

Marcos Alaor Diniz Grangeia

ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
Gestão Cartorária

1ª edição

Brasília

ENFAM

2011

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS

Secretário

Francisco Paulo Soares Lopes

Coordenadoria de Pesquisa

Rita Helena dos Anjos

Diagramação

Centro de Ensino Tecnológico de Brasília - Ceteb

Revisão

Centro de Ensino Tecnológico de Brasília - Ceteb

Letícia Lina Lima

Capa

Taís Villela

Impressão

Divisão de Serviços Gráficos da Secretaria de Administração do

Conselho da Justiça Federal

G759a Grangeia, Marcos Alaor Diniz.

Administração judiciária : gestão cartorária / Marcos Alaor
Diniz Grangeia. -- Brasília : ENFAM, 2011.

156p.

ISBN 978-85-64668-00-3

1. Cartório, administração. 2. Administração judiciária,
Brasil. II. Título.

CDU 347.961

SUMÁRIO

Apresentação.....	5
1. Introdução.....	11
2. O Impacto das Organizações Sobre o Indivíduo e a Sociedade.....	31
3. O Processo de Estruturação e Modelagem das Organizações.....	37
3.1 A Abordagem de Jay Galbraith – Organization Design.....	38
3.2 A Abordagem de Djalma de Oliveira - Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência e Abrangência.....	41
3.3 A Abordagem de Karl Weick – Organization Redesign as Improvisation.....	43
3.4 A Abordagem de Bianor Cavalcanti – O Gerente Equalizador.....	44
3.5 Aplicabilidade dos Modelos de Modelagem Organizacional no Âmbito das Atividades Cartorárias.....	47
4. Planejamento Estratégico para Cartórios.....	51
4.1 Elementos Descritivos.....	52
4.2 Instrumentalização do Plano Estratégico.....	65
4.3 Desenvolvimento do Plano Estratégico - Elementos Prescritivos.....	69
5. Objetivos Geral, Específicos e Função de um Manual de Implementação de Planejamento Estratégico.....	95
6. Conclusão.....	97
Referências.....	103
Anexo.....	107

APRESENTAÇÃO

Planejar o cartório, planejar a justiça...

Existem várias maneiras de ler este Planejamento Estratégico para Cartório, de Marcos Alaor. A primeira e mais evidente é como um livro do fazer. Isto é, um livro voltado para a ação. Para uma ação aliás mais do que útil, porque necessária: voltada para a conquista da eficiência da administração judicial em geral e dos cartórios em especial.

Não é livro dogmático. É livro pragmático. Não é livro de reflexão. Aliás, é falsa a hierarquia dicotômica que valoriza a reflexão mais do que a ação. Aquela, não é melhor do que esta. A construção e o funcionamento das instituições jurídicas de uma nação precisa de ambas. Reflexão sem ação corre o risco de se contaminar como ideologia tão somente. Como som sem voz. Como diagnóstico sem tratamento. Como descrição sem prescrição. E como prescrição sem intervenção. *Verba volant.*

Este é livro, diria Camões, de experiência feita. E acrescento, de experiência feita, para experiências a fazer. Da experiência cotidiana, otimista, investigativa, curiosa, de paciência sistemática e sistematizada, imaginativa, brasileira e de amplitude amazônica de um profissional da justiça, um magistrado. Para as experiências ainda por ser, mas há muito necessárias, de milhares de outros profissionais da justiça, magistrados e serventuários. É um livro do fazer, que convida e apoia o fazer.

Em determinado momento Marcos Alaor diz, e ao dizer descreve, que as singularidades que permeiam cada organização resultam de complexo processo dialético de construção, desconstrução e reconstrução de sistema e valores. E isto é o que ele propõe.

Em outro momento, afirma que o magistrado e seus colegas no cartório ao fazerem o plano estratégico devem se dar conta que o plano não vem pronto. O importante é o manejo aberto das ferramentas para que cada equipe ofereça

contribuições de forma participativa.

Somem-se esses dois momentos e teremos entendido o ponto de partida deste livro do fazer. O importante para o cartório eficiente é um conhecimento que precisa ser construído de mãos dadas com a realidade local, na continuada trajetória do fazer, no desconstruir e reconstruir. Planejar estrategicamente é um processo. É um saber-fazer que se alimenta de seus próprios acertos e erros.

E eis aí, por sinal, outra falsa dicotomia, a de que o fazer é apenas o acertar e o construir. Ao contrário, é errar também, desconstruir para reconstruir, desde que a estratégia seja persistentemente perseguida e autocorrigível. Aliás, J.K. Rowling proferiu discurso em um *Commencement Day em Harvard* sobre “Os benefícios periféricos do fracasso e a importância da imaginação”. Foi o fracasso, diz ela, que a forçou a imaginar. Foi a busca da imaginação quem fez Harry Potter. O resto quase todos os jovens do mundo conhecem. O fracasso foi indispensável para um importante sucesso.

Talleyrand dizia que sem partir não se chega. Mangabeira Unger costuma dizer que mais importante do que a velocidade das decisões, dos acertos e dos caminhos é a direção. Este livro estimula o partir na direção correta para um Judiciário que faz. O brasileiro não quer que o Judiciário faça menos. Ao contrário, quer que faça mais. Produza mais sentenças definitivas em tempo menor.

Esta é a primeira maneira de se ler o livro. Como livro do fazer. Porém, há uma segunda maneira: como livro do exemplificar. O que isso significa?

Na leitura de um livro de qualquer autor sobre qualquer tema, da ciência a literatura, é impossível separar o autor da obra. O sujeito do objeto. Ao lermos o livro procurando o autor, não somente o deciframos como ali ele se revela. E então podemos muito aprender. Ler o livro, além do livro. Decifrar exemplos nele contidos. Pois o autor mesmo sem querer ou, como diria Aloísio Magalhães, sem querer, querendo, se transmite aos leitores. O autor é também, de certa forma, mensagem. É livro de se ler. Esse modo de leitura permite que o leitor apanhe com as mãos os múltiplos significados que decorrem da relação entre os dois, o autor e sua obra. E transforme estes significados em exemplos a seguir e que

deles façam bom uso. Destarte, livro do fazer e livro do exemplificar. Os exemplos recolhidos funcionam como conselhos, que vão além do livro. Que conselhos são estes que podemos retirar das relações entre o desembargador Marcos Alaor e seu livro sobre planejamento estratégico de cartórios?

Nasceu e se formou no Sudeste do Brasil, mas não hesitou em tudo largar e ir fazer concurso, carreira e vida no Norte, na Amazônia. No Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, tribunal a ser modelado, construído.

Escolher não apenas o seu chão profissional, mas seu chão existencial é decisão grave e fundamental de cada um. Se aceitarmos a classificação de Richard Rorty, importante filósofo pragmático norte-americano, de que as pessoas no correr da vida, em relação a seu país, ao seu momento podem ser ou observadores ou agentes, a conclusão é fácil. Marcos Alaor optou por ser agente da incessante busca da justiça no Brasil através do Poder Judiciário.

Optou não somente por *fazer justiça*, mas por planejar, executar, e fazer o Judiciário. Agente ágil que se move, que percorre o país inteiro, desembaraçado, hábil e desenvolto diria, sinonimamente, o Aurélio.

Este livro é produto de um autor que se vê como dono e fazedor de seu destino e não como observador, por melhor que o seja, que deixa a vida lhe levar. Nesse ponto vale uma observação.

A estrutura constitucional brasileira e da maioria das democracias da cultura ocidental exige que o Poder Judiciário seja instituição que reage e não que age. Sem provocação processual não há atuação judicial. É o princípio da inércia do Judiciário. Tal inércia é necessária para preservar a liberdade dos cidadãos. Pois é disso que se trata. Por isto se justifica. A separação dos poderes, cada um com seus limites, a prudência de não se colocar nas mesmas mãos o poder de decidir o que julgar, quando julgar e substantivamente julgar.

Durante décadas esse necessário limite do julgar contaminou uma grande parte do Judiciário e a inércia democrática se transbordou inadequadamente como imobilismo administrativo. Transbordou como um passivismo gerencial

a espera que os outros poderes lhe fizessem a reforma que o país reclamava, lhe arrumassem sua própria casa e lhe determinassem suas eficiências. Um passivismo, que diante da lentidão da justiça, o próprio Poder Judiciário alguma vez lavou as mãos. Menos como um lavar intencional e mais como um lavar inoculado pela cultura do princípio da inação judicial.

A inércia judicial não deve neutralizar o ativismo gerencial que se necessita de magistrados e serventuários para melhor cumprirem seu destino na democracia. Não há que confundir. A pró-ação é urgência político-social. Quem quer que analise os incríveis avanços de modernização administrativa do Judiciário, nesses últimos anos, sobretudo a partir do Conselho Nacional de Justiça, constata que a cultura do passivismo gerencial é descendente. Especialmente entre os próprios magistrados. Agora, chega a hora dos serventuários tomarem a reforma nas mãos e invenções. E serem partícipes pró-ativos deste futuro. Esta é uma das principais mensagens deste livro.

Livro que não foi feito de fora para dentro do Judiciário. Não veio das academias e das consultorias para o Judiciário. É livro feito de dentro para dentro. E só foi possível porque, além ir para Rondônia, Alaor tem dedicado muito de sua profissão a resolver os impasses da ineficiência e da lentidão judicial seja no Rio Grande Norte, em Brasília, no Rio de Janeiro. Este ativismo gerencial de âmbito nacional, eis aí outro exemplo, conselho a seus colegas magistrados.

Foi ele um dos que viajou ao Rio com propostas para convencer então desconhecidos, hoje fraternos admiradores da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, a se especializar na reforma democrática da justiça. Foi ele quem ali fez, como aluno, mestrado no que já dantes era mestre. Envolve-se agora com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Pratica o ensino na Universidade Federal de Rondônia. Tudo isso são os indicadores de seu fazer, de sua maneira de ser agente, de sua impaciência com problemas há muito descritos, como o da ineficiência dos cartórios na prestação do fundamental serviço público para o público.

Pode ser coincidência, mas não é. Quando Alaor e seus colegas de Rondônia começaram, ele ainda simples juiz, a construir um Poder Judiciário

justo e ágil, o Tribunal de Justiça de Rondônia era apenas mais um tribunal estadual. Hoje não é mais. Basta ver na última edição de Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça que o Tribunal está hoje entre os três melhores e mais eficientes do Brasil e com a menor taxa de recorribilidade interna de 2º grau (9,6%). O segundo com a menor taxa de recorribilidade externa nos Juizados Especiais (1,8%).

Toda estratégia requer um líder, diz, enfim, Alator. São múltiplas as definições de líder e de liderança. Em geral vincula-se a liderança a qualidades como a intuição do futuro, o equilíbrio das ações, a arte de combinar insurgências com ressurgências, diria Gilberto Freyre, ou a maior sabedoria em relação aos companheiros liderados. Em diferentes graus e em diversas combinações, todas essas são qualidades necessárias a um líder, sem dúvidas.

Talvez o motor que estimula essas múltiplas qualidades seja a disposição de correr riscos, de se ter a coragem do futuro. Clausewitz diz que ser líder é ter a coragem de assumir responsabilidades na guerra. Este livro estimula, ajuda, apoia e orienta a coragem por um Poder Judiciário mais ágil, porque estrategicamente melhor planejado.

Professor Joaquim Falcão

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIO

Marcos Alaor Diniz Grangeia

Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

Conselheiro da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de
Magistrados - ENFAM.

Professor Adjunto da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Mestre em Poder Judiciário, pela FGV.

Especialista em Direito Civil e Processo Civil, pela PUC/SP e em Poder
Judiciário, pela FGV.

1. INTRODUÇÃO

A morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de que constitui um problema para o acesso às decisões judiciais. A contextualização que aqui se faz em razão da lentidão da justiça serve apenas para situá-la, bem como para atestar suas consequências e verificar as alternativas de solução da crise de gestão que afeta o Poder Judiciário Brasileiro.

No cenário da gestão pública, muito tem sido feito no sentido de acompanhar as mudanças do papel do Estado e dos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre o papel do Estado e dos respectivos instrumentais adotados para a sua organização e modelagem esteve presente em todas as reformas ocorridas até o momento atual. Da gestão patrimonialista da coisa pública – pautada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos – à gestão burocrática baseada na forma e na norma, o governo sempre buscou estabelecer seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de uma forma planejada.

Essa perspectiva continua com o paradigma gerencial, porém com a adoção de estratégias de resultados na prestação de serviços.

Diante desse novo quadro, as reformas administrativas surgem como respostas às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.¹ Porém, Rezende² adverte que a introdução de novos modelos, administrativos e gerenciais, traz como principal problema para os formuladores e implementadores de políticas públicas nessas organizações o modo de como combinar burocracia e democracia. Dessa forma, a maior questão é saber como coadunar estruturas burocráticas em ambientes democráticos.

As transformações do Estado de maneira geral pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária.³ Por sua vez, Castells⁴ defende a necessidade de se pensar a estrutura do Estado como uma rede, com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas. Para a construção desse Estado-rede, seria necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.⁵

Ante a realidade atual, as instituições públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, no sentido de lograr melhores resultados, tendo em conta o cumprimento de sua missão constitucional. Nesse

1 SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

2 REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do Estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov. 1998.

3 NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: Ideias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

4 CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

5 Para a definição desses princípios, ver: CASTELLS, Manoel. O Estado-rede e a reforma da administração pública. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.5, p. 27-28, jul. 1998.

sentido, modelos amplamente aplicados no setor privado são adaptados, com sucesso, para a realidade das organizações públicas. A administração pública, dessa forma, tem envidado esforços no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimos de eficiência e eficácia da coisa pública. O Poder Judiciário tem estado atento a esse contexto e vem estabelecendo esforços para suas dificuldades internas e externas, fazendo-se presente nesse cenário como um ator ativo do processo de mudanças sociais.

O princípio de que todos são iguais perante a lei é o que melhor caracteriza o Estado democrático moderno. Assim, o livre acesso à justiça pressupõe a perenidade da democracia na sociedade. No entanto, é evidente o fato de que nem sempre os cidadãos recebem igual tratamento nas instâncias judiciais, ainda que o pleno acesso à justiça se constitua o principal objetivo de um Estado de Direito democrático.

No Brasil, o tema do acesso à justiça tornou-se mais amplo desde a Constituição de 1988, saindo do restrito debate com viés político-jurista e alcançando a sociedade como um todo. A constatação da insuficiência da atuação estatal em dar cumprimento a esse direito fundamental do cidadão deixou mais evidente a necessidade de ações convergentes para suprir a sociedade de acesso à justiça com celeridade. Nesse contexto, as readequações estruturais do Poder Judiciário surgem como opção plausível para tornar realidade esse acesso, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

No entanto, a conjuntura atual deixa explícito que o Poder Judiciário vive uma crise, e o tema, de forma recorrente, ganhou, nesses últimos anos, um espaço permanente na agenda dos tribunais, superiores, federais e estaduais, do Conselho Nacional da Justiça, dos magistrados, dos membros do Ministério Público, da mídia e da sociedade como um todo, que exige uma atuação transparente do Poder Judiciário, focada nos resultados.

A extensão do problema e os contornos do modelo do Judiciário desejado pela sociedade brasileira foram reconhecidos pelo ministro Nelson Jobim, em

seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal⁶, em que acentuou:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- acessibilidade a todos;
- previsibilidade de suas decisões;
- e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O poder judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para a afirmação de teses abstratas. É isto sim, um instrumento da nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do país. Tem que ser parceiro dos demais poderes. Tem que prestar contas à nação. É tempo de transparência e de cobranças.

A questão da crise que permeia a Justiça Brasileira não pode ser vista apenas a partir da autuação processual do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. O viés da gestão administrativa do Poder Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão como perspectivas da solução para o problema da ineficiência do Judiciário Brasileiro.

Todo esse contexto demonstra a importância das organizações, de uma maneira geral, no processo de mudanças sociais e evolução dessa sociedade. As organizações, além de se constituírem instrumentos de controle social, também assumem o papel de agentes da sua modernização. Nesse sentido, o Poder Judiciário está imbricado, pois, como instituição pública, sua missão constitucional torna evidente seu importante papel na ossatura do Estado, no

6 JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

que diz respeito à manutenção do Estado de Direito democrático.

O despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por décadas de autoritarismo, a promulgação de uma Constituição garantidora de direitos, a consolidação de visões consumeristas, ambientalistas, entre outras, geraram um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário.

Nesse cenário, o Judiciário passou a ser exigido pelos cidadãos que buscam ansiosamente a outorga de direitos outrora negados pelos anos de repressão. De outra banda e apesar da autonomia administrativa consagrada ao Poder Judiciário na Constituição de 1988, ele não estava preparado para receber a avalanche de demandas oriundas da ideia do acesso irrestrito à jurisdição.

Para ingresso na carreira, os magistrados e os servidores do Poder Judiciário são selecionados por concurso público, que se resume a um teste de memorização, despido, portanto, de possibilidades para descobrir qual candidato é o mais bem preparado para o serviço administrativo, e é a eles que se entregam os serviços de gerência e apoio à prestação jurisdicional.

O magistrado e o servidor, selecionados inadequadamente, terão que desempenhar suas funções em um ambiente de trabalho desconhecido, na companhia de colegas por vezes desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias. O fruto dessa aventura revela-se desastroso, pois o acúmulo de serviço em cartório, gerado a partir de rotinas obsoletas, contribui para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito e falta de legitimidade do Poder Judiciário no desempenho de sua parte na missão constitucional, que visa contribuir para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária⁷.

Apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, eles não estavam preparados para gerir os cartórios como se linhas de produção fossem. Por seu turno, os servidores viram-se numa linha de fogo cruzado entre as partes e seus procuradores, que ansiavam por respostas rápidas, e o magistrado, que

7 BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1988. (art. 3o inc. I).

exigia mais e mais de seu pessoal de apoio, sem, entretanto, obter os resultados esperados pela clientela.

Luiz Umpierre de Mello Serra⁸ assim descreveu o quadro:

Em princípio, as críticas relativas à morosidade formuladas ao Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes. A atuação do Judiciário como prestador de serviços era deficiente e deixava de apontar que não eram aplicadas técnicas de gestão. Destacava-se que a maior parte das serventias atuavam acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofriam de uma sistemática carência de investimentos em organização, layout e de informática, e as estatísticas exibiam números grandiosos de demanda.

Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual.

Muitas vezes se levantaram em simpósios, conferências e eventos do gênero, para falar e debater as causas da lentidão do sistema. Falaram sobre o anacronismo das leis, da falta de informatização, da falta de magistrados, dos reduzidos orçamentos do Poder Judiciário, fatores apontados como elementos geradores da ineficiência da justiça, mas em todas as vezes se reconhece o problema relacionado com a gestão ineficiente de recursos e meios para a solução dos conflitos.

Pierpaolo Cruz Bottini,⁹ após descartar a falta de investimentos no Poder Judiciário, a não ser em casos isolados, e a desídia dos magistrados como fatores

8 SERRA, Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias*. v. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p. 7 e 8.

9 BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 – A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. *Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança*. Brasília, DF. Ministério da Justiça, 2006, p. 219.

preponderantes na lentidão do sistema, aponta três fatores para explicar o que denomina “déficit de funcionalidade”. Para ele, ao lado da legislação processual e do excesso de demandas, ganha relevância a gestão administrativa, pois o “[...] sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade [...]”.

Joaquim Falcão,¹⁰ em artigo denominado “o Poder Judiciário: Independência e Gestão”, ao comentar uma pesquisa de opinião realizada pela Associação de Magistrados do Estado de Pernambuco, afirma existir um desafio gerencial ante a carência de pessoas (magistrados e servidores) qualificadas para uma adequada gestão do sistema judicial:

O que ameaça hoje em dia a independência do Judiciário? O Poder Executivo? O Poder Legislativo? Os militares? Acredito que não. Nunca, na história do Brasil, o Poder Judiciário foi tão forte e independente. Mesmo quando o Supremo tomou decisões contrárias aos interesses da Presidência e do Congresso, como aconteceu recentemente, a resposta tem sido uma só: obediência.

E, no entanto, nunca o Judiciário foi tão criticado pela sociedade. Recente pesquisa realizada em São Paulo indica que, para a opinião pública, o principal responsável pela violência que ocorre por lá é justamente o Judiciário. Como explicar este aparente paradoxo: tanta independência e tanta crítica?

A resposta pode ser inferida da oportuna pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados de Pernambuco, coordenada pelos professores Luciano Oliveira e Ernani Carvalho. A resposta é, no fundo, um desafio: como aumentar a eficiência da gestão interna do Poder Judiciário de Pernambuco? Como evitar o desperdício? Como substituir práticas personalistas por práticas mensuráveis mais objetivamente? A pesquisa mostra que os juizes trabalham mais de oito horas por dia e mais de 50% ainda levam trabalho para a casa. Mesmo assim, o acúmulo de processos é enorme.

Dois indicadores evidenciam a toda a prova que o Tribunal de Justiça de Pernambuco está diante de um desafio gerencial: segundo a pesquisa, os juizes não tiveram formação em gestão, mas reconhecem precisar dela para gerir suas varas, suas turmas, seu tribunal. Cerca de 77% gostariam de

10 FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. *Jornal do Comércio*, Pernambuco, 30 jun. 2006.

participar de cursos de aperfeiçoamento em gestão. Além disso, a comunicação interna parece ser deficiente: 75% dos juizes nunca foram consultados pela mesa diretora do TJPE sobre suas necessidades de trabalho. Apenas 25% se reúnem com seus funcionários para aperfeiçoar as rotinas. Não é por menos que Margarida Cantarelli está realizando no Ceará curso de aperfeiçoamento em gestão para os juizes federais. Cerca de 67% dos juizes acreditam que os serventuários estão insatisfeitos com seu trabalho – seja por questões salariais, seja pela ausência de políticas de recursos humanos.

É certo que a morosidade do sistema judiciário pode derivar dos fatores anteriormente relacionados e detectados pelos abalizados analistas aqui mencionados, mas, não menos certo, porém, é também que a gestão administrativa dos recursos tem se operado de forma ineficaz e o equacionamento dos problemas gerenciais tem sido relegado ao plano inferior na busca de soluções para o combate à lentidão da Justiça.

