

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

KELLY PAULINE BARAN

**FATORES DETERMINANTES DE DESVIOS NO CONSENSO
ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA
ADERÊNCIA DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DOS
TRIBUNAIS REGIONAIS AO PLANO DE ÂMBITO NACIONAL**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2017

KELLY PAULINE BARAN

**FATORES DETERMINANTES DE DESVIOS NO CONSENSO
ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA
ADERÊNCIA DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DOS
TRIBUNAIS REGIONAIS AO PLANO DE ÂMBITO NACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública. Área de Concentração: Planejamento Urbano e Regional.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

CURITIBA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B225f
2017 Baran, Kelly Pauline.
Fatores determinantes de desvios no consenso estratégico da
justiça do trabalho : uma análise da aderência dos planejamentos
estratégicos dos tribunais regionais ao plano de âmbito nacional /
Kelly Pauline Baran. – Curitiba/PR : UTFPR, 2017.
183 f. : il. ; 30 cm

Texto em português com resumo em inglês.
Disponível também via World Wide Web.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e
Governança Pública, Curitiba, 2017.

Bibliografia: f. 145-152

1. Planejamento estratégico. 2. Poder judiciário. 3. Justiça do
trabalho. 4. Alinhamento estratégico. I. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em
Planejamento e Governança Pública. II. Título.

CDD: Ed. 22 – 347.81012



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO

A Dissertação de Mestrado intitulada Fatores determinantes de desvios no consenso estratégico da justiça do trabalho: uma análise da aderência dos planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais ao plano de âmbito nacional, defendida em sessão pública pela mestranda Kelly Pauline Baran, no dia 06 de setembro de 2017, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin - Presidente - UTFPR

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Myszczyk - UTFPR

Prof. Dr. Vladimir Passos de Freitas - PUCPR

Prof. Dr. Mário Procopiuck - PUCPR

A via original deste documento encontra-se arquivada na secretaria do programa, contendo a assinatura da coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 06 de setembro de 2017.

Carimbo e Assinatura do(a) coordenador(a) do Programa

Dedico essa pesquisa à Thayná, fonte de ressignificação da minha vida, pela lealdade plena e parceria verdadeira.

Ao Desembargador Francisco Roberto Ermel, pelo incentivo à pesquisa e compreensão no exercício de minhas atribuições funcionais nesse período.

AGRADECIMENTOS

Cursar um mestrado numa área tão rica e múltipla, como de Planejamento e Governança Pública se mostrou muito mais desafiador do que o tão atrativo programa já se apresentava. Sair da zona de conforto e mergulhar em estudos distantes da área jurídica e, ao final, se debruçar numa pesquisa científica aplicada foi desconfortante, porém, enobrecedor.

Me sinto grata por essa oportunidade, e com a certeza de que estou saindo mais capacitada, consciente e vitoriosa. O aprendizado não veio somente das leituras e dos debates, mas também do convívio e do exemplo de colegas e professores, aos quais remeto digna admiração e respeito.

Nesse sentido, agradeço ao professor doutor. Ivan Carlos Vicentin, meu orientador, pelos debates e embates que serviram para um prosseguir enriquecedor da pesquisa.

Também e em especial aos professores doutores Ana Paula Myszczuk e Vladimir Passos de Freitas, pelas judiciosas e preciosas ponderações na banca de qualificação, que levaram à reflexões significativas para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço ao professor doutor Mario Procupiuck, que prontamente aceitou o convite para compor o corpo avaliativo desse trabalho.

Além de agradecer, também parabeno aos professores do Programa de Pós-Graduação, pela seriedade e comprometimento com o aprendizado, bem como pela preocupação de vinculação do curso à resultados de impacto social e econômico para a sociedade. Não sendo possível nominar a todos, personalizo essa singela homenagem ao professor doutor Antônio Gonçalves, que exerceu a dedicada função de coordenação durante o período em que cursei o mestrado e à professora doutora Simone Aparecida Polli, que me despertou uma paixão até desconhecida, o urbanismo, e que tomo como inspiração enquanto mestre e pessoa.

Por fim, ainda agradeço aos gestores estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho que se propuseram a contribuir com a pesquisa, em especial aos servidores Romy Bruxel, da 4.^a Região e Kaplann Moura, da 22.^a Região, porque ambos apresentaram interesse na pesquisa e seu resultado.

[...] Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta.

Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, na honra e liberdade...

Os tiranos e bárbaros antigos tinham por vezes mais compreensão real da justiça que os civilizados e democratas de hoje [...]

Rui Barbosa

RESUMO

BARAN, Kelly Pauline. **Fatores determinantes de desvios no consenso estratégico da justiça do trabalho**: uma análise da aderência dos planejamentos estratégicos dos tribunais regionais ao plano de âmbito nacional. 2017. 183f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2017.

Numa tendência recente de aprimoramento da gestão administrativa no Poder Público, o Judiciário passou por uma reforma significativa em sua estrutura e forma de gestão com vistas a implementar técnicas típicas de governança, voltadas à eficiência, transparência e *accountability*. Nesse sentido, foram criados conselhos de controle interno de âmbito amplo (CNJ) e especificamente para a estrutura da Justiça do Trabalho (CSJT). O processo de planejamento da Justiça do Trabalho pauta-se nas diretrizes e objetivos fixados pelo CNJ, sendo que, então, adaptando tais premissas à realidade da jurisdição especial trabalhista, o CSJT elabora o planejamento estratégico de âmbito nacional com participação e representatividade dos Tribunais regionais e que servem, por conseguinte, para orientar a elaboração do planejamento estratégico e das metas dos Tribunais Regionais do Trabalho. Essa pesquisa teve como objetivo geral verificar por quais razões não ocorre um alinhamento e consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o plano nacional do CSJT. Utilizou-se, para tanto, da metodologia de estudo de caso, inicialmente com análise bibliográfica e documental na busca dos elementos de desvio estratégico e o nível de aderência e alinhamento dos Tribunais e, em seguida, com a adoção de pesquisa de campo, por intermédio de questionários aplicados aos gestores dos Tribunais Regionais do Trabalho, tomou-se a percepção destes a respeito do planejamento e alinhamento estratégico. Foi possível identificar que, dentre os objetivos estratégicos em que menor há aderência por parte dos Regionais, aponta-se para ausência de comunicação das razões dessa tomada de decisão e troca de informações sobre a importância das metas estabelecidas. Também verificou-se que o CSJT utiliza de um objetivo estratégico pouco, já que a maioria dos Tribunais alcança tais metas facilmente e não implementa um desafio com vistas ao aprimoramento da prestação jurisdicional. Foi possível perceber também que os gestores possuem plena noção do grau de alinhamento estratégico dos seus respectivos Tribunais e que, em partes, a ausência de aderência está pelo descrédito em alguns dos objetivos estratégicos no que diz respeito aos fins precípuos da Justiça do Trabalho e da melhor prestação jurisdicional. Ainda verificou-se que o nível de aderência dos Tribunais independe de região, questão orçamentária, porte do Tribunal ou regionalidades, já que tanto nos tribunais de porte grande, médio ou pequeno, constata-se grau de aderência máximo e mínimo quanto ao alinhamento estratégico. Outra constatação relevante foi a de que os objetivos de maior aderência são justamente aqueles de maior cobrança pelos órgãos de controle. Com esses dados é possível que ainda se apontem correções e se possibilite maior troca de informações entre o CSJT e os Tribunais com vistas a permitir maior aderência futura e, então, aprimorar os índices de cumprimento de metas estratégicas, com vistas a tornar a Justiça do Trabalho mais célere e eficaz.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Poder judiciário. Justiça do trabalho. Alinhamento estratégico.

ABSTRACT

BARAN, Kelly Pauline. **Determinants of deviations in the strategic consensus of Labor Justice**: an analysis of the adherence of the strategic planning of regional courts to the plan of national scope. 2017. 183f. The Thesis (Master's Degree in Planning and Public governance) – Graduate Program in Planning and Public Governance (GPPPG), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2017.

A recent trend toward improvement of administrative management in Public Potency, the Judiciary has gone through a significant reform in its structure and form of management with a view to implement typical techniques of governance, aimed at efficiency, transparency and accountability. In this sense, were created boards of internal control of large scope (CNJ) and specifically to the structure of the CSJT. The planning process of Labor Justice is based on the guidelines and objectives fixed by the CNJ, where, then, adjusting such premises to the reality of special jurisdictions of labor, the CSJT elaborates the strategic planning of national scope with participation and representation of local courts and serving, therefore, to guide the development of strategic planning and the targets of the Regional Labor Court. This research had the general objective to verify for what reasons a strategic alignment and consensus does not happen between the Regional Labor Courts and the national CSJT plan. It was used for the study methodology, initially with bibliographical and documentary analysis in the search for elements of strategic deviation and the level of grip and alignment of the courts and, then, with the adoption of field research, through questionnaires applied to managers of Regional Labor Court, took the perception of these regarding the planning and strategic alignment. It was possible to identify that, among the strategic objective which has less adherence by the regional authorities, the reason points to the absence of communication of the reasons for this decision-making and exchange of information on the importance of these specific objectives. Also was verified that the CSJT uses of one objective little stimulant, as the most of Tribunals reach such goals easily and doesn't implant a challenge with a view to improving the judicial. Was easy to see that, the mangers has full notion of the degree of strategic alignment of their respective courts and that, in parts, the absence of adhesion is due to discredit in some strategic objectives in respect to the primary purposes of Labor Law and the best judicial. Still it was verified that the level of adherence of the Courts does not depend on the region, the budget issue, the size of the court or regionality, since in the three largest Courts, mediums or little, notes maximum and minimum degree of adherence to strategic alignment. Another relevant verification was that the object of bigger adherence was the ones with major collection of control bodies. With that data is still possible to apply corrections and greater exchange of information between CSJT and Courts with a view to enabling bigger future adherence and, whit that, improve the achievement of strategic goals, with a view to making Labor Justice more efficient and effective.

Keywords: Strategic planning. Judiciary, labor justice. Strategic alignment.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO	19
FIGURA 2 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA REGIONAL.....	23
FIGURA 3 - ALINHAMENTO DOS PLANEJAMENTOS REGIONAIS ÀS METAS E INDICADORES DO CSJT	24
FIGURA 4 - MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO.....	26
FIGURA 5 - MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO.....	27
FIGURA 6 - REFORMA DO JUDICIÁRIO	44
FIGURA 7 - ATRIBUIÇÕES DO CNJ	50
FIGURA 8 - BALANCED SCORECARD (BSC).....	68
FIGURA 9 - ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO COM COMPETÊNCIA JURISDICIONAL .	79
FIGURA 10 - TRÂMITE PROCESSUAL	82
FIGURA 11 - TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO.....	85
FIGURA 12 - ESTRUTURA DA PESQUISA	93

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GRAU DE ADERÊNCIA AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACORDO COM O PORTE DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO	114
GRÁFICO 2 - FATORES CONSIDERADOS PELOS GESTORES NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	121
GRÁFICO 3 - CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DOS PE LOCAIS	122
GRÁFICO 4 - PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO ATINGIMENTO DE METAS PARA A MELHOR PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	123
GRÁFICO 5 - NÍVEL DE DESVIO DE PERCEPÇÃO DE ALINHAMENTO DOS GESTORES.....	127
GRÁFICO 6 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA META COM MAIOR ADESÃO	129
GRÁFICO 7 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DA META COM MENOR ADESÃO	130
GRÁFICO 8 - RAZÕES APONTADAS PELOS GESTORES PARA A NÃO UTILIZAÇÃO DO IRA.....	131
GRÁFICO 9 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO INDICADOR DAS AÇÕES COLETIVAS.....	131

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO - 2020	21
QUADRO 2 - INDICADORES PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO	90
QUADRO 3 - RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO	99
QUADRO 4 - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS PELAS REGIONAIS ESTADUAIS DO CNJ	116

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 - ANÁLISE DE DADOS	95
TABELA 2 - GRAU DE ALINHAMENTO DOS TRIBUNAIS DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	100
TABELA 3 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO QUANTO AOS INDICADORES	101
TABELA 4 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS ÀS MACROMETAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO	102
TABELA 5 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS AOS INDICADORES DO CSJT.....	104
TABELA 6 - NÍVEL DE ATINGIMENTO DE METAS NOS ANOS 2015 E 2016 X GRAU DE ALINHAMENTO	106
TABELA 7 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO QUANTO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	111
TABELA 8 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO QUANTO AOS INDICADORES DE MENSURAÇÃO DAS METAS UTILIZADOS PELO CSJT	112
TABELA 9 - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO QUANTO AOS INDICADORES DE MENSURAÇÃO DAS METAS UTILIZADOS PELO CSJT	112
TABELA 10 -QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO, SEGUNDO O GRAU DE ALINHAMENTO.....	118

LISTA DE SIGLAS

BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CF	Constituição Federal
CJF	Conselho da Justiça Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho do Superior da Justiça do Trabalho
EC	Emenda Constitucional
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEOD	Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado
IPC-Jus	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
LOMAN	Lei Orgânica da Magistratura Nacional
PETI-JT	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação da Justiça do Trabalho
SIESPJ	Sistema de Estatística do Poder Judiciário
SIGEST	Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho
STF	Superior Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TJ	Tribunal de Justiça
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRF	Tribunais Regionais Federais
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROPOSTA DE PESQUISA	20
1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA APLICADA.....	28
1.3.1 Resumo das Contribuições	33
1.4 OBJETIVOS	33
1.4.1 Objetivo Geral.....	33
1.4.2 Objetivos Específicos	34
2 REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DO JUDICIÁRIO.....	35
2.1.1 Modelos de Gestão Pública e a Governança	35
2.1.2 Reforma do Poder Judiciário e a Preocupação com a Eficiência	39
2.1.3 O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e seu Papel de <i>Accountability</i>	44
2.1.4 O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e suas Funções de Controle e Supervisão	54
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	57
2.2.1 Planejamento Estratégico no Setor Público	57
2.2.1.1 Gestão Estratégica no Judiciário	62
2.2.1.2 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico	64
2.2.1.3 O método BSC sua utilização pelo poder judiciário	66
2.2.2 Alinhamento e Consenso Estratégico.....	68
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	73
3.1 DESIGN DA PESQUISA	73
3.1.1 O Poder Judiciário – Objeto de Estudo	73
3.1.1.1 Organização e estrutura do poder judiciário	76
3.1.1.2 Justiça do Trabalho: histórico e estrutura atual.....	79
3.1.2 Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho	86

3.1.2.1 Estratégia judiciário 2020: os macrodesafios aplicáveis à Justiça do Trabalho.....	86
3.1.2.2 As metas do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho	87
3.1.2.3 Os indicadores aprovados pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho.....	88
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	92
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	98
4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS QUANTO AO ALINHAMENTO DE METAS E INDICADORES	98
4.2 ANÁLISE DE DADOS QUANTO AO ALINHAMENTO DE METAS E INDICADORES	102
4.2.1 Análise das Metas	102
4.2.2 Análise dos Indicadores	104
4.2.3 Importância do Alinhamento	105
4.2.4 Nível de Alinhamento dos Tribunais Regionais do Trabalho	110
4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS QUANTO À PERSPECTIVA DOS GESTORES.....	115
4.4 DADOS DAS CONSULTAS AOS GESTORES REGIONAIS	118
4.4.1 A Participação dos Tribunais Regionais do Trabalho na Elaboração do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho.....	119
4.4.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico Local	120
4.4.3 Importância do Alinhamento Estratégico na Visão dos Gestores.....	122
4.4.4 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Local na Percepção do seu Gestor	124
4.4.5 Percepção dos Gestores quanto aos Objetivos e Indicadores do Plano Nacional	128
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	132
5.1 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 1.....	132
5.2 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 2.....	134
5.3 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 3.....	136
6 CONCLUSÃO	139

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS ...	143
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICE A - MACRODESAFIOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PODER JUDICIÁRIO	153
APÊNDICE B - MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DO REFERENCIA TEÓRICO ..	158
APÊNDICE C - GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO	161
APÊNDICE D - CARTA DE APRESENTAÇÃO	174
APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESTRATÉGICOS REGIONAIS	177

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa debruça-se na investigação da gestão estratégica administrativa da Justiça do Trabalho, com vistas ao seu aprimoramento e maior solidez.

Observa-se um consenso na percepção de morosidade e, por vezes, de ineficiência do Poder Judiciário. Não há dúvidas que a ausência de resposta do Estado em tempo hábil na solução de demandas e litígios provoca problemas financeiros, sociais e de bem-estar à sociedade em geral. Sabe-se também que a demanda de bens públicos para a manutenção da estrutura judiciária é de grande impacto orçamentário e de interesse geral da sociedade, bem como trata-se de elemento relevante para o planejamento urbano e regional.

Para a gestão eficiente da Administração Pública, atualmente busca-se novas ferramentas, metodologias e princípios norteadores, essencialmente fundadas numa perspectiva de inovação e governança pública. Nesse sentido esta pesquisa ganha perfeita sintonia com a linha de pesquisa abordada, uma vez que mergulha justamente no aprimoramento do planejamento do Poder Judiciário pautado basicamente em princípios de *accountability*.

A gestão estratégica se mostra como uma forte tendência de solução para a consecução conjunta de todo o Poder Judiciário para uma gestão administrativa aprimorada e para fins de garantir ao cidadão a melhor e mais célere prestação jurisdicional.

Ao mesmo tempo, dessa tendência de aperfeiçoamento do Poder Judiciário pelo papel central que passou a exercer, apresenta-se uma nova perspectiva para a Administração Pública, que baliza a transição do modelo burocrático para o gerencial, com vistas a uma gestão produtiva e principiológica, marcadamente resultante das práticas de Governança.

O aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos fez, nos últimos tempos, com que se exigisse uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da Administração Pública em geral. Desse modo, a qualidade de serviços ofertados e o nível de satisfação do cidadão passaram a ser o referencial da Nova Gestão Pública (NGP) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Considerando, portanto, esses dois pressupostos, a saber, o importante papel do Poder Judiciário e a nova tendência de aprimoramento na gestão pública, é que ganha ênfase, portanto, a implementação de Governança e seus mecanismos de liderança, de supervisão, estratégia e controle que possam avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão do Poder Judiciário, sempre com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (DIAS; MATOS, 2012).

Sabe-se que na área de Direito do Trabalho, os conflitos aumentam em grande escala, em consequência do agravamento das questões sociais, da concentração de rendas, da desigualdade na distribuição de riquezas e dos problemas econômicos e sociais que atingem a sociedade (MELO, 2012).

Por essa ingerência direta na organização social é que essa pesquisa guarda correspondência com a área de concentração de Planejamento Urbano e Regional, pois como destaca Melo (2012), os conflitos sociais dessa área decorrem da convivência em sociedade, portanto, insuperáveis, tornando-se imprescindível que se encontrem meios para solucioná-los da melhor maneira possível, a fim de se restabelecer a paz e harmonia sociais.

Assim, sob a égide de uma nova perspectiva da Administração Pública e considerando o papel fundamental do Poder Judiciário, adveio a Emenda Constitucional 45/2004, denominada Reforma do Poder Judiciário, que trouxe a noção de ampliação do acesso à Justiça, com as seguintes alterações constitucionais: (i) razoável duração do processo; (ii) proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população; (iii) funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional; (iv) distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição; e (v) instituição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (RIBEIRO, 2008).

Enfatiza-se que o princípio da razoável duração do processo foi introduzido pela referida Emenda no art. 5.º da Constituição Federal, que enumera os direitos fundamentais. Já a determinação de que respeite-se, na criação de varas judiciárias, a proporcionalidade entre número de juízes e efetiva demanda e sua respectiva população, bem como o funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional foram

inseridas no art. 93 da CF, que aborda os princípios da Magistratura (incisos XIII e XII, respectivamente).

Destaca-se, outrossim, que essa mesma reforma implementou o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), de fundamental importância para o ramo especial da Justiça, já que os Tribunais do Trabalho passaram a atuar de forma coordenada, de acordo com as posições e decisões desse Conselho. Isso trouxe ganhos importantes para a jurisdição trabalhista, pois teve início a percepção de que os Tribunais pertencem a uma instituição maior, que é a Justiça do Trabalho.

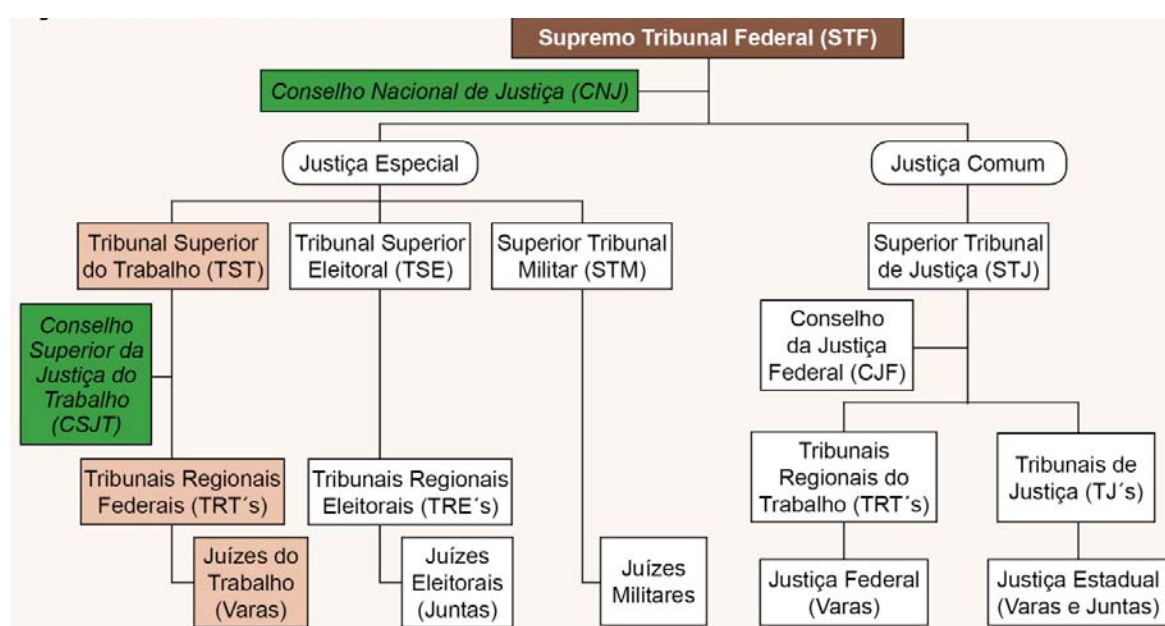


Figura 1 - Estrutura do Poder Judiciário
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que o CNJ é um órgão com poder de fiscalização mais abrangente, de atuação em todo o Poder Judiciário, de modo que possui pensamento estratégico mais amplo. Por outro lado, o CSJT é o órgão controlador da Justiça do Trabalho, cabendo-lhe adequar concepções e estatísticas dessa estrutura à Gestão Estratégica Nacional.

