



AVM FACULDADE INTEGRADA

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
EM GESTÃO PÚBLICA**

ANA KARLA BARROS DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA JUSTIÇA
BRASILEIRA: UM ESTUDO ACERCA DO PLANO
ESTRATÉGICO DO JUDICIÁRIO 2015-2020**

Brasília - DF
2015

ANA KARLA BARROS DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA JUSTIÇA
BRASILEIRA: UM ESTUDO ACERCA DO PLANO
ESTRATÉGICO DO JUDICIÁRIO 2015-2020**

Monografia apresentada à AVM Faculdade Integrada
como exigência parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Róbison Gonçalves de Castro

Brasília - DF
2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, fonte de inspiração, amor, fé e fortaleza.

Resumo

Este trabalho se propõe a fazer um estudo acerca do Plano Estratégico do Poder Judiciário para o período de 2015 a 2020, por meio da análise das vantagens obtidas com o plano estratégico do Poder Judiciário, com foco na identificação da relação entre as tendências atuais e o cenário desejado para o Judiciário e na avaliação da relação entre o planejamento e efetiva prestação jurisdicional em benefício da sociedade. Com esse tipo de estudo, busca-se dar maior visibilidade acerca da importância do planejamento estratégico como uma forma de melhorar a eficiência e a efetividade no Poder Judiciário.

Palavras-chave: Administração Estratégica, Planejamento, Poder Judiciário.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Macrodesafios do Poder Judiciário	16
Figura 2. Meta 1- Produtividade	24
Figura 3. Meta 6- Ações Coletivas	25

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. TEMA.....	9
1.2. PROBLEMA.....	9
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.4. JUSTIFICATIVA.....	11
1.5. METODOLOGIA.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1. Administração estratégica.....	12
2.2. O uso da estratégia do Poder Judiciário.....	13
2.3. O planejamento estratégico.....	17
2.4. O planejamento estratégico na Justiça brasileira.....	18
2.5. O Planejamento Estratégico do CNJ para o período de 2015 a 2020.....	22
2.6. O Planejamento e a efetiva prestação jurisdicional.....	24
2.7. Tendências atuais e cenário desejado para o Poder Judiciário.....	27
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
4. REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

A administração estratégica tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações. Com o objetivo de conferir qualidade aos produtos, melhor desempenho e competitividade de mercado, as organizações buscam o planejamento estratégico como ferramenta para atingir seus objetivos organizacionais.

O serviço público tem buscado a visão estratégica para garantir maior eficiência e satisfação de seu principal cliente: a população. O uso do planejamento estratégico e a preocupação em tornar o serviço público mais eficiente e acessível à população trouxe melhorias significativas à Administração Pública.

Em 2014, foi instituída a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2015 – 2020, o Plano contempla a missão, a visão, os valores e os macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio. Esse estudo se propõe a fazer uma análise acerca o impacto e da aplicação deste plano estratégico na Justiça brasileira.

Segundo Alday (2000), o Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

A administração estratégica tem sido vista como uma forma de melhorar o trabalho nas organizações e aumentar a qualidade do produto final da organização. Observa-se que órgãos públicos têm investidos em melhorias para garantir a qualidade nos serviços prestados à população, e; uma das estratégias utilizadas é a implantação do plano estratégico. De onde surge o questionamento: qual função do Plano Estratégico na administração da Justiça brasileira?

A ideia da análise do Plano Estratégico do Poder Judiciário surgiu pelo interesse de verificar como a Administração Estratégica pode trazer benefícios para o serviço público, com o objetivo de avaliar o ganho para a sociedade com a modernização da Justiça brasileira.

Esse estudo se propõe a verificar a função e aplicação da Administração Estratégica na Justiça brasileira, o que possibilitará uma maior visibilidade acerca da importância do planejamento estratégico como uma forma de melhorar a eficiência e a efetividade no Poder Judiciário.

Esse estudo busca analisar as vantagens obtidas com o plano estratégico do Poder Judiciário; identificar a relação entre as tendências atuais e o cenário desejado para o Judiciário e avaliar a relação entre o planejamento e efetiva prestação jurisdicional em benefício da sociedade.

1.1. TEMA

Em 2014, foi instituída a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2015 – 2020, o Plano contempla a missão, a visão, os valores e os macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio. Esse estudo se propõe a fazer uma análise acerca o impacto e da aplicação deste plano estratégico na Justiça brasileira.

