

CARTILHA

DVPGE

Gestão
Cartorária



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS

CARTILHA

Gestão Cartorária





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS
DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

ELABORAÇÃO

Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DVPGE)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1 GESTÃO CARTORÁRIA	5
1.1 GESTÃO CARTORÁRIA: FERRAMENTA DE MELHORIA DE DESEMPENHO...	5
1.2 GESTÃO POR PROCESSOS	7
2 GESTÃO ESTRATÉGICA	9
2.1 DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	9
2.2 MISSÃO	9
2.3 VISÃO DE FUTURO.....	10
2.4 ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE.....	10
2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	11
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE	11
2.7 MATRIZ SWOT	11
2.7.1 Pontos fortes	11
2.7.2 Pontos fracos	12
2.7.3 Ameaças	12
2.7.4 Oportunidades.....	12
2.8 PLANO ESTRATÉGICO	14
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
3.2 ROTINAS ADEQUADAS.....	15
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
3.4 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
3.5 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	17
3.6 MELHORIA DE FLUXO DE ENTRADA E SAÍDA DE PROCESSOS.....	17
3.7 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS ENTRE MAGISTRADOS, MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO, ADVOGADOS, SERVIDORES E PÚBLICO	18
3.8 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES DE PRIMEIRO GRAU.....	19

4 MAPA ESTRATÉGICO	21
4.1 O QUE É BALANCED SCORECARD?	21
4.2 TEMAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	22
4.3 INSTRUÇÕES PARA LEITURA DO MAPA ESTRATÉGICO.....	24
4.4 INDICADORES E METAS	24
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SEUS RESPECTIVOS DESDOBRAMENTOS.....	25
 5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	 29
5.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS	29
5.2 PLANOS DE AÇÃO	29
5.3 PROGRAMA.....	31
5.4 PATROCINADOR DO PROJETO	31
5.5 GESTORES DOS PROJETOS.....	31
5.6.DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA WEB	32
 6 COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO TJAM.....	 33
6.1 REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	33
 7 PLANEJAMENTO PARA OS CARTÓRIOS JUDICIAIS.....	 34
 REFERÊNCIAS	 42
 ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS (QUINQUENIO 2010-2014)	 43
ANEXO II – IMAGENS DA PÁGINA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45

APRESENTAÇÃO

Mudanças significativas ocorreram nos últimos anos no Judiciário Brasileiro. Os novos caminhos que se abrem na aplicação da Justiça nos exigem modelo de excelência na prestação de serviços públicos.

A modernização do Poder Judiciário tornou-se anseio legítimo da sociedade, com foco na qualidade, para atender às exigências de presteza e excelência nos serviços oferecidos à sociedade.

Nessa dinâmica de busca pela qualidade, os cartórios judiciais são essenciais para atingir o sucesso que se pretende, pois os seus integrantes apresentam o Poder Judiciário na prestação do serviço judiciário cotidianamente junto aos cidadãos.

Por isso, devem estar bem estruturados, exibir bom desempenho nos seus processos internos e prestar satisfatório atendimento àqueles que demandam o Poder Judiciário.

A pretensão do Curso de Gestão Cartorária é proporcionar aos participantes técnicas basilares de administração cartorária, com fins de otimizar os recursos disponíveis para potencializar a prestação jurisdicional nos termos preconizados pela Constituição da República Federativa do Brasil.

1 GESTÃO CARTORÁRIA

A gestão cartorária possui duas grandes frentes: a gestão de pessoas e a gestão por processos. Isso se deve à necessidade de melhoria dos procedimentos internos, que somente poderá ser satisfeita por meio das pessoas.

Inicialmente, demonstrar-se-á todo o contexto que circunda o relacionamento entre gestão e o trâmite de processos judiciais nas serventias, para se mensurar os contornos da implantação de gestão estratégica que visa à racionalização dos processos de trabalho com a indispensável integração das pessoas.

1.1 GESTÃO CARTORÁRIA: FERRAMENTA DE MELHORIA DE DESEMPENHO

No Brasil, o tema do acesso à justiça tornou-se mais amplo desde a Constituição de 1988, que saiu do restrito debate com viés político-jurista para alcançar 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 o acesso da sociedade à justiça com celeridade. Nesse contexto, as readequações estruturais do Poder Judiciário surgem como opção plausível para tornar esse acesso em realidade, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

A questão da crise que permeia a Justiça Brasileira 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. O viés da gestão administrativa do Poder Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão, como perspectiva da solução para o problema da ineficiência do Judiciário Brasileiro.

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.

Desta forma, o Poder Judiciário cada vez mais vem sendo demandado pela qualidade dos seus serviços, cujo foco é a razoável duração do processo. Nos

últimos anos houve aumento da demanda, mas a estrutura não cresceu na mesma proporção.

Os dados levantados, em pesquisa do Ministério da Justiça em três Cartórios Judiciais de São Paulo, confirmam que as rotinas dos cartórios compõem a maior parte do tempo dos processos judiciais, pois ficam neles por um período equivalente a 80% (no cartório A) e 95% (nos cartórios B e C) do tempo total de processamento. E, enquanto o processo está no cartório, há períodos que podem ser considerados “tempos mortos”: tempos em que não se praticam atos necessários à solução do conflito e que, portanto, poderiam ser eliminados.

Em geral, os cartórios estão vinculados a cenário de acúmulo, de excesso e de desordem. Volumes de processos que transbordam das prateleiras e se espalham sobre as mesas e, mesmo, pelo chão.

Na mesma pesquisa, os funcionários discordam de que a contratação de mais funcionários resolva o problema do excesso de trabalho, inclusive por conta da falta de espaço disponível em cartório. Pelo contrário, demandam investimentos na qualificação dos recursos humanos existentes, especialmente dos funcionários mais envolvidos com o trabalho.

A despeito do impacto que provocam sobre a morosidade do processo, os cartórios judiciais não são vistos como “atores” do sistema de justiça. A exata medida da influência que os cartórios projetam sobre o acesso à justiça e a morosidade processual parece também não ser compreendida pelos demais atores. No sistema de justiça, os cartórios judiciais são, praticamente, “invisíveis”.

A cada ato processual previsto em lei, o cartório realiza inúmeros outros atos preparatórios, para cuja prática o legislador fixou genericamente o prazo de 48 horas (Art. 190 do CPC) – prazo esse que o cartório sequer tenta cumprir, dada a absoluta impossibilidade. Consequentemente, há discrepância entre o tempo do processo que a lei processual (e o legislador reformista) considera existir e o tempo real do processo.

O desafio atual da gestão do Poder Judiciário depende da reengenharia dos seus processos de trabalho, isto é, o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos de trabalho que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho.

Assim, é possível afirmar que a atuação sobre os processos de trabalho permite que se eleve o nível de produção de uma organização, sem alterar a estrutura disponível sob o ponto de vista quantitativo.

Na pesquisa empreendida, não foi possível indicar um único fator que, isoladamente, gere melhor ou pior desempenho dos cartórios judiciais estudados. Mas parece que a interação de três fatores são determinantes no seu funcionamento: relacionamentos pessoais ↔ ambiente de trabalho ↔ organização / distribuição de tarefas.

O juiz e os seus auxiliares têm o dever de conduzir o processo enquanto atribuição primária e necessária à prestação da atividade jurisdicional, pois também se vinculam aos princípios da eficiência e de duração razoável do processo, já que a sua atuação tem por objetivo maior a entrega da prestação do serviço judiciário.