Desenvolvendo-se uma política de gestão estratégica de âmbito nacional, apresentou-se a “Estratégia Judiciário 2020”, formulada pelo CNJ, a qual estruturou, ao total, 13 macrodesafios para o Poder Judiciário, sendo alguns deles genéricos e voltados ao aprimoramento da gestão como um todo, e outros destinados a resolver problemas mais graves de determinados ramos jurisdicionais

específicos. Essas perspectivas foram divididas em três grandes grupos, sob a utilização da ferramenta BSC adaptada ao setor público.

O primeiro grupo “Sociedade”, refere-se justamente à função organizacional, à divulgação ou à comunicação pública, bem como aos indicadores relacionados à satisfação dos cidadãos ou da sociedade e à intensidade que cada unidade de serviços públicos possui em termos de relações com os referidos cidadãos, trazendo elementos como efetividade e garantia dos direitos à cidadania.

O segundo grupo denomina-se “Processos Internos” que, dentre seus elementos identifica-se: combate à corrupção, maior celeridade processual, busca de mecanismos alternativos de resolução de conflitos e aprimoramento da gestão de processos (CNJ, 2015). Para Rezende (2011), a perspectiva de processos internos corresponde à avaliação do grau de inovação nos seus processos e ao nível de qualidade das suas atividades ou operações. Devem-se desenvolver indicadores que avaliem o percentual de produção dos serviços, o tempo de desenvolvimento e capacidade da organização em inovar seus processos de controle e gestão.

Por fim, quanto ao terceiro grupo, “Recursos”, este se refere a perspectiva financeira, que corresponde aos aspectos que dizem respeito ao crescimento da arrecadação ou receita da organização, em relação ao custo e à melhoria de produtividade e à sua gestão de riscos (REZENDE, 2011).

1.1 PROPOSTA DE PESQUISA

O estudo centra-se na eficácia e no aprimoramento da Justiça do Trabalho, que é um ramo especializado da Justiça, e, atualmente, se apresentando com os seguintes órgãos: o Tribunal Superior do Trabalho, de abrangência nacional; e os Tribunais Regionais do Trabalho, que ao total são 24 (art. 674, da CLT), sendo que em São Paulo são dois tribunais regionais e, por outro lado, alguns regionais compartilham atuação entre Estados, como ocorre em Tocantins, Acre, Roraima e Amapá, e ainda as chamadas Varas do Trabalho, onde atuam juízes do trabalho (LEITE, 2012).

A Emenda Constitucional n.º 45/2004 prestigiou a Justiça do Trabalho, dilatando a competência para apreciar não somente as lides entre empregados e empregadores, mas toda e qualquer relação de trabalho em que haja a prestação de serviços, aumentando significativamente sua demanda nos últimos anos.

Direcionando a estratégia nacional do CNJ à essa seara específica, cabe traçar um corte na Estratégia Judiciário 2020, pois nem todos os macrodesafios aplicam-se à Justiça do Trabalho, já que alguns foram formulados para outros ramos especiais do Judiciário. Desta forma, cabe separar, inicialmente, os macrodesafios que são aplicados a todos os ramos do Poder Judiciário: sob o aspecto da sociedade: a) efetividade na prestação jurisdicional; e b) garantia dos direitos da cidadania; sob a perspectiva de Processos Internos: a) combate à corrupção e à improbidade administrativa; e b) celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; e sob o viés de Recursos: a) melhoria da gestão de pessoas; e b) aperfeiçoamento da gestão de custos; iii) instituição da governança judiciária; e iv) melhoria da infraestrutura e governança em TIC. (CNJ, 2015).

Somam-se àqueles os macrodesafios específicos entabulados para fins de aprimoramento também da Justiça do Trabalho, os quais dizem respeito aos processos internos: i) adoção de soluções alternativas de conflito; ii) gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; e iii) impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas. (CNJ, 2015). O quadro 1, abaixo delineado, mostra em detalhes tais desafios, todos aplicáveis à Justiça do Trabalho no Brasil:

MACRODESAFIOS APLICÁVEIS À JUSTIÇA DO TRABALHO		
Sociedade	Processos Internos	Recursos
a) efetividade na prestação jurisdicional; b) garantia dos direitos da cidadania.	a) combate à corrupção e à improbidade administrativa; b) celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; c) adoção de soluções alternativas de conflito; d) gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; e) impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas.	a) melhoria da gestão de pessoas; b) aperfeiçoamento da gestão de custos; c) instituição da governança judiciária; d) melhoria da infraestrutura e governança em TIC.

Quadro 1 - Estratégia Judiciário - 2020

Fonte: Adaptado de CNJ (2015).

A partir da ideia e da vontade de uma reforma do Judiciário, foi criado o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que exerce supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema, cujas decisões possuem efeito vinculante, cabendo-lhe especificar o Planejamento Estratégico especificamente a esse ramo especial da Justiça

Quanto ao planejamento da Justiça do Trabalho 2015-2020 CSJT, este foi orientado e direcionado pela Estratégia Judiciário 2020 (CNJ) e teve como missão e visão a realização da Justiça nas relações de trabalho, e sendo seus objetivos: i) promover a melhoria na gestão de pessoas e na qualidade de vida; ii) aperfeiçoar a gestão de custos; iii) aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC; iv) assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional; v) estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito; vi) gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes; vii) impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais; viii) fortalecer os processos de governança e combate à corrupção; ix) assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania (CSJT, 2015).

Para a elaboração das metas e sua correspondente aferição, o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, o CSJT debruçou-se na criação de um glossário de indicadores, partindo-se de base de dados específicos. Nota-se uma tentativa de uniformização e maior união da Justiça do Trabalho, de modo que os órgãos fiscalizadores conseguissem efetivamente mensurar a produtividade, os processos internos e as possíveis melhorias e/ou retrocessos nas estruturas de forma comparativa.

Com esse cenário foram elaborados os Planejamentos Estratégicos pelos seus respectivos Tribunais Regionais do Trabalho, que tinham como pressupostos a Estratégia Judiciário 2020 com seus macrodesafios (CNJ) e o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, com sua base de dados, indicadores e objetivos gerais (CSJT).

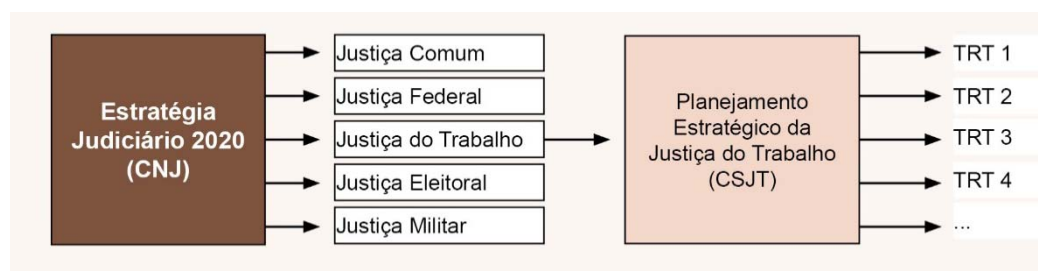


Figura 2 - Processo de Elaboração da Estratégia Regional
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Considerando que somente pode ser gerenciado o que pode ser medido, é de crucial importância que haja vinculação e aderência entre os planejamentos dos Tribunais Regionais e as estratégias firmadas pelos Conselhos Superiores (CNJ e CSJT).

Isso ocorre porque somente com identidade na base de dados, metas e indicadores é que se possibilita a efetiva mensuração e a gestão da Justiça do Trabalho, com vistas a se atingir maior eficiência.

Diante dessa realidade percebeu-se a oportunidade em se estudar eventuais desconexões nos planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho, identificando *se, onde, como e por que* não há a efetiva vinculação às estratégias elaboradas pelo CNJ e pelo CSJT, possibilitando eventuais alinhamentos e/ou ajustes, tanto nos planejamentos estratégicos dos Regionais, como também e possíveis adaptações na capitulação de dados ou elaboração de indicadores por parte do CSJT, ou, ainda, em outra instância, auxiliando o CNJ na identificação de justificativas e problemas de não eficácia dos macrodesafios do Poder Judiciário.

Ressalta-se, assim, que tomar-se-á como base o plano nacional do CSJT, já que foi elaborado conforme diretrizes do CNJ especificamente para os ramos da Justiça do Trabalho, conforme se observa da figura abaixo.

Ou seja, a aferição de alinhamento tomará como base dois critérios: i) a adoção dos objetivos/metasp do CSJT; e ii) a adoção dos indicadores de mensuração de desempenho adotados pelo CSJT.

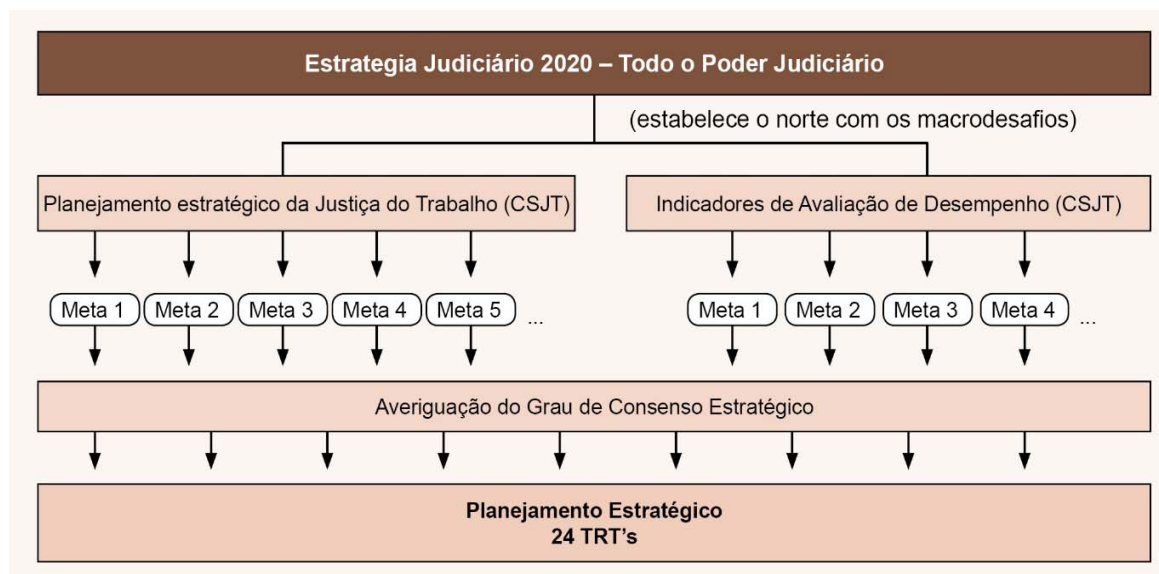


Figura 3 - Alinhamento dos Planejamentos Regionais às Metas e Indicadores do CSJT
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA

Para a elaboração do Planejamento Estratégico dos Tribunais Regionais do Trabalho (2015-2020), foi estipulado pelo CSJT um período prévio de discussões internas entre os gestores, com vistas a identificar e sugerir os elementos de composição do planejamento estratégico, de acordo com as orientações da Estratégia Judiciário 2020 (CNJ).

Participando desses grupos e cursos no planejamento do Tribunal Regional do Trabalho da 9.^a Região (Paraná), foi possível observar grande conflito de opiniões, metodologias e interesses que acabam por desvirtuar a vinculação plena à gestão estratégica estabelecida ao Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça e ao planejamento estratégico proposto para a Justiça do Trabalho pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

Para fins de constatação da viabilidade da pesquisa, instigou-se a autora a uma averiguação prévia e sucinta em alguns Tribunais Regionais do Trabalho, verificando que há Tribunais que estão preocupados com a aderência aos macrodesafios entabulados pelo CNJ, tal como o Tribunal Regional do Trabalho da 1^o Região que, após levantamento da situação local, cruzou as informações com todos os macrodesafios estabelecidos para o lançamento do seu planejamento

estratégico. No entanto, também foi verificado que o Tribunal Regional do Trabalho da 4.^a Região, embora tenha se preocupado com os indicadores do CSJT, não priorizou um dos macrodesafios estabelecidos pelo CNJ, que seria o fortalecimento da prática de conciliação.

Também foi possível constatar que alguns dos Regionais, embora tenham se preocupado em vincular seu planejamento aos macrodesafios nacionais, acabaram por estabelecer seus próprios indicadores e metas, com base de dados diversos, não considerando os indicadores estabelecidos pelo CSJT para a Justiça do Trabalho, tal como ocorreu com o Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região.

Previamente identificou-se, portanto, que o nível de aderência parece ser baixo dos Tribunais Regionais do Trabalho aos Planejamentos Estratégicos do Poder Judiciário (CNJ) e da Justiça do Trabalho (CSJT), justificando a pesquisa para fins de investigar se efetivamente não há o consenso e em que medida se apresenta.

O planejamento estratégico perfaz-se como uma atividade fundamental para a gestão estratégica das organizações, e se presta precipuamente a orientar-se por um conjunto de princípios metodológicos que prescrevem as atividades dos gestores e dos técnicos da instituição.

Embora sejam instituições distintas, cada Tribunal Regional integra a Justiça do Trabalho que, por conseguinte, faz parte do Poder Judiciário, de modo que não convém que cada ente tenha atuações díspares sem a devida e sensata fundamentação. A identificação dessas decisões pela não aderência plena, bem como as razões da tomada dessas decisões pode levar a identificar desvios desde a proposta de Estratégia pelos Conselhos até a efetivação interna dos planejamentos estratégicos regionais.

Respeitadas as peculiaridades locais, são necessárias a unicidade e a integração das políticas nacionais com as políticas regionais, alinhados em suas metas e respectivos indicadores para permitir a mensuração de resultados. Somente assim será possível o compartilhamento de conhecimento e a integração do Poder Judiciário (BACELLAR, 2016).

Toma-se que as decisões do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, enquanto incidentais em processos internos, são vinculantes, conforme preceitua a Constituição Federal. Entretanto, considerando que inexistem punições propriamente ditas, essas orientações de gestão ainda não

apresentam um poder tão incisivo na tomada de decisões e administração dos Regionais, o que confere ainda uma certa discricionariedade às gestões regionais.

Assim, ao CNJ resta ainda o fundamental desafio de motivar, cobrar, integrar e acompanhar a promoção do alinhamento e da adequação das estratégias ao planejamento estratégico nacional e seus indicadores (BACELLAR, 2016).

A preocupação cinge-se, portanto, no grau de consenso estratégico que a Justiça do Trabalho se propõe a implementar em sua gestão, já que se trata de uma das dimensões do alinhamento interno, as quais sobressaem na literatura e referem-se à concordância, ao consenso de opiniões que se estabelece tanto na formulação quanto na implementação da estratégia, representado pelos trabalhos de Dess (1987), Floyd e Wooldridge (1992), Holmburg *et al.* (1999) e Priem (1990) (PRIETO; CARVALHO; FRISCHMANN, 2009).

A figura 4 mostra o mapa de estratégias para todo o Poder Judiciário brasileiro, com ênfase na garantia dos direitos de cidadania, com vistas a 2020, de acordo com a Resolução 145/2014 do CNJ.



Figura 4 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base nos macrodesafios que estão previstos para todo o Poder Judiciário e naqueles específicos que incluem a Justiça do Trabalho, o CSJT elaborou o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 (Resolução 145/2014), que foi revisado pela Resolução 157/2015, sendo que ambos preveem, para cada macro desafio, o indicador e sua base de dados, bem como uma meta a ser cumprida.

Revisado em março de 2017, para fins de orientar e uniformizar o gerenciamento e o controle da estratégia institucional, o CSJT atualizou o glossário de indicadores, relacionando-os a cada meta estabelecida no planejamento estratégico.

Já a figura 5, mostra em particular a estratégia para a Justiça do Trabalho:



Figura 5 - Mapa Estratégico da Justiça do Trabalho

Fonte: CNJ (2015).

O alinhamento das políticas públicas voltadas ao sistema judiciário e aos tribunais é uma necessidade, de modo que tenhamos um Poder Judiciário mais ativo e próximo da sociedade (BACELLAR, 2016). Nesse sentido, o alinhamento no ramo da Justiça do Trabalho perspassa pelos macrodesafios do CNJ e metas e indicadores do CSJT.

Assim, surge a seguinte questão que essa pesquisa pretende responder: *em quais elementos do planejamento, em que proporção são constatados e, quais as razões para que não ocorra o consenso pleno da estratégia administrativa dos Tribunais Regionais ao plano nacional da Justiça do Trabalho??*

Com a pesquisa, portanto, será possível averiguar o nível de consenso estratégico da Justiça do Trabalho.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA APLICADA

O estudo e a análise de aderência dos planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho aos Planejamentos do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho, na perspectiva de verificar se há vinculação aos macrodesafios (CNJ), aos indicadores e suas bases de dados e às metas estabelecidas (CSJT), é proveitoso tanto ao Conselho Nacional de Justiça, que poderá ter um diagnóstico de desvios dentro da estrutura do Poder Judiciário, como também ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que tanto terá ciência de possíveis desníveis, como também, eventualmente, poderá adequar seus indicadores e metas, já que a revisão é anual, considerando a possibilidade de achados mais relevantes.

Por outro lado, tal análise também pode ser de grande importância e utilidade aos Tribunais Regionais do Trabalho, para que tenham ciência das dissonâncias em seus planejamentos estratégicos ou que possam enfatizar regionalidades que interfiram diretamente no consenso com os Planejamentos Estratégicos Gerais.

Para que se concretize o consenso estratégico, o ideal seria que os planejamentos dos tribunais estivessem alinhados às metas e indicadores do CSJT. Por diversas razões, as quais se pretende descobrir com essa pesquisa, nem todos os Regionais encontram-se em consenso estratégico.

Diante de tal cenário, justifica-se essa pesquisa em sua importância para:

1. Área de concentração Planejamento Urbano e Regional:

Trata-se a Justiça do Trabalho de importante ramo especializado da Justiça brasileira, que tem a função jurisdicional de resolver litígios ligados às relações trabalhistas.

Cada vez mais tem se estudado o quanto a legislação, relações de trabalho e litígios trabalhistas impactam as relações sociais e econômicas de uma região, e, no caso do Brasil, em que a legislação é única, de forma nacional.

O desemprego, a informalidade e a precarização das relações trabalhistas são situações alarmantes para a sociedade, sendo que o principal mecanismo que boa parte da população possui para buscar realizar seus anseios e direitos é no Judiciário trabalhista. As verbas provenientes desse tipo de ação são para fins de subsistência, e, portanto, trata-se de dinheiro que movimenta a economia local.

Druck (2013) aponta que seus estudos concluíram com identificação de grandes tipos de precarização: Primeiramente, as novas formas de mercantilização da força de trabalho produz um trabalho heterogêneo e marcado pela vulnerabilidade estrutural, marcada por processos de informalidade, subcontratações, cooperativas, temporários e trabalhadores “PJ”, causando a perda de vínculos na condição de empregado e significativa perda de direitos sociais e trabalhistas, numa clara demonstração de “desestabilização dos estáveis”, bem como, por outro lado, impedem que alguns sequer tenham acesso ao primeiro emprego com direitos sociais; A segunda forma de precarização apontada é na organização e condições de trabalho, como ritmo e intensidade de trabalho, polivalência, rotatividade, metas inalcançáveis, pressão de tempo, extensão de jornada, ou seja, uma intensificação do ritmo e do trabalho;

O autor apresenta o terceiro tipo de precarização, pautado nas condições de segurança do trabalho, que foram fragilizadas, principalmente em decorrência da diluição na responsabilidade patronal. Na relação terceirizada, os trabalhadores são obrigados a se submeter a condições inseguras, sem treinamento, sem equipamento de prevenção e sem fiscalização e, sendo subcontratados, os acidentes sofridos nas empresas não são contabilizados nem registrados, porque a responsabilidade seria de terceiros (empresas prestadoras de serviços). O quarto tipo está pautado na valorização simbólica, no processo de construção da identidade individual e coletiva, tornando mais complexa a alienação e o estranhamento do trabalho. A descartabilidade das pessoas, a insegurança e a desvalorização pela precarização dos vínculos aprofundam o processo de coisificação das relações humanas (DRUCK, 2013).