1.2. PROBLEMA

A administração estratégica tem sido vista como uma forma de melhorar o trabalho nas organizações e aumentar a qualidade do produto final da organização. Observa-se que órgãos públicos têm investidos em melhorias para garantir a qualidade nos serviços prestados à população, e; uma das estratégias utilizadas é a implantação do plano estratégico.

Com o plano estratégico são traçadas ações que visam à concretização dos objetivos em um cenário futuro e a definição dos meios necessários para o alcance da excelência na prestação do serviço à sociedade.

Dessa forma, esse estudo visa a verificar a função e aplicação da Administração Estratégica na Justiça brasileira.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Verificar a função e aplicação da Administração Estratégica na Justiça brasileira.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analisar as vantagens obtidas com o plano estratégico do Poder Judiciário;
- Identificar a relação entre as tendências atuais e o cenário desejado para o Judiciário;
- Avaliar a relação entre o planejamento e efetiva prestação jurisdicional em benefício da sociedade.

1.4. JUSTIFICATIVA

A ideia da análise do Plano Estratégico do Poder Judiciário surgiu pelo interesse de verificar como a Administração Estratégica pode trazer benefícios para o serviço público, com o objetivo de avaliar o ganho para a sociedade com a modernização da Justiça brasileira.

Esse estudo possibilitará uma maior visibilidade acerca da importância do planejamento estratégico como uma forma de melhorar a eficiência e a efetividade no Poder Judiciário.

1.5. METODOLOGIA

Esse trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa acerca do Plano Estratégico do Poder Judiciário 2015-2020. A pesquisa foi realizada em livros, textos acadêmicos, revistas científicas e sites especializados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Administração estratégica

O planejamento faz parte do cotidiano de todos, não apenas das organizações, mas também da vida das pessoas. A diferença é a forma de planejar, dependendo de como for feito, o planejamento pode levar ao sucesso, a estagnação ou ao fracasso.

Nas últimas décadas, as organizações mudaram a forma de planejar. Inicialmente, eram feitos planejamentos do longo prazo, com ênfase no orçamento e nos lucros que poderiam ser obtidos, a concorrência e as exigências dos consumidores eram bem menores que as atuais.

A definição da estratégia de uma organização é um passo importante para a elaboração do planejamento da empresa. Para que sejam definidos os primeiros parâmetros institucionais, faz-se necessária a incorporação de alguns conceitos. Conforme explica Mintzberg (2000), “estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo”.

Embora não seja percebido pelas organizações, elas têm padrões que se repetem ao longo dos anos, que ajudam a moldar suas estratégias. Ainda, segundo Mintzberg (2000), “as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado”.

Com a expansão dos mercados, a globalização e o avanço da tecnologia, percebeu-se que já não era mais possível sobreviver e expandir os negócios apenas com o planejamento de longo prazo, surgiu então, o planejamento estratégico.

Como ressalta Alday (2000), o planejamento estratégico:

Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas.

É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

Mais amplo e dinâmico, o planejamento estratégico possibilita uma maior integração com o meio externo, o que faz o administrador perceber as oportunidades e ameaças, fazendo uma ligação do presente ao futuro da empresa, buscando a missão a visão e os objetivos a serem alcançados.

2.2. O uso da estratégia do Poder Judiciário

Pode-se destacar o uso da estratégia no Poder Judiciário por meio da ação efetiva do Conselho Nacional de Justiça. Instituído pela Emenda Constitucional n. 45/04, o Conselho Nacional de Justiça tem como objeto o controle a coordenação, o controle administrativo e o aperfeiçoamento do serviço público por meio de ações de planejamento.

Com a missão de contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da Sociedade, descrita no sítio do órgão, o CNJ busca contribuir para a efetividade da prestação jurisdicional para obter o reconhecimento da Sociedade.

O CNJ realiza a elaboração e divulgação do plano estratégico norteador para o Poder Judiciário. Exerce a função de comunicador da estratégia, conforme ressaltam KAPLAN & NORTON (1997, p.210):

A comunicação da visão e da estratégia das empresas aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing. As metas dessa campanha são idênticas às das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento.

A visão do CNJ é descrita como: ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário, com o objetivo de Coordenar a gestão do Poder Judiciário, atuando em parceria com suas unidades para que alcancem seus objetivos estratégicos, visando à melhoria da prestação jurisdicional.