Armando Castelar Pinheiro, economista do IPEA, professor do Instituto de Economia da UFRJ e membro do Idesp, ao analisar uma pesquisa realizada com magistrados constata, no artigo “*Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados*”¹¹, que, apesar de importantes, as questões referentes à ineficiência administrativa têm uma importância secundária e ainda não alcançaram o patamar desejado.

As respostas à questão 15 ratificam a conclusão tirada da Tabela 5.3, de que a ineficiência administrativa tem uma importância apenas secundária para explicar a morosidade da justiça. Esta mesma constatação é válida para as três explicações apresentadas na Tabela 5.6, onde se destacam a falta de uma administração ativa de casos e a má gestão do fluxo físico de processos. Das três, a falta de uma administração ativa de casos é vista como o problema mais relevante, mas ainda assim de importância secundária quando comparada à falta de recursos ou às falhas na legislação processual. A importância em certo sentido secundária desse problema é consistente com os 59,1% dos magistrados pesquisados por Sadek (1995), que consideraram ser o fato de os “juizes estarem sobrecarregados

11 PINHEIRO, Armando Castelar. *Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados*. São Paulo. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2008.

com tarefas que poderiam ser delegadas” um obstáculo muito ou extremamente importante ao bom funcionamento do Judiciário – ou seja, uma proporção elevada, mas inferior a de magistrados que têm a mesma opinião sobre outros problemas (ver abaixo).

Questão 15: “Com relação à **ineficiência administrativa**, quais dos seguintes fatores o(a) senhor(a) considera que são importantes para explicar a **morosidade** da justiça?”

		Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não respondeu
Ausência de uma administração ativa de casos *	Freq.	252	293	127	35	14	20
	%	34.0	39.5	17.1	4.7	1.9	2.7
Má gestão do fluxo físico de processos	Freq.	201	362	122	27	8	21
	%	27.1	48.9	16.5	3.6	1.1	2.8
Lentidão na notificação das partes	Freq.	184	315	181	30	7	24
	%	24.8	42.5	24.4	4.0	0.9	3.2

Tabela 5.6: Importância de problemas administrativos.

*Por exemplo, agrupando e decidindo em conjunto processos com o mesmo conteúdo.

A importância secundária atribuída à ineficiência administrativa foi, em parte, uma surpresa, pois estudos realizados pelo Banco Mundial apontavam que os juízes brasileiros despendiam 65% de seu tempo em atividades não judicantes.¹² Segundo os próprios magistrados, porém, três quartos deles não gastam mais do que 30% do seu tempo em atividades administrativas, com somente 5,1% dos entrevistados ocupando mais do que 50% do seu tempo com essas atividades (Tabela 5.7). Dos motivos que levam os juízes a despendere uma significativa parcela de seu tempo em trabalhos administrativos, o arcaísmo das práticas administrativas é apontado como o mais importante, vindo em seguida a falta de preparo dos funcionários e de treinamento dos juízes nesse tipo de atividade (Tabela 5.8).

Questão 17: “Estima-se que, no Brasil, os juízes gastem muito do seu tempo em atividades administrativas. Já na Alemanha e em Cingapura, por exemplo, os juízes dedicam todo o seu tempo a atividades judicantes. Gostaríamos de saber, no seu caso, que proporção do seu tempo o(a) senhor(a) gasta em atividades administrativas?”

Freq.	%	
Menos de 15%	294	39.7
Entre 15% e 30%	263	35.5
Entre 30% e 50%	110	14.8
Entre 50% e 70%	29	3.9
Mais de 70%	9	1.2
Não sabe / Não tem uma opinião formada a respeito	14	1.9
Não Respondeu	22	3.0

Tabela 5.7: Proporção do tempo do magistrado gasto em atividades administrativas

12 DAKOLIAS, Maria. Banco Mundial. Nota Técnica 319, 1996.

Questão 18: “Que importância o(a) Sr.(a) atribui aos seguintes fatores como causas da significativa parcela de tempo que os juízes brasileiros gastam em tarefas administrativas?”							
		Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não respondeu
Falta de treinamento específico dos juízes em questões administrativas	Freq.	192	307	162	38	15	27
	%	25.9	41.4	21.9	5.1	2.0	3.6
Falta de preparo dos funcionários	Freq.	273	334	79	21	8	26
	%	36.8	45.1	10.7	2.8	1.1	3.5
Arcaísmo das práticas administrativas	Freq.	351	280	59	20	7	24
	%	47.4	37.8	8.0	2.7	0.9	3.2
Desejo dos juízes de controlar o que ocorre em suas comarcas ou tribunais	Freq.	132	258	221	90	16	24
	%	17.8	34.8	29.8	12.1	2.2	3.2

Tabela 5.8: Importância de fatores que levam o juiz a ocupar-se de tarefas administrativas

O despreparo de magistrados e servidores para lidar com a sobrecarga de trabalho, a ineficácia por parte dos tribunais na distribuição e na utilização de recursos materiais e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade levam o Poder Judiciário a uma letargia na sua atuação,

o que compromete sua participação na realização dos fins do Estado Brasileiro, conforme preconizado no texto constitucional.

Essa lentidão do Poder Judiciário reflete no descrédito perante a sociedade, que abala sobremaneira a eficácia de suas decisões e leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade, em face dos intermináveis processos criminais.

Por solicitação do Ministério das Relações Exteriores do Governo Brasileiro, o *Foreign Investment Advisory Service* (FIAS), iniciativa conjunta da *International Finance Corporation* e do Banco Mundial, realizou uma análise do atual cenário de investimentos no Brasil, com ênfase especial no investimento direto estrangeiro – FDI voltado à exportação, e, entre as várias conclusões sobre a burocracia brasileira, pontuou:¹³

Os empresários consideram a burocracia brasileira excessiva, ineficiente, carente de fundos, sujeita à corrupção, paternalista e arrogante na certeza de que os seus pontos de vista sobre a maior parte das questões são corretos. Muito embora muitas partes da administração pública pareçam funcionar bem, essas reclamações aplicam-se a muitas outras, inclusive ao Judiciário, a vários organismos governamentais, repartições responsáveis pelos processos de combate ao monopólio e a repartição encarregada de patentes e outros padrões de propriedade intelectual.

Inegavelmente, a morosidade com que opera o sistema judiciário do país ganhou contornos de preocupação nacional, capaz de gerar crises sociais e afetar inclusive, os investimentos econômicos, e tornou-se insuportável.

O professor Armando Castelar Pinheiro,¹⁴ no artigo anteriormente citado, ao analisar, entre outros aspectos, a questão da morosidade da justiça e suas implicações com a economia, assevera que:

13 Barreiras Jurídicas, Administrativas e Políticas as Investimentos no Brasil. V. I, jun. 2001. Itamaraty. BRASIL.

14 Idem.

O Judiciário brasileiro é uma instituição com problemas sérios. De fato, a despeito do grande aumento dos gastos públicos com a Justiça, esta permanece lenta e distante da grande maioria da população. Em parte isso se explica pelo também vertiginoso crescimento da demanda por serviços judiciais, o que faz com que os juízes brasileiros continuem obrigados a julgar milhares de processos todo ano. Neste contexto, inovações bem-sucedidas, como os Juizados Especiais, têm sido incapazes de reverter endogenamente a precária situação em que vive o Judiciário. Nas palavras do presidente do Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo, “É consensual no Brasil a necessidade de uma reforma no Poder Judiciário, única das funções estatais que não absorveu as tecnologias disponíveis e que vem se caracterizando por inadmissível lentidão”. Essa percepção tem se refletido nos últimos anos em um amplo conjunto de propostas de reforma, discutidas dentro e fora do Congresso Nacional, que não obstante têm avançado pouco em termos de medidas práticas.

Este trabalho parte do entendimento de que uma maneira de avançar mais rapidamente com esse processo de reforma, e chegar-se a propostas com significativo potencial de resolver os atuais problemas, em particular aqueles com consequências mais negativas para a economia, é aprendendo com os profissionais que mais conhecem as mazelas do Judiciário: os próprios magistrados. Esta foi a motivação da pesquisa apresentada neste capítulo, promovida pelo Idesp (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), que teve dois objetivos principais: conhecer a visão dos magistrados sobre a intensidade e as causas dos problemas apresentados pelo Judiciário brasileiro, e sobre as possíveis soluções para eles; e saber como os juízes, desembargadores e ministros de tribunais superiores veem as relações entre o Judiciário e a economia.

Ainda que baseado principalmente em entrevistas estruturadas junto a magistrados brasileiros, este não é, porém, um trabalho de Sociologia do Direito. Este também não é um texto típico de Law and Economics, apesar da preocupação com o Judiciário e sua influência sobre a economia. Ele se enquadra antes na literatura supracitada, que vê o Judiciário como instituição econômica, procurando entender sua influência sobre o desenvolvimento econômico. Ele avança, todavia, em relação a esses trabalhos ao pesquisar não os agentes econômicos que utilizam os serviços da justiça, mas os próprios responsáveis pela sua administração. Com isso, ele ajuda a compor um diagnóstico sobre os problemas do Judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem tornar o Judiciário uma instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.

O retardo temporal na prestação jurisdicional tem, como dito acima, se transformado no denominado “custo Brasil”, influenciando a economia. Notícia publicada em maio de 2006, no site Gazeta Jurídica¹⁵, destaca pesquisa que [...] mostra que tribunais brasileiros recebem 17 milhões de processos por ano. A morosidade do Judiciário pode levar a uma perda anual de US\$ 10 milhões para a economia do País. Esse valor se refere aos gastos que empresas e próprio governo têm para manter os processos [...].

A consequência social pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade, o que tem abalado sobremaneira a eficácia de suas decisões. O desprestígio social do Sistema Judiciário Brasileiro e suas consequências podem ser avaliadas no conteúdo das afirmações do presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, contidas na entrevista¹⁶, que se transcreve:

O presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, fez hoje (15) um apelo ao Judiciário para que acelere o julgamento dos processos relativos à reforma agrária no país. “Faço um apelo aos juizes: respeitando toda a autonomia do poder Judiciário, mas decidam. Porque são centenas de famílias esperando a decisão de juizes”, disse ele, em entrevista a emissoras de rádio parceiras da Radiobrás.

Hackbart destacou que, de acordo com a legislação brasileira, todo processo de reforma agrária depende da decisão de um juiz. “O poder Judiciário tem muito trabalho. O que estamos fazendo é dialogando com os juizes, apresentando nossas prioridades e pedindo que eles decidam se a terra vai para a reforma agrária ou não”, afirmou.

De acordo com um levantamento de 2006 do Incra, divulgado pela assessoria, tramitam na justiça 349 processos de retomada de terra pública federal somente na Amazônia Legal, nos estados de Amapá, Mato Grosso, Pará, Rondônia

15 Gazeta Jurídica.com.br. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

16 Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenewsd.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

e Roraima. Os processos envolvem 7,5 milhões de hectares de terra, área maior que a dos estados de Sergipe e Rio Grande do Norte juntos, e quase semelhante à área de Santa Catarina, ou de Pernambuco.

Além disso, há 157 processos de emissão da posse (documento necessário para a realização dos projetos de assentamento), envolvendo 367 mil hectares de terra.

Respondendo a uma rádio de Mato Grosso, Hackbart disse que, no estado, o Ministério Público faz fortes cobranças para que o Incra pare de desapropriar e faça apenas retomada de terras públicas, mas a lentidão da Justiça também atrapalha esse processo. “Há mais de 3,4 milhões de hectares de terra pública federal no estado do Mato Grosso que não está destinada. Mas ela está ocupada e geralmente por grandes empresas, grandes produtores”, disse. As informações são da Agência Brasil.

A falta de agilidade do Sistema Judiciário, além de gerar incerteza no cenário econômico, descrédito social, também leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade em relação à pena dos criminosos.

A demora no julgamento dos processos criminais redundando em senso de impunidade e insegurança pública, pois a sociedade, acuada pela marginalidade, é obrigada a conviver, em face do sistema constitucional, com réus que, condenados no primeiro grau de jurisdição, esperam a apreciação de seus recursos no Tribunal.

Na abordagem desta perspectiva, destaco o resultado da pesquisa de opinião pública organizada pelo Centro de Justiça e Sociedade (CJUS), da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO RIO) e pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESP)¹⁷, realizada no período de 9 a 11 de fevereiro do corrente ano, em que a população foi questionada sobre qual seria a ação mais eficaz no combate à violência. O resultado para esta pergunta foi, em 48% das respostas, no sentido de que a justiça precisa ser mais ágil, sendo relegado para um plano inferior o aumento de policiais com 43% das respostas.

17 Disponível em: <http://monoceros.cnj.gov.br/portalcnj/images/imprensa/2_encontro_nacional_do_judiciario_-palestras/poder_judiciario_estrategia_e_celeridade.pdf>. Acesso em 29 de jun 2009.

O desejo de maior agilidade nas atividades do Poder Judiciário aparece em vários momentos desta pesquisa e, para ilustrar esta manifestação, destaco slides da apresentação referentes à mencionada pesquisa e utilizados pelo conselheiro do CNJ, Joaquim Falcão, em que pode se ver, em diversos momentos, que a população deseja ardentemente um judiciário mais ágil.

OPINIÃO EM RELAÇÃO À CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS DO PODER JUDICIÁRIO (%)

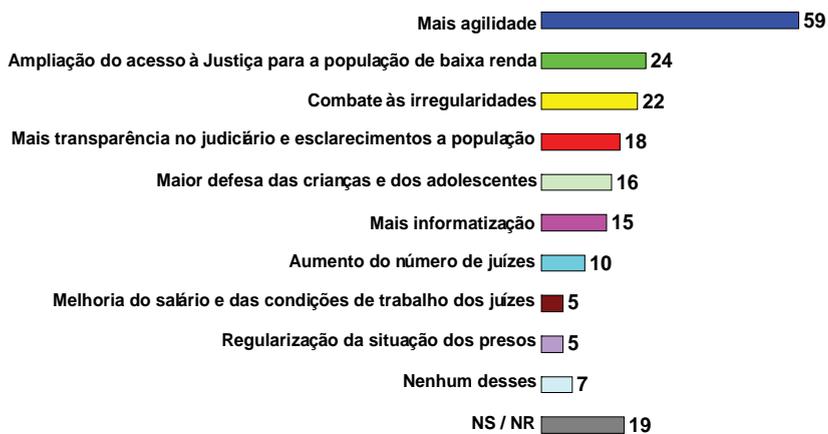
	TOTAL	SALDO
Ágil	8	
Lento	88	-80
Não sabe / Não respondeu	4	
Honesto	39	
Corrupto	37	+2
Não sabe / Não respondeu	23	
Independente	28	
Se deixa influenciar pela mídia, empresários ou políticos	63	-3
Não sabe / Não respondeu	9	
Age com neutralidade	22	
Beneficia alguns setores	69	
Não sabe / Não respondeu	9	-47
Seus custos são caros	78	
Seus custos não são caros	12	+66
Não sabe / Não respondeu	9	

**PRINCIPAIS PROBLEMAS OU PONTOS NEGATIVOS DO PODER JUDICIÁRIO (%)
(ESTIMULADA)**

	TOTAL DAS MENÇÕES
1. Falta de agilidade	56
2. Irregularidades / corrupção	37
3. Pouco acesso à população de baixa renda	37
4. Beneficia alguns setores da sociedade em detrimento de outro	15
5. Se deixar influenciar pela mídia, empresários ou políticos.	14
6. Alto custo dos serviços	12
7. Descaso quanto à situação dos presos	9
8. Más condições de trabalho dos juizes	7
9. Não sabe / Não respondeu	18

A soma é maior do que 100% porque cada entrevistado poderia apresentar mais de uma resposta

AÇÕES OU ASPECTOS DO PODER JUDICIÁRIO MAIS IMPORTANTES PARA MELHORAR A ATUAÇÃO DA JUSTIÇA NO BRASIL (%) (Estimulada)



A soma é maior do que 100% porque cada entrevistado poderia apresentar mais de uma resposta

Nas respostas destacadas nos gráficos colacionados acima, a justiça é retratada como lenta, necessitando, como anseio da população, de maior agilidade para sua melhoria.

Aos olhos de muitos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça, está patente que a crise instalada no Poder Judiciário deriva da falta de agilidade e possui um viés gerencial com consequências na economia do país, no desprestígio social do Poder e na segurança pública.

O sistema judiciário de solução de conflitos necessita ser equacionado para contribuir para a melhoria da velocidade e confiabilidade do Poder Judiciário. Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida por magistrados e servidores de cartório, na administração da serventia, ganha relevo e transcende a própria sentença, pois esta passou a ser apenas um capítulo da jornada jurisdicional.

A partir do aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas, é preciso identificar, definir e implantar instrumentos eficazes de planejamento e gerenciamento, que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário. Às atividades voltadas para a desburocratização e simplificação, devem-se somar ações objetivas, que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios.

2. O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O INDIVÍDUO E A SOCIEDADE

Objetivo: Constatar que as organizações impactam o cotidiano do indivíduo e da sociedade. Nesse contexto, o cartório, como uma organização pública, é capaz de influenciar, por sua eficiência ou ineficiência, a vida das pessoas.

Vive-se em um cotidiano em que as organizações são um componente predominante nas sociedades contemporâneas. Nossa sociedade, portanto, é uma sociedade de organizações. Elas estão ao nosso redor. Nascemos nelas e, normalmente, morreremos nelas. A esse respeito, aponta Etzioni:¹⁸

Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas das nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

Por sua vez, as organizações tiveram papel essencial nos processos de transformação social da história. A ascensão do Império Romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento do capitalismo e do socialismo foram realizados por meio de organizações.¹⁹ Os fenômenos sociais contemporâneos também não podem ser analisados sem a compreensão do seu contexto organizacional. Nesse sentido, a análise organizacional tem sido um tema eminente e importante, não só no contexto acadêmico, mas sob diversas perspectivas e em diversos níveis.

Assim, os estudos que permeiam as organizações são prementes, visto que elas produzem impactos de maior ou menor abrangência nas relações sociais.

18 ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964. p. 7.

19 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Sobre isso, Hall²⁰ afirma:

As organizações são dotadas de capacidade para fazer um grande bem ou um grande mal. A maioria fica em uma posição intermediária, [...]. Elas não são objetos benignos. Elas podem disseminar o ódio, mas também salvar vidas e, talvez, almas. Elas podem provocar a guerra, mas também trazer a paz. Esses impactos podem ser intencionais ou não-intencionais, reconhecidos ou não.

A sociedade moderna atribui um grande valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competitividade, visto que depende das organizações, em grande parte, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem, para alcançar seus objetivos e realizar suas necessidades de maneira mais eficiente que os agrupamentos sociais menores como a família, os amigos e as comunidades. Isso porque, na busca de satisfação de suas necessidades, existem atividades que os indivíduos não podem realizar sozinhos.

Dentro desse mesmo raciocínio, sem organizações bem administradas torna-se impossível a manutenção do nosso padrão de vida, nosso nível cultural e nossa vida democrática.²¹ O autor aponta a existência, até certo ponto, de uma concomitância entre o racionalismo da organização e a felicidade humana. No entanto, reconhece a existência de um ponto no qual a felicidade e a eficiência deixam de se apoiar mutuamente. Nesse aspecto, nem todo trabalho pode ser pago e satisfatório e nem todos os regulamentos e ordens podem tornar-se aceitáveis.²²

Percebe-se, portanto, a existência de um dilema desafiador para as organizações contemporâneas: o de reunir grupos de indivíduos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir o mínimo de efeitos indesejáveis e o máximo de satisfação.

20 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p.3.

21 ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

22 ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

Ao analisar o impacto das organizações no indivíduo e na sociedade, sob a perspectiva dos autores da Escola das Relações Humanas, a partir da visão estruturalista, Etzioni²³ diagnostica:

Ao analisar a visão de “harmonia” dos autores desta escola (Relações Humanas), os estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas - entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e a autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões.

As análises do impacto das organizações sobre os indivíduos concentram-se, em sua maioria, nas organizações de trabalho, visto que são elas que ocupam a maior parte da vida dos indivíduos. Essas análises examinam a forma como as pessoas reagem na condição de membros de organizações. Assim, apoiando-se nos estudos de Lorsch e Morse (1974), Hall²⁴ aponta que, se, por um lado, o trabalho repetitivo e rotineiro é altamente alienante para o indivíduo, por outro lado, o trabalho que fornece potencial para o avanço e o uso de capacitações criativas ou expressivas é prazeroso e até enriquecedor.

Além dos aspectos sociais, é preciso considerar os aspectos econômicos que envolvem o impacto das organizações sobre os indivíduos e a sociedade. Esse aspecto constitui-se uma questão central para os dirigentes e trabalhadores que estabelecem uma relação dialética entre, de um lado, os detentores do capital e as elites dirigentes, que objetivam a redução de custos por meio de baixos salários e tarefas uniformes – dentre outros aspectos de racionalização –, e, de outro, os trabalhadores, que almejam elevar seu padrão e qualidade de vida e ter um trabalho, no mínimo, interessante. Fica claro o conflito de interesses inerente a essas visões dicotômicas. Essas diferenças de perspectivas geram crises, estabelecem estratificações sociais e criam, muitas vezes, um clima de tensão que gera embates, pela dificuldade de enquadramento das partes.

23 ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964, p. 12.

24 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Outro aspecto relevante das relações entre organizações e indivíduos diz respeito ao fato de algumas dessas organizações se preocuparem com a implantação de políticas que visem a uma relação mais “amigável” com o indivíduo. Essas políticas se traduzem pela divisão de tarefas, tempo flexível, trabalho à distância, semanas de trabalho mais curtas e cuidados voltados às crianças e aos idosos.²⁵ Nesse sentido, as relações entre os indivíduos e as organizações são, em certo grau, recíprocas.

Por sua vez, as organizações exercem impactos importantes na sociedade, numa conotação mais ampla. É preciso levar em conta o fato de que existe uma relação recíproca entre elas. As teorias das organizações contemporâneas enfatizam essa realidade, e apontam o papel central do ambiente para as operações das organizações. Hall, em seus estudos, busca apontar os impactos das organizações sobre o ambiente, considerando os interesses de indivíduos e grupos controladores.

