

**CLAUDIA BATTISTA CACCEFO (1177646)**

**Pós - Gestão Pública**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA  
ADMINISTRATIVA PARA MUDANÇA DO PODER  
JUDICIÁRIO E MELHORIA NA SATISFAÇÃO DA SOCIEDADE**

**Orientador: Prof. João Luiz de Souza Lima**

**Claretiano - Centro Universitário**

**SANTO ANDRÉ  
2016**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA PARA MUDANÇA DO PODER JUDICIÁRIO E MELHORIA NA SATISFAÇÃO DA SOCIEDADE**

## **RESUMO**

O presente artigo analisa o aperfeiçoamento da gestão judiciária por meio da utilização de planejamento estratégico, como instrumento de prestação jurisdicional no âmbito do Poder Judiciário, tendo em vista a realização da Justiça em tempo razoável e com qualidade.

Este trabalho pretende também destacar a importância dessa gestão, enfatizando a iniciativa do Conselho Nacional de Justiça e o papel do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional.

O Planejamento Estratégico como principal ferramenta para que se mobilizem as pessoas e se estabeleça um tempo de reflexão voltada para o futuro, a fim de que sejam estudadas soluções concretas para o aprimoramento constante dos trabalhos.

O aperfeiçoamento da gestão no Judiciário tem por escopo o combate da morosidade do sistema judicial, um avanço na credibilidade da justiça, a melhoria na qualidade de vida no trabalho das pessoas da organização como fator motivacional e, por conseguinte, o aumento da satisfação da sociedade.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Planejamento Estratégico. Conselho Nacional de Justiça. Poder Judiciário.

## **1. Introdução**

Com efeito, os modelos burocráticos que vinham sendo utilizados não mais atendem às necessidades e às mudanças ocorridas na sociedade.

A sociedade contemporânea criou novas demandas e exige rapidez nas respostas, diante dessa necessidade, o Poder Judiciário precisa mudar para melhor atender aos jurisdicionados.

Pela mesma razão, o Magistrado deve constantemente dialogar com os seus pares e servidores, estimulando as boas práticas e iniciativas.

A gestão das unidades de trabalho deve ser desenvolvida com a participação efetiva dos magistrados, coordenando a parte administrativa da sua equipe, ou seja, a gestão das pessoas e dos processos de trabalho.

Neste contexto, o planejamento estratégico consiste em uma ferramenta administrativa apropriada para construir uma nova realidade para o Poder Judiciário, o qual, certamente, saberá dar as respostas que a sociedade dele espera.

O objetivo maior é reconhecer os problemas, as fraquezas e as deficiências para depois racionalizar o uso dos recursos disponíveis e superar tais dificuldades.

## 2. Planejamento Estratégico no Judiciário

A sociedade ao longo de anos tem evoluído e, assim, passou a exigir mudanças nas organizações públicas, em busca de soluções para os problemas da coletividade e com o Poder Judiciário não poderia ser diferente.

O Conselho Nacional de Justiça, atendendo a essa tendência atual, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, editou a Resolução n.º 70/2009, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

Tal Plano estratégico do Judiciário tem por objetivo garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.

A Missão do Poder Judiciário é fazer Justiça de modo a fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Já a Visão do Judiciário é de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Enfim, 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.

Por sua vez, os Valores a ser transmitidos para a sociedade, são: celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, responsabilidade socioambiental, imparcialidade, ética e probidade (Art. 1º, III).

O Conselho Nacional de Justiça definiu 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas. São eles:

**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;

**Segundo Mintzberg (1998) a estratégia:**

- diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deve permanecer inalterada;
- afeta uma organização em seu todo;
- implica em questões de conteúdo e processo;
- não é determinada, ela pode diferir;
- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos. Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. Neste contexto, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida.

O planejamento auxilia o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da organização, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, a maximizar a eficiência, a definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento da organização.

O planejamento estratégico se refere à organização de maneira global e é voltado ao longo prazo e como as decisões atuais poderão impactar a organização. Este tipo de planejamento tem uma visão forte no ambiente externo a fim de preparar a organização para os desafios. Os objetivos neste nível devem ser mais gerais, ou seja, pouco detalhados.

As principais fases do planejamento estratégico são: a definição do negócio, missão, visão e valores da organização, o diagnóstico estratégico (análise interna e externa da organização), a formulação da estratégia, a implantação dela e o controle de todo o processo.