O CNJ define, em sua página na *internet*, cinco atributos de valor para a sociedade, que são: agilidade, ética, imparcialidade, probidade e transparência. Todos esses atributos fazem parte do Plano Estratégico do Conselho e visam concretização da justiça por meio de valores sociais.

A função do CNJ no Poder Judiciário envolve além do controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, abrange a coordenação do planejamento e da gestão estratégica do Poder Judiciário. Essa atividade de planejamento envolve um processo contínuo para o alcance das metas estabelecidas, conforme destaca Oliveira (2004, p.36):

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais

estados sejam alcançados. E tudo isso implica num processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, P.36)

A Estratégia do Judiciário para 2015-2020 foi instituída por meio da Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014, e estabeleceu os seguintes macrodesafios:

- Garantia dos direitos da cidadania;
- Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional;
- Combate à corrupção e improbidade administrativa;
- Adoção de soluções alternativas de conflito;
- Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas;
- Aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- Fortalecimento da segurança do processo eleitoral;
- Melhoria da gestão de pessoas;
- Aperfeiçoamento da gestão de custos;
- Instituição da governança judiciária;
- Melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

Esses macrodesafios estão representados no esquema abaixo, retirado do sítio de CNJ:

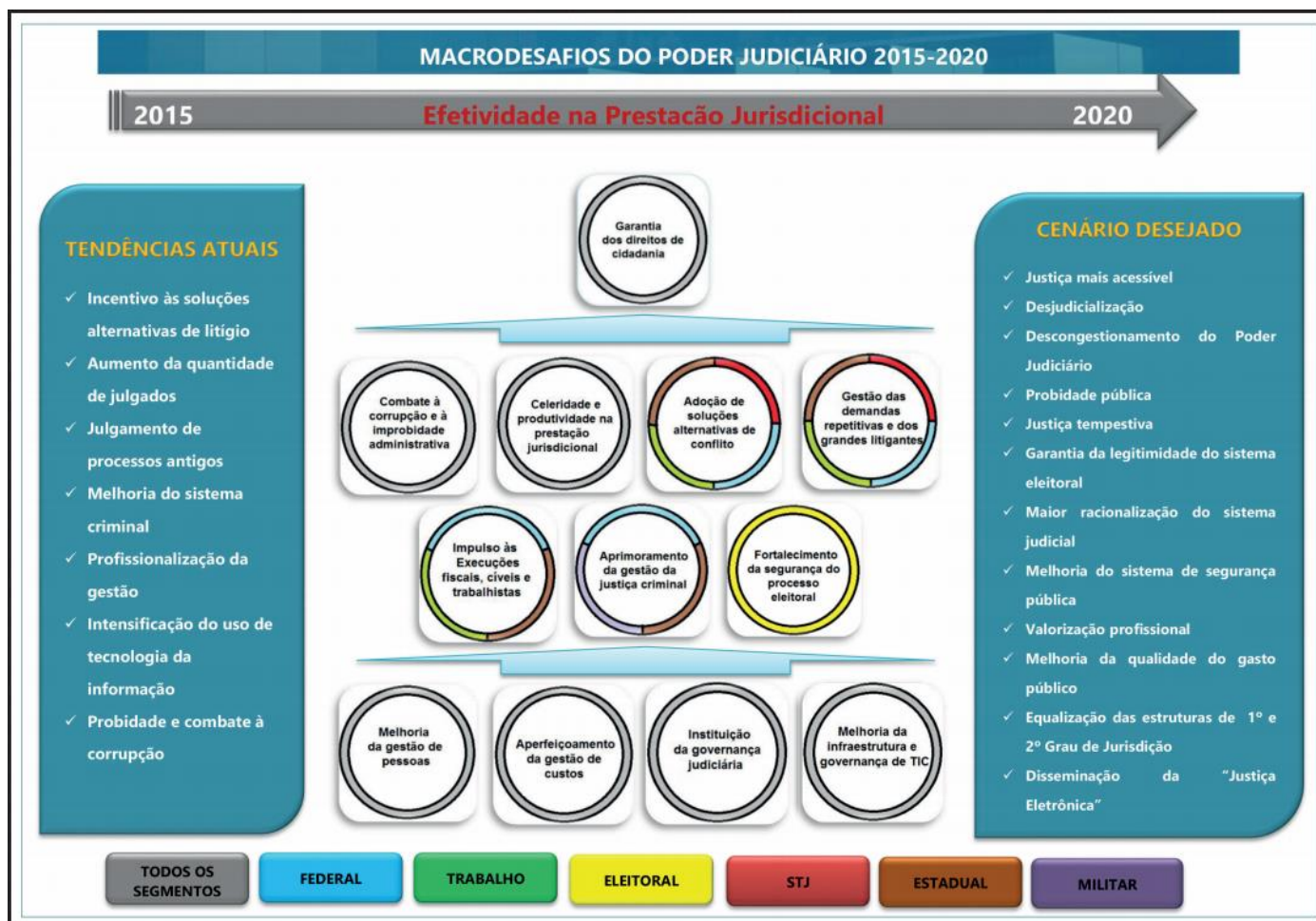


Figura 1- Macrodesafios do Poder Judiciário

Dessa forma, observa-se o papel essencial do Conselho Nacional de Justiça na elaboração da estratégia da Justiça brasileira e na mudança de paradigma de atuação estatal, com a finalidade de fazer um Poder Judiciário mais eficiente e voltado às demandas sociais.

2.3. O planejamento estratégico

O plano estratégico é uma ferramenta utilizada pelo administrador para definir os passos que a organização deve seguir, por meio de um planejamento definido em etapas.

OLIVEIRA (2004) aponta como dimensões do planejamento, de acordo com Steiner: o assunto abordado; os elementos do planejamento; o tempo do planejamento; as unidades organizacionais e as características do planejamento.

O administrador deve fazer o planejamento avaliando as condições atuais da empresa, mas com foco no futuro. Esse planejamento segue uma série de etapas, como a definição da missão e da visão do negócio; a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); a análise do ambiente interno (forças e fraquezas); a definição dos objetivos e metas; a formulação da estratégia e a etapa de controle e feedback.