1.2 GESTÃO POR PROCESSOS

As demandas do Poder Judiciário são complexas, o que exige bastante dinamismo de sua estrutura, a qual geralmente identifica a organização. No entanto, o empreendedorismo das atividades exige que elas sejam privilegiadas, com vistas ao resultado final.

Por via de consequência, há que ser expandida a visão meramente funcional tão impregnada ao serviço público. É preciso expandir a consciência ainda restrita às atribuições setoriais para se tornar possível compreender o papel do trabalho realizado no contexto de todo o fluxo do qual faz parte. É preciso gerir o processo como um todo.

A gestão por processos pode ser melhor identificada pelos seguintes elementos: produto (conhecendo-se o produto de cada processo, é possível mensurar a sua qualidade); usuário (identificados os usuários, é possível obter informações acerca de suas necessidades e dos resultados gerados pelo processo); insumos (é essencial para a definição do correspondente custo de produção); atividades (permite racionalizar a atividade para torná-la mais eficiente); indicadores (permitem conhecer o andamento do processo, os quais devem ser concentrados nas atividades críticas do processo).

A perspectiva dos processos impõe a observância de três diretrizes gerais: a adoção do ponto de vista dos usuários; processos como meio para a organização fazer o necessário para produzir valor para o usuário-cidadão; a satisfação do usuário como produto do processo.

É cediço que há alguns limitadores do processamento pleno, que podem ser de natureza conhecida (limitações de material e recursos humanos) e não conhecidos (questão específica posta na realização do trabalho). O gestor deve concentrar a sua atenção naqueles que apresentam efetivo impacto no nível de produção global do sistema e que podem ser combatidos.

A análise das perdas nos processos de trabalho é muito importante, pois dada a escassez dos insumos, a sua utilização deve ser potencializada. É preciso mensurar bem os conceitos de trabalho efetivo, adicional e perda propriamente. Um exemplo pode ser concebido nos seguintes termos: o caso do processo de “manutenção e limpeza de estradas e vias públicas”:

- a) o tempo em que os operários estão no local de execução das atividades, trabalhando com as ferramentas e equipamentos acionados (ou seja, de fato operando uma transformação no ambiente – a limpeza), pode ser considerado trabalho efetivo;
- b) o tempo correspondente aos deslocamentos dos operários, equipamentos e ferramentas, preparações para o trabalho (início e término), e descansos pode ser considerado como trabalho adicional – que apesar de não transformar, é necessário para que sejam operadas as transformações características do trabalho efetivo;
- c) as perdas, nesse caso, podem ser consideradas as paradas para conversas, atrasos ou outras atividades que não se enquadram nas situações anteriores.

Por via de consequência, para se fazer possível implantar a estratégia jurisdicional, é imprescindível gerir por meio da técnica do planejamento estratégico. No entanto, preliminarmente, impõe-se a apresentação de seus elementos básicos, bem como da estratégia já traçada pelo TJAM.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o conjunto de formulações estratégicas que determinam rumos e maneiras de se atingir objetivos. Essas estratégias são reunidas e descritas no planejamento estratégico, que didaticamente é concebido a partir da análise de cenários, que culmina com a elaboração de mapa gráfico que elucida ameaças e oportunidades, dos ambientes interno e externo da organização.

A partir das estratégias estabelecidas, devem ser desenvolvidas as iniciativas estratégicas, as quais serão consolidadas por meio dos projetos e planos de ação, quando envolvem os diferentes segmentos da organização.

2.1 DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Alterada pela Resolução nº 11/2011, a estrutura da DVPGE é composta pelos setores de projetos e de gestão estratégica, cuja função básica é prestar assessoria ao Presidente do Tribunal de Justiça, para implementação, operacionalização e gestão do planejamento estratégico, auxiliando nas atividades relacionadas à gestão do planejamento, o que inclui o gerenciamento de projetos, a otimização de processos de trabalho e o acompanhamento de dados estatísticos para a gestão da informação.

2.2 MISSÃO

A missão é a razão da existência da instituição, a qual define o seu propósito e como pretende atuar no dia a dia, a qual possibilita clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores) com o trabalho que é realizado.

Orienta a tomada de decisões, define os objetivos e auxilia na escolha das ações estratégicas, ao levar em conta as necessidades e expectativas da sociedade, os serviços que oferecerá, como atenderá aos clientes e deve estar relacionada com os valores defendidos pela organização pública.

A missão do TJAM está definida como:

“REALIZAR JUSTIÇA”



2.3 VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro é o sonho da organização, define o que se pretende daqui a alguns anos, além de representar as ambições e sintetizar as aspirações da organização. Cria clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. Deve ser capaz de esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que se pretende fazer.

A Visão de Futuro do TJAM até 2014 está definida como:

“SER RECONHECIDO PELA SOCIEDADE COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE JUSTIÇA, EQUIDADE E PAZ SOCIAL”

2.4 ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE

Os atributos de valor são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar e que ela não está disposta a negociar. É em torno dos quais que se constrói a organização, pois representam as convicções dominantes, descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano, sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento e orientam a atuação do corpo de servidores do TJAM.

Atributos de valor do TJAM para a sociedade:

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade social e ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

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

2.6 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 o ambiente interno e externo. No primeiro são identificados os pontos fortes e fracos; no segundo, identificam-se as ameaças e oportunidades.

2.7 MATRIZ SWOT

Criada na década de 1960, e ainda muito utilizada atualmente, a matriz SWOT é um instrumento de análise de cenário, que auxilia na elaboração do planejamento estratégico da organização e na tomada de decisões, abrangendo as características constantes da sigla, em inglês: S(*strenghts*, forças ou pontos fortes), W (*weaknesses*, fraquezas ou pontos fracos), O (*opportunities*, ou oportunidades) e T (*threats*, ou ameaças).

2.7.1 Pontos fortes

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.

2.7.2 Pontos fracos

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 desvantagem no ambiente organizacional interno.

O ponto fraco constitui-se em limitador da organização diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo. É importante frisar que esses elementos são controláveis pela organização.

2.7.3 Ameaças

Ameaças são fatores externos, futuros, tanto tendências como discontinuidades 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 determinado cenário.

2.7.4 Oportunidades

Oportunidades são fatores externos futuros, tanto tendências como discontinuidades, que podem causar impactos positivos à organização no cumprimento do seu propósito. Constituem-se em variáveis, forças ou situações externas favoráveis, dentro de determinado cenário que viabiliza desempenho acima do esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas satisfatoriamente. Assim como as ameaças, esses fatores não são controláveis pela organização.

Tabela 1: MODELO DE MATRIZ SWOT PARA CARTÓRIOS

ANÁLISE SWOT		
INTERNA VARIÁVEL CONTROLÁVEL	AJUDA FORÇAS	ATRAPALHA FRAQUEZAS
	• Missão, Visão e Valores divulgados; • Importância do planejamento estratégico difundido; • Celeridade; • Boa imagem; • Qualidade nos serviços; • Competência. • Bom relacionamento	• Falta de direção e estratégia; • Pouco investimento em inovação; • Problemas operacionais internos; • Deficiência da estrutura organizacional na 1ª instância; • Atendimento deficitário da 1ª instância • Necessidade de desenvolvimento e capacitação para os gestores internos; • Número de servidores insuficiente para o aumento da demanda; • Falta de gerenciamento dos servidores. • Morosidade • “Juizite”
EXTERNA VARIÁVEL INCONTROLÁVEL	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	• Atuação do CNJ fomentando ações para o crescimento do Poder Judiciário; • Fortalecimento da imagem do Judiciário; • Campanhas nacionais de conciliação; • Crescimento do interesse da sociedade em conhecer questões que envolvam o direito e a aplicação da justiça; • Redução dos prazos recursais agilizando os processos e coibindo o uso “patológico” do judiciário.	• Insatisfação da sociedade com as instituições públicas; • Crescente reclamação da morosidade na solução dos conflitos pelo Poder Judiciário; • Constante mudança da legislação, causando instabilidade de ordem jurídica, social e econômica; • Pouco conhecimento da sociedade sobre os serviços prestados pelo poder judiciário.