Portanto, a organização deve primeiramente analisar qual sua razão de existir, seus valores e como ela quer impactar a sociedade (missão, visão, negócio). Depois disso, a organização deve decidir aonde quer chegar, ou seja, qual é o destino desejado (visão) e qual é a situação atual (diagnóstico estratégico).

O planejamento estratégico é compreensivo, pois envolve a organização como um todo, sendo que todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos neste processo. É um processo de construção de consenso devendo buscar o melhor resultado para todos dentro da organização.

Assim, um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado. É também uma forma de aprendizagem organizacional, pois tanto a organização passa a se conhecer melhor (autoconhecimento), como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.

Assim, entende-se como planejamento estratégico o processo gerencial que tem por finalidade a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, considerando as condições internas e externas à organização, sua evolução esperada, bem como os meios disponíveis para atingir os objetivos propostos.

Conforme Matos (2006, p. 36), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- 1) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está focado nas relações entre a organização e seu ambiente de tarefa que é constituído por um elenco mutável de fornecedores, clientes, concorrentes (quanto a clientes e fornecedores) e agências reguladoras. Portanto, extremamente sujeito à incerteza a respeito de eventos ambientais que se sucedem em uma ampla variedade de cursos de ação. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e nem sempre em dados concretos baseados na abordagem analítica. Reflete uma orientação externa da organização que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora dela e que estão fora de seu controle e mesmo de sua compreensão.
- 2) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que para aqueles de hoje. Para tanto depende da construção de cenários e de desdobramentos esperados da situação atual.
- 3) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos “sinérgicos” de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo, holístico e sistêmico. E o papel das pessoas é fundamental nesse aspecto. O planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel ou na mente do estrategista, mas na cabeça e no coração das pessoas. São elas que o realizam e o fazem acontecer. Elas precisam conhecer os objetivos a alcançar para que o atinjam de maneira consciente, compromissada e engajada. Sem isso, o planejamento estratégico, por melhor que seja, não funciona e nem produz resultados.
- 4) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convier a todos. Consenso dos parceiros envolvidos: dirigentes, acionistas, fornecedores e até mesmo intermediários, enfim, todos aqueles que contribuem para que a organização possa alcançar os seus objetivos. Mais do que isso: aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado pelas pessoas em todos os níveis da organização.
- 5) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental e aproveitamento das oportunidades que ali surgem, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, dinâmico, competitivo e mutável. Os ajustes internos – a construção do consenso, negociações para tanto, as interdependências, interações, definição de recompensas – constituem sempre novas maneiras de aprender a conviver em conjunto e, principalmente, cooperar para que a

união faça a força da organização. A sinergia está por trás disso tudo. E ela depende desse tipo de solidariedade interna.

Chiavenato (2009) diz que nenhuma organização é capaz de prever o futuro, mas, por meio do planejamento estratégico, ele pode ser criado.

Deprendemos de Kaplan que a organização precisa de avaliações constantes, reformulações quando necessárias, controle dos indicadores, análises das viabilidades dos objetivos para que os mesmos sejam possíveis de ser alcançados, tangíveis e principalmente bem definidos (KAPLAN,1997).

De acordo com Herrero (2005), “o mapa estratégico é a representação visual da história da estratégia de uma organização”. Herrero explica ainda que o mapa estratégico possui os seguintes sentidos:

1. Mostrar o destino estratégico;
2. Destacar o valor do capital intelectual;
3. Representar visualmente a estratégia;
4. Ligar o trabalho individual à estratégia;
5. Demonstrar o fluxo de valor;
6. Reforçar a importância do conhecimento.

Veja abaixo o mapa estratégico do Poder Judiciário:



Figura 1 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário.

Segundo Matos (2009, p. 6) são condições para a eficácia do planejamento estratégico:

- Definir a missão da empresa, identificando suas grandes áreas de atuação.
- Desenhar cenários com indicadores sobre tendências, ameaças e oportunidades.
- Formular objetivos organizacionais para atender a missão.
- Estabelecer metas em função de cada objetivo
- Acompanhar e avaliar o cumprimento das metas.
- Promover as correções necessárias.
- Replanejar, revivendo o mesmo ciclo.

Por meio da instituição de Planejamento Estratégico, com a mobilização das pessoas, magistrados, servidores e demais agentes do meio judiciário, os serviços tendem a melhorar de forma contínua, em favor da população que brada por justiça.

As metas estabelecidas pelo CNJ visam proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorando a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à Justiça.

E para que ocorra o desenvolvimento da gestão e o seu constante aperfeiçoamento, é imprescindível a participação e o efetivo comprometimento das pessoas da organização, do mais alto escalão da estrutura judiciária de carreira até o estagiário.