Segundo Resende (2008, p.18) “O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

O alinhamento entre a estratégia, a missão, a visão e os objetivos da organização, produzem um ambiente propício para aproveitar as oportunidades da melhor forma, com o pensamento no presente conectado a um futuro promissor. De acordo com Oliveira (2004, p.35):

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

O planejamento está diretamente associado ao conjunto de ações propostas para atingir um resultado definido, mas é necessário que se tenha certeza da situação e controle dos fatores que asseguram o sucesso na obtenção dos resultados. (GIMENES in PENTEADO, 2012).

Dessa forma, destaca-se a importância do planejar, do olhar para o futuro, não de qualquer forma, mas com uma estratégia para chegar ao ponto almejado, como destaca Gamble (2012, p.2):

Elaborar respostas claras à pergunta “como vamos chegar lá?” é a essência da administração estratégica. Em vez de manter a mesma orientação e lidar com novas oportunidades ou ameaças à medida que aparecem, a administração estratégica implica o desenvolvimento de um plano de ação empresarial.

2.4. O planejamento estratégico na Justiça brasileira

Com a implementação do modelo gerencial no serviço público, houve uma valorização da eficiência e da efetividade, conforme ressalta Pereira (2006, p.184) “com o conceito de efetividade, recupera-se a noção de que o governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços. É a ótica da qualidade que começa a ser incorporada pelo modelo gerencial”.

Dentro desse contexto se insere o Poder Judiciário, com o desafio de prestação de serviço de forma célere, justa e imparcial. Para isso, o Conselho Nacional de Justiça tem desenvolvido um trabalho estratégico, no qual são desenvolvidos planos a serem seguidos pelos órgãos do Poder Judiciário.

Em 2009, foi publicada a Resolução n.70 do CNJ, que foi responsável pela regulamentação das ações de planejamento e gestão estratégica no Poder Judiciário. Por meio dessa Resolução, foram definidas a missão, a visão, os atributos de valor e os 15 (quinze) objetivos estratégicos do Poder Judiciário; conforme o art. 1º:

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional consoante do Anexo I desta Resolução, sintetizado nos seguintes componentes:

I - Missão: realizar justiça.

II - Visão: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

III - Atributos de Valor Judiciário para a Sociedade:

a) credibilidade;

b) acessibilidade;

c) celeridade;

d) ética;

e) imparcialidade;

f) modernidade;

g) probidade;

h) responsabilidade Social e Ambiental;

i) transparência.