2.8 PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico é, evidentemente, um conceito central no Modelo proposto, que deve ser entendido em toda sua extensão.

Conceitualmente, o significado de Plano Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro ("ano horizonte").

Em perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, ao dotá-la de senso de unidade, direção e propósito, assim como para facilitar as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, que objetiva maior grau de interação com o ambiente.

Trata-se de processo contínuo, durante o qual a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e as iniciativas estratégicas de intervenção que visam à mudança desejada são definidos e revisados. Ele confere unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus serviços.

É necessário que os gestores e servidores conheçam e assimilem os principais elementos do plano estratégico, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente. São eles: Missão, Visão de Futuro, Valores, Cenários, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.

O planejamento estratégico somente atinge sua máxima eficácia quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização, em mobilização permanente e orquestrada.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais. Podem-se elencar traços da cultura a partir do convívio e interação com a estrutura, os processos e, sobretudo, com as pessoas.

No contexto gerencial, portanto, a cultura de uma organização é tomada como complexa estrutura de valores, que não somente pode, mas deve ser gerenciada, de tal forma a orientá-la para os objetivos institucionais.

3.2 ROTINAS ADEQUADAS

A padronização, adequação e otimização de rotinas processuais acabam com as improvisações das atividades cartorárias, o que facilita o trabalho dos servidores, juízes, advogados e promotores. Com isso o gerenciamento da rotina deve ser implantado com foco na funcionalidade dos cartórios e qualificação dos servidores.

EXEMPLO DE ROTINAS ADEQUADAS

Em análise ambiental interna do cartório, no ponto fraco do fator de organização geral, há o problema/dificuldade de desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores, pois indicativos apontam que existem Registros lavrados incorretamente nos livros cartorários. Esse desconhecimento ocorre em função da inexistência do plano de capacitação para 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 do cartório. Para tal problema (desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores) o objetivo de melhorar a eficiência da equipe de servidores do cartório pode admitir como plano de ação a capacitação e desenvolvimento permanente para os servidores em práticas cartorárias, ao considerar como atores os servidores dos cartórios, magistrados, escola do servidor e planejamento estratégico.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional constitui o meio interno, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Corresponde ao ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e produz elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Devido ao clima organizacional, algumas empresas são quentes e dinâmicas; outras são frias e impessoais. Ele influencia também a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

3.4 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo de mudança nos padrões culturais da organização, que em geral não admite rupturas bruscas, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constituem substancial desafio imposto ao gestor, que

pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais. Nesse processo, a comunicação organizacional assume destaque.

No contexto de crescente dinamismo e complexidade em que têm operado órgãos e entidades da administração pública, uma das características mais desejadas e necessárias a essas organizações é a flexibilidade administrativa, no que se refere à capacidade de redimensionamento do arranjo de forças produtivas.

3.5 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

A resistência das pessoas a mudanças é tão natural quanto a necessidade de mudar. O grau de resistência depende do que as pessoas têm a perder ou a ganhar, bem como da forma pela qual a cultura da organização molda sua reação.

Se a mudança é uma necessidade constante, igualmente é a compreensão dos fenômenos associados à comunicação e à cultura organizacional, especificamente em organizações do setor público.

3.6 MELHORIA DE FLUXO DE ENTRADA E SAÍDA DE PROCESSOS

Inúmeras variáveis podem ser arroladas como causas à demora na tramitação do fluxo de entrada e saída de processos: ritos processuais complexos; possibilidade à múltipla interposição de recursos e incidentes que demandam tramitação concomitante; diversidade de atribuições e atos a praticar; inadequada infraestrutura; desmotivação dos operadores; e elevado número de processos por servidor.

O processo de controle exige que a administração do cartório altere suas estratégias ou sua implementação de alguma forma, para ampliar as habilidades da equipe de servidores para que seus objetivos sejam atingidos. Uma ideia seria a utilização da ferramenta PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) que é utilizada para a análise de resultados e melhorias dos processos de trabalho, ao se inserir nos sistemas de gerenciamento, tanto como metodologia para o desenvolvimento de planos de ação e verificação sistemática, quanto ferramenta de trabalho.

EXEMPLO DE FLUXO DE ENTRADA E SAÍDA DE PROCESSOS

No ponto fraco do fator organização geral há problema/dificuldade de providências organizacionais não padronizadas, pois indicativos apontam que há modalidades corretas por iniciativa própria dos servidores ou por ordem verbal do juiz. Isso ocorre devido à ineficiência do processo de comunicação e a inexistência de troca de experiências que permitem a padronização fazer com que atividades similares sejam executadas de diversas formas, o que resulta em perdas e ineficácia. Para tal problema (providências organizacionais não padronizadas) o objetivo de padronizar as rotinas e procedimentos do cartório pode admitir como plano de ação a elaboração de fluxograma das atividades e descrever os procedimentos para reuni-los em manual de procedimentos cartorários, de forma a estabelecer padrões que facilitem a racionalização das atividades.

3.7 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS ENTRE MAGISTRADOS, MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO, ADVOGADOS, SERVIDORES E PÚBLICO

Como já mencionado, a interação de três fatores parece definir o funcionamento dos cartórios: relacionamentos pessoais ↔ ambiente de trabalho ↔ organização/distribuição de tarefas. Nota-se que os relacionamentos pessoais em cartório também têm importância em relação aos demais elementos, pois constituem a “base do ambiente” ao afetar a organização e suas tarefas.

É importante que o juiz esteja presente no dia a dia do cartório. No geral, o principal defeito dos juízes seria o que chamam de “juizite” (pedantismo, arrogância, falta de tato e de educação com os funcionários); por isso é importante cultivar relacionamento agradável construído na amizade.

Além disso, o juiz administrador deve ter no relacionamento com o Ministério Público e a OAB, reivindicações que aprimorem a Justiça, para que não se criem empecilhos burocráticos que dificultem as atividades desses profissionais (exemplo: retirada de processos) para haver sempre diálogo em formato profissional ao evitar conversas de caráter pessoal. Tais informações são cabíveis entre os servidores e destes com o público.



No relacionamento com os sindicatos, manter diálogo respeitoso, baseado na transparência administrativa. Quanto aos servidores, motivá-los, promover cursos de capacitação, divulgar as suas boas iniciativas, promover concursos sobre exemplos de vida, envolvê-los na prática da responsabilidade social e da gestão ambiental. Com relação aos trabalhadores indiretos (terceirizados), promover, dentro do possível, sua inclusão social.

3.8 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES DE PRIMEIRO GRAU

Passada a elaboração de estratégia em gestão por processos, chega-se ao ponto mais difícil de sua implantação: a resistência de servidores e magistrados à sua efetiva aplicação no dia a dia do cartório. A relutância em relação a inovações é fator que dificulta a nova prática, não só no que se refere aos servidores que não aplicam as novas técnicas, mas também a muita resistência por parte de magistrados, já que, para muitos, o total controle do andamento dos autos é dividido com os escrivães e técnicos judiciários.

Essa implantação está pautada na visão sistêmica cujo foco é captação das expectativas da sociedade, tradução por parte da equipe e adequação da estrutura, e ações estratégicas do cartório para visar ao atendimento das necessidades dos cidadãos. 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.