Na pesquisa de Antunes (2006) demonstra-se que houveram significativas alterações nos modos de produção em diversos setores. Foram explorados pelo autor o setor da indústria automobilística, o setor bancário, produção calçadista e têxtil, nas empresas de telecomunicações e até no setor de arte. Destaca-se a proliferação dos trabalhadores dos call centers, das empresas de telemarketing, dos trabalhadores em serviços cada vez mais inseridos na lógica produtiva, de agregação de valor, acabou por criar um novo contingente de trabalhadores, que Ursula Huws denominou cybertariat, o novo proletariado da era da cibernética.

Vários são os exemplos que evidenciam como o universo do trabalho tem sido fortemente penalizado, em consequência dos mecanismos introduzidos pela liofilização organizacional, com traços marcantes de desregulamentação e precarização da força de trabalho (ANTUNES, 2006).

Assim, quanto mais precárias e instáveis forem as relações de trabalho, menos vínculo social e com a cidade terá o cidadão. Há uma tendência cada vez mais clara e perversa na segregação social, cuja contribuição advém de um conjunto de fatores, dentre os quais a globalização, o neoliberalismo, o empreendedorismo urbano e as formas flexíveis de acumulação de capital, que surgem quase que em processo sistêmico e cuja colaboração do urbano, por meio da estética tem se tornado visível, ou melhor, invisível, acobertado.

A separação entre os fracassados e os bem-sucedidos, entre os despreparados e os concorrentes, entre desajustados e habilitados em relação à seleção empresarial configura novas dualidades que ocultam as brutais contradições de classe e exploração social que o mercado de trabalho reproduz (BARBOSA, 2007).

Dentre as consequências desse processo de separação social urbana, interessa destacar duas consequências principais: a) a predação ambiental que é promovida por essa dinâmica de exclusão habitacional e assentamentos informais; b) a escalada da violência, que pode ser medida pelo número de homicídios e que se mostra mais intensa nas áreas marcadas pela pobreza homogênea, nas grandes cidades (MARICATO, 2012), o que demanda atuação mais eficiente do Estado no que diz respeito às políticas públicas.

Acentua-se o fato de que no contexto atual do Brasil há uma cultura do litígio (cultura da sentença), do confronto, do enfrentamento e da guerra. De acordo com dados do CNJ, já são mais de 28 milhões de novos casos distribuídos a cada ano no Brasil (BACELLAR, 2016).

Os danos dos conflitos não solucionados vão além dos próprios litígios, podendo gerar danos inclusive no desenvolvimento do progresso, pois a ausência de soluções para os conflitos gera uma desorganização social (DEMARCHI, 2011).

Diante disso, é indiscutível a pertinência da pesquisa no âmbito de planejamento urbano e regional, já que a jurisdição prestada de modo eficaz, rápido e econômico impacta diretamente as relações dos cidadãos, inclusive em seu aspecto social.

2. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública:

Considerando que o objetivo do programa é desenvolver ações voltadas à pesquisa aplicada norteada pelos novos paradigmas do setor público, em que se demandam inovações nas gestões, este trabalho atende exatamente tal demanda, na medida que procura descobrir falhas na gestão de planejamento estratégico em um grande ramo do Poder Judiciário, possibilitando ajustes e melhorias.

Incumbe ao Poder Judiciário, precipuamente, a atividade jurisdicional, no entanto, para o sucesso dessa função, é necessário desenvolver sua atividade-meio, que é a de administração e gestão, buscando luz em princípios próprios da Administração Pública (BACELLAR, 2016).

Aponta-se como desafiadora a tarefa do Poder Judiciário de coordenar e administrar a solução de controvérsias em um país continental e em dinâmico desenvolvimento como o Brasil, exigindo o desenvolvimento de políticas de administração judiciária (BACELLAR, 2016).

Por muito tempo o Judiciário se manteve afastado da sociedade, fechado no tecnicismo e na complexidade formal, sendo que o gerenciamento se limitava à "apagar incêndios". O alcance do reconhecimento como instrumento de justiça advém do resgate de legitimação social, possível com ações efetivas de transparência, ética, acessibilidade e com a construção de políticas de melhor prestação da política pública.

Conforme já enfatizado, trata-se de uma pesquisa que pode fornecer dados importantes aos gestores dos Conselhos Nacionais, bem como dos Tribunais Regionais, agindo diretamente no novo padrão que vem sendo desenvolvido na administração do Poder Judiciário, pautado na Governança.

3. Linha de Pesquisa de Governança Pública:

A gestão estratégica aplicada ao setor público vem justamente nesse movimento inovativo em que se faz necessário repensar as ações a médio e longo prazo com vistas a efetivamente atender a finalidade a que a Justiça Especializada do Trabalho se propõe, com o menor custo possível para a sociedade.

A entrega da prestação jurisdicional rápida e efetiva somente pode ser concretizada com a transformação generalizada e uniforme nos métodos de gestão de todos os tribunais brasileiros, o que não é tarefa fácil, considerando a dimensão do país e seu número populacional.

Bacellar (2016) destaca que a aplicação científica de instrumentos de Administração Judiciária e gestão no Brasil começa a dar passos fundamentais para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário. No entanto, ainda é perceptível uma atuação mais intuitiva do que, propriamente, uma ação técnica programada e projetada para o alcance das finalidades idealizadas.

Isso demonstra a necessidade de um trabalho integrado, de ações e reflexões que profissionalizem, fortaleçam e harmonizem as relações do Poder Judiciário com a sociedade e com os *stakeholders* (BACELLAR, 2016). O autor ainda destaca que "a administração do Poder Judiciário necessita urgentemente abandonar o ciclo burocrático e iniciar um ciclo empreendedor de alta aprendizagem, marcado fundamentalmente pelo planejamento estratégico, pela criatividade e pela visualização do futuro" (BACELLAR, 2016).

Nesse sentido que se propõe um estudo acerca da modelo de gestão estratégica recentemente adotado pelo Judiciário, em especial a adesão e suas implicações em um planejamento que siga na mesma direção em todo o Poder Judiciário Trabalhista, para que possa atingir suas finalidades perante a sociedade.

1.3.1 Resumo das Contribuições

Área de concentração Planejamento Urbano e Regional: a precariedade e instabilidade das relações de trabalho conduz a um movimento de segregação social e ao crescimento de demanda de políticas públicas, em especial no que diz respeito à degradação ambiental (questões de moradia) e de violência pública. Ademais, como no Brasil a cultura é do litígio, os danos dos conflitos não solucionados geram consequências inclusive no desenvolvimento do progresso, pois gera uma desorganização social.

Essa pesquisa busca superar falhas de gestão judiciária, com vistas a melhorar a eficácia da prestação jurisdicional, com vistas ao melhor aproveitamento dos gastos públicos, possibilitando a pacificação social e o melhor desenvolvimento econômico.

Programa de Pesquisa em Planejamento e Governança Pública: o Poder Judiciário possui como atividade-meio o desenvolvimento da administração e gestão. Essa pesquisa tem como escopo apresentar melhorias no processo de gestão estratégica da Justiça do Trabalho, já que a boa governança nessa seara e com promoção da legitimação social somente será possível com ações efetivas de transparência e construção de políticas de melhor prestação do serviço público.

Linha de Pesquisa de Governança Pública: a transformação generalizada e uniforme nos métodos de gestão dos tribunais brasileiros possibilitará a entrega da prestação jurisdicional rápida e efetiva. Esse trabalho vem no sentido de desenvolver maior integração e reflexões acerca dos objetivos estratégicos da Justiça do Trabalho com vistas a fortalecer e harmonizar as suas relações com a sociedade e com os *stakeholders*.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Considerando a questão levantada para o estudo, o objetivo primordial desta pesquisa consiste em identificar a intensidade e razões do eventual desconsenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho em relação ao planejamento da Justiça do Trabalho.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral proposto, a pesquisa apresenta os objetivos específicos seguintes:

1. Verificar quais os elementos dos planejamentos estratégicos regionais e em qual proporção não ocorre aderência às metas e aos indicadores do planejamento estratégico da Justiça do Trabalho (análise das metas parametrizadas).
2. Mensurar a intensidade de dissenso entre os planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho e o planejamento da Justiça do Trabalho.
3. Verificar qual a percepção dos gestores dos planejamentos estratégicos, em âmbito regional, no que se refere à gestão estratégica e seu alinhamento.

Percebe-se, nesse sentido, que os objetivos específicos se mostram como fases necessárias para a consecução da resposta ao problema apresentado (em quais elementos do planejamento, em que proporção são constatados e, quais as razões para que não ocorra o consenso pleno da estratégia administrativa dos Tribunais Regionais ao plano nacional da Justiça do Trabalho?).

Inicialmente, com análise de documentos oficiais publicizados nos sites dos Tribunais Regionais e dos Conselhos, serão identificadas quais metas e indicadores do planejamento nacional não foram totalmente internalizados nos planejamentos regionais.

Será possível constatar quais foram menos prestigiados e em que proporção, considerando a totalidade dos Tribunais (24), sob as seguintes dimensões: i) se contempla a totalidade/parcialidade das metas do CSJT; ii) se há identidade total/parcial de indicadores e base de dados utilizados pelo CSJT.

Em seguida, com aplicação de questionários, buscar-se-á constatar qual a percepção dos gestores estratégicos acerca do consenso e alinhamento dos planejamentos. Assim, atender-se-á à proposta geral da pesquisa com a consolidação dos dados.

Ou seja, será possível obter um diagnóstico geral do alinhamento/consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o plano nacional do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o substrato teórico que fundamenta a pesquisa, dividida em dois pilares, sendo que a primeira parte tem como escopo abordar a Governança enquanto método de gestão na Administração Pública, em especial sua aplicação na reforma do Poder Judiciário, destacando as funções do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

A segunda parte abordará o planejamento estratégico na sua aplicação no setor público, em especial junto ao Poder Judiciário. Debruça-se também na tendência da literatura em enfatizar o alinhamento e o consenso estratégico dentro de grandes corporações ou estruturas com atuação em múltiplos lugares, tal como ocorre com o Judiciário Trabalhista.

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DO JUDICIÁRIO

2.1.1 Modelos de Gestão Pública e a Governança

O modelo atual da Administração Pública é pautado em princípios democráticos e republicanos, na universalidade e na efetividade da cidadania. No entanto, na trajetória para se atingir esse modelo estiveram presentes favoritismos e uma administração que servia a poucos.

O início da gestão da coisa pública no Brasil, pós colonização, se deu pautado em princípios de patrimonialismo, de modo que para o funcionário a gestão pública apresentava-se como assunto de seu interesse particular, tanto que a escolha das pessoas que iriam exercer função pública decorria da confiança pessoal que mereciam os candidatos (HOLANDA, 2004).

Advindo o estado burocrático é que foi possível especializar as funções e conferir garantias jurídicas aos cidadãos (HOLANDA, 2004).

Tal alteração somente veio a partir da década de 1860, com a ampliação da representação política e a ênfase no papel da opinião pública, fortemente influenciada pelos liberais urbanos. Isso ocorreu principalmente com o desenvolvimento das cidades e com o aumento de pessoas com cursos superiores (FAUSTO, 1995).

Mas a separação entre o governante e a coisa pública somente ocorreu com a implementação efetiva desse modelo burocrático a partir da década de 1940. A transição para o Estado liberal foi acompanhada, no nível administrativo, pela mudança da administração pública patrimonial para a burocrática (BRESSER PEREIRA, 2002).

O modelo burocrático busca aplicar às organizações um método de hierarquização, de modo que é possível criar um sistema de regras e de papéis a serem desempenhados para todos os membros da organização. Tem como base também a ênfase na competência técnica e a meritocracia, bem como divisão racional de trabalho. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Ocorre que, com a ampliação e o incremento das atribuições governamentais, assim como o crescimento das demandas sociais, constatou-se que o modelo burocrático, vigente de forma plena no Brasil até a década de 1980, mostrava-se ineficiente (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Aponta-se como aspectos negativos desse regime a internalização e apego aos regulamentos, excesso de formalismo, exibição de sinais de autoridade, o que gera conflito com o público externo e resistência à mudanças (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A ideia da reforma então proposta era a de manter as qualidades presentes no modelo burocrático, que seria a segurança e a efetividade, porém, que agregasse conceitos da administração pública gerencial.

Embora tenha tido início em 1995, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), a reforma foi efetivada com a EC n.º 19/98, modificando o regime público, incluindo princípios, tais como o da eficiência e do maior controle das despesas e finanças públicas (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA; 2016; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Dentre os valores do gerencialismo, que é um regime buscado na livre-iniciativa, encontram-se racionalidade, autonomia, criatividade e desempenho (LIMA; FRAG; OLIVEIRA, 2016). Sustenta-se essa alteração paradigmática numa crise estatal, na qual o Estado não teria capacidade de realizar os necessários investimentos e desempenhar eficientemente todas as atribuições de sua competência, de modo que se torna essencial reduzir do setor público áreas em que sua atuação não seja imprescindível (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

O movimento é marcado por duas linhas bem nítidas, a primeira parte da noção de administração gerencial, que privilegia o princípio da eficiência, deslocando o foco para a obtenção de resultados pela máquina estatal e a segunda pela redução do papel do Estado, em especial com as privatizações (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

O modelo gerencial da administração pública é representado pela fixação de objetivos, com destaque para o planejamento estratégico, descentralização administrativa e delegação de autoridade, bem como pela realização de avaliação, considerando os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2010). A Emenda Constitucional 19/1998 foi o mais importante instrumento dessa reforma administrativa (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

Aliado a esse foco de eficiência, novas tendências de metodologias de gestão pública começaram a ser introduzidas nesse modelo gerencial, pautadas em princípios de governança.

A governança pública se perfaz como uma mudança na gestão política, que deve ser orientada para formas de interação entre os principais atores envolvidos (governo, setor privado e terceiro setor) nas relações de poder entre o Estado, governo e sociedade, dedicando-se à processos de cooperação (MATIAS-PEREIRA, 2010; DIAS; MATOS, 2012). Trata-se de um sistema de equilíbrio de poder entre todos os interessados e envolvidos em uma organização pública.

O conceito de governança corporativa está relacionado com *accountability*¹, que se trata da reponsabilidade em prestar contas, de modo que seus princípios estão

¹ Em termos leigos, é um “acerto de contas”, mas o termo carrega o sentido de *transparência*, algo feito com ética, por obrigação do contexto em que tal *acerto* se insere. Pinho e Sacramento (2009) enaltecem que *accountability* é um valor político, que deve levar à construção de mecanismos institucionais que garantam o controle público das ações governamentais, porém, também requer uma alteração de cultura, na capacidade dos cidadãos de agir em favor da coletividade.

pautados em relações éticas, transparência e prestação responsável de atos e decisões administrativas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No que se refere ao estudo da governança judicial especificamente, a literatura moderna propõe a criação de uma disciplina que compreenda as questões que envolvem a crescente cobrança por maior *accountability* por parte dos inúmeros atores com interesse no funcionamento das cortes. Defende-se, portanto, uma abordagem interdisciplinar, que leve em conta as teorias relacionadas à ciência do direito, da política, da economia e da administração (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012).

A governança no setor público requer mecanismos de liderança, estratégia e controle postos de modo a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, sempre com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Busca-se um equilíbrio de poder entre todos os envolvidos, sejam os cidadãos e os governantes, a alta administração, gestores e colaboradores, desde que com o objetivo que o bem prevaleça sobre os interesses das pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) estabeleceu diretrizes a respeito da governança no setor público, de grande relevância e pertinência:

Assegurar um marco regulatório legal para as empresas estatais, pois se trata do Estado como proprietário-empresário, sendo que suas relações com instituições governamentais não podem ter privilégios;

O Estado deve agir, efetivamente, como um empresário na administração de suas empresas, fixando políticas de gestão e garantindo a sua implementação;

Tratamento equânime de acionistas pautado na transparência das decisões em geral;

Relacionamento com os stakeholders, buscando considerar suas relações com os demais interessados da companhia, independentemente de terem ou não ações negociadas na bolsa de valores;

Transparência e Disclosure, na medida que deve-se observar elevados padrões de transparência, com mecanismos de auditoria contábil e auditoria externa;

Responsabilidade dos conselheiros, de modo a substituir diretores sempre que necessário (GUIMARÃES, 2008).

Dentre as funções da governança, das quais se destacam a supervisão, a gestão dos riscos estratégicos e a auditoria e controladoria internas, encontra-se a promoção da *accountability*, já referenciada, que seria a obrigação que as entidades para as quais se tenham confiado recursos possam assumir responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática. Requer-se, portanto, uma prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (TCU, 2014).

A prestação de contas pressupõe que tenham partes interessadas, denominadas *stakeholders*, que são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetadas positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos (TCU, 2014), sendo que, no caso do Poder Judiciário, os maiores interessados são diretamente os cidadãos, que necessitam se socorrer a essa instância pública para salvaguardar direitos e determinar cumprimento de obrigações, o que nem sempre é uma tarefa alcançável.

Essa preocupação com a eficiência e responsabilidade incide diretamente no Poder Judiciário quando da implementação de quebra de paradigmas na forma de "administrar", conforme será abordado a seguir.

2.1.2 Reforma do Poder Judiciário e a Preocupação com a Eficiência

São inegáveis a necessidade constante de modernização na prestação jurisdicional e o aprimoramento da informatização e tecnologia no desenvolvimento dos atos processuais, em especial a agilização das decisões, pois Justiça que tarda é falha, já que gera impunidade e descrença no Poder Judiciário (MORAES, 2014).

Assim como nos demais ramos da Administração Pública, o Poder Judiciário também passou por reformas, com intuito de implantar técnicas de gerencialismo, ou seja, introduzir preocupações relativas à eficiência, bem como mecanismos de governança pública, em especial a transparência de informações e maior aproximação com a sociedade.entre os maiores problemas diagnosticados no

Poder Judiciário se encontravam: a) lentidão na tramitação dos processos judiciais; b) obsolescência administrativa; c) dificuldade de acesso; d) complexidade estrutural; e) concentração de litigiosidade; e f) desarticulação institucional (RENAULT, 2005).

Em estudo acerca da gestão do Poder Judiciário, Nogueira e Pacheco (2009) concluíram que muitos dos fatores críticos do funcionamento do Poder Judiciário estão ligados à aspectos de gestão.

Zaffaroni (2001) defendeu que o juiz, enquanto operador dessa agência judicial acaba se identificando com o seu cargo e hierarquia e constrói uma identidade assentada sobre essas bases, de modo que acaba recusando limitações sob esse poder. Assim, para não correr “riscos” acaba por adotar a burocratização, que traz as respostas estereotipadas e a conformidade com os mesmos modelos sempre adotados.

Em 2004, ocorreram algumas significativas alterações na organização e atuação judiciária, que foram implementadas por meio da Emenda Constitucional n.º 45, chamada de “Reforma do Judiciário”.

Tais alterações tiveram como meta conferir maior celeridade à prestação jurisdicional, como também garantir maior profissionalismo e engajamento dos magistrados. Foi também importante instrumento que tentava – e ainda tenta – instituir maior transparência às atividades administrativas do Judiciário (NOVELINO, 2013).

Aponta-se ainda que a reforma esteve permeada por duas lógicas antagônicas. Uma é a fiscal, que tem como finalidade reduzir o custo a curto prazo e a outra é a gerencial, que almeja tornar a ação estatal mais produtiva, sendo necessário um amplo processo de profissionalização dos funcionários públicos e uma modernização da máquina administrativa, a médio e a longo prazos. Foi um embate entre a lógica economicista, que busca a eficiência administrativa, e a lógica de eficácia organizacional, porém, com predominância do viés gerencial (SENA, 2014; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

A reforma do Judiciário veio como etapa da transmutação do modelo burocrático da Administração Pública para o gerencial, bem como foi amplamente permeada pelos princípios da boa governança pública.

Sob a égide dessa nova perspectiva da Administração Pública e com foco na eficiência, a Emenda Constitucional 45/2004, denominada “Reforma do Poder

Judiciário”, trouxe a perspectiva de ampliação do acesso à justiça, com as seguintes alterações constitucionais: (i) razoável duração do processo; (ii) proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população; (iii) funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional; (iv) distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição; e (v) instituição do Conselho Nacional de Justiça (RIBEIRO, 2008).

Alcançar a efetividade da governança judicial depende do equilíbrio entre as dimensões "independência do Poder Judiciário" e "*accountability*", uma vez que a qualidade da prestação jurisdicional depende da independência dos juízes, entretanto, sem a *accountability* perde-se a legitimidade e sensação de satisfação e eficiência por parte dos jurisdicionados (AKUTSO; GUIMARÃES, 2012; BANDEIRA, 2002).’

Num estudo a respeito das estruturas de governança no Poder Judiciário e o construto *accountability*, Akutso e Guimarães (2015) apresentaram algumas questões específicas, como previsibilidade de decisões dos magistrados em decorrência de histórico jurisprudencial e supervisão de conduta de magistrados pela corregedoria, como medidas que se enquadrariam numa prestação de contas.

Tomio e Robl Filho (2013) defendem ainda uma espécie de *accountability* judicial decisional, que impõe ao magistrado que, na sentença, apresente as principais informações sobre o caso e justifique por meio dos fatos e da legislação a sua decisão. No entanto, deve-se deixar esclarecido que o objeto dessa pesquisa é a aplicação da *accountability* no âmbito de gestão do Poder Judiciário e não no seu aspecto jurisdicional.

No que se refere ao quesito *transparência*, destaca-se que os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário devem ser públicos e que as decisões sejam fundamentadas, sob pena de nulidade, sendo possível limitar a presença de pessoas em determinados atos, desde que seja para preservar a intimidade do interessado no sigilo e que isso não prejudique o interesse público à informação (NOVELINO, 2013).