As organizações também são ativas participantes no desenvolvimento e na implementação da política governamental ou pública, por meio de *lobby* e outras ações políticas. Hall²⁶ explica essa intervenção organizacional:

O papel sem precedente das organizações na sociedade contemporânea baseia-se no fato de que a organização moderna é uma entidade legal, de modo idêntico à pessoa física. [...] A legalidade organizacional é concedida pelo Estado, ele mesmo uma criação jurídica. Da mesma maneira que o Estado outorga ao indivíduo um conjunto de direitos e responsabilidades, as organizações recebem direitos e responsabilidades. Esses direitos, juntamente com o grande tamanho de muitas organizações, concedem-lhe um enorme poder no âmbito do Estado.

Dessa forma, percebe-se o quanto as organizações são influenciadas pela sociedade e a influenciam. São agentes ativos no processo de mudança social. Isso se evidencia, por exemplo, na área política, em que exercem *lobby* e lutam pela

25 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

26 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.15.

aprovação de instrumentos legais favoráveis a seus próprios programas. Nesse sentido, ainda segundo Hall,²⁷ decisões favoráveis a uma organização conduzem a programas que, por sua vez, afetam a sociedade.

Nesse sentido, as unidades cartorárias podem ser vistas como organizações dentro de uma organização maior, que é o Poder Judiciário. Suas atividades implicam influências diretas e indiretas no cotidiano dos cidadãos e da sociedade na qual se inserem. Portanto, torna-se premente adequar a estrutura dos cartórios para que possam contribuir com qualidade na consecução dos objetivos institucionais e na missão do Judiciário.

Resumo:

A sociedade moderna possui como valores de sua organização a moral, o racionalismo, a eficiência e a competitividade. Em razão desses valores, as organizações são tidas como agentes transformadores dos indivíduos e da sociedade. Nessa perspectiva, o cartório, como ente estatal inserido na organização maior que é o Poder Judiciário, detém a possibilidade de influenciar os indivíduos e a sociedade, bem como, no sentido oposto, de ser influenciado por ela.

27 HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

3. O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO E MODELAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Objetivo: Fornecer elementos teóricos sobre o processo dinâmico de estruturação e modelagem das organizações, segundo a visão de especialistas, e a sua aplicabilidade às unidades cartorárias.

A importância do papel das organizações no processo de desenvolvimento social, político e econômico da sociedade ao longo da nossa história é evidente. De certa forma, as organizações têm dado o tom e estabelecido o ritmo desse processo evolutivo, ao mesmo tempo em que sofrem o impacto das mudanças que provocam em seu ambiente. Nesse contexto, a lei de ação e reação (causa e efeito) também se faz presente.

Esse papel ativo das organizações no processo de mudança tem se tornado possível em função da capacidade que elas têm de se adaptar às mutações de seu ambiente. Por meio da intervenção dos indivíduos, sob a perspectiva tanto revolucionária quanto evolucionária, os esforços no sentido de adequar as estruturas organizacionais ao seu ambiente têm gerado modelos e abordagens teóricas que buscam explicar a dinâmica organizacional em torno do seu processo de estruturação e modelagem.

Criadas inicialmente de forma simples, as organizações tornam-se complexas ao longo do tempo, e, nesse sentido, não são poucos os esforços despendidos por seus criadores para compreenderem sua própria criação. Da abordagem funcionalista à abordagem orgânica, muitos pensadores têm envidado esforços para estabelecer modelos que possam explicar a dinâmica e a modelagem organizacional (MO) a partir de premissas que envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervenientes e suas correlações nos contextos interno e externo da estrutura organizacional.

Nesse aspecto, surge, por exemplo, o conceito de arquitetura organizacional, formulado por David Nadler, Marc Gerstein e Robert Shaw

(“*aput*” CAVALCANTI, Bianor S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005). Para esses autores, a arquitetura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de elementos, tais como: a estrutura formal, as práticas de trabalho, a natureza da organização informal, os processos de seleção de pessoal, a socialização e o desenvolvimento de pessoas, que determinam o *modus operandi* de uma organização. Para esses autores, essa concepção não visa substituir outras técnicas de modelagem; ao contrário, necessita de sua implementação, como ocorre, explicitamente, com a qualidade total, o *empowerment* e o *benchmarking*, entre outras.

Como dito, várias são as abordagens teóricas que buscam estabelecer modelos aplicáveis no processo de MO. No entanto, para os nossos propósitos, trataremos a questão da modelagem a partir de uma síntese que envolve as abordagens de quatro eminentes pensadores e estudiosos: Jay Galbraith²⁸ e Djalma de Oliveira²⁹, com suas abordagens mais tradicionais e funcionalistas, a partir do conceito de arquitetura; Karl Weick³⁰, que aborda a MO sob a perspectiva interpretativista; e Bianor Cavalcanti³¹, que desenvolve uma teoria a partir da metáfora da equalização.

3.1 A Abordagem de Jay Galbraith – Organization Design

Para esse autor, a MO constitui-se por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e os objetivos organizacionais, seus padrões de alocação da força de trabalho (mão-de-obra), e sinergia entre as unidades organizacionais e os recursos humanos.

28 GALBRAITH, Jay. R. Organization design. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

29 OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

30 WEICK, Karl. Organizational redesign as improvisation. New York: Oxford University Press, 1996.

31 CAVALCANTI, Bianor S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

A partir da perspectiva contingencial, o modelo de Galbraith propõe *designs* estruturais considerando as incertezas que envolvem metas e propósitos, estilos de organização, processos de integração das pessoas à organização e escolhas que busquem, de forma coerente, combinar ou alterar metas, organização e indivíduos para efetivar mudanças no ambiente organizacional e atender aos interesses da própria organização.

Nesse sentido, Galbraith aponta a existência de três fatores limitadores da efetivação da mudança organizacional, quais sejam: o teórico, o dos recursos e o organizacional. O primeiro diz respeito à falta de conhecimento que envolve o processo de mudança. O segundo, por sua vez, refere-se à inexistência de recursos para efetivar as mudanças. O terceiro está relacionado à falta de capacidade organizacional para resolver problemas a partir do gerenciamento estratégico dos objetivos e dos processos integradores. Nesses aspectos, a MO deve integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Assim, na visão do autor, deve-se combinar conhecimento teórico sobre a organização e os recursos disponíveis. Por sua vez, é impossível modelar uma organização sem considerar as pessoas que a operacionalizam.

Galbraith aponta que a organização é formada por dimensões compostas por variáveis que devem ser consideradas no processo de MO. O modelo do autor é composto por cinco dimensões: tarefas, estrutura, tecnologia da informação, sistema de recompensas e pessoas. O quadro a seguir demonstra a composição de cada dimensão proposta no modelo.

As escolhas estratégicas comentadas anteriormente dizem respeito às variáveis que devem ser mudadas, pois a mudança em uma determinada variável demanda compensação e coordenação com as demais, já que o modelo é sistêmico, o que implica em dizer que as variáveis estão interconectadas e são interdependentes. Nesse sentido, para obter eficiência e eficácia, bem como efetividade organizacional, faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade na modelagem das variáveis. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à adequação, à natureza da organização e às suas relações com o ambiente.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Tarefa	Escolha do domínio Objetivos Diversidade Dificuldade Variabilidade
Estrutura	Divisão do trabalho Departamentalização Configuração Distribuição do poder horizontal e vertical
Informação e Processo Decisório	Mecanismos de decisão Frequência Formalização Escopo do banco de dados
Sistema de Recompensas	Recompensa Base de promoção Estilo de liderança Desenho de cargos
Pessoas	Promoção e transferência Seleção e recrutamento Treinamento e desenvolvimento

Quadro 1 – Dimensões e variáveis do modelo de Galbraith

Fonte: Adaptado de Jay R. Galbraith, 1997.

Essa dinâmica implica mudanças que requerem, necessariamente, o processamento de informação, que, por sua vez, resulta em incerteza. Galbraith define incerteza como a diferença entre a quantidade de informação requerida para desempenhar uma determinada tarefa e a quantidade de informação já possuída pela organização. A partir desse conceito, o autor comenta que, quando predominam certeza, estabilidade e previsibilidade nas relações ambientais, se adota um modelo mecanicista-funcionalista. Ao contrário, a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade demandam modelos orgânicos.

Por fim, a modelagem, como um processo sistêmico e contínuo, requer revisões constantes. Nesse sentido, o modelo de Galbraith aponta que os aspectos hierárquicos e burocráticos são elementos limitadores do processamento de informações, que, por sua vez, engessam o processo de mudança.

3.2 A Abordagem de Djalma de Oliveira - Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência e Abrangência

Ao estudar o processo de MO nas organizações, Djalma de Oliveira³² aponta que esse processo é delineado a partir dos objetivos e estratégias organizacionais. Para ele, a estrutura organizacional é uma ferramenta que viabiliza o alcance das situações almejadas pela empresa. O autor também se preocupa em definir organização como função, visto que a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização desse processo. Dessa forma, organização “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.³³

Assim, o modelo de MO proposto pelo autor considera um conjunto de elementos e variáveis que se inter-relacionam nos diversos níveis da estrutura organizacional. As variáveis são definidas como componentes e condicionantes da estrutura. A primeira – componentes – refere-se a quatro sistemas básicos identificados pelo autor: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de apoio à decisão. A segunda – condicionantes – diz respeito aos fatores externos (ambientais) que influenciam e condicionam o desempenho organizacional: fator humano, fator ambiente externo, fator objetivos e estratégias e fator tecnologia. A Figura 1, adiante, fornece uma ideia mais exata de como esse modelo se configura.

32 OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

33 OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 198.

Djalma de Oliveira aborda a MO considerando um nível de abrangência que busca envolver aspectos objetivos e subjetivos da organização, mesmo sob a perspectiva funcionalista. Seu modelo, apesar de envolver aspectos de grande complexidade, é didático e de fácil entendimento e aplicação no contexto teórico-empírico.

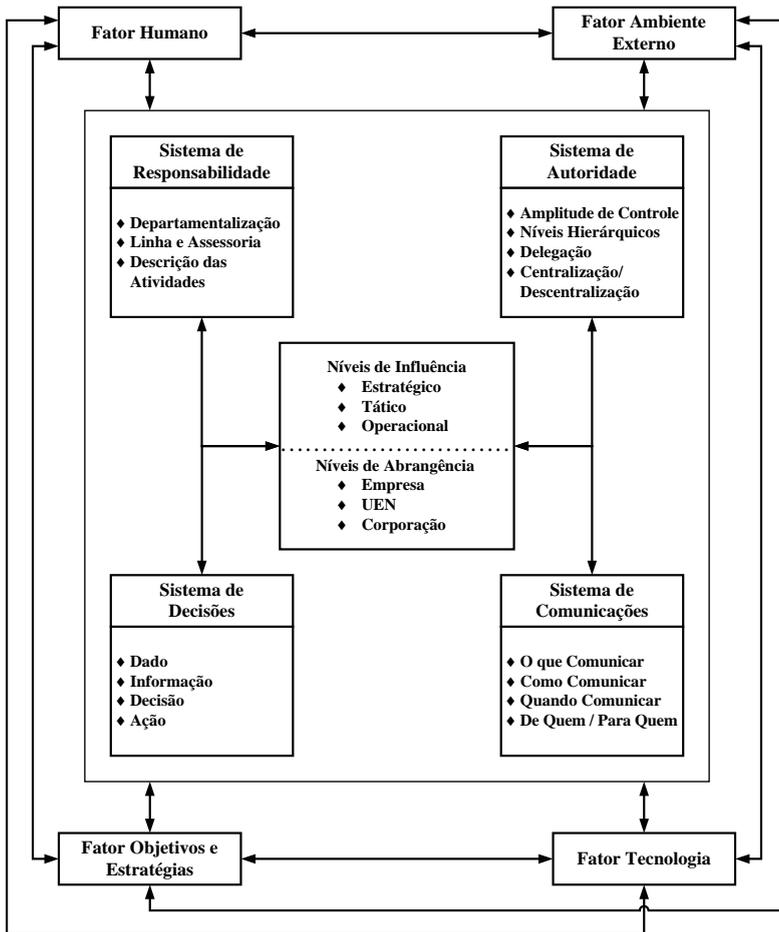


Figura 1 – Componentes e Condicionantes da Estrutura Organizacional.

Fonte: Transcrito de Oliveira, Djalma de Pinho R. de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 12a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

3.3 A Abordagem de Karl Weick – Organization Redesign as Improvisation

A abordagem de Weick se distancia da perspectiva funcionalista dos estudos organizacionais. A partir de uma abordagem subjetivista, aponta que a MO é um exercício cotidiano de improvisação. A metáfora da arquitetura cede lugar à metáfora do teatro, e ele enfatiza a modelagem mais como um verbo do que como um nome, um substantivo. Nesse aspecto, remodelar é uma ação que se destaca pelo uso da improvisação, e ocorre de forma contínua.

Para Weick, o gerenciamento se constitui de contribuições dos indivíduos, que têm sua identidade definida por suas relações sociais. Essas relações, por sua vez, determinam a eficácia de uma modelagem, que é reconstruída por meio dos paradigmas e percepções que os indivíduos têm dos fatos e acontecimentos ocorridos na organização; ou seja, a modelagem, de uma forma geral, é um processo que ocorre *a posteriori*, e não *a priori*.

A modelagem como improvisação implica dizer que gerentes e demais indivíduos atuem de maneira proativa, usando do improviso e de habilidades extras, de forma conjunta, como um time que deve agir em grupo e utilizar todas as ferramentas e recursos disponíveis no momento. Weick considera o gerente um *bricoleur*, “indivíduo que tem a capacidade de construir qualquer coisa com os instrumentos e materiais disponíveis”. Nesse sentido, o gerente é visto como o indivíduo que faz acontecer com o que tem em suas mãos. Assim, são os recursos disponíveis e distribuídos num momento que definem uma MO, e não o contrário.

Para Weick, a organização é fruto de um processo histórico que se remodela a cada instante, a partir de ações, comunicações, arranjos e redes de relações. A organização, então, se constrói e se reconstrói a cada instante, de forma plural, nos diversos cenários de relações sociais. O autor também considera que a modelagem não é algo monolítico, na medida em que é construída de forma gradativa pela legitimação de pequenas estruturas, a partir da confirmação de expectativas.

A ineficiência, por sua vez, é vista como uma fonte de mudança a partir do exame do conceito de efetividade. Nesse aspecto, a ineficiência atua no sentido de aumentar o entendimento a respeito do ambiente e estabelece novos repertórios que permitem divisar novos caminhos e possibilidades para as turbulências. O caminho para sair das turbulências, segundo Weick, passa pela improvisação contínua.

3.4 A Abordagem de Bianor Cavalcanti – O Gerente Equalizador

Seu livro *O Gerente Equalizador* constitui um novo paradigma que quebra o “olhar acostumado” de todos nós que buscamos visualizar e compreender as organizações sob a égide dos paradigmas funcionalista e objetivista. O autor faz uma análise profícua dos desenvolvimentos conceituais da MO e suas implicações para os processos de mudanças no setor público. Em seus estudos, deixa evidente que a MO se estabeleceu como subárea de conhecimento, e, no contexto mais pragmático da modelagem, o gestor assume papel de maior relevância.

Numa perspectiva inovadora, Bianor Cavalcanti utiliza-se da metáfora da equalização – redução das distorções de um sinal por meio de circuitos compensadores – para mostrar a importância do papel do gestor como gerente equalizador que, no seu cotidiano, se vê diante de possibilidades, oportunidades, restrições e limitações. Conforme explica, a modelagem bem elaborada implica uma grande influência no comportamento dos indivíduos. No entanto, as variáveis que compõem a modelagem inadequadamente podem emitir sinais disformes e contraditórios, em função das informalidades e da própria natureza humana. Esses sinais distorcidos acabam por desnortear os empregados em relação aos instrumentos formais de gestão utilizados pela organização.

Dessa forma, o gerente equalizador atua no sentido de compreender, analisar e equilibrar as distorções das variáveis organizacionais, por meio do aumento ou diminuição das frequências, em busca de sintonia fina e estabilidade da organização. Ele também contribui para a remodelagem das estruturas sociais e administrativas.

Para Bianor Cavalcanti, o gestor público que faz acontecer nas organizações atua como mediador entre estruturas e pessoas. Conhecedor das incongruências da organização, ele compensa os sinais distorcidos emitidos pelas estruturas impróprias, por meio da ação equalizadora, elevando os níveis de congruência pela ação social cotidiana, construtora e registradora de novas estruturas.

O autor reconhece que a administração pública está repleta de incongruências. Os modelos burocráticos rígidos e centralizados, que facilitam a existência do patrimonialismo, do clientelismo, do corporativismo e do nepotismo, não permitem a ação do gestor público como um improvisador. A ação equalizadora, que tem o papel de captar os sinais externos, compreender, analisar, equalizar ou equilibrar as distorções, seria muito mais eficaz diante das turbulências que as organizações vivem.

As constatações empíricas desses argumentos estão explicitadas nas entrevistas feitas com gestores públicos, que evidenciaram que as contingências ambientais exigem uma diversidade de modelagem e habilidades gerenciais para lidar com incertezas, imprevistos, burocracia e conflitos de interesses nas decisões. Nesse aspecto, Bianor Cavalcanti afirma que bons resultados nesse contexto não são fruto de uma modelagem formal coerente, pois isso é praticamente impossível, por melhor que sejam as reformas administrativas. Assim, a equalização surge como uma forma de garantir melhores resultados na gestão pública até que se conforme uma modelagem congruente e efetiva nessas organizações.

Conforme se percebe, as quatro abordagens apresentadas partem de perspectivas bem diferentes, quais sejam, respectivamente, a da arquitetura, da improvisação e da equalização.

A abordagem estrutural funcionalista de Galbraith e de Djalma de Oliveira constitui uma visão objetivista e implica modelos estáticos e determinísticos de organização. Por sua vez, a abordagem interpretativista de Weick implica uma perspectiva subjetivista geradora de modelo organizacional como processo contínuo.

Essas três abordagens podem ser consideradas sob as premissas da dialética, em que se contrapõem claramente na maneira como abordam a modelagem. São tese e antítese que se confrontam, a partir do princípio dos contrários, e fazem surgir uma síntese, que seria o modelo equalizador de Bianor Cavalcanti. No seu escopo, o modelo equalizador considera elementos dos três modelos, imprimindo também novos elementos que o tornam particular.

A abordagem proposta por Bianor Cavalcanti pressupõe um modelo mais dinâmico de modelagem que não se limita à simples arquitetura estática ou à improvisação refutável e supera as dicotomias funcionalismo-intepretativismo e objetivismo-subjetivismo.

A ação equalizadora pressupõe uma dinamização da ação do gestor e visa muito além da simples improvisação. Ela detecta e aproveita as oportunidades que emergem do ambiente organizacional, além de corrigir as distorções das variáveis organizacionais para propor uma modelagem mais efetiva, sob a égide da eficiência, eficácia e economicidade, tão prementes na gestão pública.

Os conceitos e a tipologia de modelagem organizacional apresentados se aplicam, em toda a sua abrangência, aos cartórios judiciais, visto que, como unidades organizacionais, eles atuam diretamente nas atividades fins da justiça. Dessa forma, com o intuito de verificar como essas abordagens de modelagem se enquadram, descrever-se-á, em subtítulo posterior, uma proposta de modelagem da estrutura e sistemas cartorários. Nesse contexto, é importante entender que a mera aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes que sejam, não garante o sucesso e a sobrevivência do cartório. A modelagem deve levar em conta os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos na organização e fora dela.

Por sua vez, sabendo que as organizações definem as tarefas e o uso das ferramentas de gestão por meio de formas de modelagem organizacional, a convivência entre as pessoas de dentro e de fora da organização (advogados, por exemplo) fundamenta e amplia o conhecimento quanto ao impacto dos valores sobre a vida organizacional dos cartórios. Assim, as singularidades que permeiam cada organização resultam de um complexo processo dialético de construção,

desconstrução e reconstrução de sistemas e valores. É o que se busca apresentar a seguir.

3.5 Aplicabilidade dos Modelos de Modelagem Organizacional no Âmbito das Atividades Cartorárias

Conforme já apontado, o escopo das atividades cartorárias é a prestação jurisdicional, que representa a atividade fim do Poder Judiciário e, por sua vez, viabiliza a consecução de sua missão constitucional. Essas atividades são as principais agregadoras de valor para a Instituição. Assim, a melhoria dos níveis de produtividade dessas atividades refletirá uma imagem positiva do judiciário junto à sociedade. Do contrário, a insatisfação da sociedade causada pela ineficiência do judiciário gera degradação da imagem institucional.

Considerando essa assertiva, o modelo de planejamento estratégico proposto no presente trabalho visa atender a uma demanda por melhores níveis de eficiência e eficácia, à medida que proporcionará aos servidores lotados nos cartórios um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Quanto à aplicabilidade dos modelos de MO no contexto do plano estratégico que se propõe, pode-se afirmar que este implica a utilização de alguns princípios elencados pelos quatro modelos descritos, visto que, conforme observamos, esses modelos se complementam.

No que se refere à abordagem pragmática de Galbraith, aplica-se o princípio da inter-relação entre objetivos e metas organizacionais como norteador dos processos decisórios, a partir da perspectiva sistêmica que contempla as correlações entre as unidades organizacionais (cartórios) e os servidores. Por sua vez, as redefinições de objetivos e metas estão pautadas na análise de resultados pertinentes ao processo de integração dos conhecimentos adquiridos, recursos e capacidade organizacional de cada cartório.

A definição de fatores para análise e diagnóstico organizacional e ambiental dos cartórios apresentados no plano (Subtítulo 4) contempla a proposta desenvolvida por Djalma de Oliveira. Os fatores organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e relacionamento com o Ministério Público são considerados fatores condicionantes e intervenientes que influenciam no desempenho dos cartórios e merecem, portanto, ser analisados para se identificarem os catalisadores de sucesso ou fracasso e proceder aos devidos tratamentos.

Resgata-se da abordagem de Wick a perspectiva *a posteriori*, na qual o plano estratégico do cartório é construído a partir da percepção daqueles que lidam com o dia-a-dia das atividades cartorárias, considerando suas experiências. O plano não vem pronto; são apresentadas as ferramentas para que cada equipe ofereça suas contribuições para elaborá-lo de forma participativa. Por sua vez, à medida que desenvolve o seu plano de forma participativa, cada cartório proporciona uma rede de relações entre todos os membros dos cartórios, o que implica um cenário de relações sociais e profissionais muito profícuas.

