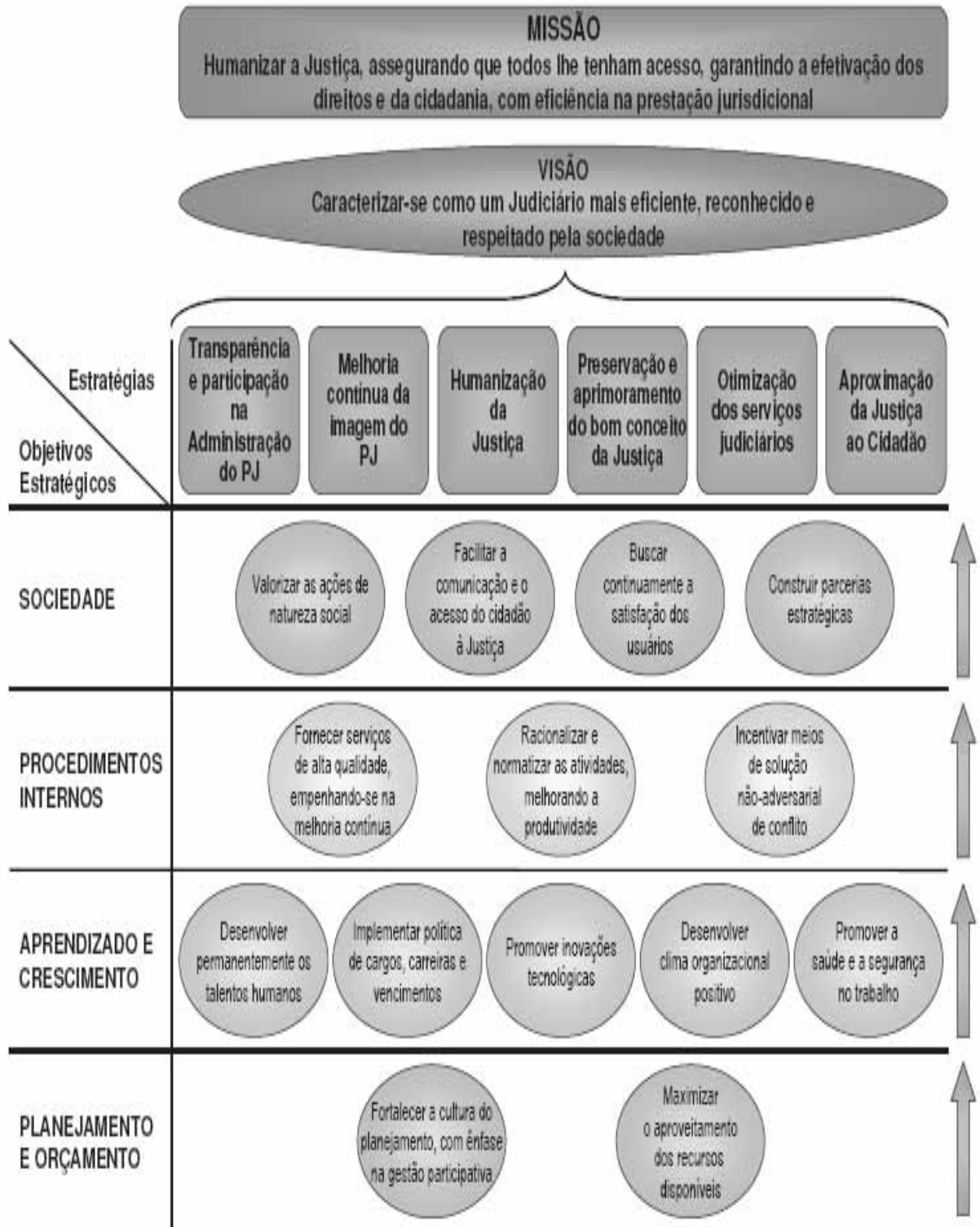


Figura nº 11. Fonte: site institucional. www.tjsc.gov.br

7. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ.

A administração do Poder Judiciário Cearense, no biênio 2007-2009, também está imbuída de dotar a instituição de um Planejamento Estratégico. Para tanto foi iniciado um estudo através de Assessoria de Planejamento, utilizando reuniões com a alta e média administração, buscando diagnosticar as condições atuais, os pontos relevantes em que se deve focar o planejamento da instituição.

O Boletim Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, Ano I – em sua edição especial de 27.09.2007, traçou o rumo do primeiro Planejamento Estratégico, onde a administração elegeu 14 objetivos, distribuídos nas perspectivas: SOCIEDADE, PROCEDIMENTO INTERNO, APRENDIZADO E CRESCIMENTO E FINALMENTE ORÇAMENTO.