IV - 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas:

a) Eficiência Operacional:

Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;

Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

g) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;

Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;

h) Orçamento:

Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

A Resolução N. 70/2009 se aplica ao CNJ, ao Superior Tribunal de Justiça; aos Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; aos Tribunais e Juízes do Trabalho; aos Tribunais e Juízes Eleitorais; aos Tribunais e Juízes Militares; e aos Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios. Todos os órgãos deverão elaborar seus planos alinhados ao Plano Estratégico Nacional.

Com a elaboração dos planos de cada órgão e com o apoio do CNJ, o Poder Judiciário passou a vivenciar a gestão estratégica, causando mudanças não somente internas, mas principalmente externas. O cidadão passou a ser visto como cliente e o Judiciário passou a adotar procedimentos mais eficientes visando à redução da morosidade e da insatisfação da população com a Justiça brasileira. Conforme ressalta Gimenes (2012, p.246):

Quando tratamos da administração judiciária, falar em planejamento estratégico é discutir qual rumo esse poder deve tomar, de forma coordenada e controlada, para atingir aquilo que a sociedade demanda. A

preocupação do Judiciário não está na concorrência ou no mercado, visto que sua atribuição é exclusiva por força legal, mas em corresponder às expectativas dos cidadãos no que diz respeito à prestação jurisdicional.

Por meio do planejamento estratégico, o Poder Judiciário passou se inserir no contexto da reforma da Administração Pública, na qual o cidadão receber um serviço de qualidade do Poder Público, baseado nos Princípios da Eficiência e da Economicidade. As exigências com relação aos serviços recebidos pela população têm aumentado, conforme Pascarelli (2011, p.48):

O mundo contemporâneo passa a exigir que a principal função da Administração Pública seja a de ampliar, de forma sistêmica, as oportunidades individuais, institucionais e regionais, estimulando a incorporação de novas tecnologias, criatividade e inovação na gestão pública. Torna-se indispensável uma modernização da máquina administrativa em nível federal, estadual e municipal, exigindo que os defensores do poder tenham que alcançar níveis nunca antes exigidos de eficiência, eficácia e efetividade.

Diante dos novos anseios da sociedade, por uma Justiça célere e eficaz, a função do CNJ tem sido fundamental para a Justiça brasileira. O CNJ tem influenciado diretamente na definição dos novos rumos do Poder Judiciário e para isso, tem se valido de todos os instrumentos à sua disposição para gerar uma revolução na forma de fazer Justiça (CARMONA in PENTEADO, 2012).

2.5. O Planejamento Estratégico do CNJ para o período de 2015 a 2020.

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 foi instituída por meio da Resolução n. 198 de 1º de junho de 2014, que dispõe, entre outras medidas, sobre o alinhamento dos planos estratégico dos órgãos do Judiciário à Estratégia do Judiciário 2020. No que diz respeito à execução da estratégia, de acordo com o art. 8º, cada órgão deve manter unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

No documento intitulado de Estratégia Judiciário 2020 são definidas a missão e a visão do Poder Judiciário, além dos atributos de valor para a sociedade. A segunda parte deste documento trata dos macrodesafios do Judiciário visto por três ângulos: da sociedade, dos processos internos e dos recursos.

A Missão definida para o Poder Judiciário foi a de Realizar Justiça, descrita com o objetivo de fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Para Resende (2008), a visão da organização deve corresponder a um desafio estratégico, inovador, criativo e empreendedor da organização; no Plano do Judiciário, esse desafio é o de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Essa visão de futuro foi descrita como: ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Além da missão e da visão, o plano apresenta os Atributos de valor para a sociedade, que são: a credibilidade, a celeridade, a modernidade, a acessibilidade, a imparcialidade, a transparência e controle social; a ética, a probidade e a responsabilidade socioambiental.

Na Administração Pública, o cliente é a sociedade, que é sempre fundamental no desenvolvimento do plano estratégico. Dessa forma, foram traçados

2 importantes macrodesafios no que diz respeito à sociedade, que são: a efetividade na prestação jurisdicional e a garantia dos direitos de cidadania.

Com relação aos processos internos, foram definidos como macrodesafios o combate à corrupção e à improbidade administrativa; a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; a adoção de soluções alternativas de conflito; a gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; o impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; o aprimoramento da gestão da justiça criminal e o fortalecimento da segurança do processo eleitoral.

A melhoria da gestão de pessoas, o aperfeiçoamento da gestão de custos, a instituição da governança judiciária e a melhoria da infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação são os macrodesafios relacionados aos recursos do Poder Judiciário.