Reconhecem-se as oportunidades, restrições e limitações enfrentadas pelo gestor, bem como a sua importância no âmbito das atividades jurisdicionais. Nesse sentido, a proposta de Bianor Cavalcante é considerada em nossa própria proposta, na medida em que explicitamos o papel da liderança e sua importância para o gerenciamento e controle das ações desenvolvidas nos planos estratégicos de cada cartório.

Como já dito, a necessidade de contribuir para a melhoria do Poder Judiciário gera a obrigação de conhecer intimamente o processo de estruturação e modelagem das organizações com foco na unidade cartorária, segundo a visão estrutural adotada pelo tribunal, o que se mostra relevante para a aplicação de método prescritivo para realização de planejamento estratégico no Poder Judiciário.

Resumo:

Os conceitos e a tipologia de modelagem organizacional apresentados neste subtítulo são relevantes e se aplicam, em toda a sua abrangência, aos cartórios judiciais, visto que estes, como unidades organizacionais, atuam diretamente nas atividades fins da justiça. Contudo, é importante entender que a mera aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes que sejam, não garante o sucesso e a sobrevivência do cartório. A modelagem deve levar em conta os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos na organização e fora dela.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS

Objetivo: Apresentar o modelo de um planejamento estratégico a ser desenvolvido para os cartórios. Para isso, apresentam-se os elementos descritivos do plano que envolve todos os conceitos necessários ao desenvolvimento e à aplicação; a forma de instrumentalização do plano, em que abordaremos as estratégias para sua implantação, bem como a metodologia aplicada. Por último, apresentam-se os elementos prescritivos, por meio de exemplos desenvolvidos a partir das ferramentas propostas.

Ao longo dos últimos 10 anos, as atividades desenvolvidas pelos cartórios vêm se aperfeiçoando num *continuum* em que, inicialmente, aspectos funcionalistas cedem lugar a atividades cujo escopo está voltado aos processos interativos que envolvem indivíduos e grupos, sob a perspectiva comportamental, quanto à natureza das suas atividades e incrementalista, quanto aos processos de mudanças.

Nesse sentido, as atividades jurisdicionais auxiliam no processo promotor da coerência entre os objetivos e propósitos para os quais o Poder Judiciário existe, os padrões de divisão do trabalho e coordenação entre as unidades organizacionais e as pessoas que desempenham as tarefas. As perspectivas atuais com relação às atividades cartorárias envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervenientes e suas correlações no contexto interno e externo da estrutura organizacional do Judiciário.

Assim, as atividades jurisdicionais desenvolvidas se constituem por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e objetivos do Poder Judiciário nacional, seus padrões de alocação da força de trabalho, sinergia interdepartamental e entre os recursos humanos. Esse *design* estrutural busca integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Falamos aqui da tríade eficiência, eficácia e efetividade.

Para alcançar esse estado-da-arte faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade das variáveis estruturais. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à sua adequação, à natureza do Judiciário e às suas relações com o ambiente. Esse princípio de fato diz respeito não só aos cartórios, mas a toda a estrutura do Poder Judiciário.

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

Em face dessa perspectiva, a estrutura proposta para o plano estratégico não é apriorística, visto que muito daquilo que visualizamos já está sendo contemplado em alguns dos macroprocessos desenvolvidos pelas diversas comarcas. Nesse sentido, as mudanças apontadas refletem um viés *a posteriori*. Assim, considerando as atividades hoje desenvolvidas e aquelas que advirão com a implementação do planejamento estratégico, dentre outros projetos de modernização que implicarão atuação efetiva dos cartórios, propomos um plano estratégico prescritivo e instrumental que permita sua fácil aplicação pelos gestores responsáveis pelos cartórios.

4.1 Elementos Descritivos

4.1.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública

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

- a) **Legalidade:** A gestão pública está pautada nas disposições constitucionais e demais legislações vigentes. Esse princípio está associado à gestão pública em toda a sua atividade. Afastar-se dele implica invalidade do ato e responsabilização do seu autor.
- b) **Impessoalidade:** O interesse público está acima de qualquer interesse individual. Qualquer atividade de gestão pública deve estar voltada a todos os cidadãos.
- c) **Moralidade:** As atividades públicas devem ser norteadas pelos princípios éticos e morais. Esse conceito está atrelado à figura do bom administrador, aquele que busca o melhor para o interesse público.
- d) **Publicidade:** Diz respeito à obrigatoriedade da divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, visando ao conhecimento por parte da sociedade.
- e) **Eficiência:** Foco nos resultados, que implica a racionalização, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Além desses princípios, podemos considerar outros também relevantes no âmbito da Administração Judiciária, quais sejam:³⁴

- a) **Finalidade:** Impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.
- b) **Continuidade:** Os serviços públicos não podem sofrer descontinuidades, pois as necessidades da sociedade não cessam.
- c) **Indisponibilidade:** O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.

³⁴ Conforme SILVA, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Atlas, 2006. p. 14.

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

4.1.2 Elementos Conceituais do Planejamento

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

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

4.1.2.1 Alguns Princípios do Planejamento

O planejamento deve atender necessariamente aos seguintes princípios:

- a)** Ser parte integrante da administração judiciária e estar presente em todos os níveis e setores de atividades jurisdicionais.
- b)** Ter prazos estabelecidos para a consecução dos objetivos traçados.
- c)** Ser flexível para atender às incertezas e garantir a continuidade e sobrevivências dos planos e projetos desenvolvidos.
- d)** Ser estruturado de forma objetiva e funcional de maneira que permita sua implantação, avaliação e readequações por parte de qualquer grupo de servidores, sem que isso exija retrabalhos e demanda de tempo maior que o necessário.

4.1.2.2 Conceitos que Norteiam o Planejamento

O planejamento está consubstanciado por um conjunto de conceitos e definições que devem estar bem delineados, pois a não compreensão dos significados pode implicar problemas de interpretação e composição de seus instrumentos e ferramentas.

Dessa maneira, é importante distinguirmos os seguintes componentes:

a) Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Constitui-se também um processo contínuo, um exercício mental executado pela organização, independentemente da vontade do seu gestor. O planejamento estratégico objetiva ser um processo continuado e sistêmico de tomada de decisão, em que os planos são revistos permanentemente conforme a evolução das circunstâncias.

No âmbito das atividades jurisdicionais, a implantação do planejamento estratégico nos cartórios deve levar em conta as demandas e necessidades dos cidadãos, já que essas atividades contribuem diretamente para o bem-estar da sociedade.

b) Estratégia

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

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização a seu ambiente. E, nessa situação, a organização deve permear suas ações e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Portanto, as estratégias jurisdicionais pressupõem o ajustamento dos cartórios a seu ambiente, em geral em constante mutação, o que implica geralmente os cartórios alterarem suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento.

Para melhor definir a expressão *estratégia jurisdicional*, podemos considerar a identificação e a interação das palavras-chaves a seguir:³⁵ 1) Posicionamento do cartório no ambiente; 2) Interação entre os aspectos internos (controláveis) e os aspectos externos (incontroláveis) alocados no ambiente cartorário; 3) Abordagem e antevisão de aspectos futuros; 4) Forma de alcançar um resultado determinado ou objetivo; e 5) Formatação das principais ações do cartório.

Com base nessas palavras-chave, podemos utilizar a seguinte definição:

Estratégia jurisdicional é a ação básica modelada e desenvolvida pelo cartório para alcançar, adequadamente e de forma diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento do cartório perante seu ambiente.

c) Gestão Estratégica

Gestão Estratégica, por sua vez, é definida, a partir de um contexto mais amplo que envolve, além dos estágios de formulação, implementação e controle de estratégias, os estágios iniciais de definição da missão e objetivos organizacionais sob a perspectiva de seus ambientes externos e internos, como sendo o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo.

35 Adaptado de Djalma de Pinho R. de Oliveira. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, a gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas em face das forças e fraquezas de uma organização.

d) Missão Institucional

Chama-se de missão de uma organização o seu propósito, a razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a organização está provendo à sociedade. Uma declaração de missão bem-concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma organização de outras do mesmo tipo e identifica o escopo das suas operações em termos de produtos e serviços oferecidos.

A missão coloca em palavras não apenas o que o cartório é agora, mas o que ele quer se tornar: a visão estratégica dos magistrados quanto ao futuro. Para os servidores, a missão transmite um consenso de expectativas; para o cidadão e demais agentes, ela demonstra a imagem pública que o cartório tem em seu ambiente. Em suma: uma declaração de missão revela quem é o cartório e o que ele faz.

e) Visão de Futuro

É um modelo mental, claro e “luminoso”, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura – considerada possível – descrita de forma simples e objetiva, compartilhada por todos os dirigentes e colaboradores da organização.

É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização em que trabalham. A visão é o elemento norteador dos esforços para gerar foco e proporcionar um estado futuro ideal. Essa condição futura é o ponto em que a organização quer chegar. Para isso, é necessária uma base comum de esforços e coordenação que deve estar pautada no entusiasmo como gerador de forças para enfrentar

sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios.³⁶ Essa equação se torna possível quando a visão é desenvolvida de forma compartilhada.

A visão compartilhada se torna importante porque:³⁷ 1) explicita o que a instituição quer ser; 2) unifica as expectativas; 3) dá um sentido de direção; 4) facilita a comunicação; 5) ajuda o envolvimento; 6) favorece o comprometimento; 7) dá energia às equipes de trabalho; 8) inspira as grandes diretrizes da entidade; 9) baliza as estratégias e demais ações.

A visão não deve ser confundida com um sonho, utopia, fantasia ou quimera. Sua definição implica algo realizável e nasce a partir de uma perspectiva que leva em conta as possibilidades e potencialidades organizacionais.

f) Princípios e Valores

Princípios são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a abrir mão, aconteça o que acontecer. É a resposta às perguntas: Em que cremos? Quais são as nossas verdades?

Valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar e que ela não está disposta a negociar.

Princípios e valores são balizamentos para a consecução da missão organizacional. Para cumprir a sua missão, a organização precisará de alguns balizamentos para impedir que “os fins justifiquem os meios”.

Os dois pilares que servem de sustentação na orientação e no balizamento de uma organização são a missão e os princípios e valores. Enquanto o primeiro atua como um norte, o segundo serve de balizamento para a tomada de decisão e

36 SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

37 COSTA, Elieser de Oliveira da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.

os comportamentos na organização³⁸.

g) Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é um processo amplo e contínuo que se desenvolve durante e após a implementação do planejamento estratégico. Seu propósito maior é “fotografar” a situação da organização e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo momento importante, dar ao gestor os dados e as informações necessários de que ele e a organização precisam para que esta seja alçada, num futuro próximo, a uma nova situação almejada.

h) Diretrizes e Políticas

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

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

i) Análise do Ambiente

Avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo de atuação da organização. Fazem parte do ambiente: os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os parceiros, o governo, a opinião pública, a mídia, os cidadãos, os grupos de interesse e a sociedade em geral. A análise ambiental no contexto do planejamento estratégico contempla os ambientes interno e externo. No primeiro são identificados os **pontos fortes e fracos**; no segundo identificam-se as **ameaças e oportunidades**.

38 VASCONCELLOS FILHO, Paulo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

j) Pontos Fortes e Fracos

Pontos fortes são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, que a favorecem no cumprimento de sua missão e objetivos, merecendo, por isso, ser levados em conta na construção das estratégias. São características ou diferenciações existentes nas organizações que lhes proporcionam uma vantagem operacional no seu ambiente interno.

O ponto forte favorece a organização quando esta se encontra diante de ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Pontos fracos são fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam no cumprimento de sua missão, merecendo, por isso, programas específicos para minorá-los ou eliminá-los. São características ou situações inadequadas que provocam uma desvantagem no ambiente organizacional interno.

O ponto fraco constitui-se num limitador da organização diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

É importante frisar que esses elementos são controláveis pela organização.

k) Ameaças e Oportunidades

Ameaças são fatores externos, futuros, tanto *tendências* como *descontinuidades* que podem causar impactos negativos à organização no cumprimento do seu *propósito*. As ameaças são também definidas como forças, variáveis ou situações externas adversas à organização, que criam obstáculos ao seu desempenho esperado e que não são controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

Oportunidades são fatores externos futuros, tanto *tendências* como *descontinuidades*, que podem causar impactos positivos à organização, no cumprimento do seu *propósito*. Constituem-se em variáveis, forças ou situações externas favoráveis, dentro de um determinado cenário que viabiliza um desempenho acima do esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas

satisfatoriamente. Assim como as ameaças, esses fatores não são controláveis pela organização.

Importante lembrar que as ameaças não impactam as organizações com a mesma intensidade e do mesmo modo, mesmo sendo variáveis ambientais comuns a todas elas. As oportunidades, por sua vez, não são percebidas e/ou utilizadas da mesma forma nas organizações, embora sejam variáveis ambientais comuns a todas elas.

1) **Objetivos Estratégicos e Metas**

Aqui se trata de responder à seguinte questão: “*o que queremos, aonde ir?*”

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

Metas são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização se propõe a alcançar, como medidas objetivas de verificação de implementação de suas estratégias. São etapas que devem ser atingidas, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. As metas têm prazos predeterminados para serem cumpridos.

Objetivos e metas bem-definidos devem ser quantificados e mensuráveis. Para a fixação dos objetivos, deve-se observar:³⁹ 1) se são condizentes com a missão e o contexto dos produtos e serviços da organização; 2) se são realísticos; se estão quantificados; 3) se são claros, nunca ambíguos, e, entendidos por todos; 4) se correspondem às convicções do gestor ou da alta administração; 5) se são específicos, mensuráveis e desafiadores; 6) se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da organização; 7) se têm sistemas de controle e

39 VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

avaliação adequados; 8) se têm prioridades estabelecidas.

m) Plano Estratégico

É o documento que resume os resultados do processo de planejamento estratégico da organização desenvolvido a partir do diagnóstico organizacional. Deve conter, pelo menos, os seguintes tópicos: as premissas básicas (visão, missão, princípios e valores), as diretrizes, as políticas, as análises do ambiente externo (ameaças e oportunidades), as análises do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), os objetivos e metas, as estratégias e planos de ação específicos.

n) Planos de Ação

São roteiros estruturados e detalhados que orientam a implantação das estratégias da organização. Nos casos mais simples, podem ser resumidos em um quadro, planilha ou tabela, organizado em passos ou etapas, respondendo-se, para cada um deles, **o que** deve ser feito, **quem** deve fazer, **como** deve ser feito, **quando** deve estar pronto e **quais os recursos** necessários para cada etapa. Nos casos mais complexos, podem incluir cronogramas detalhados e diagramas específicos.

4.1.2.3 Elementos de Gestão Relacionados no Planejamento Estratégico⁴⁰

A implementação de um plano estratégico deve considerar diversas variáveis de gestão que podemos traduzir como intervenientes e condicionantes⁴¹ do planejamento estratégico. Considerar essas variáveis implica maiores garantias da implementação exitosa do plano estratégico. As variáveis de gestão podem ser definidas como:

40 Adaptado de Elieser de Oliveira da Costa. Op. cit.

41 OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Op. cit.

- a) **Gestão das premissas:** Assegurar que as premissas adotadas no início ainda estão vigentes. O que será que mudou desde o princípio?
- b) **Gestão da integração:** Assegurar que os vários elementos e entidades envolvidos com o projeto estão adequadamente coordenados. “Coordenar, coordenar, coordenar sempre!”
- c) **Gestão do escopo:** Assegurar que o projeto inclui todos os serviços e atividades necessários, e somente esses, para se atingir o objetivo estabelecido para o projeto. “Sempre tem aquela modificaçãozinha para atrapalhar! Eles mudaram tudo outra vez.”
- d) **Gestão do tempo:** Assegurar a conclusão do projeto no prazo combinado. “O tempo não espera! E tempo perdido não se recupera!”
- e) **Gestão do custo:** Assegurar que o projeto será completado dentro do orçamento aprovado pela direção. “Os custos sempre estouram os orçamentos!” Mas por que será?
- f) **Gestão da qualidade:** Assegurar que o projeto satisfará aos requisitos especificados e às necessidades requeridas. “O combinado e especificado não é caro nem barato.”
- g) **Gestão de recursos humanos:** Consiste em tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas com o projeto. “Gente costuma ser o fator mais complicado, mas é sempre o mais importante.”
- h) **Gestão das comunicações:** Assegurar que as informações sobre o projeto sejam geradas, atualizadas, coletadas, disseminadas, guardadas e recuperadas de forma adequada. “Quem não se comunica...”
- i) **Gestão dos riscos:** Consiste em identificar, analisar, avaliar, quantificar e dar tratamento adequado aos riscos do projeto. “Com fogo não se brinca! Todo cuidado é pouco!”

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

4.1.2.4 A Importância da Liderança no Processo de Implantação da Gestão Estratégica

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

Toda estratégia requer um líder. Por liderança queremos significar comprometimento, empolgação, espírito missionário e visionário, foco em objetivos, senso de oportunidade e, por extensão, ênfase na participação, dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. O líder não trabalha sozinho, mas com uma equipe por ele liderada.⁴² Dessa forma, precisa ter um incrível faro para talentos, pois o líder deve selecioná-los, prepará-los e liderá-los, impulsioná-los e dirigi-los.

A liderança no âmbito da gestão estratégica envolve os seguintes aspectos multifuncionais:⁴³

- a) Determinação da direção estratégica** - criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização;
- b) Exploração e desenvolvimento das competências essenciais** - explorar e desenvolver competências essenciais em várias áreas

42 SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

43 Op. cit.

funcionais diferentes e implementar as estratégias organizacionais;

- c) **Desenvolvimento do capital humano** - saber localizar e incentivar talentos, construir equipes comprometidas com a realização da visão e dos objetivos da organização;
- d) **Sustentação de uma cultura organizacional eficaz** - modelar a cultura organizacional é uma tarefa básica dos líderes estratégicos, e isso deve ocorrer a partir de uma orientação empreendedora que torne as pessoas protagonistas e não espectadores da mudança e progresso organizacionais.
- e) **Ênfase em práticas éticas** - praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética na organização.
- f) **Controles organizacionais balanceados** - devem ser utilizados para garantir que a organização atinja os resultados desejados.

O papel do líder nesse contexto implica o desenvolvimento de algumas atitudes, quais sejam: 1) honestidade, sinceridade e integridade; 2) abertura e flexibilidade; 3) curiosidade, iniciativa e criatividade; 4) disposição e iniciativa para aprender; 5) disposição e iniciativa para ensinar; 6) disposição para mudar; 7) disposição para experimentar o novo; 8) disposição para arriscar; 9) automotivação e energia; 10) adesão, envolvimento e comprometimento; 11) visão do todo do qual sua tarefa é uma parte.

4.2 Instrumentalização do Plano Estratégico

A Implementação de um Plano Estratégico dos Cartórios está pautada em uma visão sistêmica cujo foco é a captação das expectativas da sociedade, sua tradução por parte da equipe e adequação da estrutura e ações estratégicas do cartório visando ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Portanto, as definições dos objetivos estratégicos devem levar em conta as demandas sociais dos cidadãos e dos agentes do direito de maneira geral.

As reavaliações do plano também devem considerar o enfoque sistêmico, conforme Figura 2, a seguir.

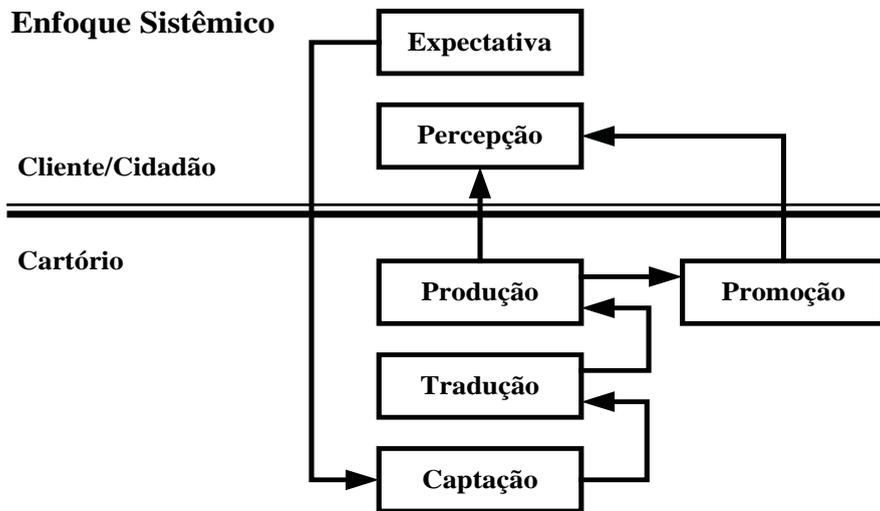


Figura 2 – Enfoque sistêmico do Plano Estratégico dos Cartórios

Fonte: Adaptado de: Giancarlo da Silva Rego Pereira. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

4.2.1 Metodologia do Planejamento Estratégico Aplicado aos Cartórios

O planejamento estratégico proposto implica um modelo prescritivo. Dessa maneira, considerando a definição de gestão estratégica, pode ser visualizada como uma série de passos em que o magistrado deve realizar as seguintes tarefas: 1) analisar possíveis oportunidades e ameaças no ambiente externo do cartório; 2) analisar pontos fortes e fracos existentes internamente; 3) estabelecer a missão, a visão, os princípios e os valores do cartório e definir objetivos; 4) formular as estratégias considerando os níveis estratégico, tático e operacional do cartório, combinando os pontos fortes e fracos às oportunidades e ameaças do ambiente; 5) implementar as estratégias; e 6) estabelecer um controle estratégico para assegurar a realização dos objetivos gerais.

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

A seguir, definem-se as ações de implantação dos objetivos estratégicos do cartório que devem ser definidas a partir dos níveis estratégico, gerencial e operacional. No **nível estratégico**, as estratégias devem ser moldadas tendo como base a seguinte questão: *em que atividades ou setores deveria o cartório estar atuando?* Por sua vez, no **nível gerencial**, a questão a ser respondida é: *como deveria o cartório atuar em cada uma das suas funções?* Por último, no **nível operacional**, enfatiza-se a interdependência das estratégias operacionais do cartório em relação às demais.