A Constituição Federal também já previa que as decisões administrativas fossem motivadas, porém, somente após a reforma é que a Constituição determina que também as decisões administrativas sejam públicas (NOVELINO, 2013).

Percebe-se, assim, que o tema *transparência* teve lugar de destaque, que decorreu da própria conjuntura histórica brasileira, com fortes resquícios do patrimonialismo, do clientelismo, do nepotismo e da corrupção (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Algo similar ocorre com o princípio da *eficiência*, que se encontra esculpido no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988, incluído pela Emenda Constitucional n.º 19/98: trata-se de vetor fundamental para as ações da Administração Pública. Tal princípio foi fortalecido, no que diz respeito ao Poder Judiciário, pela Reforma do Judiciário (já enfatizada Emenda Constitucional n.º 45/2004), introduzindo-se como direito fundamental a razoável duração do processo.

Nessa toada, torna-se salutar voltar-se para a *práxis*, que ecoa a importância da efetiva participação do magistrado no controle dos processos que lhe são afetos, no mote de concretizar a eficiência do Judiciário, em especial pelo rápido andamento dos feitos (KERN, 2011).

Como já enfatizado, a grande preocupação que deu ensejo à Reforma do Judiciário, foi a questão da morosidade na entrega da prestação jurisdicional, já que se trata do verdadeiro objeto e razão de existência da sua estrutura.

Entretanto, deve-se ponderar que a razoável duração do processo não se concretiza com decisões rápidas, porém, inábeis para a resolução do caso concreto, de modo que celeridade não deve ser confundida com precipitação (COSTA, 2011).

No entanto, é evidente que a falta de agilidade do Judiciário, além de gerar incertezas no cenário econômico, descrédito social, também leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade ou de injustiça (GRANGEIA, 2011).

Com efeito, o paradigma da justiça deve deixar de ser visto somente em sua atuação pretérita, em restauração do direito lesado, mas também como o de resgatar o direito presente, não somente com o auxílio da informática, bem como de meios alternativos de solução de conflitos (HESS, 2010) e alterações de gestão e cultura judiciária.

Dentre as alterações efetivadas, uma delas foi a previsão de que a atividade jurisdicional será ininterrupta, com expressa vedação à existência de férias coletivas

nos juízos e tribunais de segundo grau, bem como a instituição de juízes em plantão permanente para os dias em que não houver expediente forense (NOVELINO, 2013). Embora tal expediente não tenha efetivamente surtido o resultado a que se propôs, já que, além do recesso judiciário, os juízes continuam podendo usufruir de dois períodos de 30 dias ao ano, com suspensão de distribuição de feitos nesse período para sua unidade judiciária, o que impacta negativamente a fruição processual.

Em paralelo, a principal alteração nesse sentido foi a previsão de atuação do CNJ com um plano de metas anuais e contínuas, com a finalidade de atingir os resultados esperados pela instituição (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

O Judiciário também se circunscreve num ramo estatal que enfrenta problemas de legitimidade e eficiência perante a população. Os maiores problemas apresentados pelos cidadãos que buscam esse sistema se mostram pela baixa acessibilidade da população de menor renda à Justiça e a morosidade das decisões judiciais (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012).

Com vistas a melhorar essa perspectiva, a Reforma buscou a universalização do acesso à justiça, por meio do fortalecimento das defensorias públicas e dos juzizados especiais (SENA, SILVA, LUQUINI, 2012).

A figura 6, mostra em particular as implicações de reforma nos modelos de gestão pública no Judiciário:

Encontra-se no centro dessa reforma, sem dúvida, a criação do Conselho Nacional de Justiça, como já citado, que passou a acumular muitas atribuições, dentre as quais fiscalizar as práticas administrativas do Poder Judiciário, impor uma série de metas aos tribunais brasileiros com vistas a torná-lo mais célere e transparente, bem como com a capacidade de implementar novos mecanismos de gestão, como o planejamento estratégico.

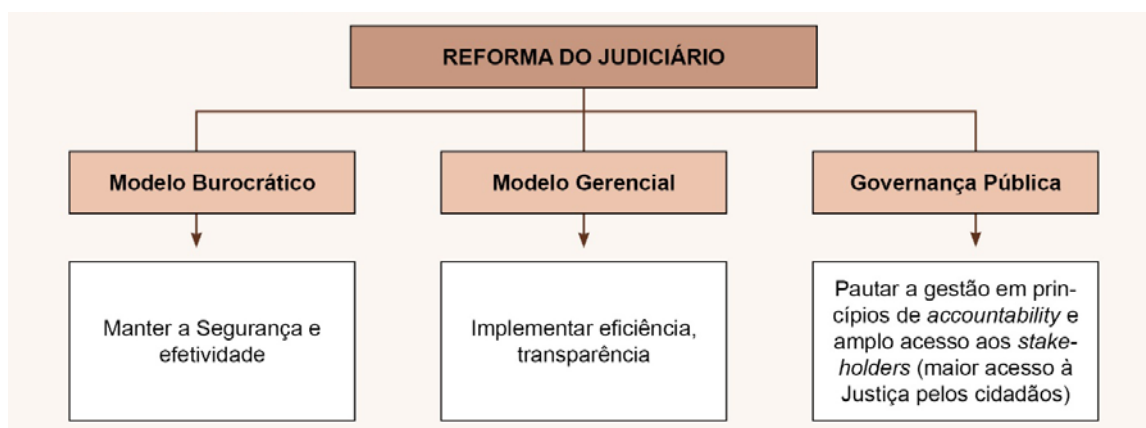


Figura 6 - Reforma do Judiciário
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

2.1.3 O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e seu Papel de *Accountability*

No conjunto da reforma do Poder Judiciário, ocorrida por intermédio da Emenda Constitucional n.º 45/2004, ocorreu a criação, como órgão do Poder Judiciário, do Conselho Nacional de Justiça, conforme citado na introdução.

Este órgão deve servir para auxiliar no combate aos males que acometem o Poder Judiciário, a saber, a delonga em exercer a função jurisdicional e a ausência de transparência, dada a sua natureza, até então, fechada. Com efeito, sua principal missão é vigiar, pois a eficiência de determinado poder, bem como a sua lisura, é mais facilmente obtida por meio de fiscalização (TAVARES, 2013).

Trata-se do local institucional das aspirações sociais de um Judiciário mais célere e transparente e sua criação seria um impulso na direção de práticas administrativas mais modernas e eficientes, pois até sua criação não havia, no Poder Judiciário, um espaço de reflexão para pensar sobre o futuro e sobre sua insuficiência no atendimento à demanda da população (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Atua o CNJ como órgão formulador de políticas públicas, inovando na construção de uma cultura de planejamento em nível nacional, aproximando o sistema de Justiça da sociedade, seja pela transparência, como pela gestão mais democrática (BERTONCINI; MONTEIRO; FADUL, 2014).

Não obstante a sua inserção na estrutura judicial pelo constituinte reformador, não detém poder jurisdicional, limitando-se ao controle administrativo, ao mesmo tempo não sendo composto somente de membros do Poder Judiciário, já que alberga conselheiros dos Ministérios Públicos da União e dos Estados, advogados e até cidadãos com mandato de dois anos, admitida uma recondução (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; NOVELINO, 2013).

O Conselho é presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal, sendo que os demais serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. Porém, considerando que os Ministros (STJ e TST) já foram sabatinados, por presunção, não são novamente sabatinados quando escolhidos como conselheiros (MENDES, 2014; NOVELINO, 2013; VASCONCELOS, 2011).

Trata-se do órgão de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Antes da promulgação da EC n.º 45/2004, muito se debatiam os autores acerca da inconstitucionalidade em se criar um controle externo do Poder Judiciário – devido à autonomia que lhe confere a Constituição Federal. No entanto, no bojo de uma ação direta de inconstitucionalidade, a maioria dos ministros decidiu pela constitucionalidade do Conselho Nacional de Justiça (MENDES, 2014; NOVELINO, 2013; FERNANDES, 2011; VASCONCELOS, 2011).

Moraes (2014) destaca três importantes pontos que afastam a inconstitucionalidade da criação do CNJ, mantendo-se a autonomia do Judiciário: ser órgão integrante do Poder Judiciário, apresentar composição com maioria absoluta de membros do Poder Judiciário e ter a possibilidade de controle de suas decisões pelo STF.

Para Silva (2005), a expressão “controle externo do Poder Judiciário” peca por sua má significação, porque transmite a ideia de que o Poder Judiciário seria controlado por um órgão externo e tal seria inconcebível porque senão esse tal órgão externo seria o “poder” ele mesmo.

Já há quem defenda que o Conselho Nacional de Justiça possui ações internas e externas, e que, embora criado para exercer o controle externo do

Judiciário, trouxe para a população em geral mais eficiência e um Judiciário com políticas públicas mais atuantes, abrangendo a sociedade de forma igualitária (FRANZOTTI; RIZZO, 2013).

Percebe-se que não há parcimônia, na doutrina referendada, a respeito de que espécie de controle o CNJ exerce, se controle externo ou interno. Isso só ocorre porque carrega características de controle externo, na medida que possui conselheiros de fora do Poder Judiciário e de controle interno, uma vez que integra a estrutura do Poder Judiciário.

O Supremo Tribunal Federal já salientou que a composição híbrida do CNJ não compromete a independência interna e externa do Judiciário, porquanto não julga causa alguma, nem dispõe de atribuição de nenhuma competência, cujo exercício interferiria no desempenho da função típica do Judiciário, a jurisdicional (MORAES, 2014).

Quanto à composição híbrida do CNJ, destacam-se as palavras do Ministro Cezar Peluso: “pode ser que tal presença seja capaz de erradicar um dos mais evidentes males dos velhos organismos de controle, em qualquer país do mundo: o corporativismo, essa moléstia institucional que obscurece os procedimentos investigativos, debilita as medidas sancionatórias e desprestigia o Poder” (FERNANDES, 2011).

A instituição de um conselho fiscalizador no âmbito do Judiciário é assunto bastante controverso em outros países. Essa ideia não foi aceita por diversos países europeus, como Alemanha, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Grã-Bretanha, Irlanda, Luxemburgo, Holanda e Suécia (BULOS, 2014).

Isso advém do sistema de governo adotado por tais países, de caráter europeu-continental, em que as competências de seleção, nomeação e fiscalização de magistrados são atribuídas a um órgão do Poder Executivo, geralmente os Ministérios de Justiça (MENDES, 2014).

Tal como ocorre com os Estados Unidos, que também não adotaram o conselho, porém, essa atividade fiscalizatória já é externa, pois é exercida pelo Presidente (Executivo), pelo Senado (Legislativo) e pela Suprema Corte (BULOS, 2014). Trata-se de sistema absolutamente distinto do sistema Judiciário brasileiro, sendo que este pauta-se em procedimentos técnicos (concurso de prova e títulos)

e nos Estados Unidos ocorre a adoção de critérios eleitorais mistos para a escolha de juízes locais (Estados e Distritos), enquanto que os juízes federais são escolhidos pelo Presidente da República. Assim, o controle externo é bem mais efetivo, cabendo *impeachment* para juízes (BULOS, 2014).

Ocorre que o Brasil adota um sistema pautado em um critério de independência e autonomia dos organismos judiciais, cujo governo e administração fica a cargo dos órgãos judiciais de maior hierarquia (MENDES, 2014). Assim, não se trata de um verdadeiro controle externo ao Poder Judiciário, nem última instância controladora da magistratura nacional, já que é possível impugnar as decisões do CNJ perante o STF (MORAES, 2014).

Outros países europeus, no entanto, que adotavam o sistema de controle externo, acabaram por aderir à instituição de Conselhos de Magistratura, a partir da segunda metade do século XX, com o intuito primordial de limitar a interferência dos Ministérios (Executivo) no Poder Judiciário, tal como aconteceu na França, em 1946, criando o Conselho Superior da Magistratura da França; na Itália, em 1948; em Portugal em 1976; na Espanha em 1978; na Grécia e na Turquia posteriormente. Os casos mais recentes ocorreram na Bulgária e na Romênia, em 1991 (MENDES, 2014; MORAES, 2014; SILVA, 2005).

Na Espanha instituiu-se o Conselho Geral do Poder Judiciário, integrado pelo presidente do Supremo Tribunal e composto por 20 membros nomeados pelo rei por um período de cinco anos, sendo que 12 entre magistrados, 4 indicados pela Câmara, 4 pelo Senado. Essas indicações recaem sobre advogados e juristas de reconhecida competência com mais de 15 anos de exercício de profissão (MORAES, 2014).

Já na América Latina, a maioria dos países adotou um sistema misto, semelhante ao espanhol, com a criação de Conselhos na Argentina (criado em 1953, mas reformado em 1994), na Bolívia (também reformado em 1994), na Colômbia (1991), no Equador (reformado em 1992), em El Salvador (reformado em 1991), no México (reformado em 1994 e 1996), no Paraguai (1992), no Peru (1993) e na Venezuela (1961) (SILVA, 2005).

A criação desses Conselhos de forma generalizada, embora cada qual com sua particularidade, demonstra a preocupação em resguardar a autonomia e a independência dos órgãos jurisdicionais em face dos demais Poderes.

De qualquer modo, a instituição desses órgãos é benéfica à eficácia das funções judiciais, não só pela colaboração na formulação de uma verdadeira política judicial, como também na tentativa de impedir que os magistrados se convertam num corpo fechado e estratificado. No mesmo sentido, tal órgão contribui para conferir legitimidade democrática aos integrantes do Poder Judiciário (SILVA, 2005).

Logo, como fundamentado, embora a Constituição Federal tenha enumerado o CNJ como um órgão do Poder Judiciário brasileiro, no bojo do seu artigo 92 sustenta-se que se tratou de equívoco, já que, embora efetivamente seja órgão judiciário, não possui competência jurisdicional, como os demais. Com efeito, isso significa que compõe o complexo de atividades distintas e harmônicas do Estado, porém a este órgão não é atribuída a atividade jurisdicional, de “dizer o direito” ao cidadão (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; BULOS, 2014; CAMPOS, 2011).

O Supremo Tribunal Federal já teve a oportunidade de se manifestar a respeito, decidindo pela impossibilidade do CNJ suspender efeitos de atos jurisdicionais, definindo claramente que a sua natureza é meramente administrativa e que sua competência foi definida de modo rígido, sem possibilidade de ampliação (BULOS, 2014; MORAES, 2014).

Com a Emenda Constitucional n.º 61/2009, foi retirado o poder de desempate do Presidente do CNJ, podendo, inclusive, receber processos. Tal medida foi para elucidar que o poder fiscalizatório do Conselho deve ser exercido somente aos órgãos e juízes situados abaixo do Supremo Tribunal Federal (BULOS, 2014; MENDES, 2014).

Assim, vê-se que, com a criação do CNJ, não foi retirada a autoridade máxima do Supremo Tribunal Federal, sendo o órgão de cúpula jurisdicional, administrativo, financeiro e disciplinar do Poder Judiciário, pois cabe ao STF controlar a legalidade e a constitucionalidade dos atos do CNJ.

Cumpra, portanto, ao CNJ, examinar a legalidade, a moralidade, a realidade fática dos atos estruturais, mas sem invadir os motivos, a conveniência e a oportunidade que embasaram a prática do ato administrativo pelos membros ou órgãos jurisdicionais. Os meios pelos quais o CNJ exerce sua competência são moções, atas, resoluções, portarias, notas técnicas, recomendações, enunciados administrativos e termos de cooperação técnica (BULOS, 2014).

É possível convergir as principais atribuições do CNJ em dois grupos, sendo que um é o de exercer função de natureza correicional e disciplinar dos membros, órgãos e serviços do Poder Judiciário. Para o exercício desta atribuição, o Conselho posta-se em grau de superioridade hierárquica em face dos órgãos jurisdicionais, competindo-lhe verificar a legalidade e a conduta funcional dos juízes (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; BULOS, 2014; SOUSA, 2014; TOMIO, 2013; CAMPOS, 2011).

Quanto à atividade correicional, o STF fixou que as atividades do CNJ podem ocorrer de modo concorrente com a dos tribunais locais (corregedorias locais), a depender das exigências das situações concretas (MENDES, 2014).

Já a outra atribuição fundamental é a de controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos jurisdicionais, conferindo diretrizes e mandamentos, bem como averiguar a legalidade dos atos praticados (e não o mérito – juízo de oportunidade e conveniência), podendo declará-los nulos (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; BULOS, 2014; MENDES, 2014; MORAES, 2014).

Quanto à fiscalização financeira, o objetivo primordial é controlar em que e como são gastos os recursos econômicos destinados a esse poder. Sem embargo, em um país em que o déficit político alcança índices inimagináveis, não há que se falar em uma total disponibilidade de recursos, sendo moralmente aceitável e juridicamente válida a restrição dessa autonomia (TAVARES, 2013).

A edição de atos regulamentares pelo CNJ também já foi objeto de manifestação jurídica pelo STF, e diz respeito ao discutido poder normativo do CNJ, tendo a Corte se manifestado no sentido que o Conselho possui poder normativo voltado a uniformizar regras que alcancem todo o Judiciário, visto tratar-se de Poder de caráter nacional. Nessa decisão foi enfatizado que, após a criação

do CNJ, era de se esperar que a autonomia dos tribunais locais sofresse um novo tratamento constitucional, tendo em vista a necessidade de compatibilizá-la com as funções de controle financeiro, administrativo e disciplinar, conferidas pela Constituição (MENDES, 2014).

Dentre as suas competências, destacam-se ainda as seguintes atividades, diretamente vinculadas ao objeto da pesquisa:

- elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;
- elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho (BULOS, 2014, p.1352; VASCONCELOS, 2011, p.369; SILVA, 2005, p.569).

A figura 7 sintetiza quais foram as funções atribuídas ao CNJ:

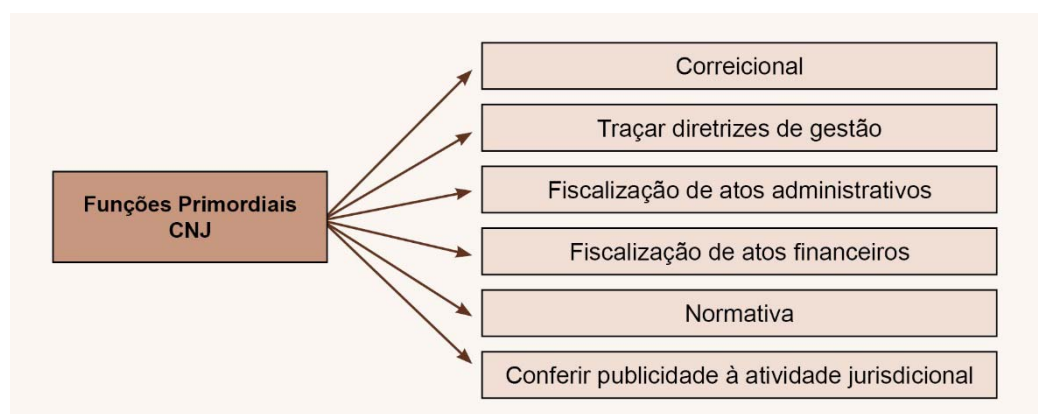


Figura 7 - Atribuições do CNJ
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nota-se que o surgimento do CNJ e suas metas de gestão e planejamento visam combater a corrupção, a morosidade administrativa e ainda dar mais transparência ao trabalho do Poder Judiciário, possibilitando, por intermédio de avanços tecnológicos, a inovação da relação entre o Estado e a sociedade, levando ao exercício da responsabilização social e ética pelo controle direto das decisões tomadas no âmbito da Administração Pública. Trata-se de colocar em prática o conceito de transparência e de *accountability* (responsabilização), pois há uma cobrança permanente de resultados e uma necessidade constante de prestação de contas sobre atos de gestão (CAMPOS, 2011).

Para Ferreira (2013), a denominada *accountability* configura-se como elemento mediador contemporâneo entre uma demanda social já antiga e o delineamento de uma nova Justiça brasileira. Trata-se de estabelecer uma justiça social, que dialoga com os demais Poderes e atende a antigas necessidades sociais, engajada com o processo de redemocratização brasileiro.

Dias e Matos (2012) enaltecem a boa governança, uma vez que é considerada como requisito para garantir o desenvolvimento de uma democracia forte e uma economia de mercado competitiva. Entende-se que política e economia estão intimamente relacionadas e não podem ser pensadas de forma isolada.

Assim, a boa governança pressupõe uma dimensão política e uma dimensão econômica, sendo que a *accountability* se perfaz em ambas as dimensões. Destaca-se, para fins de abordagem dessa dissertação, na dimensão política, a transparência e a livre circulação de informações para os cidadãos e, na dimensão econômica, a eficiência e a eficácia, buscando a realização de objetivos e otimização dos recursos públicos (DIAS; MATOS, 2012). Percebe-se, portanto, que uma *accountability* eficiente tem sua repercussão enquanto fato político e enquanto elemento econômico.

Quanto às espécies de *accountability*, referencia-se que existem duas *accountabilities* verticais, que guardam a relação entre o povo (cidadãos) e os representantes ou autoridades eleitas – que seria a eleitoral – e entre a sociedade e a exposição e denúncia dos agentes estatais, que seria a social. Já a *accountability* horizontal seria aquela possível de ocorrer por meio institucional (TOMIO, 2013; SOUSA, 2014).

Deste modo, a competência do CNJ em fiscalizar legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência possui principalmente função de *accountability* horizontal, já que este órgão fiscaliza a concretização de valores da administração pública.