Observa-se que o Planejamento foi elaborado com base nos grandes desafios que o Judiciário precisa enfrentar para realizar a efetiva prestação jurisdicional e cumprir a sua missão de realizar a justiça. Esse plano deve servir como base para a elaboração dos planos dos demais órgãos do Poder Judiciário, sempre levando em consideração a missão e a visão do Poder Judiciário.

2.6. O Planejamento e a efetiva prestação jurisdicional.

O Planejamento tem como objetivo o cumprimento das metas estabelecidas e a efetiva prestação dos serviços oferecidos, para avaliar o cumprimento das metas e objetivos, são realizados levantamentos e análise de dados acerca execução das metas.

Para ilustrar a concretização dessas metas, segue o resultado de duas das Metas Nacionais de 2014, publicado em 5 de maio de 2015, no sítio do CNJ, em documento intitulado Resultado da Metas Nacionais 2014.

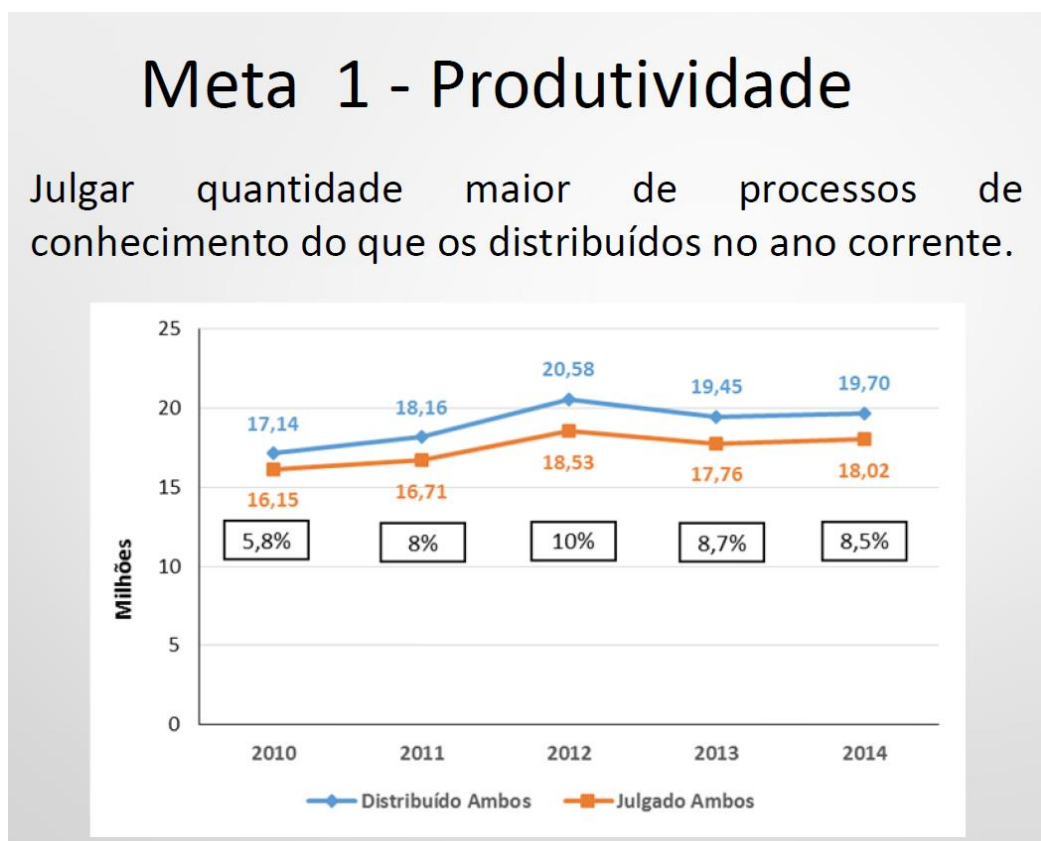


Figura 2. Meta 1- Produtividade

Meta 6 – Ações coletivas

Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011 no 1º Grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º Grau.