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.

Outras circunstâncias essenciais que contribuem para o sucesso da implementação são: o papel da liderança, o poder formal e a cultura organizacional.

De nada adiantará o avanço tecnológico sem profunda alteração dos procedimentos e das rotinas. Do contrário, a transposição ao processo virtual eliminará somente o papel, sem reduzir o tempo total de tramitação, pois as atividades burocráticas que não agregam valor continuarão presentes.

Observação: 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. Portanto, as definições dos objetivos estratégicos devem levar em conta as demandas sociais dos cidadãos e dos agentes do direito de maneira geral.

4 MAPA ESTRATÉGICO

É a representação gráfica que traduz aos interessados os elementos básicos do plano estratégico da organização, sua missão, visão e estratégias, de forma mais simples, para garantir coerência e facilitar todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da organização.

O Mapa Estratégico contempla ainda os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, distribuídos nas respectivas abordagens do *Balanced Scorecard* (BSC).

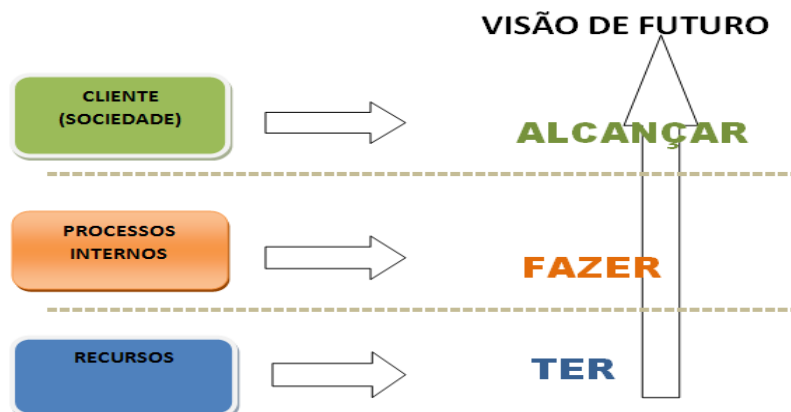
O Mapa Estratégico contém:

Missão	05 Temas
Visão	07 Objetivos estratégicos;
Atributos de valor para a sociedade;	24 indicadores;
03 perspectivas;	15 linhas de atuação.

4.1 O QUE É *BALANCED SCORECARD*?

O BSC é ferramenta de apoio que visa monitorar e acompanhar o progresso das decisões institucionais, bem como assegurar que os objetivos estratégicos serão executados e alcançados, baseados em indicadores-chaves. Tem como finalidade mostrar de forma efetiva a realidade da organização e indicar suas áreas críticas por meio da mensuração de desempenho.

O Mapa Estratégico do TJAM, baseado no *Balanced Scorecard*, foca o desempenho organizacional sob três perspectivas, são elas:



1. **Sociedade/Resultados:** Nessa perspectiva são indicados os resultados que a organização deve atingir para cumprir sua missão institucional com o objetivo de alcançar sua visão de futuro e atender ao segmento de clientes que o Tribunal deseja direcionar suas atividades, compreendendo suas necessidades e alinhando os serviços da organização aos interesses da sociedade;
2. **Processos Internos:** Priorizam-se os processos essenciais para a realização dos objetivos estratégicos, a fim de melhorá-los.
3. **Recursos:** Retrata os suportes de Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia, como de Orçamento, com base no alcance da estratégia do Tribunal. A otimização desses recursos garantirá a excelência e modernização dos processos internos.

4.2 TEMAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os temas estratégicos apoiarão a execução de ações que estão alinhadas à estratégia da instituição.

Os objetivos estratégicos, iniciados por verbos no infinitivo, são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão da organização.

Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e para a concretização da visão de futuro da organização.

A partir das perspectivas são definidos os objetivos estratégicos que, por sua vez, são desdobrados em linhas de atuação, que serão desenvolvidas no decorrer do quinquênio estipulado para a realização e implementação do planejamento estratégico.

Quadro 1- temas e seus objetivos estratégicos

TEMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
GESTÃO DE PESSOAS	Viabilizar a gestão por competências envolvendo os integrantes da organização
	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia
INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, melhorando a segurança institucional
	Garantir a qualidade e integração dos sistemas essenciais de TI
ORÇAMENTO	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira na execução da estratégia

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, 2012

EXEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CARTÓRIOS

Formulário para elaboração dos objetivos estratégicos

Fator: Organização geral

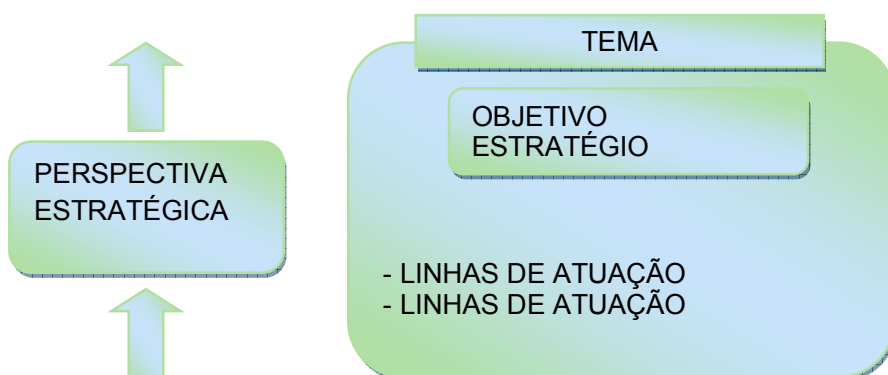
Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Regularizar a utilização dos livros cartorários.	Juiz/servidores	60 dias
Atualizar o cumprimento dos despachos	Servidores	30 dias
Baixar ato determinando providências e delegando atribuições	Juiz	15 dias
Cadastrar as instituições beneficiárias das prestações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

4.3 INSTRUÇÕES PARA LEITURA DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é estruturado a partir de três perspectivas estratégicas:

1. O mapa estratégico é proposto a partir da perspectiva de recursos;
2. A utilização e otimização desses recursos tem como finalidade aprimorar e promover a excelência dos processos internos;
3. A fim de alcançar os resultados esperados para fornecer os serviços demandados pela sociedade.

Os resultados destes esforços são: o aperfeiçoamento do cumprimento da missão da instituição (sua razão de existir) e realização da sua visão (como ela quer vir a ser no futuro); ambas baseadas nos atributos de valor para sociedade.



4.4 INDICADORES E METAS

Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos.

Como exemplo, podemos citar que, para o alcance do objetivo estratégico “Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos”, temos o indicador: – Produtividade do magistrado do 2º grau - conhecimento (CNJ04).

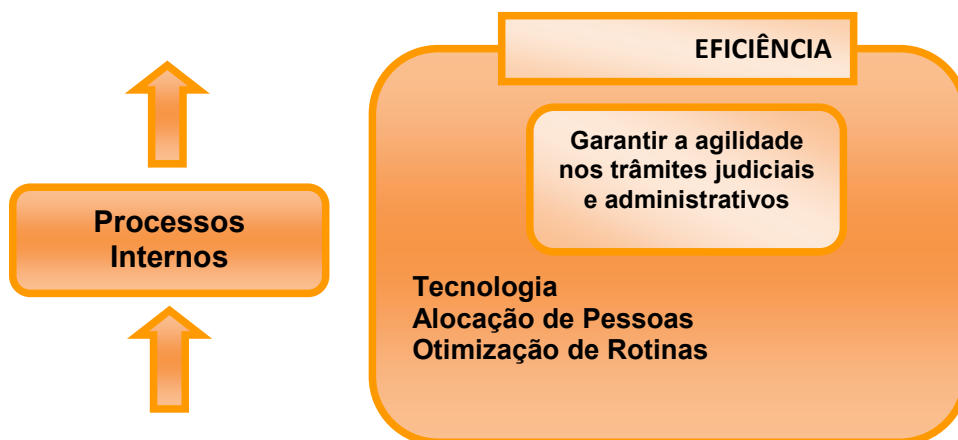
A definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente. Devem ser relevantes e desafiantes, gerar comprometimento e motivação, ser claras, viáveis, com prazo bem definido.