Tal espécie de controle, que pode se perfazer em *accountability* horizontal comportamental, em decorrência do que prevê a Lei Orgânica da Magistratura (LOMAN) ou *accountability* horizontal institucional, está vinculada à administração e tem como principal alicerce a publicidade (SOUSA, 2014; TOMIO, 2013).

Como esse sistema de responsabilização pressupõe uma prestação de contas ao demandante de poder, para que seja forte, o agente *accountable* (i) possui o dever de apresentar informações sobre as suas ações ao mandante e a outros agentes com competência para exigir a informação do agente *accountable*; (ii) este é obrigado a justificar suas atitudes e ações; e (iii) pode ser sancionado ou premiado pelo mandante e pelos agentes com competência para tanto. O aspecto da coação se torna importante, portanto, para estabelecer a força da *accountability*, pois não basta que os agentes apresentem e justifiquem suas ações, pois essas devem poder ser sancionadas pelo descumprimento legal (TOMIO, 2013).

Por outro lado, prioriza-se, na realidade, uma cultura de *accountability*, de modo que a exercida pelo CNJ não seria "de cima para baixo", como se fosse o CNJ mero sancionador ou controlador das ações do Judiciário, vez que a determinação primeira das agências de *accountability* horizontal é justamente a de "requerer informações" de outros agentes estatais. Ou seja, não se trata de um órgão que impõe submissão e controle, mas como uma agência estatal de monitoramento e aprimoramento (SOUSA, 2014).

O CNJ, portanto, constitui-se como órgão responsável por exercer a *accountability* sobre outros agentes estatais como tribunais, magistrados, serviços auxiliares, prestadores de serviços notarial e de registro que atuam por delegação, ou seja, principal atividade enquanto *accountability* horizontal. Porém, ocorre também o exercício de atribuições típicas da *accountability* vertical social (vertical não eleitoral) sobre os magistrados e serviços auxiliares, sendo aplicadas as sanções de exposição pública ou denúncias (TOMIO, 2013).

No entanto, a escassa literatura acerca desse tema aponta que a atividade disciplinar do CNJ tem limites. Há diagnósticos de muitos de seus resultados recentes tenham se dado pela liderança pessoal da ex-Corregedora Nacional de Justiça Eliana Calmon (FRANCO e CUNHA, 2013). Destaca-se ainda que a punição mais severa a um juiz vitalício é a aposentadoria compulsória, que não se trata exatamente de uma punição.

Por outro lado, os relatórios do CNJ mostram que em 2007 foi autuado apenas um processo administrativo disciplinar e três de sindicância, enquanto que em 2009 já tinham sido 13 processos disciplinares e 114 sindicâncias (ARABI, 2012).

Quanto ao impacto que o CNJ gerou na dimensão gestão, pode ser referenciada a introdução de novas formas de responsabilização dos gestores e administração por resultados, que se concretiza a partir da determinação de cumprimento das "Metas do CNJ".

Percebe-se uma linha de atuação clara e precisa do CNJ quanto ao "planejamento estratégico e metas", sendo que, a partir de 2009, passou a ser norteada por metas anuais com vistas a tornar o Poder Judiciário menos moroso, mais eficiente, moderno e ao alcance do cidadão (SILVA; FLORÊNCIO, 2011), como já dito, em outras palavras.

Entretanto, não possui o CNJ poder sancionador ou fortemente vinculante, pois a Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN) prevê que as metas e demais determinações aos tribunais só poderão ser estabelecidas após a oitiva de seus respectivos presidentes (BARBOSA; PEREIRA, 2016).

Nessa perspectiva, enaltece-se o CNJ, num contexto de boa governança no Poder Judiciário, sendo que tal perspectiva assume importância no aspecto político, enquanto demanda social, e no aspecto econômico.

Apesar do curto período de existência dessa instituição, uma gama significativa de políticas têm sido concebidas e discutidas no âmbito desse órgão para incrementar a atuação do Poder Judiciário, com o escopo de reduzir e/ou acabar com problemas crônicos que o permeiam. Na política de gestão estratégica, duas são as vertentes de atuação, uma na elaboração de metas temporais a serem atingidas por cada ramo do Judiciário e a segunda, a qual se destaca para a presente pesquisa, que se trata do planejamento estratégico.

O CNJ é o órgão fiscalizador de âmbito nacional de amplitude a todos os ramos do Judiciário. Já na jurisdição trabalhista, há um Conselho mais específico, denominado Conselho Superior da Justiça do Trabalho, do qual será abordado a seguir.

2.1.4 O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e suas Funções de Controle e Supervisão

De início, destaca-se a escassez de literatura a respeito do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, sendo necessário que a abordagem tomasse como base documentos, sites oficiais e normativas da instituição.

Nesse sentido, como o órgão foi constituído para, na forma da lei, realizar a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, enquanto estrutura central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante (art. 111, §2.º, II, da CF), nesse momento realizamos uma análise sobre o enquadramento ou não do CSJT enquanto órgão efetivo de controle e supervisão.

Com a criação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, realmente os Tribunais Regionais passaram a compor uma Justiça do Trabalho unida. Embora cada um deles mantendo sua identidade e autonomia, os Tribunais passaram a atuar de forma coordenada, de acordo com as posições e decisões do CSJT. Isso trouxe ganhos importantes para a Justiça do Trabalho, pois teve início a percepção de que os Tribunais pertencem a uma instituição maior, que é a Justiça do Trabalho, tratando-se também de uma função típica de coordenação (ONO, 2015).

Tendo-se como premissa que a prestação de contas se perfaz como um dos princípios das boas práticas da governança corporativa, sendo que o balanço social pode ser um instrumento a ser utilizado pelo gestor público para a minimização da assimetria informacional entre a sociedade e o Estado (SLOMSKI, 2007), e, na perspectiva que se desdobra a análise sobre a controladoria, sendo que os recursos públicos compõem-se do tripé recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos (BORINELLI, 2006), analisa-se o enquadramento do Conselho Superior da Justiça do Trabalho enquanto órgão de controle interno efetivo.

Embora a própria delimitação a respeito das funções típicas de controladoria na Administração Pública não é uma tarefa fácil, porquanto até mesmo no âmbito de controle das empresas há severas controvérsias de quais seriam estas funções essenciais.

Sintetizando uma análise sobre a evolução da função do *controller* nas empresas, Borinelli (2006) enfatizou que as discussões sobre controladoria são realizadas sobre dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela contabilidade para fins externos.

De modo geral, a controladoria, enquanto ramo de conhecimento, pode ser entendida como um conjunto de princípios e métodos com visão multidisciplinar e não somente sob o viés econômico, e que tem como finalidade auxiliar e controlar o processo de gestão das entidades (BORINELLI, 2006).

Como a introdução de controladoria na Administração Pública adveio no movimento de novos paradigmas de organização, a análise das funções típicas de controladoria na Administração Pública, que perpassa pelos princípios de governança pública, já que se trata da nova metodologia em implementação (DIAS; MATOS, 2012). Para se alcançar as melhores práticas, a governança pauta-se em relações éticas, em conformidade com todas as suas dimensões, sejam a transparência ou a prestação responsável de contas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Pode-se apontar que, recentemente, alguns autores se dedicaram a tentar estruturar quais seriam as funções típicas de controladoria, haja sua multiplicidade de atribuições, com dados estatísticos e agrupando informações (BORINELLI, 2006; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER, 2010).

Para esta pesquisa de mestrado, tornam-se essenciais a averiguação das funções de gestão estratégica, planejamento estratégico e planejamento operacional do CSJT, atividades típicas de um órgão de controle e que se enquadram no objeto de estudo.

Inicialmente, constata-se que o CSJT criou o SIGEST, Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho de 1º e 2º Graus, pela Resolução 122, de 2013, o qual possui como atribuições proporcionar o alinhamento estratégico da Justiça do Trabalho mediante o acompanhamento dos indicadores estratégicos do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e dos Tribunais Regionais do Trabalho, visando à melhoria dos processos de trabalho e à superação dos desafios (CSJT, 2015).

Essa resolução apresenta ainda como objetivos: propiciar a gestão da execução do plano estratégico institucional e do Plano Estratégico de Tecnologia da

Informação – PETI-JT; dotar o Conselho Superior da Justiça do Trabalho e os Tribunais Regionais do Trabalho de infraestrutura tecnológica de suporte à execução dos respectivos planos estratégicos; facilitar o entendimento e a realização do desdobramento da estratégia, em perspectivas, temas, objetivos, indicadores e metas; assegurar a transparência da gestão pública do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e dos Tribunais Regionais do Trabalho (CSJT, 2015).

No que se refere ao planejamento estratégico, foi instituído um Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, de modo participativo com magistrados e servidores, por intermédio da Resolução 74, de 2010, para o período de 2010 a 2014 e, por intermédio da Resolução 145, de 2014, aprovou-se o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho e o Glossário de Indicadores para o período de 2015 a 2020 (CSJT, 2015).

O planejamento 2015-2020 foi orientado pelo Planejamento Estratégico para o Poder Judiciário do CNJ e teve como missão e visão a realização da Justiça nas relações de trabalho e teve como objetivos: i) promover a melhoria na gestão de pessoas e na qualidade de vida; ii) aperfeiçoar a gestão de custos; iii) aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC; iv) assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional; v) estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito; vi) gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes; vii) impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais; viii) fortalecer os processos de governança e combate à corrupção; ix) assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania (CSJT, 2015). O planejamento é coordenado pelo setor de Coordenadoria de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e todos os Tribunais Regionais do Trabalho devem preencher os dados dos indicadores apontados.

Os Encontros Nacionais para deliberação das metas são realizados conjuntamente entre os dois órgãos (CNJ e CSJT) e os Tribunais Regionais para a definição dos objetivos a serem alcançados. Entretanto, ambos os órgãos possuem autonomia na fixação de seus indicadores, de modo que alguns deles se identificam, como a utilização do iGovTI para avaliar o grau de governança judiciária em TIC e em outros casos, se utilizam de indicadores distintos, como na produtividade (CNJ, 2015; CSJT, 2015).

A previsão do planejamento operacional está na Resolução 145, de 2014, que prevê o monitoramento quanto ao alinhamento e à efetividade do Planejamento Estratégico na Justiça do Trabalho, conforme art. 3.º: “os indicadores definidos no plano deverão ser acompanhados no Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho” (CSJT, 2015). Ainda estabelece que os Tribunais Regionais do Trabalho deverão preencher os dados relativos ao cálculo dos indicadores no Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho, mensalmente ou de acordo com a especificidade do indicador, até o 10º dia do mês posterior ao período de mensuração.

Atribui-se responsabilidade ao CSJT em submeter a propositura e a revisão do glossário de indicadores ao Comitê sempre que for necessário, e que os Tribunais Regionais do Trabalho deverão alinhar seus planos estratégicos institucionais. Prevê que eventuais planejamentos operacionais podem ser incluídos na alimentação do sistema (CSJT, 2015).

Infelizmente, no âmbito do CSJT, não foi percebida uma gestão com vistas à orientação de planejamentos operacionais, apenas prevendo que, se eventualmente algum tribunal tiver planejamento operacional, poderá prestar conta deste na alimentação do sistema.

E, por fim, quanto à implementação, o planejamento é coordenado pelo setor de Coordenadoria de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e todos os Tribunais Regionais do Trabalho devem preencher os dados dos indicadores apontados.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 Planejamento Estratégico no Setor Público

Os processos de planejamento estratégico ganham força num cenário de globalização, no qual as empresas devem estar atentas às alterações das forças econômicas locais e mundiais, bem como ao fortalecimento de suas estruturas

institucionais, e trazer ousadia às metas a serem alcançadas. Isso faz com que as linhas de análise estratégica desenvolvam ferramentas cada vez mais consistentes, amplas e efetivas com vistas a alcançar o melhor posicionamento no mercado e a conseguir efetivar as estratégias definidas.

Por outro lado, no âmbito público, vive-se um contexto em que, embora haja a tentativa de implementação de práticas gerenciais pautadas na eficiência, ainda remanescem falhas tanto na estruturação como na implementação e fiscalização dos planos de políticas públicas, bem como dos, ainda escassos, planejamentos estratégicos institucionais. Valeria lembrar que, de fato, são estruturas distintas, com especificidades nem sempre alcançadas por mecanismos similares de avaliação de problemas, aplicação de soluções e (nova) avaliação de resultados.

Quanto aos aspectos técnicos e de gestão do planejamento, Oliveira (2006) aponta que falta uma melhor articulação entre as várias organizações dentro do Estado e deste com a sociedade civil e o setor privado. No Brasil, a ideia de plano ainda é muito restrita à ideia de controle, com a sensação de previsão futura, enquanto que, modernamente, planejamento é um processo de decisão que depende de informações precisas, transparência, ética, temperança, aceitação de visões diferentes e vontades de negociar e buscar soluções conjuntas, que sejam aceitáveis para a sociedade e para as partes envolvidas.

O ato de planejar é uma prática comum na história do ser humano (BAFFI, 2002). No caso das organizações, Matias-Pereira (2011) expõe que o planejamento é um processo interativo e com etapas distintas e de mesmo sentido da decisão tomada, resumindo-se na "racionalização do processo decisório".

Enquanto ferramenta de gestão na administração pública, o processo de planejamento é consolidado como procedimento comum de governo, sendo "uma prática universalmente aceita e vinculada à necessidade de racionalização permanente dos serviços e da máquina pública" (TONI, 2003). Desse modo, o planejamento nas organizações públicas estaria focado na viabilidade de ações não financeiras ou não econômicas, ou seja, no enfoque social, dado que "a viabilidade financeira é secundária, tendo em vista seu próprio objeto público e fim social" (REZENDE, 2011).

Quanto a isso, Vilasboas *et al.* (2008) propõem uma visão ampliada do processo de planejamento, definindo o ato de planejar como a preocupação com os retornos sociais a partir do momento em que o olhar técnico não deve eximir o caráter social, pois o planejamento “consiste na transformação de um objeto em um produto, vinculado a uma dada finalidade, o que implica trabalho humano”. Para os autores, quando do planejamento em organizações públicas em geral, ao se tratar da implementação de políticas públicas, deve-se observar que o pressuposto é entender a maneira como ocorre a conexão entre a construção da diretriz da política e como se dará sua execução, enquanto elemento de ligação, sendo ele “um meio para desenhar, organizar e acompanhar a execução de proposições destinadas a operacionalizar decisões institucionais” (VILASBOAS *et al.*, 2008).

No entanto, tem-se que, num contexto geral das organizações, o planejamento deve almejar tantos retornos econômicos e sociais, por ser um tema indispensável para a administração, tanto das organizações públicas quanto das privadas (FALQUETO, 2012). Deve-se considerar que, durante o processo de elaboração do planejamento, existem demandas e pressões da sociedade sobre as organizações, públicas ou privadas, via grupos ou atores sociais, os quais fazem com que as instituições moldem, mas também, sejam moldadas. Esse contexto vem sendo mudado com o crescimento da competição em relação aos aspectos ligados à economia, à tecnologia e ao mercado. Para o autor, “as organizações são instituições que se encontram inseridas em um contexto sistêmico, cujos ambientes as influenciam e delas sofrem influências” (BARROS, 2007).

Tais contextos induzem as organizações ao processo de formalização do planejamento com o intuito de se obter benefícios, e os termos “planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e plano estratégico” têm importância e significados distintos, a saber (MOREIRA, 2010):

- i) Planejamento Estratégico: trata do conjunto, no qual, há quatro itens comuns, sendo o primeiro sobre o estabelecimento de metas e/ou objetivos da organização, ou seja, aonde se quer chegar; o segundo trata das estratégias estabelecidas para o alcance dos objetivos, o como chegar; o terceiro trata de planos, procedimentos ou projetos de aquisição e alocação dos recursos, identificando a origem dos recursos a serem utilizados (humanos, materiais ou monetários); o quarto aborda a premência de que todos os itens anteriores sejam postos à

prática conforme demandas, necessidades e influências do ambiente externo, clareando ao conjunto da organização a urgência de se adotar tais procedimentos em face do ambiente em que atua.

- ii) Processo de Planejamento Estratégico: trata de uma cadeia de ações/passos que as organizações devem trabalhar para desenvolver e executar as estratégias estabelecidas, inclusive a do processo de planejamento estratégico. É um processo contínuo, que envolve controles, avaliação e replanejamento.
- iii) Plano Estratégico: é o produto final, o qual retrata em documento formal o processo de planejamento estratégico. Deve ser de amplo conhecimento e manuseio pelo conjunto da organização nos seus diversos níveis ierárquicos, para assim ser internalizado e efetivamente fazer-se valer.

Ressalta-se, entretanto, que o processo de planejamento nas organizações, apesar de as técnicas e metodologias empregadas na sua elaboração e execução, por ser uma atividade que tenta antever situações, mesmo com todos os esforços, estão sujeitas a erros, isso tudo faz com que os resultados obtidos nem sempre sejam satisfatórios para as organizações. Tal decorre das possíveis falhas ocorridas durante os preparativos antecedentes ao processo de planejamento ou, então, nas suas fases subsequentes, as quais envolvem a execução, o controle, a avaliação e o replanejamento propriamente dito (DANTAS, 2009).

O plano estratégico, em sua fase de implementação organizacional, sofre influência de diversos componentes, que também precisam ser analisados, tais como a gestão ambiental e o desenvolvimento organizacional (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Em organizações atuantes na execução de políticas públicas, falhas podem decorrer do fato de que, culturalmente, os planos elaborados focam o prever e dispor o futuro com racionalidade e previsibilidade, tornando-se uma tarefa impossível. Além disso, tal realidade, como um todo, compromete a execução das políticas públicas em face da dissociação entre a elaboração e o processo de implantação dessas mesmas políticas (PUPPIM, 2006).

Afirma-se que dentre as vantagens do planejamento estratégico nas instituições públicas, é que pode nortear as ações prioritárias da instituição, estabelecer prazos e metas e monitorar o desempenho através de indicadores, bem como desencadeia mudança na cultura organizacional (SILVA; GONÇALVES, 2011).

No caso do planejamento nas organizações públicas, como possível tática de minimização de eventuais desvios, “é relevante priorizar as estratégias focadas na atividade pública e vinculá-las às necessidades dos cidadãos e aos anseios da sociedade” (FALQUETO, 2012).

O planejamento, que deve ser considerado um processo, para que atinja a eficiência, exige sistematização, organização, decisão e previsão. E também é importante que o planejamento não seja visto como um fim em si mesmo, deve ser entendido como um instrumento essencial como suporte para a gestão, para o controle social e para a aprendizagem organizacional (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Por isso, no sentido de ampliar a eficácia do processo de planejar, deve-se tomar por base o controle e eventuais medidas de correção.

Logo, sem controle, o planejamento “[...] não produz eficácia, pois planejar significa conhecer a realidade, poder comparar ao que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens, e tomar medidas para a sua correção” (NAKAYASU; SOUZA, 2006).

Assim, o controle estratégico é uma ferramenta de fiscalização organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado (CERTO; PETER, 2004).

Apesar da importância de os gestores avaliarem os ganhos das organizações inerentes ao processo de planejamento, esta ação não é tão simples, pois, conforme Moreira (2010) destaca, embora existam diversos métodos para avaliar o esforço de planejamento e de contextualização da estratégia, poucos possuem grau de detalhamento desses esforços, principalmente dos gestores, que possam retratar a eficácia do processo de planejamento.

O planejamento estratégico, portanto, é uma ferramenta essencial para o planejamento e desenvolvimento institucional, notadamente em virtude das vantagens para a organização, como o aumento da eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo para prevenir a desorganização nas tarefas e promover o crescimento da racionalidade nas tomadas de decisão, com redução dos riscos e crescimento das chances de alcance dos objetivos na organização.

Cabe, agora, analisar como se dá o processo de planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário.

2.2.1.1 Gestão Estratégica no Judiciário

Para que seja entregue uma justa prestação jurisdicional, é necessária que seja efetiva e célere, conforme já destacado. Assim, o papel do juiz passa a ganhar destaque, para que domine a arte da administração e da gestão de pessoas e rotinas, sempre em busca de melhores resultados e com responsabilidade social (DANTAS, 2009; SCHULZE, 2011). Desse modo, a administração judiciária soma-se à administração jurisdicional fazendo surgir a figura do juiz-administrador.

Atento à essa realidade, o Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, editou inicialmente as Resoluções n.º 49 e 70, que deram início às disposições sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito dos Tribunais.

Traçou, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeriu ações, cabendo, no entanto, a cada Tribunal, a tarefa de adequar ou alinhar estas à sua realidade. No que se refere às metas reformuladas anualmente, denota-se uma evolução no cumprimento destas, impulsionando maior produtividade, sendo que as metas ficam pendentes até que obtenham seu total cumprimento ou até que sejam substituídas por outras (BRANCO, 2015).

Mas o que interessa mais especificamente para esta pesquisa foi a institucionalização verticalizada do planejamento estratégico, que tem como finalidade atenuar a falta de continuidade nas ações administrativas dos Tribunais (sazonais) e a inexistência de planos a longo prazo.

Formulou-se, assim, sistemas de Gestão Estratégica do Poder Judiciário, no qual o primeiro ciclo ocorreu para o interstício de 2009-2014, sendo fruto do Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil, que teve início com a publicação da Resolução n.º 49/2007.