Ainda com referência à implantação dos objetivos estratégicos, os magistrados devem considerar o papel da **estrutura organizacional** do cartório e sua dinâmica, fator chave para essa implementação. Outras circunstâncias essenciais que colaboram para o sucesso da implementação são: **papel da liderança, poder formal** e a **cultura organizacional**.

Por sua vez, o controle estratégico ocorre como uma forma de determinar até que ponto os objetivos do cartório estão sendo atingidos. O processo de controle exige que a administração do cartório altere suas estratégias ou sua implementação de alguma forma, buscando ampliar as habilidades da equipe de servidores para que seus objetivos sejam atingidos. A ferramenta PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizada para a análise de resultados e melhorias. A Figura 3 auxilia na melhor visualização do processo de administração estratégica proposta para os cartórios.

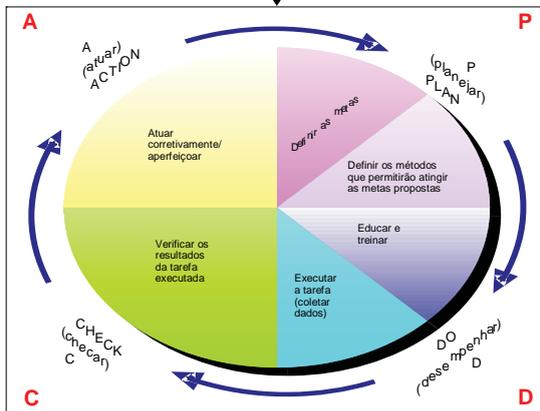
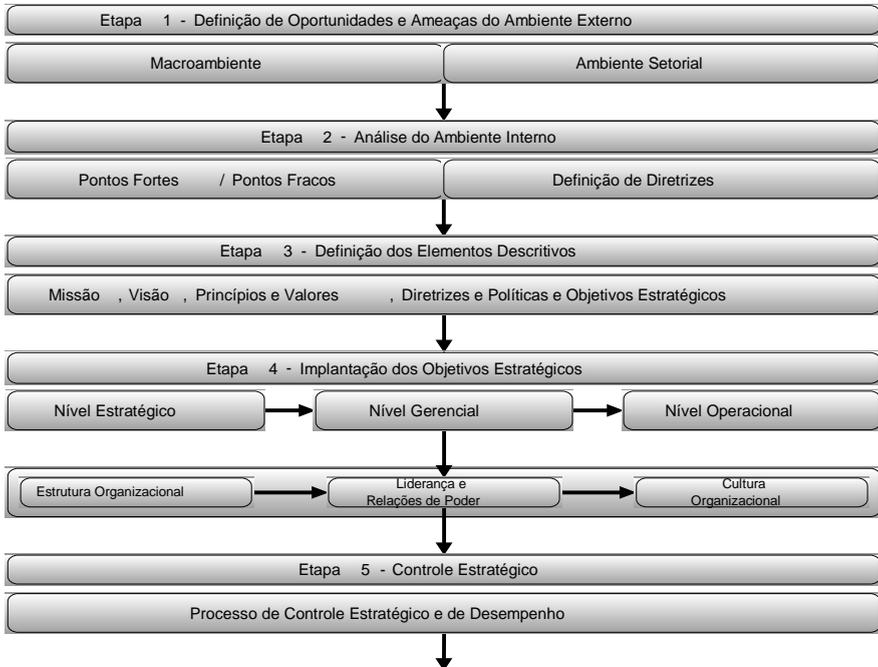


Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell. Administração Estratégica: Conceitos, São Paulo: Atlas, 2000.

4.3 Desenvolvimento do Plano Estratégico - Elementos Prescritivos

O desenvolvimento e a implantação do plano estratégico proposto dependem de liderança administrativa, da utilização apropriada do poder formal e informal e da modelagem da cultura organizacional pertinente a cada cartório. Destaca-se o papel dos magistrados, escrivães e chefes de cartório como gestores de todo o processo, que devem influenciar positivamente o comportamento dos outros membros por meios formais e informais, buscando garantir a canalização dos esforços de todos em direções adequadas. Para tanto, é preciso que entendam e administrem a cultura, facilitando as ações estratégicas do cartório.

Assim, considerando o modelo de gestão estratégica proposto, apresentamos a seguir a descrição de cada uma das suas etapas, bem como exemplos de composição de cada uma delas. É importante frisar que as ferramentas propostas têm como base o modelo desenvolvido por Guilherme Vivacqua e Aldery Silveira Júnior.⁴⁴

4.3.1 Etapa 1: Definição das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

A análise externa é um *locus* do estrategista. Tem como finalidade estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. O modelo proposto consiste em um estudo das dimensões de âmbito **macroambiental** (nacional) e **setorial** (estadual) e dos aspectos que interferem direta e indiretamente no desempenho do Cartório.

Dessa forma, a partir da determinação dos níveis de abrangência da análise ambiental externa dos cartórios, o passo seguinte diz respeito à definição das variáveis a serem trabalhadas. Nesse caso, as variáveis propostas são: econômicas, sociais, educacionais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais,

44 Ver em VIVACQUA, Guilherme, e SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

ambientais, culturais e institucionais.

A análise de ameaças e oportunidades deve ser realizada em relação a cada nível de abrangência e suas respectivas variáveis e complementada com a identificação dos atores que se relacionam com as ameaças e oportunidades. Os atores, por sua vez, são aqueles indivíduos ou organizações que promovem as oportunidades e ameaças, atuando isoladamente ou em grupo (sindicatos e associações, por exemplo).

Exemplos de atores nominados: Ministério da Justiça; OAB; Governo Federal; Governo Estadual; Governo Municipal; TJRO; Associação de Magistrados; Banco do Brasil; Sebrae; Ongs; etc.

4.3.1.1 Exemplo de Análise Ambiental Externa de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Utilize este formulário para identificar e selecionar os níveis de abrangência necessários à análise ambiental externa e para determinar quais variáveis deverão ser consideradas essenciais a cada dimensão.

DIMENSÃO MACROAMBIENTAL (NACIONAL)
VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Políticas
Tecnológicas
Ambientais
Legais

DIMENSÃO SETORIAL (ESTADUAL)
VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Demográficas
Culturais
Institucionais

Como exemplo de diagnóstico ambiental externo, trabalhamos com duas variáveis (Políticas e Tecnológicas) no âmbito nacional e uma variável (Demográficas) no âmbito estadual para demonstrar o processo de construção da análise externa conforme se apresenta a seguir.

DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Consolidação da democracia no País.	Conscientização da população a respeito do papel do Judiciário no Estado Democrático de Direito.	Estrutura do cartório em processo de expansão, o que viabiliza o atendimento mais célere aos jurisdicionados.
Desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e conexões em rede.	Utilização extensiva do uso de novas tecnologias na informatização de processos	O cartório utiliza <i>hardware</i> e <i>software</i> de última geração, o que permite a flexibilização da produção.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar os fluxos dos procedimentos cartorários, utilizando a tecnologia da informação. • Estabelecer cronogramas de audiências para facilitar o planejamento de ações internas pertinentes aos trâmites processuais. • Aumentar o número de funcionários nos plantões e flexibilizar o horário de trabalho.

DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Pressões externas pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.	Críticas à morosidade das atividades jurisdicionais.	Redesenhar os fluxos dos processos desenvolvidos no cartório, visando à sua racionalização.
Mudanças rápidas no que se refere aos recursos tecnológicos disponíveis no mercado.	Aumento de preços dos softwares utilizados no cartório.	Utilização de <i>software</i> livre.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os pontos mais críticos dos fluxos de processos desenvolvidos no cartório, a partir de uma pesquisa junto aos jurisdicionados para que se implementem as devidas ações corretivas e preventivas. • Atuar no sentido de viabilizar parcerias com instituições e empresas para a utilização de <i>software</i> livre nas atividades desenvolvidas no cartório.

DIMENSÃO ESTADUAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Aumento da população local.	O aumento populacional implica mais investimentos públicos em infraestrutura e institucionais.	Existência de um programa de qualidade e de pessoal capacitado para atender ao aumento da demanda dos jurisdicionados.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada; TJRO.	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar ao Tribunal planos de ação com propostas de reestruturação dos serviços e da estrutura do cartório para garantir a alocação de recursos orçamentários do PJ para a implementação desses projetos. • Desenvolver planos de trabalho para a reformulação de rotinas e procedimentos para que, preventivamente, se evite o acúmulo de processos no cartório.

DIMENSÃO REGIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Extensão das diferenças socioeconômicas no município.	Aumento da violência urbana.	Existência de estrutura e de <i>know-how</i> para o desenvolvimento de projetos de assistência social.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
Tribunal; Associação de bairros; Sociedade civil organizada; Instituições de assistência social; Ongs; Poder Executivo Estadual; Poder Executivo Municipal; Setor privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Propor ao Tribunal o desenvolvimento de ações sociais no âmbito do programa de qualidade com propósitos educativos e assistenciais e foco na responsabilidade social. • Propor a realização de convênios com entidades sociais e associações de bairros para aplicar programas de cidadania e fortalecer o papel do Judiciário.

4.3.2 Etapa 2: Análise do Ambiente Interno

A análise ambiental interna visa à elaboração de um diagnóstico interno do cartório buscando mostrar seus pontos fortes e pontos fracos, em face do conjunto de informações obtidas na análise externa. O diagnóstico interno permite sinalizar para o cartório as suas atuais potencialidades e fatores críticos de sucesso que implicam estratégias específicas para cada caso.

Assim como na análise ambiental externa, aqui também se faz necessária a definição de variáveis ou fatores para norteamento do diagnóstico. Para o modelo ora proposto, definimos os seguintes fatores: Organização Geral, Audiências, Fluxo de Processos, Despachos, Sentenças, Relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e Relacionamento com o Ministério Público.

4.3.2.1 Exemplo de Análise Ambiental Interna de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Para o desenvolvimento dos exemplos aqui demonstrados, trabalhamos com o fator Organização Geral. É importante frisar que, a partir desses exemplos, ele deve ser feito com os demais fatores. Dessa forma, inicialmente, apontamos os pontos fortes e posteriormente indicamos as estratégias de seu fortalecimento, assim como os atores a serem considerados em cada estratégia. No segundo momento identificamos os pontos fracos e desenvolvemos uma análise destes com as respectivas propostas de solução.

A configuração dessa etapa permite, inclusive, a sua aplicação em diagnósticos posteriores para atualização dos elementos que compõem a análise. Vejamos os exemplos nas páginas seguintes.

SUMÁRIO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

Fator: Organização Geral

Pontos Fortes	Indicativos do seu Conteúdo
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Os móveis são ergonômicos e as instalações são bem ventiladas e iluminadas. O cartório possui móveis que permitem o arquivamento adequado de documentos.
Sistemas informatizados.	Os sistemas são atualizados, assim como os <i>hardwares</i> , o que permite a apuração rápida das informações ao público.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	O cartório tem disponíveis materiais de consumo e demais recursos necessários ao desenvolvimento das atividades.

ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

Fator: Organização Geral

Pontos Fortes	Estratégias de Fortalecimento
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Solicitar semestralmente, ao setor de engenharia, ações preventivas de manutenção das instalações físicas do cartório.
Sistemas informatizados.	Atuar em conjunto com os demais cartórios e o setor de informática para a identificação de soluções de informática para os problemas de gerenciamento dos processos internos.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	Racionalizar o uso dos materiais disponíveis para evitar o desperdício desses recursos.
Atores a Considerar	
Juizes e servidores do cartório, Divisão de Almojarifado, Coordenadoria de Informática, Setor de Engenharia, advogados, cidadãos.	

SUMÁRIO DOS PONTOS FRACOS POR FATORES

Fator: Organização Geral

Problemas/Dificuldades	Indicativos do seu conteúdo
Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.	Registros lavrados incorretamente nos livros cartorários.
Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Destinação de penas de prestação pecuniária sem controle.
Providências organizacionais não padronizadas.	Providências corretas por iniciativa própria dos servidores ou por ordem verbal do juiz.

ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS LEVANTADOS POR FATORES

Fator: Organização Geral

Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.

O desconhecimento ocorre em função da inexistência de um plano de capacitação para novos servidores, que geralmente aprendem suas atividades no dia-a-dia das rotinas de trabalho. O despreparo tem gerado, por sua vez, retrabalhos, que implicam a diminuição da eficiência da equipe de servidores.

Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.

O controle ineficiente e a sobrecarga de trabalho muitas vezes acarretam o esquecimento de algumas rotinas operacionais que impactam negativamente nos processos internos.

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas

A ineficiência do processo de comunicação e a inexistência de troca de experiências que permitam a padronização fazem com que atividades similares sejam executadas de diversas formas, o que resulta em perdas e ineficácia.

APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE SOLUÇÃO POR FATORES

Fator: Organização Geral

Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.
Objetivo
Melhorar o nível de eficiência da equipe de servidores do cartório.
Plano de Ação
Desenvolver um plano de capacitação e desenvolvimento permanente para os servidores em práticas cartorárias em conjunto com os demais cartórios da comarca e com o apoio do DRH e da Escola da Magistratura.
Atores a Considerar
Servidores, Magistrados, DRH, Escola, Secretaria Judiciária, Corregedoria e demais cartórios.

Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.
Objetivo
Tornar o controle das atividades mais eficiente.
Plano de Ação
Definir as atribuições dos cargos e redistribuir as tarefas para evitar sobrecarga de serviço dos servidores.
Atores a Considerar
Servidores, Magistrados, Corregedoria, SJ.

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas.
Objetivo
Padronizar as rotinas e procedimentos do cartório.
Plano de Ação
Elaborar um fluxograma das atividades e descrever os procedimentos para reuni-los em um manual de procedimentos cartorários, de forma a estabelecer padrões que facilitem a racionalização das atividades.

4.3.3 Etapa 3: Definição dos Elementos Descritivos

Os elementos descritivos, de acordo com o modelo proposto, são os seguintes: Missão, Visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas e Objetivos Estratégicos. Todos esses elementos foram definidos no item 5.1.2.2 (Conceitos que Norteiam o Planejamento); portanto, preocupamos-nos aqui em demonstrar o processo de construção de cada um deles.

4.3.3.1 Construindo a Missão do Cartório

Ao construir a missão do cartório, deve-se evitar defini-la em termos de serviços, mas, quando possível, considerá-la em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo (sociedade). Por sua vez, ela deve ser descrita de maneira clara e objetiva.

Para facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer aos seguintes critérios:⁴⁵ a) direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que a seus serviços; b) refletir as habilidades e/ou vocações essenciais do cartório; c) ser inteligível; d) ser realista, motivadora; e) produzir impacto sobre o comportamento do cartório, inclusive incitando-o a mudanças e desafios; e f) ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

De um modo geral, a missão deve refletir mais os aspectos filosóficos de trabalho jurisdicional, sem se ater às preocupações com afirmações ou outros aspectos quantitativos. Essas preocupações dizem respeito aos objetivos estratégicos, dos quais falamos mais à frente.

Por último, existe uma infinidade de recomendações que orientam a redação da missão de maneira que esta venha a refletir com muito boa aproximação a imagem que se quer passar para o público sobre o que é a organização. Assim, considerem-se as seguintes ideias, a serem sistematizadas

45 Ver em: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 119.

para a definição de missão (Morais, apud Valadares, 2002):⁴⁶ a) ação a ser exercida pelo cartório (contribuir, proporcionar, satisfazer etc.); b) caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações etc.); c) ambiente de atuação (público-alvo: pessoa jurídica, sociedade, região, governo, homens, mulheres etc.); d) natureza da atividade a prestar (serviços públicos, atividades jurisdicionais etc.); e) aspectos de princípios, crenças ou filosofia do cartório (qualidade de vida, inovação, criatividade, diferenciação, ética, integração etc.).

Exemplos de Missão

Satisfazer as necessidades dos cidadãos que demandam as atividades jurisdicionais no âmbito cível, oferecendo serviços de qualidade e com celeridade, respeitando os aspectos legais e éticos de maneira a contribuir para a harmonia das relações sociais.

Oferecer serviços diferenciados aos cidadãos, de forma a preservar os anseios e aspirações da família, tendo como referência primordial a ética e o cumprimento das leis sem distinções de raça, credo ou classe social.

4.3.3.2 Construindo a Visão de Futuro do Cartório

A visão deve ser construída de maneira simples, objetiva e abrangente, de modo a tornar-se útil e funcional para os servidores envolvidos com o cartório. O que caracteriza a visão, essencialmente, é o fato de que, exercendo o papel de alicerce para os propósitos organizacionais, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente do cartório e explicada, justificada e disseminada por todos os que ali trabalham.⁴⁷

46 Ver em: VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 11.

47 Com referência aos conceitos de visão, consultar: COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 35-36.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um processo sistemático e estruturado é primordial para a construção e a formulação da visão para o cartório ao mesmo tempo clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro. Ser clara, por sua vez, implica não precisar de explicação e ser entendida de imediato.

A visão deve ser definida com foco no futuro e deve requerer um desafio para o cartório como um todo, exigindo muitos anos de esforços para ser alcançada. Para assegurar que a visão terá força suficiente devemos perguntar:⁴⁸

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

Sua construção deve atender às perspectivas otimistas para o futuro. Assim, podemos dizer que a visão implica estabelecer uma condição futura que hoje não contempla a realidade do cartório (o que não sou ou não tenho hoje disponível, mas que desejo ser ou ter no futuro).

Exemplos de Visão de Futuro

Tornar-se, no decorrer desta década, um cartório referencial de qualidade e excelência.

4.3.3.3 Princípios e Valores

Em tese, no contexto de transformações estratégicas tudo é passível de mudanças. Algumas coisas podem e devem mudar: formas de agir, serviços prestados, tecnologia, organogramas, fluxogramas, normas e procedimentos.

48 Conforme orienta: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 231.

Porém, existem alguns pontos fixos, aqueles tópicos que não estamos dispostos a mudar. São os princípios e valores.

Nesse sentido, os cartórios devem ter, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar. Assim, para explicitar os princípios do cartório, sugerimos a consecução de três etapas:⁴⁹

- a) identificação e explicitação dos princípios e valores;
- b) checagem da consistência dos princípios e valores; e
- c) adequação dos princípios e valores.

Queremos ser, até o ano de 2012, o melhor cartório criminal da segunda entrância do Estado de Rondônia.

Consolidar-se como um cartório de família de referência em todo o estado, reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional.

Ser o cartório líder em desempenho e competência, reconhecidamente eficiente, destacando-se pela existência de uma equipe coesa, capacitada e comprometida com a qualidade.

Para a identificação e explicitação, a partida é dada com o resgate cultural da organização. É fundamental, portanto, identificar os traços marcantes do comportamento do cartório ao longo dos anos, suas crenças e valores.

Outro aspecto fundamental com relação à identificação e explicitação implica o fato de que os princípios e valores só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos no cartório. Por sua vez, para que sejam praticados, é

49 Idem.

preciso que antes sejam assimilados. E, para que sejam assimilados, os princípios e valores devem ser **poucos** e redigidos de forma **clara** e **concisa**.

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

Como exemplo, Vasconcelos (2001) aponta que a valorização do capital intelectual, que é uma das tendências relevantes, conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar onde também se deve ter prazer e ser feliz.⁵⁰

A adequação dos princípios e valores consiste em modificá-los ou substituí-los, ou até mesmo incluir novos princípios e valores, se necessário.

Exemplos de Princípios e Valores

<i>Integridade;</i> <i>Qualidade;</i> <i>Criatividade;</i> <i>Valorização das pessoas;</i> <i>Espírito de equipe.</i>	<i>Valorização do ser humano;</i> <i>Ética;</i> <i>Qualidade;</i> <i>Pontualidade;</i> <i>Dedicação.</i>
<i>Precisão;</i> <i>Excelência;</i> <i>Seriedade;</i> <i>Integridade.</i>	<i>Valorização das pessoas;</i> <i>Satisfação dos clientes;</i> <i>Celeridade;</i> <i>Compromisso.</i>

50 Idem ibdem, p. 142.

4.3.3.4 Definição de Diretrizes e Políticas para o Cartório

As diretrizes e políticas do cartório, conforme apontamos, devem ser definidas a partir da análise ambiental interna. Seu propósito é estabelecer parâmetros macro para subsidiar as ações de melhoria do desempenho das atividades cartorárias e dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos.

Exemplos de Diretrizes e Políticas

FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS DOS CARTÓRIOS

Fator: Organização geral

Descrição das diretrizes e políticas
Considerando que os maiores problemas verificados no cartório se referem às dificuldades na utilização dos livros cartorários, por desconhecimento das normas para tal, a principal diretriz para resolvê-los centra-se no treinamento de servidores e na correição permanente a ser realizada na Comarca. O mesmo procedimento deve ser adotado para ajudar na superação de falhas nos serviços burocráticos.

Fator: Audiências

Descrição das diretrizes e políticas
Por ser inaceitável a não realização de audiências por falhas do Oficial de Justiça, é necessário seja tal servidor orientado quanto às suas responsabilidades, fiscalizando o magistrado seu trabalho com maior rigor. É necessário, também, maior cuidado no exame dos processos para eliminar as audiências desnecessárias.

Fator: Fluxo de processos

Descrição das diretrizes e políticas
O desconhecimento das normas processuais por parte dos servidores ocasiona morosidade processual e cumprimento errado ou inadequado dos despachos e sentenças, bem como ausência de rotinas cartorárias que permitam a agilização necessária. Tal situação poderá ser revertida também com o treinamento adequado. Por outro lado, a centralização dos serviços no cartório impede o rápido andamento dos feitos, o que poderá ser revertido com a delegação de funções ou atribuições.

Fator: Despachos

Descrição das diretrizes e políticas
O grande número de processos a despachar demonstra o emperramento processual no gabinete do juiz, o que poderá ser resolvido com a delegação de atribuições à Secretaria para expedir despachos padronizados e realizar atos de ofício. Os despachos também deverão, sempre que possível, ser prolatados em audiência.

Fator: Sentenças

Descrição das diretrizes e políticas
O acúmulo de processos prontos para julgamento demonstra a falta de otimização (do uso) do tempo pelo juiz (que provavelmente o desperdiça resolvendo situações que podem ser delegadas à Secretaria). Isso poderá ser solucionado com a implementação das diretrizes já definidas em relação à organização geral, audiências, fluxos de processos e despachos.

Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Descrição das diretrizes e políticas
A adoção das diretrizes já definidas acima (especialmente delegação de atribuições e treinamento) e a maior participação do juiz na orientação e correição dos serviços da Secretaria importarão em estreitamento do relacionamento pessoal e funcional entre os atores.

Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Descrição das diretrizes e políticas
Convite ao Promotor de Justiça para ajudar no diagnóstico de problemas e na busca de soluções ajudará a estreitar o relacionamento pessoal e funcional.

4.3.3.5 Definindo os Objetivos Estratégicos para o Cartório

A identificação dos objetivos estratégicos deve levar em conta a análise ambiental externa e interna. A partir da identificação dos fatores, definem-se os objetivos estratégicos atentando-se para as seguintes características: a) devem ser desafiantes, porém viáveis; b) devem ter prazo bem definido; c) devem ser mensuráveis; d) devem ser coerentes entre si.

A viabilidade dos objetivos leva em conta a disponibilidade de recursos e o tempo para sua consecução. A mensuração dos objetivos deve ser feita a partir do estabelecimento de metas. A coerência leva em conta as potencialidades e a área de atuação de cada cartório.

A definição dos objetivos estratégicos também deve procurar a alavancagem nos pontos fortes e nas oportunidades do ambiente e a neutralização dos pontos fracos e das ameaças.

Exemplos de Objetivos Estratégicos

FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fator: Organização geral

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Regularizar a utilização dos livros cartorários.	Juiz/Servidores.	60 dias.
Atualizar o cumprimento dos despachos.	Servidores.	30 dias.
Baixar ato determinando providências e delegando atribuições.	Juiz.	15 dias.
Cadastrar as instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Juiz, Servidores e comunidade.	90 dias.
Instituir e atualizar o livro de ponto.	Servidores.	5 dias.

Fator: Audiências

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Identificar as necessidades das audiências.	Juiz.	15 dias.
Tornar efetiva a pauta, evitando adiamentos.	Juiz/Partes.	Imediata.

Fator: Fluxo de processos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Exigir que os prazos de cumprimento dos mandados sejam respeitados.	Oficial de Justiça.	Imediata.
Promover o andamento dos processos.	Secretaria.	30 dias.
Utilização dos livros de carga.	Secretaria, Juiz, MP, Advogados.	Imediata.
Delegação de atribuições.	Juiz.	Imediata.

Fator: Despachos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Objetividade nos despachos.	Juiz.	Imediata.
Cumprimento dos despachos em atraso.	Secretaria.	30 dias.

Fator: Sentenças

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Julgar processos em atraso.	Juiz.	90 dias.

Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz com os servidores.	Juiz e Servidores.	30 dias.

Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz e dos servidores com o Promotor de Justiça.	Juiz, Servidores e Promotor de Justiça.	30 dias.

4.3.4 Etapa 4: Implantação dos Objetivos Estratégicos

A implantação das estratégias deve envolver os três níveis (estratégico, gerencial e operacional) da estrutura organizacional do cartório e implica a elaboração de planos de ação para facilitar a sistematização e o acompanhamento do processo. A elaboração dos planos de ação deve necessariamente ocorrer de forma participativa, envolvendo toda a equipe do cartório. Isso permite o desenvolvimento de espírito de corpo e o comprometimento.

A seguir apresentamos alguns exemplos de planos de ação concernentes à implantação dos objetivos estratégicos.

FORMULÁRIOS DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fator: Organização geral

Identificação do objeto: Dinamizar o funcionamento do Cartório				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios para sua implementação.	Juiz Titular	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento dos problemas; • Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; • Treinamento dos servidores. 	Dependências do Fórum.

Fator: Audiências

Identificação do objeto: Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva, evitando adiamentos.	Juiz e Servidores	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Examinar os processos; Delegar atribuições; Fixar rotinas; Garantir o interesse dos atores na busca das soluções. 	Gabinete do Juiz e Secretaria.

Fator: Fluxo de processos

Identificação do objeto: Agilizar o fluxo processual				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios de sua implementação.	Juiz Diretor da Secretaria e Servidores.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores; Determinação de rotinas cartorárias por ato do juiz; Delegar atribuições para andamento processual de ofício. 	Dependências do Fórum.

Fator: Despachos

Identificação do objeto: Acelerar o ritmo da prolação dos despachos				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Adoção de despachos em formulários, para o preenchimento pelos próprios servidores.	Juiz e Servidores	30 dias	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos despachos padronizáveis; • Elaboração dos formulários; • Treinamento dos servidores. 	Dependências do Fórum e Gabinete do Juiz.

Fator: Sentenças

Identificação do objeto: Agilizar a prolação de sentenças				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Aproveitar o tempo disponível para a regularização do fluxo processual e delegação de atribuições para prolatar mais sentenças.	Juiz	90 dias	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os casos análogos para sentenças semelhantes; • Proferir sentenças. 	Gabinete do Juiz

Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Identificação do objeto: Otimizar o relacionamento entre juiz e servidores				
Responsável: Serviço de Psicologia				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Realizar oficinas de trabalho de integração entre juiz e servidores.	Juiz, Servidores e Psicólogos.	Trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Atividades interativas. 	Ambientes externos ao edifício do Fórum.

Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Identificação do objeto: Promover a integração				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Promover atividades que permitam integrar os advogados às atividades forenses extraprocessuais.	Juiz e Promotor de Justiça.	1 ano; a primeira atividade deve ser em no máximo 30 dias.	<ul style="list-style-type: none"> Atividades interativas. 	Dependências internas e externas do Fórum.

4.3.5 Etapa 5: Controle Estratégico

Apesar de o modelo proposto contemplar o controle estratégico de desempenho na fase final do processo, esse controle ocorre em todas as fases

de elaboração e execução do planejamento estratégico. O controle deve ser visto como um processo cíclico e contínuo. Os participantes, sob a coordenação do magistrado, devem avaliar cada resultado dos processos com o propósito de obter os melhores resultados. Nesse sentido, o ciclo PDCA deve ser utilizado como referência e ferramenta para esse propósito.

Resumo. Neste capítulo, procurou-se conceituar os princípios constitucionais da administração pública, fundados nos conceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De igual forma, se concluiu que o planejamento se configura como função primeira na administração, por ser a base para as demais atividades desenvolvidas pelo Poder Público.

Foram fornecidos elementos conceituais e exemplos para a instrumentalização de um modelo de planejamento estratégico.

5. OBJETIVOS GERAL, ESPECÍFICOS E FUNÇÃO DE UM MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo: Definir os objetivos específicos e gerais e a função de um Manual de Implementação de Planejamento Estratégico.

A pretensão deste estudo foi fornecer elementos de racionalização dos trabalhos dentro de uma unidade de cartório, visando à elaboração de um Manual de Implementação de Planejamento Estratégico, destinado a todos os segmentos de cartórios do Poder Judiciário.

O manual deverá ser um objeto de consulta rápida e diária, para solução dos problemas de gerenciamento das rotinas administrativas e procedimentos judiciais da serventia. Ele pretende ainda servir como roteiro de planejamento estratégico das atividades desenvolvidas no cartório, alavancando ações de pessoal em prol de uma otimização dos serviços para diminuição da lentidão na prestação da tutela jurisdicional.

O universo de realidade do futuro manual, portanto, são os cartórios do Poder Judiciário, tendo como objetivos gerais e específicos definidos propiciar aos servidores do cartório cível e aos magistrados os parâmetros básicos para a gestão sistêmica dos serviços do cartório, estabelecendo as bases para a criação e o aprimoramento de instrumentos formais de gestão, com vistas a garantir o desenvolvimento das pessoas e a sua adaptação às novas realidades, bem como garantir a eficiência nas áreas administrativas e de procedimento judiciais do cartório cível.

Os objetivos específicos de um Manual de Implementação de Planejamento Estratégico estão assim delineados:

- a)** Identificar os problemas existentes no cartório, relacionados com a gestão administrativa da serventia;

- b)** Determinar as possibilidades e solução dos problemas identificados no diagnóstico;
- c)** Auxiliar o magistrado e o escrivão a identificar lideranças e talentos dos servidores em relação à sua qualificação e expectativas para o desempenho eficiente de suas funções;
- d)** Especificar as ferramentas que poderão ser usadas no planejamento estratégico visando ao estabelecimento de metas e ao equacionamento de problemas de gestão administrativa.

Resumo:

Os objetivos e funções propostos para o Manual reportam-se a uma visão sistêmica da gestão de cartório no judiciário. Essa visão baseia-se no conceito de competências - consideradas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes perceptíveis sobre as questões administrativas e de rotinas e procedimentos judiciais -, bem como no equacionamento dos problemas e na possibilidade de adoção de soluções rápidas que, uma vez implementadas, resultem na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacionais.

6. CONCLUSÃO

Da análise sobre o papel do Estado diante dos desafios enfrentados pelas disfunções dos modelos de gestão pública, passados e atuais, foram diagnosticados problemas gerenciais relacionados com a falta de planejamento e a ausência de modelos para a prática de atos administrativos rotineiros, o que tem impedido a maior eficiência da justiça.

As transformações do Estado, de maneira geral, pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerenciamento estratégico, cooperativo, democrático, participativo e solidário.

Readequar as estruturas do Poder Judiciário é uma opção plausível para tornar realidade o acesso à justiça, previsto na Constituição Federal, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

O Judiciário sofre uma crise que não pode ser vista apenas a partir da atuação processual do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. A crise tem raízes profundas que se consolidam em uma crise de gestão.

Isso porque, apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, não há preparação para a gestão administrativa dos cartórios, nem treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades. Além disso, como exposto, a lentidão e a ineficácia se devem à falta de modernização, informatização e racionalidade.

Por isso, é imprescindível definir e implantar instrumentos mais eficazes de gerenciamento e controle que possam colaborar efetivamente para a melhoria do desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário, a partir do aperfeiçoamento e da racionalização das atividades desenvolvidas.

E para isso, deve se desenvolver a análise crítica do impacto das organizações sobre os indivíduos em todos os aspectos, seja econômico, político

ou social, no desenvolvimento e na implementação da política governamental ou pública e na relação dialética que envolve o gerente e o capital humano, pois como agentes ativos no processo de mudança social, as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade.

As unidades cartorárias, nesse sentido, podem ser vistas como organizações dentro de uma organização maior, que é o Poder Judiciário. Suas atividades implicam direta e indiretamente no cotidiano dos cidadãos e da sociedade na qual se inserem, cujos valores de sua organização englobam a moral, o racionalismo, a eficiência e a competitividade.

E para que seu funcionamento seja de excelência, necessário é o processo de estruturação e modelagem das organizações, cujas abordagens teóricas são variadas mas empregadas neste trabalho com recursos às teorias de Jay Galbraith e Djalma de Oliveira, com suas abordagens mais tradicionais e funcionalistas, a partir do conceito de arquitetura, Karl Weick, que aborda a Modelagem Organizacional sob a perspectiva interpretativista, e Bianor Cavalcanti, que desenvolve uma teoria a partir da metáfora da equalização.

O modelo de Modelagem organizacional proposto no presente trabalho utiliza-se de alguns princípios elencados pelos quatro modelos teóricos descritos e proporcionará aos servidores lotados nos cartórios um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

De Galbraith, o princípio da inter-relação entre objetivos e metas organizacionais como norteador dos processos decisórios, a partir da perspectiva sistêmica que contempla as correlações entre cartórios e servidores. Por Djalma Oliveira, a definição de fatores como organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores e Ministério Público, para análise e diagnóstico organizacional e ambiental dos cartórios para identificação dos catalisadores de sucesso ou fracasso, bem como o tratamento respectivo. Da abordagem de Wick, a perspectiva na qual o plano estratégico do cartório é construído a partir da percepção daqueles que lidam com o dia a dia das atividades cartorárias, considerando suas experiências, apresentando

ferramentas para que cada equipe ofereça sua colaboração para elaborar o plano de forma participativa, na medida em que se desenvolve e crescem as relações sociais e profissionais úteis para a organização. Da proposta de Bianor Cavalcante, a necessidade de identificar e explicitar as oportunidades, restrições e limitações enfrentadas pelo gestor, bem como a sua importância no âmbito das atividades jurisdicionais.

Muito se tem discutido sobre a necessidade de dar celeridade à atividade do Poder Judiciário, principalmente no que concerne ao efetivo andamento dos autos em suas respectivas varas. Contudo, não há na atualidade um conjunto de procedimentos e regras que auxiliem os magistrados e serventuários na obtenção dessa celeridade.

O que existe de concreto são meras orientações dos próprios órgãos encarregados do trabalho, os quais ficam sempre ao talante da autoridade que está no exercício do cargo, não havendo padrão ou regra definida ou definitiva.

Os profissionais que atuam junto às serventias judiciais, não têm, em sua maioria, formação específica para o desempenho de tal atividade. Em geral, a organização administrativa das serventias judiciais é empírica, baseada na experiência dos profissionais mais antigos, muitas vezes, sem considerar técnicas existentes. Sem dúvida, a experiência desses profissionais é muito valiosa, especialmente porque foi adquirida justamente com o desempenho dessa atividade. Contudo, deixa de aproveitar das melhores experiências e pesquisas realizadas no país e no mundo.⁵¹

As críticas e demonstrações de insatisfação que sofre o Poder Judiciário nos últimos anos, em razão de seu desempenho relacionado com a morosidade da prestação jurisdicional e a dificuldade de acesso à Justiça, desperta a urgência na mudança de paradigma avaliando práticas e implementando-as para prestar celeridade ao processo.

51 SERRA, Luis Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. P. 5. FGV, 2006.

A exemplo do Estado de Rondônia, as legislações de organizações judiciárias e as consolidações normativas dos tribunais prevêem o desempenho pelo juiz dessa atividade de gestão administrativa das serventias judiciais⁵², mas não basta a atuação do juiz, com suas responsabilidades de gestor, para acelerar a prestação jurisdicional, sendo imprescindível o desenvolvimento da equipe de desempenho (cartório), cuja responsabilidade é por lei delegada ao escrivão.

É imperioso afirmar que, na atual conjuntura, se faz necessário um engajamento de toda a cúpula do Judiciário, a fim de que as pessoas encarregadas da gestão dos serviços possam adquirir qualificação jurídico-administrativa, visando ao melhor aproveitamento dos recursos, tanto materiais como pessoais, na obtenção de melhores resultados.

Verifica-se atualmente que os serventuários, principalmente os que ocupam posição de chefia, não dispõem de acesso a normas e procedimentos que visem à gestão do judiciário como linha de produção. Assim, não estão qualificados a gerir com excelência a demanda pelos serviços, a qual cresce a cada dia, em proporções quase alarmantes.

Esse crescimento, como demonstrado, é fruto do despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por anos de autoritarismo e hoje garantidos pela Constituição Federal. Aliada a esse crescimento, e em detrimento de uma maior celeridade no andamento dos feitos, aponta-se a existência de serventuários insatisfeitos com seus trabalhos, seja por questões salariais ou por falta de políticas de recursos humanos.

Para sanar essas questões, é necessário que haja treinamento e capacitação constantes de todo o pessoal envolvido nos trabalhos judiciais, incluindo Gestão de Pessoal para as chefias imediatas. Dessa forma, estar-se-ia adequando a estrutura organizacional e seus processos internos à demanda pelos serviços judiciários e, por conseguinte, cumprindo efetivamente a missão constitucional do judiciário.

52 Código de Organização Judiciária do Estado de Rondônia (Lei Complementar n. 94/93, art. 36).

Às atividades voltadas para a desburocratização e a simplificação devem-se somar ações objetivas que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios. A proposta de um manual de gerenciamento administrativo e de procedimentos judiciais nos cartórios cíveis é objetiva e prática, atendendo às necessidades que urgem na prestação jurisdicional.

A visão sistêmica da gestão de cartório no judiciário, baseado no conceito de competências, no equacionamento dos problemas e na possibilidade de adoção de soluções rápidas, se implementada, resultará na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacional.

Para o alcance da melhoria na prestação jurisdicional e da gestão institucional do Poder Judiciário, a ferramenta fundamental é o planejamento estratégico. Por isso a necessidade de tê-lo como instrumento para implantação da visão sistêmica do órgão.

Pelo conceito de planejamento explanado neste trabalho, viu-se que se trata de uma oposição à postura passiva de esperar os eventos para se posicionar diante deles; um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas, em que cada fase está coordenada com as demais, de maneira que formam um todo coerente e harmônico, voltado a alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado.

Assim, não é simplesmente uma introdução de técnicas, mas uma mudança significativa na prática gerencial que resulta em novas formas de comportamento, como o conhecimento contínuo do ambiente externo, adaptação constante e flexibilidade para adaptação e gerenciamento de mudanças rápidas que hoje exige o mundo contemporâneo.

A reputação do Estado brasileiro é de que sua máquina administrativa não consegue executar o planejado e isso precisa urgentemente ser modificado.

No planejamento estratégico exposto como forma de otimizar os cartórios cíveis, apresentam-se os elementos descritivos do plano que envolve todos os conceitos necessários ao desenvolvimento e à aplicação; a forma de

instrumentalização do plano que abordará as estratégias para sua implantação, bem como a metodologia aplicada. Com isso, a proposta ajuda a compor um diagnóstico sobre os problemas do Judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem torná-lo uma instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.

Como um dos possíveis resultados das pesquisas e reflexões aqui desenvolvidas, e buscando colaborar com o aperfeiçoamento institucional do Poder Judiciário Brasileiro, consolida-se no Anexo a proposta de um Manual de Implementação de Planejamento Estratégico para Cartório. Afinal, é premente adequar a estrutura dos cartórios para que possam contribuir com qualidade na consecução dos objetivos institucionais e na missão do Judiciário.

REFERÊNCIAS

BOTTINI Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 - A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança. Brasília – DF. Ministério da Justiça, 2006.

Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenewsd.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Itamaraty. Barreiras jurídicas, administrativas e políticas aos investimentos no Brasil. v. I. Brasília, DF, jun. 2001.

CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7^a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CAVALCANTI, Bianor S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, Elieser de Oliveira da. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

GALBRAITH, Jay. R. Organization design. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

Gazeta Jurídica. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008

HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

NADLER, David. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: ideias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Estratégia empresarial & vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINHEIRO, Armando Castelar. Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados. São Paulo. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2008.

REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, *performance* e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.4, p. 27-28, nov. 1998.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SERRA, Umpierre de Mello. Gestão de Serventias. Vol. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. Diretrizes Gerais Judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS Filho, Paulo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VIVACQUA, Guilherme, e SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

WEICK, Karl. Organizational redesign as improvisation. New York: Oxford University Press, 1996.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos, São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO
MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
CARTÓRIO

MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS

APRESENTAÇÃO

Ao longo dos últimos 10 anos, as atividades desenvolvidas pelos cartórios vêm se aperfeiçoando num *continuum* em que, inicialmente, aspectos funcionalistas cedem lugar a atividades cujo escopo está voltado aos processos interativos que envolvem indivíduos e grupos, sob a perspectiva comportamental, quanto à natureza das suas atividades, e incrementalista, quanto aos processos de mudanças.

Nesse sentido, as atividades jurisdicionais auxiliam no processo promotor da coerência entre os objetivos e propósitos do Poder Judiciário, os padrões de divisão do trabalho e coordenação entre as unidades organizacionais e as pessoas que desempenham as tarefas. As perspectivas atuais com relação às atividades cartorárias envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervenientes e suas correlações no contexto interno e externo da estrutura organizacional do Judiciário.

Assim, as atividades jurisdicionais desenvolvidas se constituem por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e objetivos do Poder Judiciário, seus padrões de alocação da força de trabalho, sinergia interdepartamental e entre os recursos humanos. Esse *design* estrutural busca integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Falamos aqui da tríade eficiência, eficácia e efetividade.

Para alcançar esse estado-da-arte, faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade das variáveis estruturais. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à sua adequação, à natureza do Tribunal de Justiça e às suas relações com o ambiente. Esse princípio, de fato, diz respeito

não só aos cartórios, mas a toda a estrutura do Poder Judiciário.

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

Em face dessa perspectiva, a estrutura proposta para o plano estratégico não é apriorística, visto que muito daquilo que visualizamos já está sendo contemplado em alguns dos macroprocessos desenvolvidos pelas diversas comarcas. Nesse sentido, as mudanças apontadas refletem um viés a posteriori. Assim, considerando as atividades hoje desenvolvidas e aquelas que advirão com a implementação do planejamento estratégico, dentre outros projetos de modernização que implicarão a atuação efetiva dos cartórios, propomos um plano estratégico prescritivo e instrumental que permita a sua fácil aplicação pelos gestores dos cartórios.

ELEMENTOS DESCRITIVOS

Princípios Constitucionais da Administração Pública

A Constituição de 1988, em seu art. 37, cita alguns princípios norteadores da gestão pública que podem ser conceituados da seguinte forma:

- 1. Legalidade:** A gestão pública está pautada nas disposições constitucionais e demais legislações vigentes. Esse princípio está associado à gestão pública em toda a sua atividade. Afastar-se dele implica invalidade do ato e responsabilização do seu autor.
- 2. Impessoalidade:** O interesse público está acima de qualquer interesse individual. Toda atividade de gestão pública deve estar voltada, indistintamente aos cidadãos.
- 3. Moralidade:** As atividades públicas devem ser norteadas pelos princípios éticos e morais. Esse conceito está atrelado à figura do bom administrador, aquele que busca o melhor para o interesse público.
- 4. Publicidade:** Diz respeito à obrigatoriedade da divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, visando ao conhecimento por parte da sociedade.
- 5. Eficiência:** Foco nos resultados que implica a racionalização, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Além desses princípios, podemos listar outros considerados relevantes no âmbito da Administração Judiciária, quais sejam:

- 1. Finalidade:** Impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.
- 2. Continuidade:** Os serviços públicos não podem sofrer discontinuidades, pois as necessidades da sociedade não cessam.
- 3. Indisponibilidade:** O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.
- 4. Igualdade:** Todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ele determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento

será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios.

O planejamento é um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas em que cada fase dos processos (conjunto de partes) está coordenada entre si, de maneira que formem um todo coerente e harmônico, voltado para alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado.