METAS

- Obter 70% de aprovação na pesquisa de opinião pública de confiança no Poder Judiciário;
- Aumentar para 80% o índice de aprovação até 2014.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SEUS RESPECTIVOS DESDOBRAMENTOS

1. Garantir agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.



Metas associadas ao objetivo:

Meta 1.1 Reduzir em 30% a taxa de congestionamento, até 2014.

Meta 1.2 Aumentar em 30% a produtividade do magistrado até 2014.

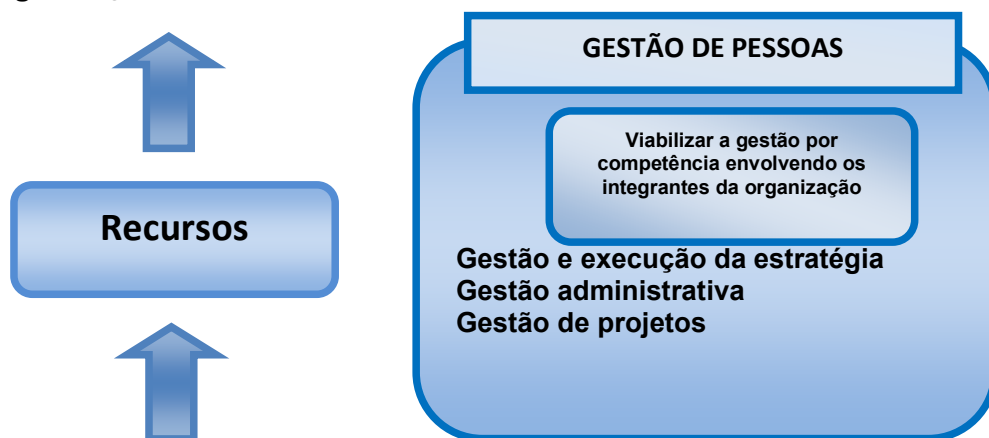
2. Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental



Metas associadas ao objetivo:

Meta 2.1. Aumentar em 25% o número de pessoas diretamente beneficiadas pelas iniciativas socioambientais, até 2014.

3. Viabilizar a gestão por competência envolvendo os integrantes da organização.

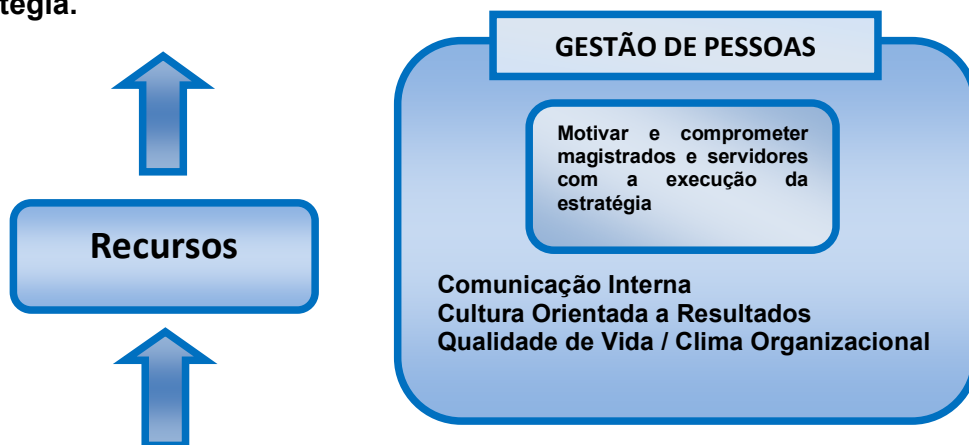


Metas associadas ao objetivo:

Meta 3.1 Aumentar para 100% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014.

Meta 3.2 Aplicar 0,76% do valor do orçamento executado em capacitação, até 2014.

4. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

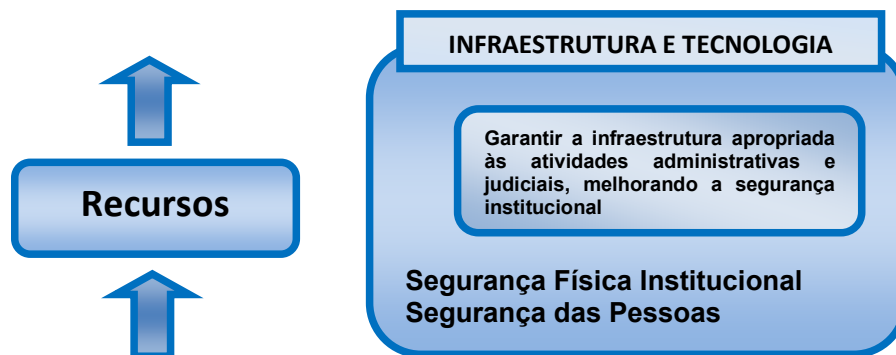


Metas associadas ao objetivo:

Meta 4.1 - Reduzir para 3,3% o índice de absenteísmo, até 2014.

Meta 4.2 - Aumentar para 60% o índice de prevenção de saúde, até 2014.

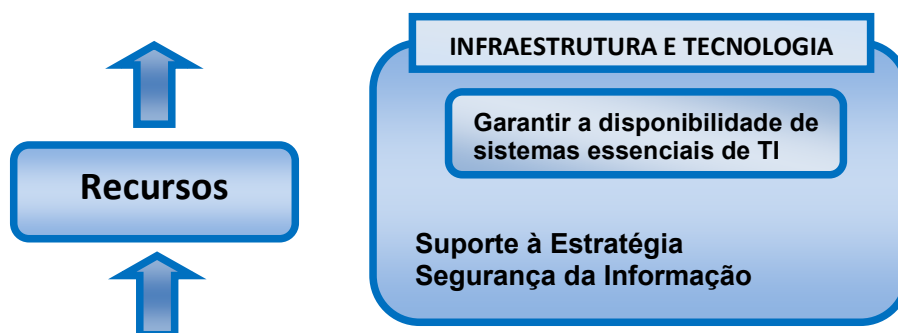
5- Garantir a infraestrutura apropriada às atividades Administrativas e Judiciais.



Metas associadas ao objetivo:

Meta 5.1 - Aumentar para 100% as unidades da Capital consideradas seguras, até 2014.

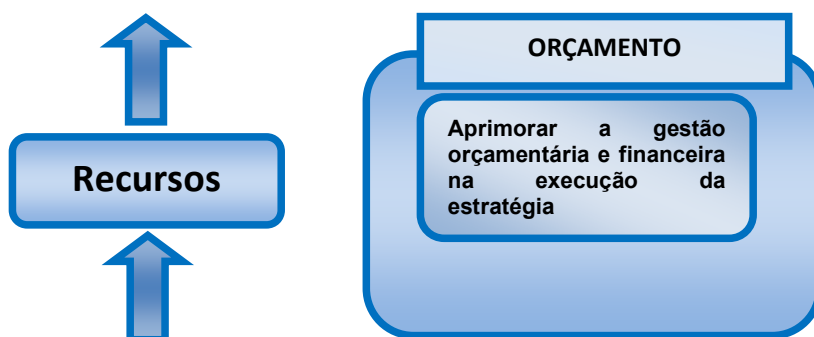
6- Garantir disponibilidade de sistemas essenciais de TI.