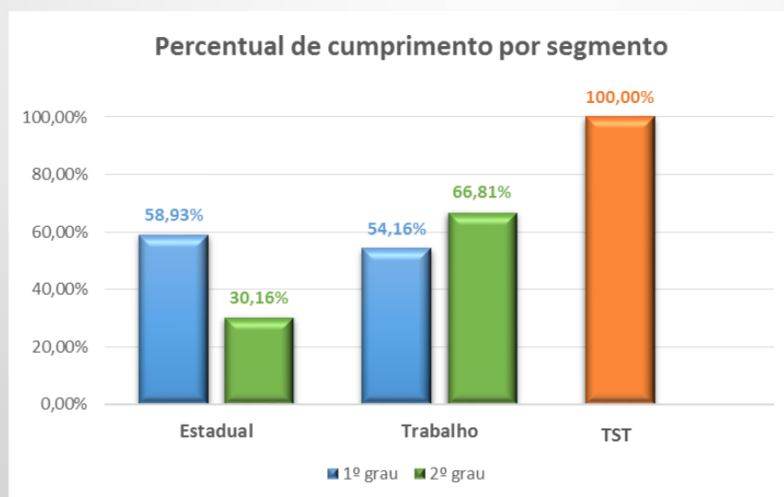


Figura 3. Meta 6- Ações Coletivas

O documento que relaciona o resultado das Metas Nacionais de 2014, apresenta gráficos relativos a 6 (seis) metas, a saber: produtividade; celeridade; distribuição da força de trabalho; combate à corrupção; execução fiscal e não fiscal; e ações coletivas. Desses, foram escolhidos 2 (dois) gráficos para análise: o que trata da produtividade e o que mostra o crescimento no julgamento de ações coletivas.

A *figura 2* mostra a produtividade com relação ao número de processos distribuídos e julgados no período de 2010 a 2014. Observa-se que à medida que aumenta o número de processos distribuídos, o de julgados também aumenta. Nota-se também que a diferença entre o quantitativo de processos distribuídos e o de julgados tem diminuído desde 2012. A menor diferença da série histórica observada entre esses quantitativos ocorreu em 2010, quando foi de 5,8%.

Nos períodos de 2012-2013 e 2013-2014, a variação de julgados foi maior que a variação de distribuídos, o que mostra que gradualmente o quantitativo de processos julgados se aproxima do número de processos distribuídos.

Com relação à meta 6, representada na *figura 3*, referente às ações coletivas, observa-se que a Justiça Estadual cumpriu 58,93% da meta para o 1º grau. Nessa instância, dos 76.648 processos pendentes de julgamento no período definido, 45.167 foram julgados. No 2º grau de jurisdição, o cumprimento foi de 30,16%, com 8.325 processos julgados de um total de 27.605 processos que aguardavam decisão tendente a pôr lhes fim.

No 1º grau da Justiça do Trabalho, 16.086 processos compunham o passivo (pendentes de julgamento), dos quais foram julgados 8.712 processos, o que resulta num cumprimento de 54,16% da meta. Já no 2º grau, 66,81% da meta foi cumprida, pois 3.468 processos foram julgados de um total de 5.191 processos.

O TST atingiu 100% de cumprimento dessa meta no ano de 2014, julgando todos os 103 processos que estavam pendentes de julgamento.

Na Administração Pública a concretização de resultados e a efetivação do planejamento na prática é bem complexa. A mensuração de resultados torna-se uma forma de mostrar a sociedade o trabalho realizado, conforme salientam Kaplan & Norton (1997):

No caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes.

Dessa forma, pode-se observar a efetiva transformação do planejamento em resultados concretos para a sociedade, com o aumento no número de processos julgados e distribuídos, o que representa um serviço público mais eficiente.

2.7. Tendências atuais e cenário desejado para o Poder Judiciário

Conforme retrata a *figura n.1*, o quadro que representa os macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020 apresenta também as tendências atuais e o cenário desejado. Como tendências, são citados:

- Incentivo às soluções alternativas de litígio;
- Aumento da quantidade de julgados;
- Julgamento de processos antigos;
- Melhoria do sistema criminal;
- Profissionalização da gestão;
- Intensificação do uso de tecnologia da informação.
- Proibidade e combate à corrupção.

Como cenário desejado, são elencados:

- Justiça mais acessível;
- Desjudicialização;
- Descongestionamento do Poder Judiciário;
- Proibidade pública;
- Justiça tempestiva;
- Garantia da legitimidade do sistema judicial;
- Melhoria do sistema de segurança pública;
- Valorização profissional;
- Melhoria da qualidade do gasto público;
- Equalização das estruturas de 1º e 2º Grau de Jurisdição
- Disseminação da Justiça Eletrônica.