Alguns Princípios do Planejamento

O planejamento deve atender necessariamente aos seguintes princípios:

1. Ser parte integrante da administração judiciária e estar presente em todos os níveis e setores de atividades jurisdicionais.
2. Ter prazos estabelecidos para a consecução dos objetivos traçados.
3. Ser flexível para atender às incertezas e garantir a continuidade e a sobrevivência dos planos e projetos desenvolvidos.
4. Ser estruturado de forma objetiva e funcional, de maneira que permita sua implantação, avaliação e readequações por parte de qualquer grupo de servidores, sem que isso exija retrabalhos e demanda de tempo maior que o necessário.

Conceitos que Norteiam o Planejamento

O planejamento está consubstanciado por um conjunto de conceitos e definições que devem estar bem delineados, pois a não-compreensão dos significados pode implicar problemas de interpretação e composição de seus instrumentos e ferramentas.

Dessa maneira, é importante distinguirmos os seguintes componentes:

➤ **Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Constitui-se também em um processo contínuo, um exercício mental executado pela organização, independentemente da vontade do seu gestor. O planejamento estratégico objetiva ser um processo continuado e sistêmico de tomada de decisão, em que os planos são revistos permanentemente conforme as circunstâncias vão evoluindo.

No âmbito das atividades jurisdicionais, a implantação do planejamento estratégico nos cartórios deve levar em conta as demandas e necessidades dos cidadãos, já que suas atividades contribuem diretamente para o bem-estar da sociedade.

Estratégia

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

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização a seu ambiente. E, nessa situação, a organização deve permear suas ações e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Portanto, as estratégias jurisdicionais pressupõem o ajustamento dos cartórios a seu ambiente, em geral em constante mutação, o que implica geralmente que os cartórios alterem suas próprias características tendo em vista esse ajustamento.

Para melhor definir a expressão estratégia jurisdicional, podemos considerar a identificação e a interação das palavras-chave a seguir:

1. Posicionamento do cartório no ambiente.
2. Interação entre os aspectos internos (controláveis) e os aspectos externos (incontroláveis) alocados no ambiente cartorário.
3. Abordagem e antevisão de aspectos futuros.
4. Forma de alcançar um resultado ou objetivo determinado; e5. Formatação das principais ações do cartório.

Com base nessas palavras-chave, podemos utilizar a seguinte definição:

Estratégia jurisdicional é a ação básica modelada e desenvolvida pelo cartório para alcançar, adequadamente e de forma diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento do cartório perante seu ambiente.

➤ **Gestão Estratégica**

Gestão Estratégica, por sua vez, é definida a partir de um contexto mais amplo que envolve, além dos estágios de formulação, implementação e controle de estratégias, os estágios iniciais de definição da missão e dos objetivos organizacionais sob a perspectiva de seus ambientes externo e interno. É o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui a análise profunda dos ambientes interno e externo, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e o controle.

Portanto, a gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas em face das forças e fraquezas de uma organização.

➤ **Missão Institucional**

Chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a organização está provendo à sociedade.

Uma declaração de missão bem-concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma organização de outras similares, e identifica o escopo das suas operações em termos dos produtos e serviços oferecidos.

A missão coloca em palavras não apenas o que o cartório é agora, mas o que ele quer se tornar: a visão estratégica dos magistrados quanto ao futuro. Para os servidores, a missão transmite um consenso de expectativas; para o cidadão e demais agentes, ela demonstra a imagem pública que o cartório tem em seu ambiente. Em suma: uma declaração de missão revela quem é o cartório, e o que ele faz.

➤ **Visão de Futuro**

É um modelo mental, claro e “luminoso”, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura considerada possível, descrito de forma simples e objetiva e compartilhado por todos os dirigentes e colaboradores da organização.

É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias ao sucesso da organização em que trabalham. A visão é o elemento norteador dos esforços para gerar foco e proporcionar um estado futuro ideal. Essa condição futura é o ponto a que a organização quer chegar. Para isso, é necessária uma base comum de esforços e coordenação, que deve estar pautada no entusiasmo como gerador de forças para enfrentar sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios. Esta equação se torna possível quando a visão é desenvolvida de forma compartilhada.

A visão compartilhada é importante por que:

1. Explicita o que a instituição quer ser
2. Unifica as expectativas
3. Dá à instituição um sentido de direção
4. Facilita a comunicação
5. Ajuda o envolvimento
6. Favorece o comprometimento
7. Dá energia às equipes de trabalho
8. Inspira as grandes diretrizes da entidade
9. Baliza as estratégias e demais ações

A visão não deve ser confundida com sonho, utopia, fantasia ou quimera. Sua definição implica algo realizável e nasce de uma perspectiva que leva em conta as possibilidades e potencialidades organizacionais.

➤ **Princípios e Valores**

Princípios são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a abrir mão, aconteça o que acontecer. É a resposta às perguntas: Em que cremos? Quais são as nossas verdades?

Valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar, e que ela não está disposta a negociar.

Princípios e valores são balizamentos para a consecução da missão organizacional. Para cumprir a sua missão, a organização precisará de alguns balizamentos para impedir que “os fins justifiquem os meios”.

Os dois pilares que servem de sustentação à orientação e ao balizamento de uma organização são a missão e os princípios e valores. Enquanto o primeiro atua como um norte, o segundo serve de balizamento para a decisão e os comportamentos na organização.

➤ **Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional é um processo amplo e contínuo que se desenvolve durante e após a implementação do planejamento estratégico. Seu propósito maior é “fotografar” a situação da organização e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo, e importante momento, dar ao gestor os dados e informações necessários, que ele e a organização precisam, para que esta seja alçada a uma nova situação almejada, num futuro próximo.

➤ **Diretrizes e Políticas**

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

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

➤ **Análise do Ambiente**

Avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo de atuação da organização. Fazem parte do ambiente: os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os parceiros, o governo, a opinião pública, a mídia, os cidadãos, os grupos de interesse e a sociedade em geral. A análise ambiental no contexto do planejamento estratégico contempla os ambientes interno e externo. No primeiro são identificados os **pontos fortes e fracos**; no segundo, identificam-se as **ameaças e oportunidades**.

➤ **Pontos Fortes e Fracos**

Pontos fortes são fatores ou características **positivas** de destaque, presentes na organização, que a favorecem no cumprimento de sua missão e objetivos, merecendo, por isso, ser levados em conta na construção das estratégias. São características ou diferenciações existentes nas organizações que lhe proporcionam uma vantagem operacional no seu ambiente interno.

O ponto forte favorece a organização diante de ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Pontos fracos são fatores ou características **negativas** de destaque, presentes na organização, que a prejudicam no cumprimento de sua missão, merecendo, por isso, programas específicos para minorá-los ou eliminá-los. São características ou situações inadequadas que provocam uma desvantagem no ambiente organizacional interno.

O ponto fraco constitui-se um limitador da organização diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

É importante frisar que esses elementos são controláveis pela organização.

➤ **Ameaças e Oportunidades**

Ameaças são fatores externos, **futuros**, tanto tendências como discontinuidades, que podem causar impacto **negativo** à organização no cumprimento do seu propósito. As ameaças são também definidas como forças, variáveis ou situações externas adversas à organização, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não-controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

Oportunidades são fatores externos, futuros, tanto tendências como discontinuidades, que podem causar impacto positivo à organização no cumprimento do seu propósito. Constituem-se em variáveis, forças ou situações

externas favoráveis, dentro de um determinado cenário que viabiliza um desempenho acima do esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas satisfatoriamente. Assim como as ameaças, esses fatores não são controláveis pela organização.

Importante lembrar que as ameaças não impactam as organizações com a mesma intensidade e do mesmo modo, ainda que sejam variáveis ambientais comuns a todas elas. As oportunidades, por sua vez, não são percebidas e/ou utilizadas da mesma forma nas organizações, embora sejam variáveis ambientais comuns a todas elas.

➤ **Objetivos Estratégicos e Metas**

Aqui se trata de responder à seguinte questão: “O que queremos? Aonde ir?”

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

Metas são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização se propõe a alcançar, como medidas objetivas de verificação de implementação de suas estratégias. São etapas que devem ser atingidas, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. As metas têm prazos predeterminados para serem cumpridas.

Objetivos e metas bem-definidos devem ser quantificados e mensuráveis. Para a fixação dos objetivos, deve-se observar:

1. Se são condizentes com a missão e o contexto dos produtos e serviços da organização.
2. Se são realísticos; se estão quantificados.
3. Se são claros, nunca ambíguos, e entendidos por todos.
4. Se correspondem às convicções do gestor ou da alta administração.
5. Se são específicos, mensuráveis e desafiadores.
6. Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da organização.
7. Se têm sistemas de controle e avaliação adequados.
8. Se têm prioridades estabelecidas

➤ **Plano Estratégico**

É o documento que resume os resultados do processo de planejamento estratégico da organização desenvolvido a partir do diagnóstico organizacional. Deve conter, pelo menos, os seguintes tópicos: as premissas básicas (visão, missão, princípios e valores), as diretrizes, as políticas, as análises do ambiente externo (ameaças e oportunidades), as análises do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), os objetivos e metas, as estratégias e planos de ação específicos.

➤ **Planos de ação**

São roteiros estruturados e detalhados que orientam a implantação das estratégias da organização. Nos casos mais simples, podem ser resumidos em um quadro, planilha ou tabela, organizados em passos ou etapas, respondendo-se, para cada uma delas, **o que** deve ser feito, **quem** deve fazer, **como** deve ser feito, **quando** deve estar pronto e **quais os recursos** necessários para cada etapa. Nos casos mais complexos, podem incluir cronogramas detalhados e diagramas específicos.

Princípios de Gestão Relacionados ao Planejamento Estratégico

A implementação de um plano estratégico implica considerar diversas variáveis de gestão que podemos traduzir como intervenientes e condicionantes do planejamento estratégico. Considerar essas variáveis implica maiores garantias da implementação bem-sucedida do plano estratégico. As variáveis de gestão podem ser definidas como:

Princípios de Gestão

- 1. Gestão das premissas:** Assegurar que as premissas adotadas no início ainda estão vigentes. O que será que mudou desde o princípio?
- 2. Gestão da integração:** Assegurar que os vários elementos e entidades envolvidos com o projeto estão adequadamente coordenados. “Coordenar, coordenar, coordenar sempre!”
- 3. Gestão do escopo:** Assegurar que o projeto inclui todos os serviços e atividades necessários, e somente eles, para se atingir o objetivo estabelecido para o projeto. “Sempre tem aquela modificaçãozinha para atrapalhar! Eles mudaram tudo outra vez.”
- 4. Gestão do tempo:** Assegurar a conclusão do projeto no prazo determinado. “O tempo não espera! E tempo perdido não se recupera!”
- 5. Gestão do custo:** Assegurar que o projeto será completado dentro do orçamento aprovado pela direção. “Os custos sempre estouram os orçamentos! Mas por que será?”
- 6. Gestão da qualidade:** Assegurar que o projeto satisfará aos requisitos especificado-se às necessidades requeridas. “O combinado e especificado não é caro nem barato.”
- 7. Gestão de recursos humanos:** Consiste em tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas com o projeto. “Gente costuma ser o fator mais complicado, mas é sempre o mais importante.”
- 8. Gestão das comunicações:** Assegurar que as informações sobre o projeto sejam geradas, atualizadas, coletadas, disseminadas, guardadas e recuperadas de forma adequada. “Quem não se comunica...”
- 9. Gestão dos riscos:** Consiste em se identificar, analisar, avaliar, quantificar e dar tratamento adequado aos riscos do projeto. “Com fogo não se brinca! Todo cuidado é pouco!”
- 10. Gestão das aquisições:** Assegurar que as aquisições de bens e serviços necessários à realização do projeto sejam feitas de forma adequada, dentro das especificações de orçamento e tempo. “Comprar bem é um dos segredos do sucesso do projeto!”

A Importância da Liderança no Processo de Implantação da Gestão Estratégica

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

Toda estratégia requer um líder. Por liderança queremos dizer comprometimento, empolgação, espírito missionário e visionário, foco em objetivos, senso de oportunidade e, por extensão, ênfase na participação e na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. O líder não trabalha sozinho, mas com uma equipe por ele liderada. Dessa forma, precisa ter um incrível faro para talentos, pois o líder deve selecioná-los, prepará-los e liderá-los, impulsioná-los e dirigi-los.

A liderança no âmbito da gestão estratégica envolve os seguintes aspectos multifuncionais:

Aspectos Multifuncionais da Liderança

1. Determinação da direção estratégica: criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização.

2. Exploração e desenvolvimento das competências essenciais: explorar e desenvolver competências essenciais em várias áreas funcionais diferentes e implementar as estratégias organizacionais.

3. Desenvolvimento do capital humano: saber localizar e incentivar talentos, construir equipes comprometidas com a realização da visão e dos objetivos da organização.

4. Sustentação de uma cultura organizacional eficaz: modelar a cultura organizacional é uma tarefa básica dos líderes estratégicos. Isso deve ocorrer a partir de uma orientação empreendedora que torne as pessoas protagonistas e não espectadores da mudança e do progresso organizacional.

5. Ênfase em práticas éticas: praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética em suas organizações.

6. Controles organizacionais balanceados: devem ser utilizados para garantir que a organização atinja os resultados desejados.

O papel do líder nesse contexto implica no desenvolvimento de algumas atitudes, quais sejam:

1. Honestidade, sinceridade e integridade.
2. Abertura e flexibilidade.
3. Curiosidade, iniciativa, criatividade.
4. Disposição e iniciativa para aprender.
5. Disposição e iniciativa para ensinar.
6. Disposição para mudar.
7. Disposição para experimentar o novo.
8. Disposição para arriscar.
9. Automotivação e energia.
10. Adesão, envolvimento, comprometimento.
11. Visão do todo do qual sua tarefa é uma parte.

INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Implementação do Planejamento Estratégico dos Cartórios está pautada em uma visão sistêmica cujo foco é a captação das expectativas da sociedade, sua tradução por parte da equipe e adequação da estrutura e ações estratégicas do cartório visando ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Portanto, as definições dos objetivos estratégicos devem levar em conta as demandas sociais dos cidadãos e dos agentes do direito de maneira geral. As reavaliações do plano também devem considerar o enfoque sistêmico, conforme a Figura 1 a seguir.

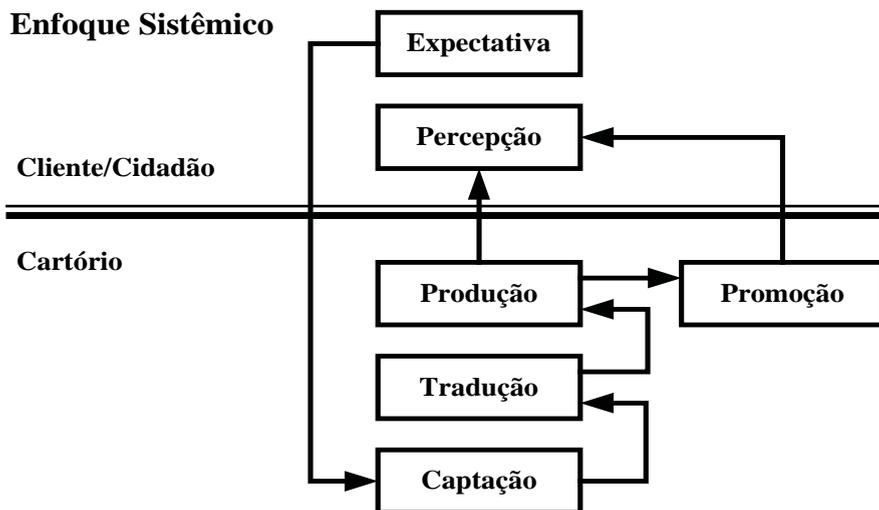


Figura 1 – Enfoque sistêmico

Fonte: Adaptado de: Giancarlo da Silva Rego Pereira. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006

Metodologia do Planejamento Estratégico Aplicado aos Cartórios

O planejamento estratégico que propomos implica um modelo prescritivo. Dessa maneira, considerando a definição de gestão estratégica, esta pode ser visualizada como uma série de passos em que o magistrado deve realizar as seguintes tarefas:

1. Analisar oportunidades e ameaças que existam no ambiente externo do cartório;
2. Analisar os pontos fortes e fracos existentes internamente;
3. Estabelecer a missão, a visão, os princípios e os valores do cartório, e definir objetivos;
4. Formular as estratégias considerando os níveis: estratégico, tático e operacional do cartório, combinando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Estabelecer um controle estratégico para assegurar a realização dos objetivos gerais.

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

A seguir, definem-se, nos níveis estratégico, gerencial e operacional, as ações de implantação dos objetivos estratégicos do cartório. No **nível estratégico**, as estratégias devem ser moldadas tendo como base a seguinte questão: em que atividades ou setores o cartório está atuando? Por sua vez, no **nível gerencial**, a questão a ser respondida é: como o cartório deve atuar em cada uma das suas

funções? Por último, no **nível operacional**, enfatiza-se a interdependência das estratégias operacionais do cartório com as demais estratégias da organização.

Ainda com relação à implantação dos objetivos estratégicos, os magistrados devem considerar o papel da **estrutura organizacional** do cartório e sua dinâmica, fator chave para essa implementação. Outras circunstâncias essenciais que contribuem para o sucesso da implementação são: **o papel da liderança**, **o poder formal** e a **cultura organizacional**.

Por sua vez, o controle estratégico ocorre como uma forma de determinar até que ponto os objetivos do cartório estão sendo atingidos. O processo de controle exige que a administração do cartório de alguma forma altere suas estratégias ou sua implementação, buscando ampliar as habilidades da equipe de servidores para a consecução de seus objetivos. A ferramenta PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizada para a análise de resultados e melhorias. A Figura 2 auxilia a melhor visualizar o processo de administração estratégica proposta para os cartórios.

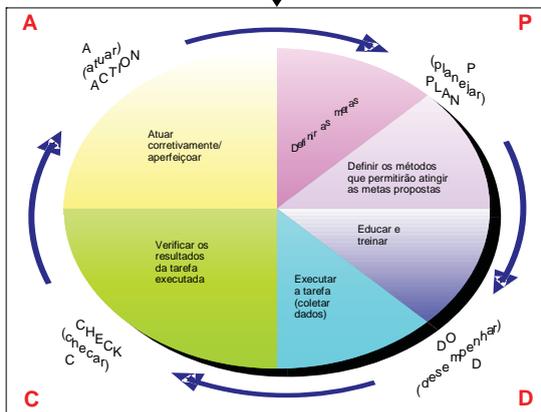
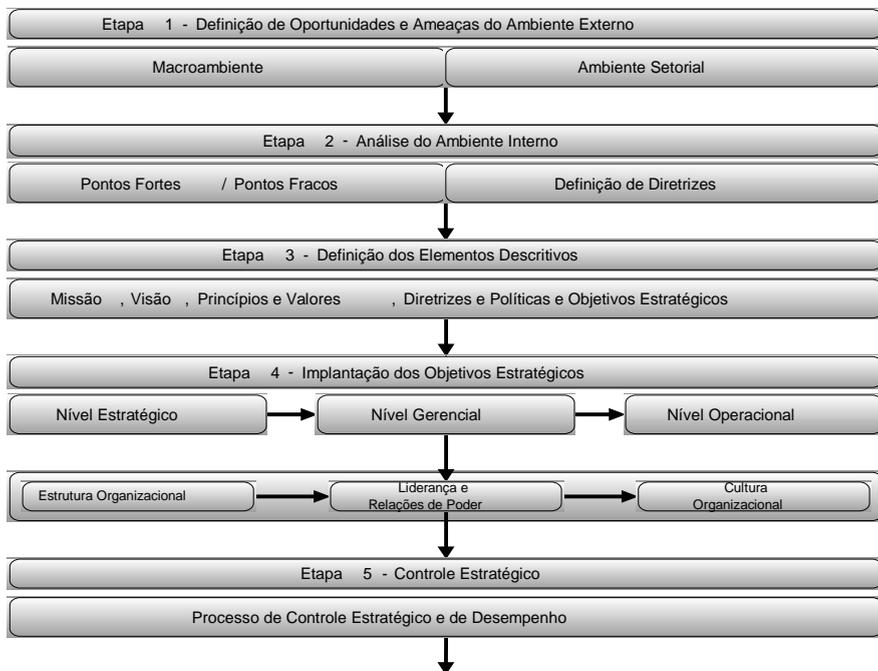


Figura 2: Modelo de Gestão Estratégica

(Fonte: WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos, São Paulo: Atlas, 2000.)

DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento e a implantação do plano estratégico proposto dependem da liderança administrativa, da utilização apropriada do poder formal e informal e da modelagem da cultura organizacional pertinente a cada cartório. Destaca-se o papel dos magistrados, escrivães e chefes de cartório como gestores de todo o processo, que devem influenciar positivamente o comportamento dos outros membros por meios formais e informais, buscando garantir a canalização dos esforços de todos nas direções adequadas. Para tanto, é preciso que entendam e administrem a cultura, facilitando as ações estratégicas do cartório.

Assim, considerando o modelo de gestão estratégica proposto, apresentamos a seguir a descrição de cada uma das suas etapas, bem como exemplos de sua composição. É importante frisar que as ferramentas propostas têm como base o modelo desenvolvido por Guilherme Vivacqua.

➤ **Etapa 1: Definição das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo**

A análise externa é um *locus* do estrategista. Tem como finalidade estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. O modelo proposto consiste em um estudo das dimensões de âmbito **macroambiental** (nacional) e **setorial** (estadual) e dos aspectos que interferem direta e indiretamente no desempenho do cartório.

Dessa forma, a partir da determinação dos níveis de abrangência da análise ambiental externa dos cartórios, o passo seguinte é a definição das variáveis a serem trabalhadas. Nesse caso, as variáveis propostas são: econômicas, sociais, educacionais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ambientais, culturais e institucionais.

A análise de ameaças e oportunidades deve ser realizada em cada nível de abrangência e suas respectivas variáveis, e complementada com a identificação

dos atores que se relacionam com as ameaças e oportunidades. Os atores, por sua vez, são os indivíduos ou organizações que promovem as oportunidades e ameaças, atuando isoladamente ou em grupo (sindicatos e associações, por exemplo).