Metas associadas ao objetivo:

Meta 6.1 - Atender 100% da Reestruturação do PETIC, até 2012.

7- Assegurar recursos orçamentários necessários para execução da estratégia.



Metas associadas ao objetivo:

Meta 7.1 - Disponibilizar R\$ 13.510.710,15 do valor do orçamento total para os projetos / iniciativas estratégicas, até 2014.

Promover ações orçamentárias visando assegurar recursos que viabilizem as iniciativas e metas necessárias à execução da estratégia. Garantir a disponibilização dos recursos orçamentários necessários para a execução dos projetos estratégicos, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.

Deve-se alinhar a gestão do orçamento ao plano estratégico, para priorizar e garantir recursos orçamentários para iniciativas estratégicas. Ser cuidadoso e ter critérios efetivos para priorização de investimentos.

A quase totalidade do orçamento do Estado é consumida pelo custeio, ou seja, não sobram recursos para investimentos.

5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

No TJAM, as iniciativas estratégicas colaboram para o cumprimento da missão institucional e dos objetivos do plano estratégico. Os projetos e planos de ação são veículos para condução de mudanças até a geração do resultado pretendido.

Estas iniciativas garantem a melhoria do desempenho da organização, com resultados expressivos e positivos, evidenciados em aspectos como: transparência, aprendizado, tempestividade, envolvimento dos gestores, otimização dos recursos, tratamento estruturado para as mudanças e maior autonomia e responsabilidade.

5.1 PROJETOS ESTRATÉGICOS

São os projetos alinhados à missão institucional do TJAM, que contribuem diretamente para o alcance das metas e objetivos estratégicos.

Cada projeto estratégico tem começo e fim delineado, um gestor e é definido por sua afinidade com o objetivo a ser alcançado.

Quadro 2- Projetos estratégicos

Projetos estratégicos	Tema	Objetivo estratégico
Projeto eficiência operacional	Eficiência operacional	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
Projeto grupo de trabalho de digitalização	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
Projeto de aperfeiçoamento dos servidores	Gestão de pessoas	Viabilizar a Gestão por competências envolvendo os integrantes da organização
Projeto índice de redução do absenteísmo	Gestão de pessoas	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia
Projeto de segurança institucional	Infraestrutura e tecnologia	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, melhorando a segurança institucional

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, 2012

5.2 PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação representam ações projetizadas, formalmente discriminadas em ficha informativa resumida, nas quais se visualizam procedimentos detalhados de ações que já fazem parte das rotinas de algumas unidades judiciais ou a serem implantadas e implementadas por essas unidades.

As ações têm como característica a execução mais simplificada e menos complexa de seus objetivos específicos, alinhados aos objetivos estratégicos.

Ditos planos serão inseridos no portfólio de iniciativas estratégicas do TJAM, porquanto sua execução promove o desenvolvimento da estratégia da organização.

Quadro 3- Planos de Ação

PLANOS DE AÇÃO	TEMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
NCVF- Intervenção na Educação Formal de Crianças e Adolescentes	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
NCVF- Difundindo o ECA no Núcleo	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
NCVF- A importância da Conciliação na Vida dos Usuários do Núcleo	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
NCVF- Natal Solidário	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
NCVF- O ECA vai à Escola	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA – JUVAAAM	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA / ECAM – Ano 2012	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA- Começar de Novo	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA- Educação no Trânsito – Palestras	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA- Terapia Comunitária – Usuário de Drogas	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
HEMAQA- Terapia Comunitária – Violência Contra a Mulher	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
GM- Núcleo de Advocacia Voluntária – NAV	Responsabilidade socioambiental	Implementar a cultura da responsabilidade social e ambiental
PETIC – Reestruturação do Plano Estratégico da TI&C	Infraestrutura e Tecnologia	Garantir a qualidade e integração dos sistemas essenciais de TI

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, 2012

EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO PARA CARTÓRIOS

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	Levantamento dos problemas; • Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; • Treinamento dos servidores.	Dependências do Fórum.

5.3 PROGRAMA

Conjunto de projetos e/ou planos de ação agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente.

5.4 PATROCINADOR DO PROJETO

Estabelece objetivos, prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização.

5.5 GESTORES DOS PROJETOS

É o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão. Os gestores são os responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos, por desenvolver ações, gerenciar pessoas e recursos de acordo com as metas/resultados previamente estabelecidos. É responsabilidade dos gestores a elaboração de relatórios

periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade e o encaminhamento à DVPGE.

5.6 DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA WEB

No site do Tribunal de Justiça do Amazonas, foi criada a página do Planejamento Estratégico na qual a DVPGE fornece informações referentes às iniciativas estratégicas aprovadas pelo Pleno e seus respectivos status de realização. Podem-se visualizar também os Regulamentos, como demais notícias e comunicados referentes a esta divisão, conforme ANEXO 2 desta cartilha.

Clique no link abaixo e saiba mais:

http://www.tjam.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2163&Itemid=482

6 COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO TJAM

O Comitê de Gestão Estratégica (CGE) tem como atribuições apoiar a execução do Plano Estratégico do TJAM, participando ou fazendo-se representar nas Reuniões de Análise Estratégica (RAEs), trimestral ou extraordinariamente, conforme convocação do Presidente, além de deliberar sobre questões referentes aos objetivos, metas e indicadores estratégicos, além de sugerir alterações de diretrizes estratégicas contidas no plano para alcançar os objetivos propostos.

Foi instituído pela Portaria n.º 2.572/2011 e é constituído pelo Presidente do Tribunal de Justiça e membros abaixo relacionados:

- I - Desembargador responsável pela Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica;
- II - Desembargadores Coordenadores das Varas da Capital e do Interior do Estado;
- III – Secretário-Geral de Administração;
- IV - Diretores das Divisões de Orçamento e de Planejamento e Gestão Estratégica.

6.1 REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A RAE tem como objetivo assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico, alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização, testar e reformular as hipóteses, acompanhar a implementação da estratégia por meio de indicadores, metas e projetos estratégicos.

As RAEs fornecem dados que asseguram gestão objetiva da estratégia.

Dada sua importância na condução da gestão de portfólio, desempenha papel essencial no redirecionamento das ações em curso, com a finalidade de lograr o aprendizado estratégico.

Durante a elaboração da RAE é importante analisar o desempenho dos objetivos estratégicos e dos projetos associados, para sugerir recomendações de mudança de rumo, caso não esteja correspondendo ao desempenho esperado.

Essas recomendações devem ser baseadas nos projetos que suportam a execução da estratégia.

7 PLANEJAMENTO PARA OS CARTÓRIOS JUDICIAIS

A letargia do Poder Judiciário compromete sua participação nas obrigações do Estado Brasileiro. Isso se explica pelo crescimento da demanda por serviços judiciais, despreparo de magistrados e servidores para lidar com sobrecarga de trabalho, má distribuição e utilização dos recursos materiais e falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade.

Diante desta realidade, percebe-se a necessidade premente de estruturação das atividades dos cartórios, que detêm a possibilidade de influenciar os indivíduos e a sociedade. A Administração Pública está repleta de incongruências. Os modelos burocráticos rígidos e centralizados, que facilitam a existência do patrimonialismo, do corporativismo e do nepotismo, não permitem a ação do gestor público como improvisador, mas de ação equalizadora, para captar os sinais externos, compreender e analisar as distorções da organização.