O que se constata do conjunto de tendências atuais é que essas tendências que propiciarão o cenário de futuro desejado, pois à medida que aumenta a quantidade de julgados e o julgamento de processos mais antigos, ocorre o descongestionamento do Poder Judiciário, além da justiça tempestiva. O mesmo se dá com a proibidade e combate à corrupção, que vão gerar a melhoria da qualidade do gasto público e a proibidade pública.

No que diz respeito à intensificação do uso da tecnologia da informação, tem-se como consequência uma justiça mais acessível e a disseminação da justiça eletrônica, que facilita o acesso à informação nos lugares mais remotos do país, o que reduz custos tanto para a parte interessada quanto para a Justiça. Um exemplo é a digitalização e informatização dos processos, que reduziu a quantidade de papel utilizada no Poder Judiciário.

A profissionalização da gestão tem impacto direto na concretização do cenário desejado, vista de forma ampla com a introdução da gestão em todas as instâncias do Judiciário ou até mesmo na valorização do profissional que atua na área, que é fundamental para o alcance de todos os objetivos.

A ideia fundamental do planejamento precisa se concretizar e buscar o seu fim maior, que é a Justiça. Compartilha-se da exposição de Carmona (2012) em artigo intitulado Administração Estratégica no Poder Judiciário: o planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça:

O conjunto das metas do CNJ, no meu sentir, faz parte de um ideal maior, que é o de “Realizar Justiça”, justamente a Missão do Poder Judiciário. Portanto, as metas, como integrantes do Plano Estratégico Nacional e inseridas no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário constituem um conjunto de ações que, se bem formuladas e administradas, transformarão o Judiciário em um poder com credibilidade, apto a decidir com acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência, que são os atributos de valor para a sociedade. (Carmona, in Penteadó, p. 486, 2012).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios advindos do uso planejamento estratégico na Justiça brasileira têm surgido a cada dia, mas a administração tem usado essa ferramenta para fortalecer o Poder Judiciário e entregar à população uma justiça célere e efetiva.

Esse trabalho se propôs a estudar o Plano Estratégico do Judiciário para o período de 2015 a 2020, por meio da aplicação da administração estratégica na Justiça brasileira.

O primeiro capítulo abordou o uso da estratégia no Poder Judiciário, com destaque para os macrodesafios estabelecidos para os órgãos, dentre os quais, destaca-se a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e o combate à corrupção e improbidade administrativa.

O planejamento estratégico na Justiça brasileira foi o tema do segundo capítulo, que trouxe a discussão sobre a Resolução n. 70 do CNJ e os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, ressaltando a função do Conselho de trazer para a sociedade uma justiça célere e efetiva.

O terceiro capítulo apresentou o conteúdo do planejamento 2015-2020, com foco na missão, visão, atributos de valor, processos internos e recursos. Na parte final do capítulo, foram apresentados os resultados de duas metas de 2014, com a finalidade de ilustrar como o planejamento pode interferir na efetiva prestação jurisdicional.

Dessa forma, pode-se considerar que os objetivos específicos do estudo foram contemplados neste trabalho, mesmo que de forma resumida, já que para uma análise mais aprofundada, seria necessário um estudo do planejamento em todos os órgãos do Poder Judiciário.

Os capítulos citados se propuseram a verificar a função e aplicação da Administração Estratégica na Justiça brasileira por meio do estudo do Plano Estratégico do Judiciário 2015-2020. Da análise apresentada, contata-se a relevância das ações de planejamento implementadas no Poder Judiciário nos últimos anos, pode-se considerar que já ocorreu uma mudança significativa, de

acordo com os dados apresentados no capítulo 3. Ressalta-se o esforço do Judiciário em cumprir a sua missão de realizar Justiça de uma forma plena, com o efetivo reconhecimento da sociedade.

Como o plano 2015-2020 ainda não se concretizou, encontra-se margem para pesquisas futuras acerca do mesmo tema, inclusive sobre os resultados que serão obtidos após 2020, com a finalidade de constar se os macrodesafios estipulados serão superados e se o cenário desejado se concretizará.

4. REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, maio/ago. 2000, v.3, n.2, p.9-16.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

GAMBLE, Jonh E. & THOMOSON, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. São Paulo: Bookman, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PENTEADO, Luiz Fernando Wowk & PONCIANO, Vera Lúcia Feil. **Curso Modular de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico**. São Paulo: Conceito Editorial, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

<<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso em: jul. 2015.