Após essa fase, em ação conjunta entre o CNJ e os demais tribunais brasileiros, no ano de 2014 foram arquitetados os planejamentos estratégicos que circundarão a gestão judiciária entre os anos de 2015-2020. Com a Resolução n.º 198/2014, instituiu-se a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, que prevê a obrigatoriedade dos tribunais elaborarem seus planos estratégicos alinhados à

Estratégia Judiciário 2020, contemplando o conteúdo temático dos macrodesafios – estes definidos nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário. Tais macrodesafios foram delineados nos itens anteriores.

Além do planejamento estratégico, a Estratégia Judiciário 2020 abarca outras políticas de gestão, como as Metas Nacionais e as Iniciativas Estratégicas Nacionais (CNJ, 2015).

De acordo com Bacellar (2016), havia, no Brasil, várias ilhas incomunicáveis sem que fosse possível visualizar o sistema judiciário no contexto nacional, pois não havia definição de objetivos nacionais nem planejamento estratégico adequado e específico. De modo que as resoluções do CNJ que estruturaram a gestão estratégica atual tiveram um papel fundamental, inclusive com padronizações de linguagens (BACELLAR, 2016).

A Estratégia Judiciário 2020, formulada pelo CNJ, estruturou, ao total, 13 macrodesafios para o Poder Judiciário Nacional e, utilizando-se da ferramenta BSC adaptada ao setor público, foi possível dividir as metas em três grandes grupos, conforme já citado.

No que se refere à função organizacional, divulgação ou comunicação pública, estruturou-se o grupo “Sociedade”, que trata também dos indicadores relacionados à satisfação dos cidadãos ou da sociedade e à intensidade que cada unidade de serviços públicos possui em termos de relações com os referidos cidadãos, trazendo elementos como efetividade e garantia dos direitos à cidadania.

O segundo grupo denomina-se “Processos Internos” que, dentre os elementos das estratégias de Processos Internos, identifica: combate à corrupção, maior celeridade processual, busca de mecanismos alternativos de resolução de conflitos e aprimoramento da gestão de processos (CNJ, 2015). E o terceiro grupo, “Recursos”, que seria a perspectiva financeira e econômica, uma ponderação entre a arrecadação desta instituição e a melhoria de seus serviços, bem como a gestão dos riscos.

Quanto ao planejamento da Justiça do Trabalho 2015-2020 CSJT, este foi orientado pela Estratégia Judiciário 2020 (CNJ) e teve como missão e visão a realização da Justiça nas relações de trabalho e tiveram como objetivos: i) promover a melhoria na gestão de pessoas e na qualidade de vida; ii) aperfeiçoar a

gestão de custos; iii) aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC; iv) assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional; v) estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito; vi) gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes; vii) impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais; viii) fortalecer os processos de governança e combate à corrupção; ix) assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania (CSJT, 2015), como citado na Introdução a esta dissertação.

A partir de um glossário de indicadores, elaborado pelo CSJT com base de dados alimentada periodicamente, tornou-se possível a elaboração de um Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho com fixação de metas a curto, médio e longo prazos. Com isso, visa-se à maior união da Justiça do Trabalho, com vistas a que órgãos fiscalizadores tenham a condição de um efetivo mensuramento da produtividade, dos processos internos e das melhorias de estruturas. Retrocessos também podem ser avaliados, a um só tempo, diante desse quadro, sempre com o objetivo de aprimoramento do sistema como um todo.

O sistema de dados do CSJT e do CNJ deve ser alimentado regularmente para fins de controle e compilação do atingimento das metas de acordo com os indicadores instituídos. Trata-se do alinhamento de ações, com uma mesma base de dados e com a coleta mensal de informações em todos os tribunais brasileiros, com o sistema de estatística (Siespj), de modo que hoje as informações disponibilizadas permitem apresentar os tribunais de acordo com o seu porte, dimensões, despesas, força de trabalho e litigiosidade, dados que são divulgados anualmente pelo relatório Justiça em números, publicado pelo CNJ.

2.2.1.2 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico

Importa ainda, para a pesquisa, expor o modo de elaboração de um planejamento estratégico.

Conforme destacado, o planejamento estratégico tem como característica principal abordar toda a organização, sendo um dispositivo que integra, na Administração, uma função ou processo baseado em problemas e desafios, definindo-se como “[...] um

processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização” (REZENDE, 2011). Para o autor, o planejamento estratégico é uma das funções ou processos da administração, tendo seu início pelo planejamento (descritivo), complementado pela organização, por meio de seus gestores, e pela área de verificação (execução).

Por sua vez, as etapas possuem, obrigatoriamente, igual sentido das verificadas no processo de tomada de decisão, com utilização de uma metodologia de elaboração que deve auxiliar o desenvolvimento desse projeto de modo que todos os envolvidos entendam o empreendimento. Silva e Gonçalves (2011) apontam que existem lacunas entre a fase de formulação e a fase de implementação do planejamento estratégico no setor público, já que as maiores dificuldades não se encontram na fase de elaboração, mas justamente na fase de implementação.

Visto como processo, o planejamento estratégico possui uma enorme dinâmica, dada a velocidade de mudança dos ambientes em que as organizações atuam, o que constitui um dos fatores primordiais para o recente destaque do planejamento estratégico nas organizações.

Trata-se também de um ciclo, o qual necessita de constante avaliação, pois somente o plano em si “não produz ações nem mudanças visíveis na empresa, sendo sua resultante apenas um conjunto de planos e intenções” (MARTINS, 2004,). Isso ocorre porque há dinâmica própria, com interligações e retroalimentação, a partir do ato de planejar como um processo interativo, com etapas distintas, de racionalização do processo de decisão (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Destacam-se três premissas para a elaboração do projeto de planejamento estratégico de forma metodológica: i) modularidade, que requer o desenvolvimento do projeto em fases integradas; ii) existência, pois requer uma metodologia instituída; e iii) equipe multidisciplinar, com integrantes capacitados e integrados (REZENDE, 2011).

A metodologia sugerida por Rezende (2011) é que tenha as seguintes fases: i) análises organizacionais; ii) diretrizes organizacionais; iii) estratégias organizacionais; e iv) controles organizacionais e gestão do planejamento.

De todo modo, deve-se zelar pela qualidade do diagnóstico, que será fundamental por ocasião da definição dos itens *missão* e *visão da organização*, e

ainda por ter uma boa técnica de análise de cenários (interno e externo), utilizando-se de elementos de análise (prescritivos e quantitativos), bem como se valer do controle e da avaliação.

Com relação às análises organizacionais no âmbito do Poder Judiciário, já que se trata de uma estrutura com atuação nacional, conta com encontros com todos os tribunais (de todas as jurisdições), que se reúnem em várias oportunidades, regularmente, pelo menos um ano antes de vencer o ciclo do planejamento em vigência, dos quais são geradas cartas com propostas e ações estratégicas que sintetizam o pensamento das lideranças regionais.

A Tecnologia da Informação foi considerada o principal meio de modernização do Poder Judiciário, devendo ser alinhada com as metas estratégicas, de forma coordenada e planejada.

Quanto às diretrizes organizacionais, ficou claro que o CNJ coordena o planejamento estratégico nacional para que o Poder Judiciário, implantando, aproxime-se da sociedade, garanta uma prestação jurisdicional compatível com as necessidades do cidadão e a razoável duração do processo judicial, com valorização dos direitos humanos, ampliação da responsabilidade sócio-ambiental e redução da litigiosidade na sociedade (CHAER; AZEVEDO; BONIFÁCIO, 2009).

As estratégias organizacionais foram pautadas no método *Balanced Scorecard* (analisado a seguir), de modo adaptado, que conseguiu organizar e distribuir as necessidades e as demandas para uma Justiça mais eficiente.

Quanto aos controles organizacionais, podemos destacar a institucionalização de indicadores e prazos de cumprimento pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

2.2.1.3 O método BSC sua utilização pelo poder judiciário

Trata-se de uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2001), que essencialmente combina medidas e objetivos financeiros com medidas e objetivos não financeiros relacionados a clientes, bem como medidas e objetivos internos, tais como capacidade tecnológica, excelência na manufatura, inovação e aprendizagem.

A adoção de medidas não financeiras relaciona-se ao fato de que alguns dos importantes elementos do desempenho institucional não são captados pelas medidas financeiras atuais (TAVARES, 2005), como ocorre com os Tribunais, cuja maior medida de eficiência, que é a prestação jurisdicional eficaz e célere, não pode ser medida tão somente com dados financeiros.

Assim, a proposta do conjunto de medidas a ser considerado é a que pode ser representada por quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento (TAVARES, 2005).

Rezende (2011) enfatiza que o *Balanced Scorecard* (BSC), igualmente, pode se constituir em um meio efetivo de controle do planejamento e da organização. Enfatiza que, nas organizações públicas, as quatro perspectivas mencionadas podem ser adaptadas para outros fins correlatos ao objeto público: como cidadão ou sociedade; processos internos; orçamento ou sustentabilidade financeira; aprendizado e inovação ou crescimento funcional. Algumas organizações, ainda, incluem como perspectivas do BSC a responsabilidade social e a dimensão tecnológica.

A premissa é que essas organizações, que sofrem constantes mudanças, possam tomar decisões pautadas num universo maior de instrumentos, possibilitando o equilíbrio entre as forças existentes dentro de uma organização (REZENDE, 2011).

Quando se trata de *Balanced Scorecard* (BSC), isso significa pensar e trabalhar com indicadores balanceados de desempenho, que é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por volta de 1992 por Robert Kaplan e David Norton², conforme já citado. Sua aplicabilidade atinge não somente empresas, mas também qualquer tipo de organismo social em nível mundial, onde seja possível estruturar objetivos e medir performances.

A comunicação ocorre por meio de uma estrutura lógica através do gerenciamento das metas estabelecidas, de acordo com as quais se torna possível realocar os recursos financeiros, físicos e humanos (GONSALEZ, 2011 *apud* KAPLAN; NORTON, 1996). No BSC é importante que toda organização seja mobilizada para o alcance da estratégia, uma vez que se estabelece de uma visão integrada e balanceada das perspectivas mercadológica, financeira, de processos internos e de aprendizagem e inovação.

² Para que não haja confusão entre datas, a metodologia foi criada por esses autores em 1992; já a fonte textual usada nesta dissertação é de 2001.

A figura 8, mostra tal visão elaborada pelos autores Norton e Kaplan:

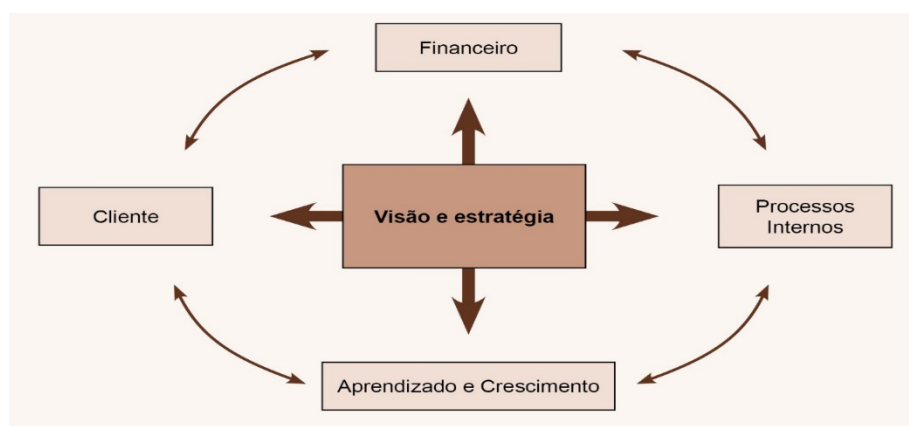


Figura 8 - Balanced Scorecard (BSC)
Fonte: AdminConcursos (2014).

Esta ferramenta foi adaptada ao Poder Judiciário, sendo que o ponto inicial foi traduzir o caminho (mapa estratégico) para se alcançar uma visão de futuro (o que queremos ser) e realizar a missão organizacional (por que existimos), alinhando-se as ações operacionais do Poder Judiciário com a estratégia delineada pela alta hierarquia deste, possibilitando partir-se de uma situação atual para se buscar patamares de melhoria e satisfação (SAUERBRONN; GANGEMI; FERNANDES, 2015).

Com o desenvolvimento dessa metodologia e suas adaptações, o Poder Judiciário pode figurar com os tribunais também desenvolvendo seu planejamento sob tal prisma, pois, vinculado à matriz, todos contemplam visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, indicadores, metas e portfólio de projetos com matriz de priorização para alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

2.2.2 Alinhamento e Consenso Estratégico

Deve-se considerar que os planos estratégicos construídos a partir de uma perspectiva hierárquica e distanciada entre formulação e implementação são insuficientes para garantir ou explicar resultados, conteúdo e processos, de modo que cabe investigar como os indivíduos estabelecem e praticam estratégia nas diversas instâncias dos tribunais (SAUERBRONN; GANGEMI; FERNANDES, 2015).

O planejamento estratégico em uma organização deve ser visto como um processo permanente e dinâmico, e não como uma fase estanque (TACHIZAWA; REZENDE, 2000), de modo que pode sofrer mutações e adequações, tanto na sua estratégia, como na sua implementação, a depender de diagnósticos negativos.

Para que a estratégia seja bem-sucedida, Tavares (2005) abrange três dimensões, com destaque para a integração, ou seja, para a conversão de ideias entre os diversos setores ou áreas que integram a instituição, sendo elas:

- a) coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la. A vantagem competitiva sustentável só será conseguida através da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
- b) comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la. Todos os envolvidos necessitam comprometer-se com o que for estabelecido para realizá-la;
- c) competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação de soluções. A primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade de capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda à sua articulação. (TAVARES, 2005)

O planejamento estratégico é, portanto, um processo de sinergia comum, em que os interesses da estrutura institucional devem convergir para que se atinjam as finalidades inicialmente propostas.

Uma das premissas da Resolução n.º 198/2014, que implementou a Estratégia Judiciário 2020 foi “*a unidade do Poder Judiciário, a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional dos seus órgãos*”, bem como se projetou nos macrodesafios formulados pela Rede de Governança Colaborativa aprovados em encontros nacionais dos gestores do Poder Judiciário (CNJ, 2014).

O alinhamento estratégico pode ser definido como um processo ou como um resultado que a organização busca ajustando adequadamente o seu ambiente, bem como adaptando os processos para que sustentem o alinhamento (MILES E SNOW, 1978). Trata-se, portanto, de um ajuste estratégico dos processos organizacionais, seja em seu contexto externo ou nos processos internos, sendo que, quanto maior for essa adequação, maior o alinhamento estratégico (CORDEIRO, 2005).

Alinhamento como processo refere-se ao exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar uma sincronia e levar ao

sucesso a estratégia pretendida (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Ou seja, a implementação deve seguir a formulação, de acordo com a estratégia previamente definida.

Na literatura é possível referenciar o alinhamento externo, que seria o ajuste de capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização (NAMAN; SLEVIN, 1993 *apud* PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Ao mesmo tempo, o alinhamento interno pode ser entendido como a implementação da própria estratégia com coesão e coerência corporativa, bem como pode se referir à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis para a implementação da estratégia formulada (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009).

Assim, temos que alinhamento é a situação para a qual, depois que a corporação desenvolve sua estratégia, cada unidade de negócios deva elaborar seu planejamento de longo prazo, sendo que o próximo passo seria fazer com que as unidades de apoio e serviços compartilhados, como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e planejamento desenvolvam seus planos para apoiar as estratégias das unidades de negócios e as prioridades da organização (DEL CORSO; PETRASKI; SILVA; TAFFAREL, 2014).

Destaca-se, ainda, uma das dimensões do alinhamento interno e que se refere à concordância, ao consenso de opiniões que se estabelece tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia (DESS, 1987; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; HOLMBURG *et al.*, 1999; PRIEM, 1990).

Ainda são bem controversas as pesquisas acerca da relação entre o consenso estratégico e o desempenho institucional de uma organização, porém, prevalece a lógica de uma relação positiva entre o consenso estratégico e desempenho organizacional, o que foi corroborada por uma recente meta-análise, determinando que níveis mais elevados de consenso estratégico estão positivamente associados com a coordenação e a cooperação em matéria de execução da estratégia e, daí, com o desempenho organizacional (WALTER, *et al.*, 2013).

Subjacente a esta lógica é a suposição de que a coordenação necessária para implementar a estratégia exige não só um plano de ação, mas também assegure um nível mais elevado de acordo sobre elementos específicos da estratégia, que é o consenso estratégico (WALTER, *et al.*, 2013).

Na maioria das discussões sobre consenso estratégico, existe o pressuposto implícito de que os funcionários em níveis organizacionais inferiores têm um conhecimento limitado das prioridades estratégicas da organização. Desmidt e George (2015), em sua pesquisa, demonstram que também ocorre um fenômeno de que esse grupo de funcionários subestimam a importância de possíveis prioridades estratégicas, o que pode vir a ser prejudicial para a organização e não permitir o alinhamento estratégico.

Sugerem os autores que deve-se permitir criar um *benchmark* dessas situações, que pode ser utilizada para avaliar as decisões de gestão organizacional e de comportamento. Não levar tais percepções em consideração pode levar a um sentimento de insatisfação e pouca aderência ao projeto (DESMIDT, GEORGE, 2015).

Torna-se, essencial, assim, que uma organização intensifique os seus esforços de comunicação com o objetivo de gerir as expectativas dos funcionários sobre as prioridades estratégicas específicas (DESMIDT; GEORGE, 2015).

Com efeito, pesquisar essa percepção dos grupos de ponta das organizações é essencial, como na presente pesquisa, dos Tribunais Regionais. Já que pode ser possível inferir que um eventual desalinhamento advém do fato de que determinados gestores subestimam uma ou outra estratégia e esteja ocorrendo falha comunicativa entre os conselhos e os regionais.

No âmbito do CNJ, a Portaria 138/2013 criou um Comitê Gestor Nacional, que possui, como finalidades essenciais: i) promover o alinhamento estratégico de todos os segmentos de justiça com o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário; vi) estabelecer diretrizes para comunicação da estratégia; vii) promover reuniões, encontros e workshops para desenvolvimento dos trabalhos; viii) monitorar e avaliar os resultados do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário; e ix) sugerir medidas preventivas e corretivas para o alcance dos resultados do Plano Estratégico do Poder Judiciário (CNJ, 2016).

Para o alinhamento das políticas e a integração dos tribunais, o CNJ promove anualmente encontros com os todos os presidentes dos tribunais brasileiros. Inicialmente o CNJ recomendou a implantação de núcleos de gestão

estratégica e depois passou a estabelecer as diretrizes e metas estratégicas de curto, médio e longo prazos (BACELLAR, 2016), bem como realiza pesquisas anuais aos Tribunais Regionais a respeito das metas fixadas.

Nessa perspectiva, foi essencial que houvesse a previsão, no planejamento estratégico, do tema alinhamento, bem como, a descrição dos objetivos destinados a permitir o desdobramento da estratégia em todo o Judiciário, assim como a temática de integração, com o objetivo de fomentar a prática de troca de informações (BACELLAR, 2016).

Para a compreensão de uma estratégia organizacional é necessário que os envolvidos não só cheguem a um acordo sobre aquilo que as respectivas responsabilidades requerem (ou seja, consenso operacional), mas também precisam de uma finalidade que legitima as decisões organizacionais. Isso motiva todos os envolvidos e gera um comprometimento organizacional, bem como melhor coordenação (DESMIDT; GEORGE, 2015).

Assim, a literatura de gestão estratégica reconhece a pertinência destes quadros mentais compartilhados por salientar a importância do consenso estratégico, que indica em qual medida as percepções intraorganizacional convergem em entendimentos comuns de prioridades estratégicas.

E, nesse sentido, para que tenhamos um Judiciário mais ativo e próximo da sociedade é essencial que ocorra o alinhamento das políticas públicas, tornando-se salutar a integração e unicidade das políticas voltadas ao sistema judiciário e aos tribunais, bem como o alinhamento dos planejamentos quanto às suas metas e respectivos indicadores (BACELLAR, 2016).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo detalha o método empregado nesta pesquisa a fim de se alcançar o seu objetivo geral, que consiste em identificar a intensidade e possíveis razões do eventual desconsenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho em relação ao planejamento da Justiça do Trabalho.

3.1 DESIGN DA PESQUISA

Para melhor compreensão do objeto de pesquisa, inicialmente se apresentará a estrutura e modo de funcionamento do Poder Judiciário, enfatizando a Justiça do Trabalho e os Conselhos que possuem a função precípua de controle.

Após, será explicitado como ocorre a formulação da gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário. E por fim, com a apresentação da caracterização da pesquisa, ressalta-se as etapas de averiguação.

3.1.1 O Poder Judiciário – Objeto de Estudo

O Poder Judiciário tem por função principal a pacificação social, pois, por intermédio do exercício da Jurisdição, deve solucionar as lides que lhe são submetidas a julgamento, conforme critérios fixados na Constituição Federal e demais normas legais (NOVELINO, 2013; TAVARES, 2013).

Diferentemente do Legislativo e do Executivo, que se encontram em relação de certo entrelaçamento, o Judiciário é apontado como aquele que, de forma mais clara, singulariza-se com referência aos demais Poderes. O que caracteriza a atividade jurisdicional é a prolação de decisão autônoma, autorizada e vinculante (MENDES, 2014).

Esse poder de Jurisdição lhe atribui a tarefa de declarar o Direito tendo como justa medida a Constituição e julgar, oferecendo as soluções para os conflitos de interesses que lhe são apresentados e para o qual é provocado, de modo definitivo e cogente. Atualmente, ainda se está atribuindo ao Judiciário a tarefa de controle sob os demais poderes do Estado (TAVARES, 2013).