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 com o 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.

A aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes que sejam, não garantem o sucesso e a sobrevivência do cartório; porém, o planejamento ajuda a moldar os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos da organização.

Planejar estrategicamente é um processo de saber-fazer seus próprios acertos e erros. 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, além de estimular prazos.

O magistrado e seus colegas no cartório, ao fazerem o plano estratégico, devem saber que o plano não vem pronto e requer o manejo aberto das ferramentas. O fazer não é apenas acertar e construir, é errar, desconstruir para reconstruir, desde que a estratégia seja persistentemente buscada e autocorrigível.

Afinal, o cidadão deseja que o Judiciário Brasileiro produza mais sentenças eficazes em tempo menor.

A insatisfação da sociedade causada pela ineficiência do Judiciário gera degradação de sua imagem institucional. O modelo de planejamento estratégico proposto visa atender à demanda por melhores níveis de eficiência e eficácia, à medida que os servidores lotados nos cartórios absorvam um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

O planejamento estratégico para cartório implica em ser prescritivo, isto é, realizar as seguintes tarefas: 1) analisar possíveis oportunidades e ameaças no ambiente externo do cartório; 2) verificar pontos fortes e fracos existentes internamente; 3) estabelecer missão, visão, princípios e valores do cartório e definir objetivos; 4) formular as estratégias ao considerar os níveis estratégico, gerencial e operacional do cartório, para combinar os pontos fortes e fracos às oportunidades e ameaças do ambiente; 5) implementar as estratégias; e 6) estabelecer controle estratégico para assegurar a realização dos objetivos gerais.

Na medida em que desenvolve o seu plano de forma participativa, cada cartório fomenta rede de relações entre todos os seus servidores, o que implica cenário de relações sociais e profissionais muito profícuas. As atividades das unidades cartorárias geram direta e indiretamente o 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.

A necessidade de contribuir para a melhoria do Poder Judiciário atribui-lhe a obrigação de conhecer intimamente o processo de estruturação e modelagem do tribunal. Ao longo dos últimos 10 anos, as atividades desenvolvidas pelos cartórios vêm se aperfeiçoando. 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 aos processos de mudanças.

No desenvolvimento e implantação do plano estratégico se destacam alguns elementos prescritivos como o papel dos magistrados, escrivães e chefes de cartório (gestores de todo o processo), que devem influenciar positivamente o

comportamento dos outros membros por meios formais e informais, para garantir a canalização dos esforços de todos em direções adequadas.

Considerando o modelo de gestão estratégica, apresentam-se a seguir a descrição de cada uma das suas etapas:

Etapa 1: definir oportunidades e ameaças do ambiente externo com finalidade de estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças.

Etapa 2: analisar o ambiente interno com elaboração de diagnóstico interno do cartório e mostrar seus pontos fortes e fracos, em face do conjunto de informações obtidas na análise externa. Aqui também se faz necessária a definição de variáveis ou fatores para nortear o 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 Interpessoal.

Etapa 3: Definir Elementos Descritivos que servirão como base às atividades nos cartórios:

Estratégia Jurisdicional - 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. Para melhor definir a expressão estratégia jurisdicional, podemos considerar a identificação e a interação das palavras-chaves 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 resultado determinado ou objetivo; e
- 5) Formatação das principais ações do cartório.

Gestão Estratégica - enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas em face das forças e fraquezas de uma organização.

Missão Institucional - uma declaração de missão revela quem é o cartório e o que ele faz. 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, incitá-lo a mudanças e desafios, inclusive; e f) ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

Exemplo 1

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

Exemplo 2

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

Visão de Futuro – pode-se 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).

Exemplo 1

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

Exemplo 2

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

Princípios e Valores – Princípios são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a relativizar, aconteça o que

acontecer. Valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar e que ela não está disposta a negociar. Nesse sentido, os cartórios devem ter, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar.

EXEMPLOS DE PRINCÍPIOS E VALORES PARA CARTÓRIOS

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| • Criatividade | • Pontualidade |
| • Valorização das pessoas | • Dedicação |
| • Espírito de equipe | • Valorização das pessoas |
| • Excelência | • Satisfação dos clientes |
| • Valorização do ser humano | • Celeridade |
| • Ética | • Comprometimento |
| • Qualidade | |

Diagnóstico Organizacional – dar ao gestor os dados e as informações necessárias de que ele e a organização precisam para que esta seja alçada, em futuro próximo, a uma nova situação almejada.

Diretrizes e Políticas – Diretrizes pressupõem objetivos gerais que se pretende implementar, que devem ser relacionadas a cada fator estabelecido no diagnóstico organizacional, ao ter 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.

Exemplo 1:

Fator: Sentenças - 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.

Análise do Ambiente – Avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo, interno e externo, de atuação da organização.

Objetivos Estratégicos e Metas – Objetivos são alvos ou um ponto que a organização almeja atingir no futuro. A partir da identificação dos fatores, definem-se os objetivos estratégicos e se atentam 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.

Metas são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização se propõe a alcançar, como medidas objetivas de verificação de implementação de suas estratégias. Objetivos e metas bem definidos devem ser quantificados e mensuráveis.

Exemplos de objetivos estratégicos

Fator: Audiências

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

Plano Estratégico – É o documento que resume os resultados do processo de planejamento estratégico da organização. O plano estratégico do cartório é construído a partir da percepção daqueles que lidam com o dia a dia das atividades cartorárias e considera suas experiências.

Planos de Ação – São roteiros estruturados e detalhados que orientam a implantação das estratégias da organização.

Etapa 4: implantar os objetivos estratégicos com a elaboração dos planos de ação de forma participativa, o que envolve toda a equipe do cartório. Isso permite o desenvolvimento de espírito de corpo e comprometimento.

Formulário de plano de ação para implantação dos objetivos estratégicos

Fator: Audiências

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?)
Reduzir a agenda de Audiência e torná-la efetiva, evitando adiamentos.	Juiz e Servidores	3 meses	- Examinar os processos; - Delegar atribuições; - Fixar rotinas; - Garantir o interesse dos atores na busca das soluções.	Gabinete do Juiz e Secretaria.

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.

Os objetivos específicos de um Manual de Implantação 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 que visa ao estabelecimento de metas e ao equacionamento de problemas de gestão administrativa.

Procurou-se conceituar os princípios constitucionais da administração pública, fundados nos conceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e



eficiência. De igual forma, concluiu-se 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 modelo de planejamento estratégico. Para a sua construção é necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização. 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.

Para sanar essas questões, é necessário que haja treinamento e capacitação constantes de todos os envolvidos com os trabalhos judiciais, o que inclui Gestão de Pessoal para as chefias imediatas.