Segundo a Assessoria de Planejamento – órgão ligado diretamente à Presidência do Tribunal de Justiça do Ceará – no mesmo informativo, menciona que “o processo visa direcionar esforços de objetivos comuns, proporcionando aos atuais e futuros gestores, a continuidade e o compartilhamento de metas e procedimentos gerenciais”.

A seguir, a figura 12 elaborada pelo autor, com base no referido boletim, mostra os 14 objetivos, os quais estão alocados em blocos, divididos nas perspectivas acima mencionadas.

ELEIÇÃO DOS 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ PARA O BIÊNIO 2007/2009

SOCIEDADE:

- Prestação Jurisdicional célere e efetiva
- Aproximar o Poder Judiciário do Cidadão com responsabilidade
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental

PROCEDIMENTO INTERNO:

- Acelerar o trâmite processual administrativo e judicial
- Aumento da Produtividade do Poder Judiciário
- Manter em patamares elevados o conceito do Poder Judiciário Perante a sociedade
- Prosseguir na modernização do Poder Judiciário
- Fortalecer a integração dos procedimentos e serviços do Poder Judiciário

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

- Investir continuamente na identificação e desenvolvimento de competências e talentos humanos
- Melhorar o clima organizacional
- Adotar as melhores práticas de execução de atividades funcionais
- Contribuir para a integração do Poder Judiciário

ORÇAMENTO:

- Assegurar e gerir bem os recursos orçamentários disponíveis
- Buscar novos recursos financeiros

8 .CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há estudos que demonstram que o Planejamento Estratégico é característico das organizações mais bem sucedidas. Contudo, os gestores amiúde não planejam e mostram-se mais preocupados com o dia-a-dia e as questões imediatas, do que com o ambiente, o longo prazo e os problemas macros.

Mesmo empiricamente, as instituições, quer públicas ou privadas de forma implícita ou explícita praticam, com maior ou menor grau de formalização algum tipo de planejamento.

Porém, nas últimas décadas, o Planejamento Estratégico tem ganhado força e espaço na mente dos altos executivos de grandes corporações privadas.

Nas instituições públicas, já que lidam com recursos alheios e há sempre a possibilidade de instituir novos tributos ou majorá-los, não havia tanta preocupação com resultados, assim como acontece com as empresas privadas, questão que para elas é de sobrevivência no mercado ou não.

Todavia, nos últimos anos tem se mostrado necessário um maior cuidado com a coisa pública, pois a sociedade civil tem evoluído no sentido de monitorar e cobrar maior transparência de seus governantes. Estes, por seu turno, têm que cumprir com a Lei de Responsabilidade Fiscal que veio tentar conter os desmandos administrativos de se gastar mais do que aquilo que se arrecada.

Após a inserção do princípio da eficiência na Administração Pública, por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, procura-se adotar uma administração pública sob uma visão gerencial. Vale dizer: não basta que o gestor público saiba aplicar os recursos a ele disponíveis, da forma prescrita em lei/procedimento, mas, sim de executá-los visando a um melhor resultado possível, observando sempre que possível a aplicação de ações com eficácia, economicidade e efetividade.

Destarte, o gestor público precisa recorrer a modernas técnicas de administração, dentre as quais o Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, capaz, não de ser uma panacéia para todos os males da administração pública, porque há outros fatores envolvidos, tais como a corrupção, nem como

meio de prever o futuro, mas, como meio de enfrentar os desafios e conflitos da vida atual.

A administração judiciária é considerada como campo de estudo recente, consoante mostrado no decorrer deste trabalho monográfico, e, como tal, carente de teorias gerenciais empresariais modernas que possam se adequar ao ramo do Direito Público. Para tanto, aqueles que se debruçarem sobre este campo, tentarão estabelecer um modelo coerente com as características do sistema judiciário, sistema este bastante específico.

De sorte que, aqueles pensadores e gestores que têm buscado maneiras de lidar com a atual crise do Poder Judiciário ou quem sabe até mesmo superar tal crise, gerou uma contribuição na busca crescente de soluções plausíveis e adicionalmente tornou-se um dos principais fatores para dar relevância ao tema da administração judiciária. A Justiça Federal vem, através de magistrados inovadores, implementando soluções práticas e o Centro de Estudo Judiciário do Conselho da Justiça Federal, tem incentivado concursos de temas relacionados, não só à Justiça, mas principalmente à administração judiciária.

Contudo, vale ressaltar que a aplicação de modernas técnicas de administração aplicadas na iniciativa privada, requer bastante cuidado na adaptação para um ente público, pois ambos vivem em realidades um tanto quanto diferentes. Entretanto, os métodos e técnicas administrativas modernas, deverão cada vez mais buscar espaços no meio jurídico.