Trata-se de um dos três poderes expressamente reconhecidos pela Constituição, que lhe instituiu como Poder independente, pois, em um Estado Democrático de Direito, em qualquer sistema que se adote – presidencialista ou parlamentarista – obrigatoriamente exige-se um Poder plenamente independente (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014). Para Moraes (2014), não é possível conceituar um verdadeiro Estado Democrático de Direito sem a existência de um Poder Judiciário autônomo e independente para que exerça efetivamente sua função de guardião da lei.

Tal situação se dá porque é claro que o primeiro indício de que um país está perdendo a democracia ocorre quando o Poder Judiciário está enfraquecendo, quando é atado e é usurpado pela autocracia, não havendo possibilidade de questionamento de atos ilegais, abusivos ou arbitrários (FERNANDES, 2011).

Porém, não se olvida que alguns países adotam o denominado “sistema francês”, ou “sistema do contencioso administrativo”, nos quais os conflitos que envolvam matérias de índole administrativa são solucionados no âmbito da administração pública. Ou seja, no que se refere a essas matérias, a decisão tomada pela via administrativa é definitiva, não havendo revisão pelo Poder Judiciário (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014).

Já o Brasil adota o chamado “sistema inglês”, ou “sistema de unicidade de jurisdição”, de modo que somente o Poder Judiciário tem o poder de decidir, em caráter definitivo, os casos concretos, inclusive de índole administrativa (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014), configurando o autogoverno dos Tribunais (MORAES, 2014).

Difere parcialmente dos Estados Unidos que, embora adotem referido sistema, conferem autonomia fática às Agências Reguladoras, de modo que somente as teses jurídicas são efetivamente levadas ao crivo das Cortes

Judiciárias. Destaca Freitas (2013), que nos EUA a parte interessada deverá produzir todas as provas de suas alegações no processo administrativo, sob pena de preclusão e os juízes só reveem as decisões dos Tribunais Administrativos existentes nas agências em caso de ofensa ao devido processo legal.

Dada a autonomia própria do Poder Judiciário nacional, compete privativamente aos tribunais eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, bem como dispor sobre a competência e o funcionamento destes órgãos jurisdicionais e administrativos, por evidência, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes (MENDES, 2014; NOVELINO, 2013; VASCONCELOS, 2011).

No mesmo diapasão, isso também se dá pela autonomia financeira, pois os tribunais elaborarão suas próprias propostas orçamentárias, desde que dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes. Tal realidade não impede, no entanto, que o Poder Executivo proceda a ajustes necessários se verificadas propostas em desacordo com os limites estipulados em lei orçamentária vigente (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; MENDES, 2014; VASCONCELOS, 2011).

Porém, deve-se saber que tal autonomia não concede ao Judiciário imunidade ao controle da legalidade dos dispêndios dos recursos públicos, que são abertos ao Poder Legislativo, com auxílio do Tribunal de Contas, do Legislativo ou advindo do próprio povo (MORAES, 2014; VASCONCELOS, 2011).

Moraes (2014) salienta que um certo controle externo é essencial, em virtude do sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*) dos Poderes, em exercício de controle recíprocos. Como ocorre com o controle orçamentário (Tribunal de Contas) e na investidura da cúpula do Poder Judiciário, que sofre um rigoroso controle dos Poderes Legislativo e Executivo.

No entanto, a criação de um órgão autônomo e externo ao Poder Judiciário, com a missão de fiscalizá-lo e controlá-lo, acabaria por desrespeitar frontalmente a Constituição Federal (MORAES, 2014).

Para assegurar que a Jurisdição seja exercida de forma imparcial e independente, o próprio poder constituinte conferiu diversas prerrogativas à magistratura, bem como a expressa garantia de autonomia administrativa e

financeira, conforme salientado (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; MENDES, 2014; MORAES, 2014; SPITZCOVSKY; MOTA, 2013; FERNANDES, 2011; VASCONCELOS, 2011).

Essas garantias, no entanto, não podem ser vistas como privilégios dos magistrados, mas conferem a necessária independência para o exercício de suas respectivas e relevantes funções constitucionais, sem ingerência e pressões dos demais Poderes (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; MENDES, 2014; SPITZCOVSKY; MOTA, 2013; FERNANDES, 2011; VASCONCELOS, 2011).

Na perspectiva de que o Poder Judiciário exerce um papel essencial na atualidade, em especial num Estado Democrático, enquanto garantidor de direitos e garantias de cidadania, de modo que, inclusive, não é incomum que a implementação de políticas públicas seja discutida nos tribunais (SILVA; FLORÊNCIO, 2011), tornou-se preocupação global a efetividade das garantias de pleno acesso à justiça. Exemplo disso é o fato de que organismos internacionais, como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) passaram a se preocupar com propostas de reformas judiciais no âmbito da América Latina (SILVA; FLORÊNCIO, 2011; BANDEIRA, 2002).

Aponta-se, nessa esteira, que a transformação do Judiciário é uma questão chave para se compreender a incursão do sistema judicial na seara de políticas públicas, especificamente voltadas para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Destaque-se que o sucesso dessas transformações, por intermédio das reformas normativas, depende do aumento da prestação de contas dos juízes e servidores, provendo-os de incentivos para uma atuação eficiente.

3.1.1.1 Organização e estrutura do poder judiciário

No Brasil já existiram juízes de âmbito municipal e, inclusive juízes que eram eleitos, já que na época do Império, além do juiz de fora, existia o juiz ordinário, o juiz de vintena e o almotacel. Sendo que o juiz ordinário era o juiz de eleição popular de maior hierarquia, que atuava nos povoados onde não havia

juízes de fora, nomeados pela Coroa, eleitos indiretamente. Já o juiz de vintena decidia causas que não fossem penais, e não fossem relacionadas a bens de raiz e trabalhavam em localidades pequenas. Por fim, o juiz de almotaçaria, o almotacel, colocava em vigor as regras ditadas pelo conselho municipal (LOPES, 2011).

No sistema judiciário brasileiro há uma carreira da magistratura, cujo ingresso ocorre por meio de concurso público. Excepcionalmente, há a previsão na CF de que uma proporção de um quinto dos lugares dos tribunais deve ser constituída de advogados de notório saber jurídico e reputação ilibada e por membros do Ministério Público com mais de dez anos de carreira. Também destacam-se que os ministros dos tribunais superiores não precisam, necessariamente, fazer parte da carreira da magistratura (BACELLAR, 2016). Suspeita-se que se houvesse eleições para juízes no Brasil, isso poderia afetar as garantias de independência e imparcialidade.

Nesse sistema, atualmente o Poder Judiciário se divide em duas esferas: Justiça Federal e Justiça Estadual, pois não existe um Poder Judiciário municipal, embora houvesse na época do Império. Assim, a competência da Justiça Federal é taxativamente disposta na Constituição Federal, sendo que a competência residual fica a encargo da Justiça Estadual. Destaca-se ainda que, quando se fala em Justiça Estadual, não significa que a Jurisdição derive de leis estaduais. (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; BULOS, 2014; NOVELINO, 2013; TAVARES, 2013; VASCONCELOS, 2011).

A Justiça Estadual atua precipuamente com jurisdição comum, enquanto que a Justiça Federal classifica-se em comum e especializada, sendo que esta é competente para apreciar matérias específicas, que são submetidas à Justiça do Trabalho, à Justiça Militar e à Justiça Eleitoral (ALEXANDRINO; PAULINO, 2014; VASCONCELOS, 2011). Na Justiça Estadual, prevê-se apenas a possibilidade de Justiça militar especializada (TAVARES, 2013). Além disso, há os Juizados Especiais (Federal ou Estaduais), compostos por juízes de 1ª instância, também nas suas turmas recursais (FERNANDES, 2011).

Tal estrutura remete ao fato de que pertencem à Justiça Federal Comum todas as lides que digam respeito à questões federais, como quando uma das partes é ente público federal, por exemplo. Entretanto, em se tratando de matéria

especial (trabalhista, militar e eleitoral), independentemente de qual for a parte no polo da demanda, a competência é de um dos ramos da Justiça Federal Especializada.

Ainda compõem a estrutura do Poder Judiciário os Tribunais Superiores, sendo que o Superior Tribunal de Justiça é a última instância nas questões que envolvam leis no que diz respeito às lides comuns, sejam estaduais ou federais. Já as esferas especializadas possuem seus tribunais de sobreposição quanto às decisões definitivas que digam respeito à legislação, tal como o Tribunal Superior do Trabalho e o Tribunal Superior Eleitoral. Já o Superior Tribunal Militar, embora com tal nomenclatura, ainda possui função de tribunal de apelação, submetendo-se seus julgados às Cortes Superiores.

São os Tribunais Superiores denominados como centros ou órgãos de convergência, sendo que cada uma das justiças especiais da União tem por cúpula o seu próprio Tribunal Superior, que é o responsável pela última decisão nas causas de competência dessa justiça, ressalvado o controle de constitucionalidade pelo STF (FERNANDES, 2011).

Em sobreposição a toda essa estrutura, encontra-se o Supremo Tribunal Federal, instância derradeira ou até única (em se tratando de controle concentrado de constitucionalidade) em todas as questões concernentes à Constituição Federal (ALEXANDRINO, 2014; NOVELINO, 2013; VASCONCELOS, 2011). A figura 9 resume a estrutura do Poder Judiciário no Brasil de acordo com suas competências jurisdicionais.

O Supremo Tribunal Federal é o órgão máximo do Poder Judiciário, sendo reconhecido como o “guardião da Constituição Federal”, e tanto ele como os Tribunais Superiores possuem jurisdição em todo o território nacional, embora estejam localizados em Brasília. (ALEXANDRINO; PAULINO 2014; BULOS, 2014; NOVELINO, 2013; FERNANDES, 2011; VASCONCELOS, 2011).

Trata-se do princípio da “unidade da jurisdição nacional”, que confere ao Poder Judiciário o status de Poder nacional. No entanto, não se pode confundir com esfera de competência, pois a competência é uma medida da jurisdição que delimita o poder de examinar e julgar litígios, que podem ser limite territorial, funcional, ou assunto quanto à pessoa, a valores ou a matérias específicas (BULOS, 2014; VASCONCELOS, 2011).

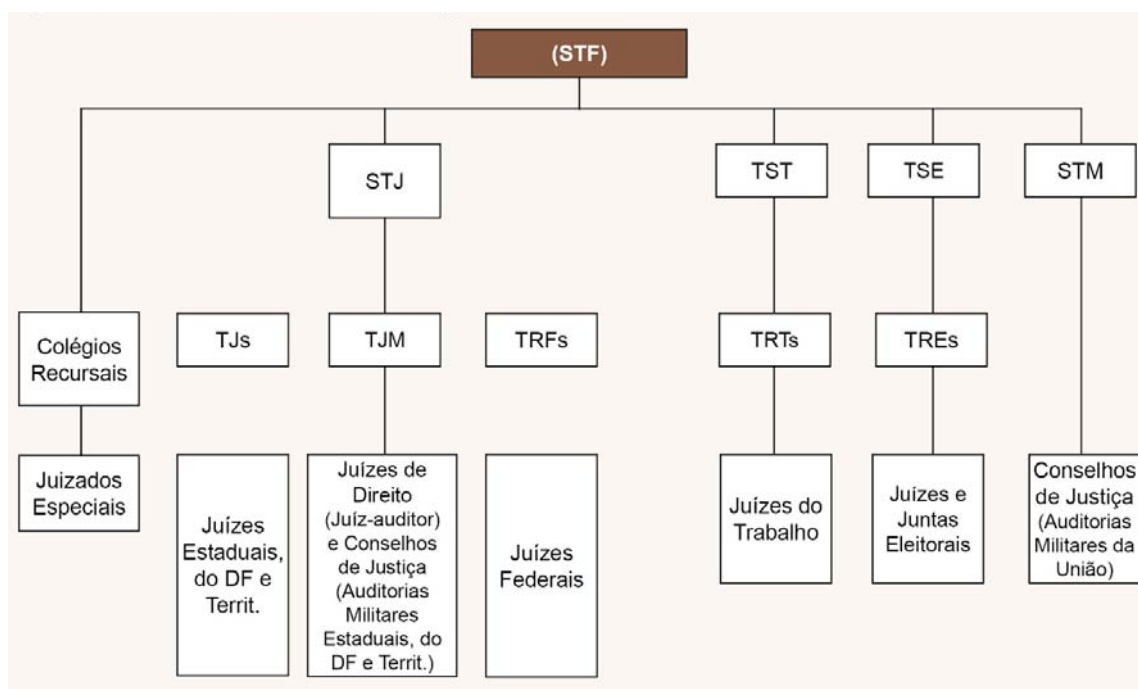


Figura 9 - Estrutura do Poder Judiciário com Competência Jurisdicional
 Fonte: A autora (2017)

Percebe-se uma grande estrutura de órgãos jurisdicionais, porém, como bem salientado por Bulos (2014), que se apresenta como um amplo acesso ao Judiciário, mas a inefetividade da prestação jurisdicional ou a lentidão da Justiça contrariam o fato de possuímos uma das melhores estruturas judiciárias do mundo.

Diz-se que a longa enumeração de órgãos federais e estaduais evidencia um sistema pesado e complexo, agravado com uma processualística hermética e tecnicista, que se atribui à Justiça brasileira, em seu conjunto, conhecida como cara, morosa e complicada (TAVARES, 2013).

3.1.1.2 Justiça do Trabalho: histórico e estrutura atual

A literatura não referencia um consenso de quando surgiram os primeiros órgãos com competência especial trabalhista no mundo. No entanto, há consenso no aporte de que se tratava de órgãos eminentemente de conciliação (SCHIAVI, 2015).

Ainda numa época em que o Estado não se preocupava com as questões de trabalho, apareceram estruturas decisórias que combinavam técnicas autodefensivas, autocompositivas e órgãos de conciliação (NASCIMENTO, 2009).

No Brasil, inicialmente, quem apreciava as questões trabalhistas eram os Juízes de Direito. Ainda nos denominados “contratos de locação de serviços” – matéria de direito civil –, o processo dedicava às suas controvérsias um rito sumaríssimo, porém, afeto à justiça comum (SCHIAVI, 2015).

Como órgãos oficiais, os primeiros foram os Tribunais Rurais, em 1922, época que a economia centralizava-se na agricultura, localizados apenas no Estado de São Paulo, compostos de um juiz de Direito, um representante dos trabalhadores e um dos fazendeiros (SCHIAVI, 2015; NASCIMENTO, 2009).

Foi uma experiência que fracassou, pois, por óbvio, que cada um dos representantes apenas defendia os interesses próprios, de modo que a incumbência de julgamento ficava adstrita ao Juiz de Direito.

Após a Revolução de 1930 e o desenvolvimento da indústria no Brasil, outro movimento processual trabalhista surgiu. Em 1932, foram criadas as Juntas de Conciliação e Julgamento – para lides de caráter individual, a que somente os trabalhadores sindicalizados tinham acesso e as Comissões Mistas de Conciliação – destinadas aos conflitos de natureza coletiva, mas se tratavam de órgãos de natureza administrativa, vinculadas ao Poder Executivo (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013).

Embora as Constituições de 1934 e 1937 referenciassem uma “Justiça do Trabalho”, cuja metade de seus membros representariam as associações de classe trabalhadora e a outra metade associações de empregadores, ainda a incluíam vinculada ao Poder Executivo (SCHIAVI, 2015). Em 1945, havia 31 Juntas de Conciliação e Julgamento (MARTINS, 2013).

Somente a Constituição de 1946 é que acabou por definir a competência jurisdicional da Justiça do Trabalho, o que continuou consolidado nas constituições seguintes (MARTINS, 2013; LEITE, 2012).

Assim é que a Justiça do Trabalho funcionou por muitos anos com uma representação paritária em todos os seus órgãos (Juntas e Tribunais), com a presença de juízes classistas leigos, eleitos pelas classes sindicais de ambos os lados (empregados e empregadores) e um juiz de formação jurídica (SCHIAVI, 2015).

Tal estrutura perdurou até 1999, quando a Emenda Constitucional n.º 24 extinguiu a representação classista na Justiça do Trabalho, transformando as Juntas de Conciliação em Julgamento em Varas do Trabalho, e cuja toda a estrutura passou a atuar somente com magistrados de formação jurídica (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013).

Isso se deu porque, com o passar dos anos, cresceram os conflitos de trabalho e a sua complexidade, de modo que a Justiça do Trabalho foi se tornando cada vez mais técnica, levando a um desprestígio da representação classista. Igualmente, como com a ampliação dos setores, os classistas não conheciam mais a realidade das categorias profissional e econômica, de modo que as decisões passaram a depender cada vez mais do conhecimento técnico do juiz formado em direito (SCHIAVI, 2015).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Justiça do Trabalho passou a ser integrada pelos seguintes órgãos: I – Tribunal Superior do Trabalho; II – Tribunais Regionais do Trabalho; e III – Juízes do Trabalho (SCHIAVI, 2015; LEITE, 2012). Trata-se de uma estruturação hierarquizada em três graus de jurisdição, sendo que as lides, em geral, originariamente são julgadas pelos Juízes do Trabalho lotados em Varas (1º Grau), e atuando como órgão revisor estão os Tribunais Regionais do Trabalho, que possuem a última decisão quanto às questões fáticas (2º Grau) e o Tribunal Superior do Trabalho como fiscalizador dos entendimentos e interpretações das leis trabalhistas aplicados em casos práticos (denominado 3º Grau ou Tribunal Superior). A figura 10, mostra sinteticamente o atual trâmite de uma ação perante a Justiça do Trabalho.

A previsão do art. 112, da CF, descreve que a lei criará Varas do Trabalho, podendo, nas comarcas não abrangidas por sua jurisdição, atribuí-la aos Juízes de Direito, com recurso, entretanto, para o Tribunal Regional do Trabalho, cuja jurisdição abarque aquela cidade (SCHIAVI, 2015).

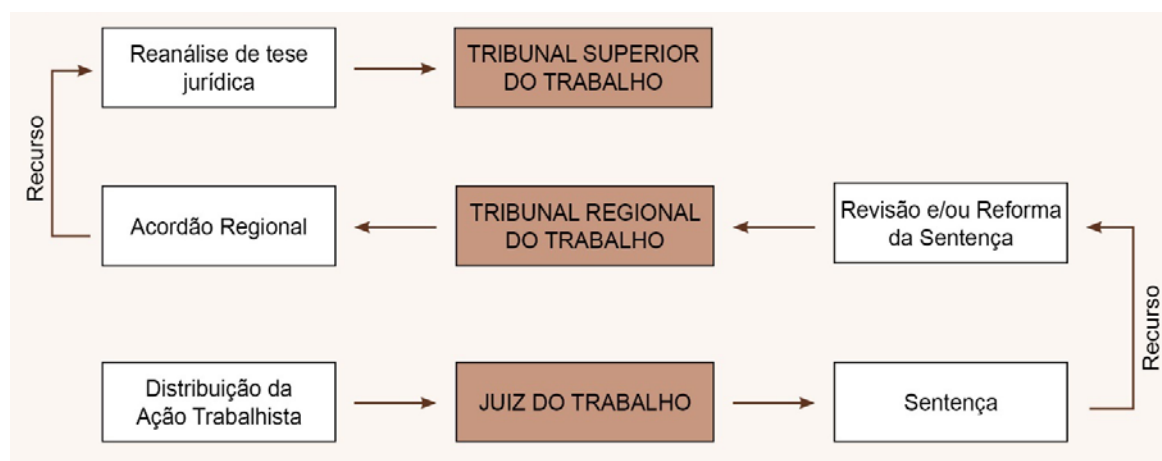


Figura 10 - Trâmite Processual
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No entanto, a Lei n.º 6.947/81 determina os critérios de criação de novas varas, dentre os quais a necessidade de uma nova vara nas localidades onde existam mais de 24.000 empregados ou nas quais tenham sido ajuizadas 240 reclamações trabalhistas anuais, em média, nos últimos três anos e, do mesmo modo, naquelas localidades que já tenham vara do trabalho, somente se cria outra se esta superar 1.500 processos por ano. Tal lei também prevê que a jurisdição de uma Vara é estendida aos Municípios próximos num raio de 100 quilômetros da sede (MARTINS, 2013).

Assim, na prática, são pouquíssimas localidades em que ainda se é atribuída a competência trabalhista originária a um Juiz de Direito, considerando que a distribuição das Varas do Trabalho contempla a abrangência de cidades vizinhas.

Cada Vara compõe-se de um Juiz do Trabalho titular e um Juiz do Trabalho Substituto, sendo que somente o titular é fixo numa determinada localidade, ambos nomeados pelo Presidente do TRT após aprovação em concurso público (LEITE, 2012).

Em linhas gerais, compete às Varas do Trabalho processar e julgar as ações oriundas das relações de trabalho e aquelas que, por exclusão, não sejam de competência originária dos tribunais trabalhistas (LEITE, 2012).

Ganha destaque também nessa Justiça Especializada as ações civis públicas, já que atualmente os conflitos se propagam e atingem, ao mesmo tempo, diversas pessoas. Assim, nessa multiplicidade de conflitos de origem comum ou

que atingem um número indeterminado de pessoas, ou até mesmo um grupo determinado, é necessário se utilizar de mecanismos de acesso coletivo à justiça, para fins de garantir a efetividade dos direitos fundamentais (SCHIAVI, 2015).

As formas individual e coletiva de solução de conflitos sociais pela Justiça do Trabalho não se anulam e não se repelem, mas, ao contrário, se completam, pois a solução individual não tem se apresentado mais como suficiente para resolver uma grande gama de lesões em massa e, por outro lado, as ações coletivas também não servem para todos os casos (MELO, 2012).