Exemplos de atores nominados:

- Ministério da...
- OAB
- Governo federal
- Governo estadual
- Governo municipal
- Tribunal
- Associação de Magistrados
- Banco do Brasil
- Sebrae
- Ongs
- Etc.

Exemplo de Análise Ambiental Externa de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Utilize o presente formulário para identificar e selecionar os níveis de abrangência necessários à análise ambiental externa e determinar quais variáveis deverão ser consideradas essenciais a cada dimensão.

DIMENSÃO MACROAMBIENTAL (NACIONAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Políticas
Tecnológicas
Ambientais
Legais

DIMENSÃO SETORIAL (ESTADUAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Demográficas
Culturais
Institucionais

Como exemplo de diagnóstico ambiental externo trabalhamos com duas variáveis (políticas e tecnológicas) no âmbito nacional e uma variável (demográfica) no âmbito estadual, para demonstrar o processo de construção da análise externa, conforme a seguir.

DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Consolidação da democracia no País.	Conscientização da população a respeito do papel do Judiciário no Estado Democrático de Direito.	Estrutura do cartório em processo de expansão, o que viabiliza o atendimento mais célere aos jurisdicionados.
Desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e conexões em rede.	Utilização extensiva do uso de novas tecnologias na informatização de processos	O cartório utiliza <i>hardware</i> e <i>software</i> de última geração, o que permite a flexibilização da produção.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar os fluxos dos procedimentos cartorários, utilizando a tecnologia da informação. • Estabelecer cronogramas de audiências para facilitar o planejamento de ações internas pertinentes aos trâmites processuais. • Aumentar o número de funcionários nos plantões e flexibilizar o horário de trabalho.

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Pressões externas pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.	Críticas à morosidade das atividades jurisdicionais.	Redesenhar os fluxos dos processos desenvolvidos no cartório, visando à sua racionalização.
Mudanças rápidas no que se refere aos recursos tecnológicos disponíveis no mercado.	Aumento de preços dos softwares utilizados no cartório.	Utilização de <i>software</i> livre.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os pontos mais críticos dos fluxos de processos desenvolvidos no cartório, a partir de uma pesquisa junto aos jurisdicionados para que se implementem as devidas ações corretivas e preventivas. Atuar no sentido de viabilizar parcerias com instituições e empresas para a utilização de <i>software</i> livre nas atividades desenvolvidas no cartório.

DIMENSÃO ESTADUAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Aumento da população local.	O aumento populacional implica mais investimentos públicos em infraestrutura e institucionais.	Existência de um programa de qualidade e de pessoal capacitado para atender ao aumento da demanda dos jurisdicionados.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada; TJRO.	<ul style="list-style-type: none"> Encaminhar ao Tribunal planos de ação com propostas de reestruturação dos serviços e da estrutura do cartório para garantir a alocação de recursos orçamentários do PJ para a implementação desses projetos. Desenvolver planos de trabalho para a reformulação de rotinas e procedimentos para que, preventivamente, se evite o acúmulo de processos no cartório.

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Extensão das diferenças socioeconômicas no município.	Aumento da violência urbana.	Existência de estrutura e de <i>know-how</i> para o desenvolvimento de projetos de assistência social.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
Tribunal; Associação de bairros; Sociedade civil organizada; Instituições de assistência social; Ongs; Poder Executivo Estadual; Poder Executivo Municipal; Setor privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Propor ao Tribunal o desenvolvimento de ações sociais no âmbito do programa de qualidade com propósitos educativos e assistenciais e foco na responsabilidade social. • Propor a realização de convênios com entidades sociais e associações de bairros para aplicar programas de cidadania e fortalecer o papel do Judiciário.

➤ **Etapa 2: Análise do Ambiente Interno**

A análise ambiental interna visa à elaboração de um diagnóstico interno do cartório buscando mostrar seus pontos fortes e fracos, em face do conjunto de informações obtidas na análise externa. O diagnóstico interno permite sinalizar para o cartório as suas atuais potencialidades e fatores críticos de sucesso que implicam estratégias específicas para cada caso.

Assim como na análise ambiental externa, aqui também se faz necessária a definição de variáveis ou fatores para norteamento do diagnóstico. Para o modelo ora proposto, definimos os seguintes fatores: organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e relacionamento com o Ministério Público.

Exemplo de Análise Ambiental Interna de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Para o desenvolvimento dos exemplos aqui demonstrados, trabalhamos com o fator Organização Geral. É importante frisar que esses exemplos devem ser extrapolados para os demais fatores. Dessa forma, inicialmente, apontamos os pontos fortes e posteriormente indicamos as estratégias para o seu fortalecimento, assim como os atores a serem considerados em cada estratégia. No segundo momento identificamos os pontos fracos e os analisamos com as respectivas propostas de solução.

A configuração dessa etapa permite, inclusive, a sua aplicação em diagnósticos posteriores no sentido de atualização dos elementos que compõem a análise. Vejamos os exemplos a seguir.

SUMÁRIO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Pontos Fortes	Indicativos do seu Conteúdo
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Os móveis são ergonômicos e as instalações são bem ventiladas e iluminadas. O cartório possui móveis que permitem o arquivamento adequado de documentos.
Sistemas informatizados.	Os sistemas são atualizados, assim como os <i>hardwares</i> , o que permite a apuração rápida das informações ao público.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	O cartório tem disponíveis materiais de consumo e demais recursos necessários ao desenvolvimento das atividades.

ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Pontos Fortes	Estratégias de Fortalecimento
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Solicitar semestralmente, ao setor de engenharia, ações preventivas de manutenção das instalações físicas do cartório.
Sistemas informatizados.	Atuar em conjunto com os demais cartórios e o setor de informática para a identificação de soluções de informática para os problemas de gerenciamento dos processos internos.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	Racionalizar o uso dos materiais disponíveis para evitar o desperdício desses recursos.
Atores a Considerar	
Juizes e servidores do cartório, Divisão de Almoxarifado, Coordenadoria de Informática, Setor de Engenharia, advogados, cidadãos.	

SUMÁRIO DOS PONTOS FRACOS POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Problemas/Dificuldades	Indicativos do seu conteúdo
Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.	Registros lavrados incorretamente nos livros cartorários.
Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Destinação de penas de prestação pecuniária sem controle.
Providências organizacionais não padronizadas.	Providências corretas por iniciativa própria dos servidores ou por ordem verbal do juiz.

ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS LEVANTADOS POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.

O desconhecimento ocorre em função da inexistência de um plano de capacitação para novos servidores, que geralmente aprendem suas atividades no dia-a-dia das rotinas de trabalho. O despreparo tem gerado, por sua vez, retrabalhos, que implicam a diminuição da eficiência da equipe de servidores.

Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.

O controle ineficiente e a sobrecarga de trabalho muitas vezes acarretam o esquecimento de algumas rotinas operacionais que impactam negativamente nos processos internos.

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas

A ineficiência do processo de comunicação e a inexistência de troca de experiências que permitam a padronização fazem com que atividades similares sejam executadas de diversas formas, o que resulta em perdas e ineficácia.

APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE SOLUÇÃO POR FATORES**FATOR: Organização Geral****Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.****Objetivo**

Melhorar o nível de eficiência da equipe de servidores do cartório.

Plano de Ação

Desenvolver um plano de capacitação e desenvolvimento permanente para os servidores em práticas cartorárias em conjunto com os demais cartórios da comarca e com o apoio do DRH e da Escola da Magistratura.

Atores a Considerar

Servidores, Magistrados, DRH, Escola, Secretaria Judiciária, Corregedoria e demais cartórios.

Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.**Objetivo**

Tornar o controle das atividades mais eficiente.

Plano de Ação

Definir as atribuições dos cargos e redistribuir as tarefas para evitar sobrecarga de serviço dos servidores.

Atores a Considerar

Servidores, Magistrados, Corregedoria, SJ.

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas.
Objetivo
Padronizar as rotinas e procedimentos do cartório.
Plano de Ação
Elaborar um fluxograma das atividades e descrever os procedimentos para reuni-los em um manual de procedimentos cartorários, de forma a estabelecer padrões que facilitem a racionalização das atividades.

➤ **Etapa 3: Definição dos Elementos Descritivos**

Os elementos descritivos de acordo com o modelo proposto, são os seguintes: Missão, Visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas, e Objetivos Estratégicos. Todos esses elementos foram definidos na seção Conceitos que norteiam o Planejamento, portanto, nos preocupamos em demonstrar o processo de construção de cada um deles.

Construindo a Missão do Cartório

Ao construir a missão do cartório, deve-se evitar defini-la em termos de serviços, e sim, quando possível, considerá-la em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo (sociedade). Por sua vez, ela deve ser descrita de maneira clara e objetiva.

Para facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer aos seguintes critérios:

- a)** Direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que a seus serviços;
- b)** Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais do cartório;
- c)** Ser inteligível;
- d)** Ser realista, motivadora;
- e)** Produzir impacto sobre o comportamento do cartório, inclusive incitando-o a mudanças e desafios; e
- f)** Ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

De um modo geral, a missão deve refletir mais os aspectos filosóficos de trabalho jurisdicional, sem se ater às preocupações com afirmações ou outros aspectos quantitativos. Essas últimas dizem respeito aos objetivos estratégicos, dos quais falamos mais à frente.

Por fim, existe uma infinidade de recomendações que orientam a redação da missão de maneira que ela venha a refletir, com muito boa aproximação, a imagem da organização que se quer passar para o público. Assim, considere as seguintes idéias a serem sistematizadas para a definição de missão:

- a)** Ação a ser exercida pelo cartório (contribuir, proporcionar, satisfazer etc.);
- b)** Caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações, etc.);
- c)** Ambiente de atuação (público-alvo: pessoa jurídica, sociedade, região, governo, homens, mulheres etc.);
- d)** Natureza da atividade a prestar (serviços públicos, atividades jurisdicionais etc.);
- e)** Aspectos de princípios, crenças ou filosofia do cartório (qualidade de vida, inovação, criatividade, diferenciação, ética, integração etc.).

Exemplos de Missão

Satisfazer as necessidades dos cidadãos que demandam as atividades jurisdicionais no âmbito cível, oferecendo serviços de qualidade e com celeridade, respeitando os aspectos legais e éticos de maneira a contribuir para a harmonia das relações sociais.

Oferecer serviços diferenciados aos cidadãos, de forma a preservar os anseios e aspirações da família, tendo como referência primordial a ética e o cumprimento das leis sem distinções de raça, credo ou classe social.

Construindo a Visão de Futuro do Cartório

A visão deve ser construída de maneira simples, objetiva, abrangente, de modo a tornar-se útil e funcional para os servidores envolvidos com o cartório. O que caracteriza a visão, essencialmente, é o fato de que, como alicerce para os propósitos organizacionais, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente do cartório e explicada, justificada e disseminada por todos os que ali trabalham.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um processo sistemático e estruturado é primordial para a construção e a formulação da visão para o cartório ao mesmo tempo clara e simples, e ambiciosa e inspiradora. Ser clara, por sua vez, implica não precisar de explicação e ser entendida de imediato.

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

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

A construção da visão deve atender às perspectivas otimistas para o futuro. Assim, podemos dizer que a visão implica estabelecer uma condição futura que hoje não contempla a realidade do cartório (o que não sou ou não tenho hoje disponível, mas que desejo ser ou ter no futuro).

Exemplos de Visão de Futuro

Ser o cartório líder em desempenho e competência, reconhecidamente eficiente, destacando-se pela existência de uma equipe coesa, capacitada e comprometida com a qualidade.

Tornar-se, no decorrer desta década, um cartório referencial de qualidade e excelência.

Queremos ser, até o ano de 2012, o melhor cartório criminal da segunda entrância do Estado.

Consolidar-se como um cartório de família de referência em todo o estado, reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional.

Princípios e Valores

Em tese, no contexto de transformações estratégicas, tudo é passível de mudanças. Algumas coisas podem e devem mudar: formas de agir, serviços prestados, tecnologia, organogramas, fluxogramas, normas e procedimentos. Porém, existem alguns pontos fixos, aqueles tópicos que não estamos dispostos a mudar. São os princípios e valores.

Nesse sentido, os cartórios devem ter, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar. Assim, para explicitar os princípios do cartório, sugerimos a consecução de três etapas:

- a) Identificação e explicitação dos princípios e valores;
- b) Checagem da consistência dos princípios e valores; e
- c) Adequação dos princípios e valores.

Para a identificação e explicitação, a partida é dada com o resgate cultural da organização. É fundamental, portanto, identificar os traços marcantes do comportamento do cartório ao longo dos anos, suas crenças e valores.

Outro aspecto fundamental com relação à identificação e explicitação é o fato de que os princípios e valores só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos no cartório. Por sua vez, para que sejam praticados, é preciso que antes sejam assimilados, para tal, os princípios e valores devem ser **poucos** e redigidos de forma **clara** e **concisa**.

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

Como exemplo, podemos citar a valorização do capital intelectual, uma das tendências relevantes, que conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar que também seja fonte de prazer e felicidade.

A adequação dos princípios e valores à conjuntura atual consiste em modificá-los ou substituí-los, e até mesmo incorporar novos princípios e valores, se necessário.

Exemplos de Princípios e Valores

<i>Integridade;</i>	<i>Valorização do ser humano;</i>
<i>Qualidade;</i>	<i>Ética;</i>
<i>Criatividade;</i>	<i>Qualidade;</i>
<i>Valorização das pessoas;</i>	<i>Pontualidade;</i>
<i>Espírito de equipe.</i>	<i>Dedicação.</i>
<i>Precisão;</i>	<i>Valorização das pessoas;</i>
<i>Excelência;</i>	<i>Satisfação dos clientes;</i>
<i>Seriedade;</i>	<i>Celeridade;</i>
<i>Integridade.</i>	<i>Compromisso.</i>

Definição de Diretrizes e Políticas para o Cartório

As diretrizes e políticas do cartório, conforme apontamos, devem ser definidas a partir da análise ambiental interna. Seu propósito é estabelecer parâmetros macro para subsidiar as ações de melhoria do desempenho das atividades cartorárias e dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos.

Exemplos de Diretrizes e Políticas

FORMULÁRIO PARA A ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS DOS CARTÓRIOS

FATOR: Organização geral

Descrição das diretrizes e políticas:

Considerando que os maiores problemas verificados no cartório referem-se às dificuldades na utilização dos livros cartorários, por desconhecimento das normas para tal, a principal diretriz para resolvê-los centra-se no treinamento de servidores e na correção permanente a ser realizada na comarca. O mesmo procedimento deve ser adotado para ajudar na superação de falhas nos serviços burocráticos.

FATOR: Audiências

Descrição das diretrizes e políticas:

Por ser inaceitável a não realização de audiências por falhas do oficial de justiça, é necessário que esse servidor seja orientado quanto às suas responsabilidades, cabendo ao magistrado fiscalizar seu trabalho com mais rigor. É necessário, também, maior cuidado no exame dos processos para eliminar as audiências desnecessárias.

FATOR: Fluxo de processos

Descrição das diretrizes e políticas:

O desconhecimento das normas processuais por parte dos servidores ocasiona morosidade processual e cumprimento errado ou inadequado dos despachos e sentenças, bem como ausência de rotinas cartorárias que permitam a agilização necessária. Tal situação pode ser revertida também com o treinamento adequado. Por outro lado, a centralização dos serviços no cartório impede o rápido andamento dos feitos, o que poderá ser revertido com a delegação de funções ou atribuições.

FATOR: Despachos

Descrição das diretrizes e políticas:

O grande número de processos a despachar demonstra o emperramento processual no Gabinete do Juiz, o que pode ser resolvido com a delegação de atribuições à Secretaria para a expedição de despachos padronizados e a realização de atos de ofício. Os despachos também deverão, sempre que possível, ser prolatados em audiência.

FATOR: Sentenças

Descrição das diretrizes e políticas:

O acúmulo de processos prontos para julgamento demonstra a falta de otimização de uso do tempo pelo Juiz (que provavelmente o desperdiça resolvendo situações que podem ser delegadas à Secretaria). Isso pode ser solucionado com a implementação das diretrizes já definidas em relação à organização geral, audiências, fluxos de processos e despachos.

FATOR: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Descrição das diretrizes e políticas:

A adoção das diretrizes já definidas acima (especialmente delegação de atribuições e treinamento) e a maior participação do Juiz na orientação e correção dos serviços da Secretaria importarão em estreitamento do relacionamento pessoal e funcional entre os atores do processo.

FATOR: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Descrição das diretrizes e políticas:

Convite ao Promotor de Justiça para ajudar no diagnóstico de problemas e na busca de soluções para ajudar a estreitar o relacionamento pessoal e funcional.

Definindo os Objetivos Estratégicos para o Cartório

A identificação dos objetivos estratégicos deve levar em conta a análise ambiental externa e interna. A partir da identificação dos fatores, define-se os objetivos estratégicos, atentando para as seguintes características:

- a)** Devem ser desafiadores, porém viáveis;
- b)** Devem ter prazos bem definidos;
- c)** Devem ser mensuráveis;
- d)** Devem ser coerentes entre si.

A viabilidade dos objetivos leva em conta a disponibilidade de recursos e o tempo para a sua consecução. A mensuração dos objetivos deve ser feita a partir do estabelecimento de metas. A coerência leva em conta as potencialidades e a área de atuação de cada cartório.

A definição dos objetivos estratégicos também deve buscar a alavancagem nos pontos fortes e nas oportunidades do ambiente e a neutralização dos pontos fracos e das ameaças.

Exemplos de Objetivos Estratégicos

FORMULÁRIO PARA A ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FATOR: Organização geral

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Regularizar a utilização dos livros cartorários.	Juiz/Servidores.	60 dias.
Atualizar o cumprimento dos despachos.	Servidores.	30 dias.
Baixar ato determinando providências e delegando atribuições.	Juiz.	15 dias.
Cadastrar as instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Juiz, Servidores e comunidade.	90 dias.
Instituir e atualizar o livro de ponto.	Servidores.	5 dias.

FATOR: Audiências

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Identificar as necessidades das audiências.	Juiz.	15 dias.
Tornar efetiva a pauta, evitando adiamentos.	Juiz/Partes.	Imediata.

FATOR: Fluxo de processos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Exigir que os prazos de cumprimento dos mandados sejam respeitados.	Oficial de Justiça.	Imediata.
Promover o andamento dos processos.	Secretaria.	30 dias.
Utilização dos livros de carga.	Secretaria, Juiz, MP, Advogados.	Imediata.
Delegação de atribuições.	Juiz.	Imediata.

FATOR: Despachos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Objetividade nos despachos.	Juiz.	Imediata.
Cumprimento dos despachos em atraso.	Secretaria.	30 dias.

FATOR: Sentenças

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Julgar processos em atraso.	Juiz.	90 dias.

FATOR: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz com os servidores.	Juiz e Servidores.	30 dias.

FATOR: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz e dos servidores com o Promotor de Justiça.	Juiz, Servidores e Promotor de Justiça.	30 dias.

➤ Etapa 4: Implantação dos Objetivos Estratégicos

A implantação das estratégias deve envolver os três níveis (estratégico, gerencial e operacional) da estrutura organizacional do cartório e implica a elaboração de planos de ação para facilitar a sistematização e o acompanhamento do processo. A elaboração dos planos de ação deve necessariamente ocorrer de forma participativa, envolvendo toda a equipe do cartório. Isso permite o desenvolvimento do espírito de corpo e o comprometimento, de todos.

A seguir apresentamos alguns exemplos de planos de ação concernentes à implantação dos objetivos estratégicos.

Exemplos de Planos de ação

FORMULÁRIOS DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FATOR: Organização geral

Identificação do objeto: Dinamizar o funcionamento do Cartório				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios para sua implementação.	Juiz Titular	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores. 	Dependências do Fórum.

FATOR: Audiências

Identificação do objeto: Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva, evitando adiamentos.	Juiz e Servidores	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Examinar os processos; Delegar atribuições; Fixar rotinas; Garantir o interesse dos atores na busca das soluções. 	Gabinete do Juiz e Secretaria.

FATOR: Fluxo de processos

Identificação do objeto: Agilizar o fluxo processual				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios de sua implementação.	Juiz Diretor da Secretaria e Servidores.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores; Determinação de rotinas cartorárias por ato do juiz; Delegar atribuições para andamento processual de ofício. 	Dependências do Fórum.

FATOR: Despachos

Identificação do objeto: Acelerar o ritmo da prolação dos despachos				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Adoção de despachos em formulários, para o preenchimento pelos próprios servidores.	Juiz e Servidores	30 dias	<ul style="list-style-type: none">• Identificação dos despachos padronizáveis;• Elaboração dos formulários;• Treinamento dos servidores.	Dependências do Fórum e Gabinete do Juiz.

FATOR: Sentenças

Identificação do objeto: Agilizar a prolação de sentenças				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Aproveitar o tempo disponível pela regularização do fluxo processual e delegação de atribuições para prolatar mais sentenças.	Juiz	90 dias	<ul style="list-style-type: none">• Identificar os casos análogos para sentenças semelhantes;• Preferir sentenças.	Gabinete do Juiz

FATOR: Relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Identificação do objeto: Otimizar o relacionamento entre juiz e servidores				
Responsável: Serviço de Psicologia				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Realizar oficinas de trabalho de integração entre juiz e servidores.	Juiz, Servidores e Psicólogos.	Trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Atividades interativas. 	Ambientes externos ao edifício do Fórum.

FATOR: Relacionamento com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Identificação do objeto: Promover a integração				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Promover atividades que permitam integrar os advogados às atividades forenses extraprocessuais.	Juiz e Promotor de Justiça.	1 ano; a primeira atividade deve ser em no máximo 30 dias.	<ul style="list-style-type: none"> Atividades interativas. 	Dependências internas e externas do Fórum.

➤ **Etapa 5: Controle Estratégico**

Apesar de o modelo proposto contemplar o controle estratégico de desempenho na fase final do processo, esse controle ocorre em todas as fases de elaboração e execução do planejamento estratégico. O controle deve ser visto como um processo cíclico e contínuo. Os participantes, sob a coordenação do magistrado, devem avaliar cada resultado dos processos com o propósito de obter os melhores resultados. Nesse sentido, o ciclo PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizado como referência e ferramenta para a consecução desse propósito.