Os autores de obras de Planejamento Estratégico vêm demonstrando que um problema ou ameaça pode muito bem ser uma porta aberta para oportunidades.

Transformar e modernizar o sistema judiciário brasileiro passa naturalmente pela elaboração de um plano. A concepção de um plano visa a dar um norte para as ações de administração judiciária, envolvendo componentes jurídicos e políticos, resultando em uma prestação jurisdicional mais célere e por isso mesmo mais digna.

Foi mostrado que o planejamento provoca modificações em basicamente três componentes de uma organização: pessoas, tecnologia e sistemas. Acerca do

componente “pessoas”, é bom ressaltar a importância que um planejamento deve dar a este item. Na concepção do Balanced Scorecard, a perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, relaciona-se diretamente com este importante componente – o ser humano e suas peculiaridades.

Bill Hewlett, fundador da Empresa Hewlett-Packard, disse em certa ocasião: “Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão”.

Ambiente adequado. Quão importante é este ponto. Quando se fala em ambiente adequado, deve-se ter em foco dois ambientes: um físico e outro humano. O ambiente físico deve propiciar condições para laborar com segurança e satisfação. O ambiente humano deve ser trabalhado hoje com modernas técnicas de gestão de pessoas. Sabe-se que a maioria dos trabalhadores passa 35 anos, em média, de suas vidas no ambiente de trabalho, daí a necessidade de se manter um bom relacionamento interpessoal.

Estas considerações finais são encerradas com o poema de Vinicius de Moraes, intitulado “Operário em Construção”, que diz:

“Era ele que erguia casas, onde antes só havia chão... Mas tudo desconhecia de sua nobre missão..., como tão pouco sabia que a casa que ele fazia sendo a sua liberdade, era a sua escravidão... De fato, como podia um operário em construção compreender por que um tijolo valia mais do que um pão?... Mas ele desconhecia esse fato extraordinário: que o operário faz a coisa e a coisa faz o operário. De forma que certo dia, à mesa ao cortar o pão, o operário foi tomado de uma súbita emoção, ao constatar assombrado que tudo naquela mesa: garrafa, prato, facão era ele quem os fazia, ele, um humilde operário, um operário em construção.

Olhou em torno: gamela, banco, caldeirão, vidro, parede, janela, casa, cidade, nação! Tudo, tudo o que existia era ele quem fazia. Ele, um humilde operário, um operário que sabia exercer a profissão. ... Olhou a sua própria mão, sua rude mão de operário, e olhando bem para ela teve num segundo a impressão de que não havia no mundo coisa que fosse mais bela...”

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDRWES, K. O Conceito de Estratégia Empresarial. IN MITTZBERG – O Processo da Estratégia – 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANDEIRA DE MELO, Celso Antônio – Curso de Direito Administrativo, São Paulo Malheiros, 2000.

BRASIL, Constituição Federal de 1988.

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL – CEF – ISSN 1414-008X – Ano VIII – março/2004.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ – Regimento Interno.

CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de Pessoas – Editora Campus, 2007.

_____ Teoria Geral da Administração – Editora Campus, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella – Direito Administrativo – 16ª Ed. Editora Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter – Administração em Tempos de Grandes Mudanças – Editora Pioneira, 2007.

_____ O Homem que Inventou a Administração – Editora Campus, 2007.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ – ESMEC – Informativo Bimestral, Ano I, nº 03-julho/agosto de 2006.

GIACOMONI, James – Orçamento Público – São Paulo – Atlas, 2004.

IBRAJUS – Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Curitiba-Paraná.

KOTLER, Philip – Marketing Para o Século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados – Editora Futura, 2007.

MARTINS, Fernando Rodrigues. Controle do Patrimônio Público. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 2000.

MAXIMIANO, Antônio C.A., Teoria Geral da Administração. 2 ed. Atlas, São Paulo, 2000.

MEIRELES, Hely Lopes Meireles – Direito Administrativo Brasileiro – 28ª Ed. Malheiros, 2003.

NALINI, José Renato. Rebelião da Toga. 1ª ed. Editora Millenium. Campinas, 2006.

NORTON, David e KAPLAN, Robert – A Estratégia em Ação. Ed.Campus, Rio de Janeiro, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial, São Paulo, 2005, 15 ed. Atlas.

PAZZAGLINI FILHO, Marino – Princípios Constitucionais Reguladores da Administração Pública, São Paulo – Editora Atlas, 2003.

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva – Rio de Janeiro, Ed.Campus, 1986

SANVICENTE, Antônio Zoratto. Administração Financeira. São Paulo, Atlas, 1993.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre P., - Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro prático e Casos. Rio de Janeiro, Reichmann & Afonso Editores, 2002.