O planejamento estratégico expõe a forma de otimizar os cartórios, ao apresentar 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 diagnóstico sobre os problemas do judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem torná-lo instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Cadernos ENAP, Brasília, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Brasília, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**, Caxias do Sul, RS: EducS, 2011.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão Cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

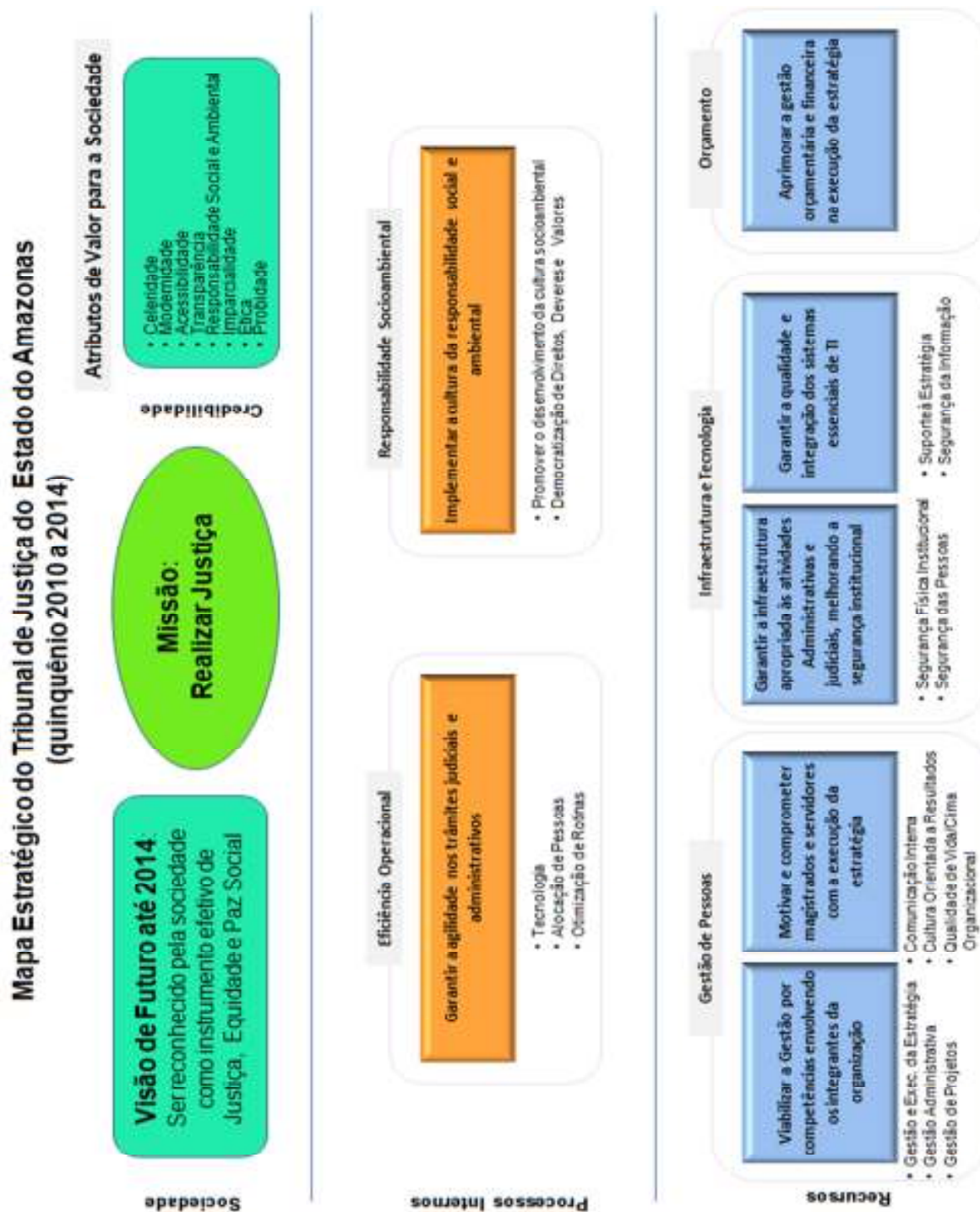
GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração Judiciária: Gestão Cartorária**. Brasília: ENFAM, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

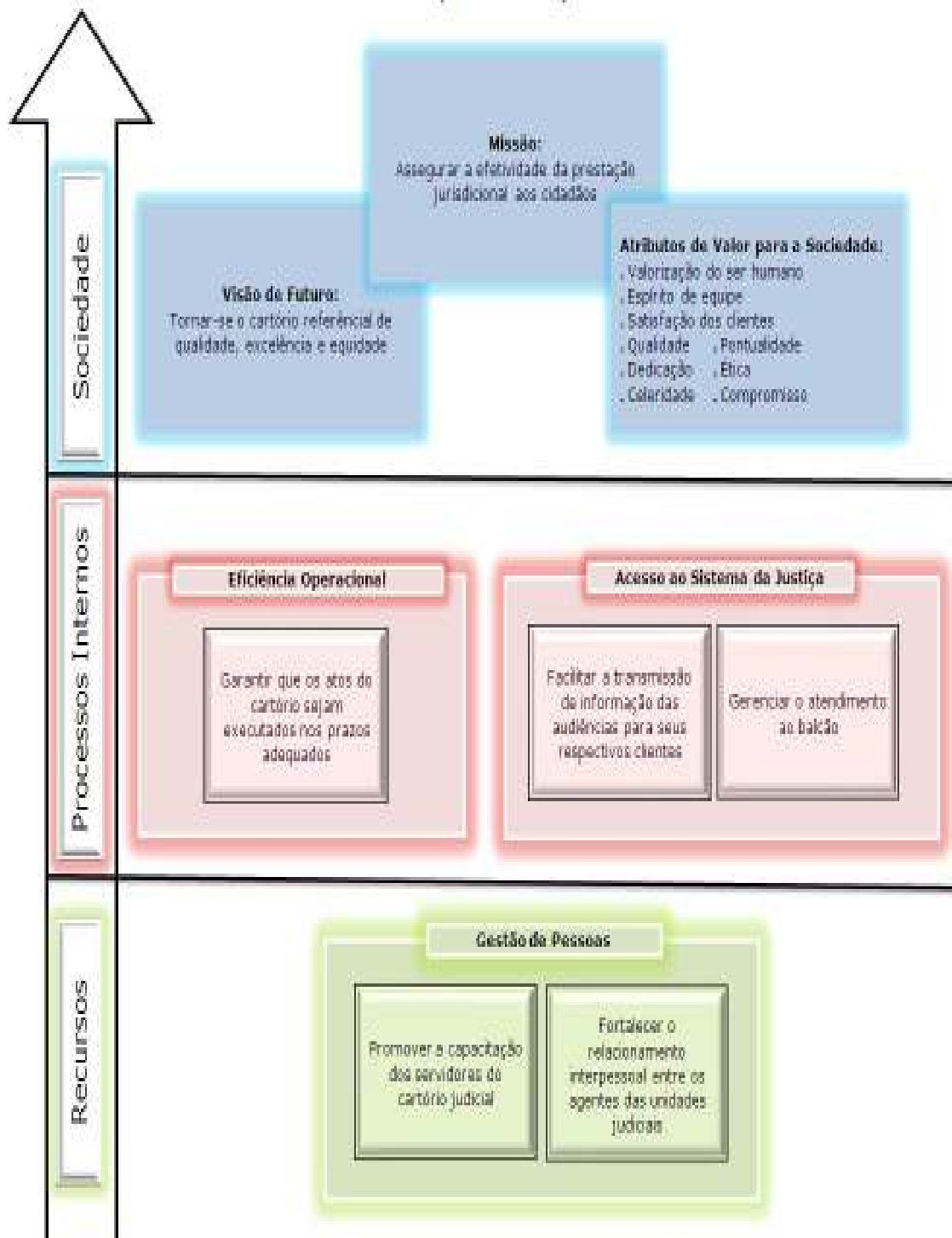
Planejamento Estratégico/ Harvard Business Review; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SOUZA, Rosemeire Conceição dos Santos Pereira de. **Gestão de prazos processuais: indicador de efetivação de direitos constitucionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS (QUINQUENIO 2010-2014)



Mapa Estratégico da Gestão Cartorária do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (2012-2014)



ANEXO II – IMAGENS DA PÁGINA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