O comprometimento do magistrado e da chefia imediata é essencial para que a equipe de trabalho seja mobilizada, para que não seja fator de desestímulo na busca dos resultados. O ideal é que no Planejamento Estratégico se possa contar com a participação das pessoas, a fim de que o plano final seja legitimado, compreendido e devidamente aplicado.

Afinal, onde não há um juiz comprometido com a gestão, não há planejamento, e tampouco coordenação dos trabalhos, pois não são pensadas e operacionalizadas formas inovadoras de prestar jurisdição. Se os resultados são insatisfatórios há um descontentamento generalizado da equipe, oriundo da desmotivação decorrente da falta de liderança e da sobrecarga crescente de trabalho.

Chiavenato (2009) destaca que os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

- 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
- 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- 3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Aponta Matos (2009, p. 23) que: “É preciso administrar a cultura organizacional para tornar a organização inteligente. A inteligência provém de lideranças integradas por verdades comuns. Lideranças comprometidas com o pensar estratégico, sem o qual não há renovação.”

Para se evitar possíveis desvios, importante o exercício da gestão judiciária com liderança, conduzindo todas as pessoas, na prestação de serviços de verdadeira excelência à população, preocupando-se, ainda, com a credibilidade perante a opinião pública.

Quanto ao estabelecimento de metas desafiadoras, Orlickas (2010) explica que: “Embora pareça algo difícil e inatingível, as supermetas, desde que alinhadas ao planejamento estratégico e desenhadas num formato claro e inspirador, reúnem os esforços da equipe. As pessoas gostam de desafios e serem estimuladas a atingir seus *audacious goals*.”

A análise sistêmica dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de modo a estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações que possibilitem o aumento do grau de satisfação, tornam o Planejamento Estratégico um importante instrumento para a construção de um Judiciário melhor, mais eficiente em favor da sociedade.

Destarte, a elaboração do Planejamento Estratégico com o envolvimento do maior número possível de pessoas contribui para a identificação de uma série de problemas e alternativas para solucioná-los. Particularmente, evidencia a necessidade de ações voltadas ao desenvolvimento eficiente da gestão, que passa por uma mudança de cultura acerca da missão do magistrado e dos servidores do Judiciário, deles entre si e com a sociedade.

### **3. Os Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020**

O Conselho Nacional de Justiça atualizou a Estratégia Judiciária para até 2020, considerando a necessidade de revisar o plano estratégico estabelecido pela Resolução CNJ nº. 70/2009.

A nova Resolução menciona os Macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, aprovados no VII Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em Belém/PA, em novembro de 2013.

Entre outros pontos abordados, a Resolução nº 198/2014 estabelece que os dados estatísticos relativos às Metas Nacionais (MN) serão informados periodicamente ao CNJ, sendo, prioritariamente, elaboradas a partir de um conjunto de indicadores nacionais, por todos os órgãos do Poder Judiciário.

Os macrodesafios do Poder Judiciário (2015-2020) incluídos no novo texto são os seguintes:

**Garantia dos direitos de cidadania:** refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

**Combate à corrupção e à improbidade administrativa:** priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, bem como medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

**Promoção da celeridade e produtividade na prestação jurisdicional:** garantir a prestação jurisdicional efetiva e célere, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, além de elevar a produtividade dos servidores e magistrados.

**Adoção de soluções alternativas de conflito:** reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória e o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.

**Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes:** refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem; à formação de agentes comunitários de justiça; e, ainda, à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público, e outras entidades afins.

**Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas:** implantação de ações visando à efetividade das ações judiciais, propiciando a recuperação de bens e valores aos cofres públicos (execuções fiscais) e a solução definitiva dos litígios cíveis e trabalhistas. Para tanto, podem ser adotados mecanismos como a utilização tempestiva dos sistemas de bloqueio de ativos do devedor (BACENJUD, RENAJUD, INFOJUD); a realização de leilões judiciais; a celebração de parcerias com as Procuradorias de Fazenda, juntas comerciais, cartórios de registro de imóveis e de protesto de títulos; a inscrição da dívida nos sistemas de proteção ao crédito, a exemplo do Serasa e SPC, entre outras ações.

**Aprimoramento da gestão da justiça criminal:** refere-se à adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de maior aplicação de penas e medidas alternativas, investimento na justiça restaurativa, aperfeiçoamento

do sistema penitenciário, fortalecimento dos conselhos de comunidade, penitenciários e dos patronatos e combate ao uso de drogas ilícitas. Pretende reduzir o número de processos, as taxas de encarceramento e a reincidência; estabelecer mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social; e a construção de uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social.

**Fortalecimento da segurança do processo eleitoral:** está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho.

**Melhoria da gestão de pessoas:** diz respeito a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

**Aperfeiçoamento da gestão de custos:** refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça.

**Instituição da governança judiciária:** formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

**Melhoria da infraestrutura e governança da Tecnologia da Informação e Comunicação:** uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

Entre as principais inovações aprovadas na supramencionada Resolução está a estratificação da Estratégia Nacional em níveis de abrangência, ou melhor, alguns macrodesafios serão aplicáveis a todos os tribunais e outros segmentos da justiça (estadual, federal, do trabalho, eleitoral, militar).

Ademais, os segmentos de justiça, os tribunais e os Conselhos também poderão instituir estratégias próprias, eis que foram traçados, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeridas algumas ações, cabendo a eles, a tarefa de adequá-los à sua realidade.

Consoante ao disposto no seu art. 6º, os órgãos do Poder Judiciário devem promover a participação efetiva de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.

Outra determinação constante na Resolução está na responsabilidade de os magistrados, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário, na execução da estratégia, devendo para promovê-la, serem realizados eventos periódicos, pelo menos anualmente, a fim de se avaliar a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

O art. 8º prevê que os órgãos do Poder Judiciário precisarão manter unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico, dispondo que a referida unidade atuará, ainda, nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos.

Os órgãos do Poder Judiciário deverão realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional (art. 9º).

A partir do aprendizado gerado pela execução das RAE's é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As RAE's fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

Foi incluída no texto da nova resolução a participação oficial dos corregedores e dos representantes da Rede de Governança Colaborativa nos Encontros Nacionais para a discussão da Estratégia. Também ficou decidido que a coordenação dos trabalhos para aprovação de propostas nos Encontros Nacionais passa a ser oficialmente de responsabilidade dos conselheiros do Conselho Nacional de Justiça.

Além disso, a Resolução trouxe o Banco de Boas Práticas e Ideias (BPIJus), a ser continuamente atualizado, contemplando as práticas sugeridas pelo Judiciário e ideias inovadoras apresentadas por qualquer cidadão, sendo que as práticas incluídas no BPIJus concorrerão ao Prêmio Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário.

O CNJ ao valorizar as boas práticas catalogou diversos projetos desenvolvidos com êxito pelos Tribunais ou Conselhos, o que facilita e estimula a integração, a interação e o intercâmbio entre os órgãos do Poder Judiciário.

Como se percebe, as metas do CNJ deverão ser capazes de gerar benefícios reais aos cidadãos e usuários do sistema judicial, porquanto são amplos os desafios na gestão do grande acervo de ações do Poder Judiciário, no entanto, o planejamento estratégico é promissor, dependendo ainda da dedicação, seriedade e envolvimento dos magistrados e servidores, para se alcançar bons resultados.

#### **4. Considerações finais**

Vimos que o planejamento estratégico considerado como instrumento de aperfeiçoamento da gestão poderá contribuir e muito na melhoria da máquina judiciária e na satisfação da sociedade.

Um dos principais desafios é o volume de trabalho nos órgãos do Judiciário, pois são milhões de processos em andamento na Justiça Brasileira.

Observa-se, assim, a necessidade de ações que possam estimular a mudança cultural da litigiosidade judicial para a conciliação, mediação e arbitragem, exaurindo-se as vias alternativas de solução extrajudicial de conflitos.

Este artigo apresentou uma ferramenta utilizada dentro das organizações que desejam sucesso, sendo atualmente empregada na gestão judiciária, definindo as suas estratégias, a missão do Poder Judiciário, sua visão, seus valores, os ambientes interno e externo.

A execução de um planejamento estratégico, de forma eficaz, na Justiça Nacional, assegura o atendimento das metas e, conseqüentemente, poderá mudar o Poder Judiciário para melhor, reconstruindo sua imagem, por meio de transparência, modernização e qualidade dos serviços oferecidos à população.

#### **5. Referências Bibliográficas:**

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. Barueri: Manole, 2009.  
HERRERO, Emílio. *Balanced scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. Os caminhos da competitividade. 3ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2012.

Conselho Nacional de Justiça. Objetivos Estratégicos do Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento-do-judiciario/objetivos-estrategicos-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 3 mai. de 2016.

Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 198 de 01/07/2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 10 jun. de 2016.