Já os Tribunais Regionais do Trabalho são órgãos de segundo grau de jurisdição, compostos por juízes de carreira, promovidos por antiguidade e merecimento, sendo que um quinto dos seus assentos será ocupado por membros do Ministério Público do Trabalho ou da classe de advogados, com mais de 10 anos de exercício profissional (SCHIAVI, 2015).

Sua criação ocorre com, no mínimo, sete juízes, sendo divididos em turmas, cada qual composta de, no mínimo, 3 juízes. Muitos dos Regimentos Internos dos Tribunais outorgam aos seus juízes atuantes no segundo grau de jurisdição o título de Desembargador (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013).

Compete aos TRT's julgar os recursos ordinários interpostos em face das decisões proferidas nas Varas do Trabalho, além de competência originária em ações rescisórias, dissídios coletivos de amplitude regional e mandados de segurança contra atos de Juízes do Trabalho (SCHIAVI, 2015). Além disso, outros recursos e procedimentos são previstos na legislação e nos Regimentos Internos, tal como o Incidente de Uniformização de Jurisprudência, o Agravo Interno, a Correição Parcial, a assunção de competência, dentre outros.

Atualmente existem no Brasil 24 Tribunais Regionais do Trabalho, sendo que a regra geral é um em cada Estado. No entanto, o Estado de São Paulo possui dois Tribunais Regionais, como já citado, e só não têm tribunais próprios os Estados do Amapá, Roraima e Acre, que eram os antigos territórios, e o Estado de Tocantins, que foi criado pela Constituição Federal de 1988, sendo abarcados por outros regionais (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013). Assim são distribuídos os Tribunais Regionais do Trabalho:

- 1.^a Região: Estado do Rio de Janeiro, com sede no Rio de Janeiro.
- 2.^a Região: Capital e região metropolitana de São Paulo e Baixada Santista, com sede em São Paulo.
- 3.^a Região: Estado de Minas Gerais, com sede em Belo Horizonte.
- 4.^a Região: Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre.
- 5.^a Região: Estado da Bahia, com sede em Salvador.
- 6.^a Região: Estado de Pernambuco, com sede em Recife.
- 7.^a Região: Estado do Ceará, com sede em Fortaleza.
- 8.^a Região: Estados do Pará e Amapá, com sede em Belém do Pará.
- 9.^a Região: Estado do Paraná, com sede em Curitiba.
- 10.^a Região: Brasília, Tocantins e Distrito Federal, com sede em Brasília.
- 11.^a Região: Amazonas e Roraima, com sede em Manaus.
- 12.^a Região: Estado de Santa Catarina, com sede em Florianópolis.
- 13.^a Região: Estado da Paraíba, com sede em João Pessoa.
- 14.^a Região: Estados de Rondônia e Acre, com sede em Porto Velho.
- 15.^a Região: Abrange as cidades do interior do Estado de São Paulo que não estão sob a jurisdição do TRT da 2.^a Região, com sede em Campinas.
- 16.^a Região: Estado do Maranhão, com sede em São Luiz.
- 17.^a Região: Estado do Espírito Santo, com sede em Vitória.
- 18.^a Região: Estado de Goiás, com sede em Goiânia.
- 19.^a Região: Estado de Alagoas com sede em Maceió.
- 20.^a Região: Estado de Sergipe, com sede em Aracaju.
- 21.^a Região: Estado do Rio Grande do Norte, com sede em Natal.
- 22.^a Região: Estado do Piauí, com sede em Teresina.
- 23.^a Região: Estado do Mato Grosso, com sede em Cuiabá.
- 24.^a Região: Estado do Mato Grosso do Sul, com sede em Campo Grande (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013). A figura 11 contempla a divisão dos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil.

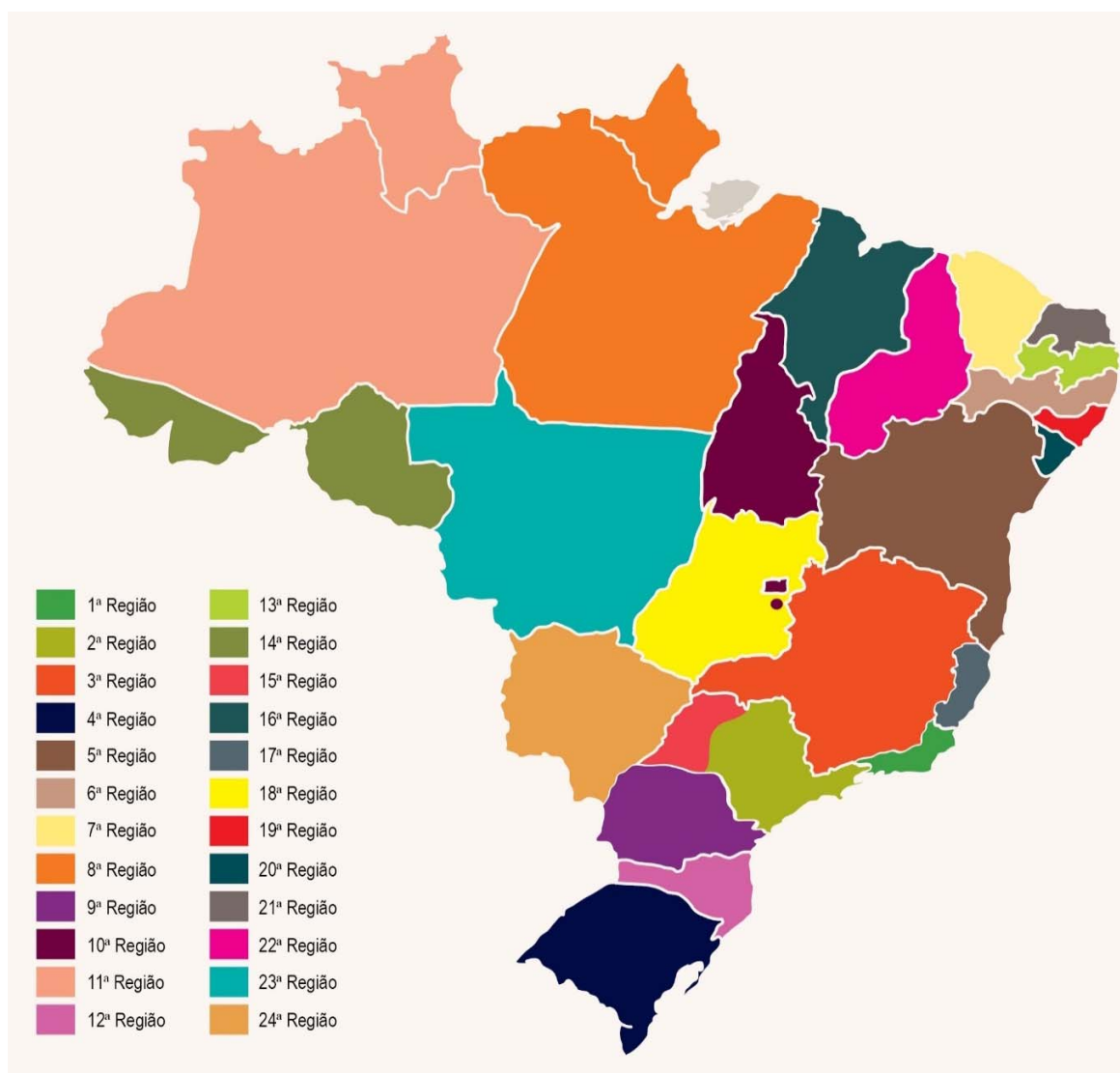


Figura 11 - Tribunais Regionais do Trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O órgão de cúpula da Justiça do Trabalho é o Tribunal Superior do Trabalho, com jurisdição em todo o território nacional, composto por 27 ministros, cabendo-lhes uniformizar a interpretação da legislação trabalhista no âmbito da competência da Justiça do Trabalho (SCHIAVI, 2015; MARTINS, 2013; LEITE, 2012).

Os Ministros do TST são oriundos dos Juízes dos Tribunais Regionais do Trabalho, nomeados pelo Presidente da República, após passarem por listas tríplices dos Tribunais (SCHIAVI, 2015; LEITE, 2012). No TST, também há a destinação das vagas de um quinto dos seus membros ao Ministério Público do Trabalho e aos advogados, de forma alternada.

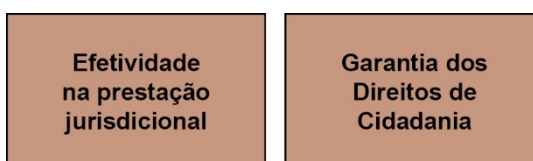
3.1.2 Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho

3.1.2.1 Estratégia judiciário 2020: os macrodesafios aplicáveis à Justiça do Trabalho

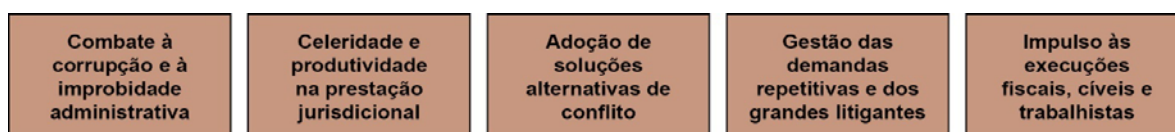
Conforme já foi abordado, dentre todos os macrodesafios criados pela Estratégia Judiciário 2020, alguns não são aplicáveis à Justiça do Trabalho. Deste modo, partimos para a apresentação do glossário de metas criadas pelo CNJ para todo o Poder Judiciário aplicáveis à Justiça do Trabalho e daquelas criadas especificamente para esse ramo, de acordo com os três grupos aos quais pertencem.

Destaca-se, ainda, que a missão do Poder Judiciário foi definida, por obviedade, como “Realizar Justiça”, fortalecendo o Estado Democrático e fomentando a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional (Resolução n.º 198, 2014). A um só tempo, a visão do Poder Judiciário pautou-se em “ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

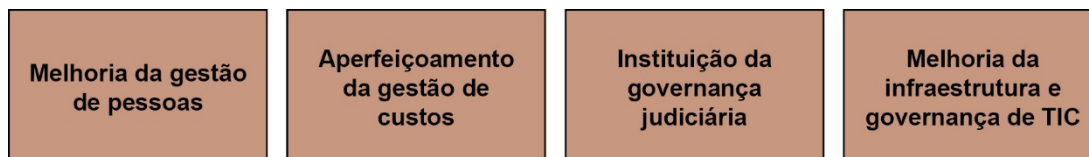
Sob a perspectiva da Sociedade, definiram-se os seguintes macrodesafios, cuja descrição permemorizada das suas finalidades encontra-se transcrita no “Apêndice A” desta pesquisa:



No grupo relacionado aos Processos Internos, que englobam as características mais focadas na efetividade, apresentam-se:



No que se refere ao grupo de Recursos, foram apresentadas as seguintes metas aplicáveis à Justiça do Trabalho:

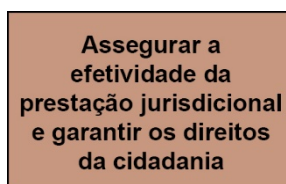


Esses foram os macrodesafios que nortearam a produção do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, sendo que, embora o CSJT tenha moldado algumas das metas enquanto perspectivas diferentes (Sociedade, Processos e Recursos), não há dúvidas, como se observará a seguir, que houve uma total sincronia entre tais estratégias.

3.1.2.2 As metas do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

Em pequena variação quanto às perspectivas, pode-se afirmar que os objetivos estratégicos propostos no planejamento estratégico da Justiça do Trabalho foram efetivamente orientados pelos macrodesafios da Estratégia Judiciário 2020, conforme se observa:

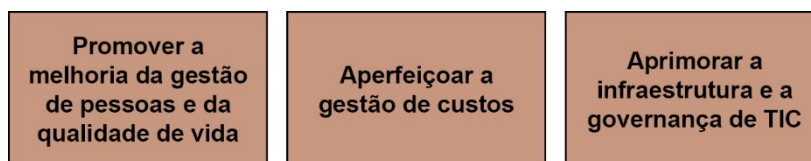
Inicialmente na perspectiva Sociedade:



Já no que se refere à perspectiva Processos Internos:



E por fim, na Perspectiva Recursos:



Esses nove objetivos estratégicos se estratificam em 13 metas para a Justiça do Trabalho, já que o objetivo estratégico de "assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional" foi dividida para mensuração sob cinco outros aspectos: i) tempo médio da duração do processo em segunda instância; ii) tempo médio da duração do processo na fase de conhecimento; iii) volume de processos julgados; iv) julgar processos antigos com prioridade; e v) impulsionar as ações coletivas.

Considerando a unidade que se forma na Justiça do Trabalho com os Tribunais Regionais do Trabalho, cabe agora a análise quanto ao consenso estratégico entre os Planejamentos Estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho com as metas ora estabelecidas.

3.1.2.3 Os indicadores aprovados pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho

Modelos de avaliação de desempenho são utilizados pelas organizações como mecanismos de averiguação do alinhamento e do consenso estratégico. Deve-se considerar que os referidos modelos devem reduzir seu grau de generalização, para se tornarem personalizados, criando condições de uso das melhores práticas e para que a excelência seja alcançada (ENSSLIN *et al.*, 2001 in VIANNA *et al.*, 2010).

Não basta, portanto, a possibilidade de se criar sistemas de avaliação de desempenho pautados apenas em coletas de dados, por mais sofisticados que sejam. Deve-se procurar não somente o que é fácil de medir, mas o que é necessário para se atingir a finalidade.

Assim é que se chegou a um consenso para a necessidade de se criar indicadores personalizados, associados ao contexto que deve ser avaliado (VIANNA *et al.*, 2010).

No âmbito do Poder Judiciário, os dois principais instrumentos que incorporam o sistema de mensuração de desempenho são o relatório “Justiça em números” e os indicadores do Planejamento Estratégico.

Com relação ao relatório 2016, último publicado, este apresenta os dados informativos judiciais, detalhando, por especialização dos órgãos do Judiciário, dados relativos ao número e à localização das varas, de juizados especiais, auditorias militares e zonas eleitorais. Informa, ainda, a política nacional de atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição, apresentando quadro comparativo entre os dados relativos ao primeiro e ao segundo graus de jurisdição; evolução da implantação de processos judiciais eletrônicos; consequência da finalização ou pendência de processos de execução na litigiosidade, dentre outros esclarecimentos. O mais importante é a apresentação de uma análise sobre o desempenho dos órgãos jurisdicionais, com o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), indicador comparativo da eficiência de tribunais dos diferentes órgãos especializados do Poder Judiciário nacional (CNJ, 2016).

Nesta última edição, o relatório contabiliza o prazo de duração do processo, permitindo comparações entre ramos do judiciário e os respectivos órgãos, esclarecendo o período de permanência e a dinâmica do acervo e o período decorrido até a sentença e até a baixa definitiva do processo. Apresenta ainda outros indicadores, como o índice de homologação de acordos e a distinção das despesas por grau de jurisdição (CNJ, 2016). Boa parte destes índices também são utilizados para medir o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário.

Entretanto, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho definiu índices mais precisos e específicos, que seguem:

Indicadores	Sigla	Meta
Promover a Melhoria da Gestão de Pessoas e da Qualidade de Vida	iGovPessoas	1
Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado	IEOD	2
Aprimorar a Infraestrutura e a Governança de TIC	iGovTI	3
Tempo Médio de Duração do Processo - 2.ª Instância	TMDP2	4
Tempo médio de Duração do Processo - 1.ª Instância - FASE de conhecimento	TMDP1	5
Índice de Processos Julgados	IPJ	6
Índice de Processos Antigos	IPA	7
Índice de Ações Coletivas Julgadas	IACJ	8
Índice de conciliação Fase de Conhecimento	ICONc	9
Índice de Redução de Acervo dos Maiores Litigantes	IRA	10
Índice de Execução	IE	11
Fortalecer os Processos de Governança e o Combate à Corrupção	iGov	12
Índice de Alcance das Metas	IAM	13

Quadro 2 - Indicadores Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

Fonte: CSJT.

Cada um dos indicadores criados recebeu uma fórmula e metas a médio e a longo prazo. Com relação à perspectiva de promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida, foi utilizado o indicador do iGov Pessoas, sendo que foi estabelecido que os Tribunais Regionais do Trabalho em 2016 deveriam atingir a faixa mínima, em 2018 a faixa intermediário e em 2020 a faixa aprimorado.

No que se refere à perspectiva de aprimorar gestão e custos, utilizou-se do indicador IEOD (Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado), que se extrai da divisão do “valor efetivamente liquidado do orçamento disponibilizado”, que se refere ao valor liquidado em atividades + valor liquidado em projetos, pelo total do orçamento disponibilizado (orçamento disponibilizado para atividades + orçamento disponibilizado para projetos), multiplicado por 100.

Tomaram-se como variáveis o valor liquidado em atividades: despesas orçamentárias atestadas e reconhecidas pela unidade gestora beneficiária do fornecimento, serviço ou obra (despesas liquidadas) em atividades e o valor liquidado em projetos: despesas orçamentárias atestadas e reconhecidas pela unidade gestora beneficiária do fornecimento, serviço ou obra (despesas liquidadas) em projetos.

Foram fixadas três faixas de metas, sendo que para os Regionais que tivessem atingido média de até 60%, deveriam aumentar de dois a 20 pontos percentuais entre 2015 e 2020; para os Regionais que obtiveram média entre 60,01% e 65%, deveriam aumentar de 1 a 10 pontos percentuais nesse período e,

finalmente, para os Tribunais que atingiram média superior a 65%, devem aumentar de 1 a 5 pontos percentuais.

Quanto à perspectiva de aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC, fixou-se o critério de mensuração do iGOVTI, de modo que os Regionais devem atingir a faixa de “aprimorado” até o ano de 2020.

Uma das perspectivas mais essenciais da Justiça é a de assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional, tomando-se como indicador o Tempo Médio de Duração do Processo em Segunda Instância (TMDP2), o Tempo Médio de Duração do Processo em Fase de Conhecimento (TMDP1) e o IPJ – índice de processos julgados. No que se refere ao segundo grau de jurisdição as metas foram fixadas em três níveis, redução em 5% até 2020 para os Regionais que apresentaram tempo de duração médio do processo em trâmite no segundo grau em até 200 dias; redução em 10% até 2020 para os Regionais que apresentaram tempo médio de 201 a 300 dias e, por fim, redução em 20% até 2020 para os Tribunais nos quais o tempo de tramitação de um recurso supera 300 dias. Quanto ao tempo de duração na fase de conhecimento, foram duas faixas, de 5% até 200 dias de tramitação e de 10% naqueles Regionais com prazo médio de tramitação superior a 200 dias.

O IPA (índice de processos antigos) se altera anualmente, sendo que em 2017, a meta seria julgar até 90% dos processos distribuídos até 31/12/2015, no primeiro e segundo graus de jurisdição. O mesmo ocorre com o IACJ, índice de ações coletivas julgadas, mas que seria até 98% das distribuídas até 31/12/2014 no primeiro grau e 98% das distribuídas até 31/12/2015 no segundo grau.

O cálculo do ICONc, que se trata do indicador quanto ao número de conciliações, utiliza-se de duas variáveis, dividindo-se o número de conciliações (somatório do número de sentenças homologatórias de acordo, na 1ª Instância) pelo número de solucionados (somatório do número de sentenças proferidas na 1ª Instância, incluídas as homologatórias de acordo na Fase de Conhecimento). As metas são gradativas anualmente, mas de 2014 a 2020 foi proposto um aumento em seis pontos percentuais.

Outro índice criado pelo CSJT, foi o IRA (índice de Redução do Acervo dos Maiores Litigantes), cujo cálculo é dividir o número de processos pendentes de julgamento no ano anterior (somatório de processos de conhecimento no 1º e 2º graus das dez pessoas físicas ou jurídicas que sejam parte em maior número de processos trabalhistas pendentes de julgamento em 31/12/2016, que ocupem o polo passivo da relação processual) $\times 0,98$ pelo número de processos pendentes de julgamento no ano anterior + número de processos distribuídos (somatório de processos dos dez maiores litigantes distribuídos no 1º e 2º graus no período) - número de processos julgados (somatório de processos dos dez maiores litigantes julgados no 1º e 2º graus no período). O resultado desse cálculo multiplica-se por 100 e a ideia da meta é a redução de dois pontos percentuais por ano até 2020.

Para o índice de execução, calcula-se o número de execuções baixadas dividindo-se pelo número de execuções iniciadas multiplicando-se por 100. A ideia é que se baixe mais execuções do que a quantidade iniciada durante todos os anos.

Outro índice controlado pelo TCU referenciado pelo glossário de indicadores do CSJT é o iGov, que mede o grau de governança pública dos entes. As metas fixadas dividem-se entre os tribunais cujo nível está inicial, intermediário ou avançado.

E por fim, o IAM (índice de alcance de metas) é uma fórmula que coloca peso em algumas metas específicas, as dividindo em três grupos, pelo seu grau de importância. E, após, verifica-se quantas dessas metas e, por conseguinte, multiplica-se pelo seu peso correspondente para saber quanto foi o índice de alcance geral das metas fixadas para a Justiça do Trabalho.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Cada pesquisa reserva suas especificidades em relação à sua qualificação, à abordagem do problema, aos objetivos que se deseja alcançar e aos procedimentos técnicos (GIL 2010; SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada (GIL, 2010; SILVA e MENEZES, 2005), pois analisa uma situação concreta (GIL, 2010).

Toma-se aqui a ideia de que o investigador é aquele que contribuirá para fins mais ou menos imediatos, trazendo soluções para questões concretas (CERVO; BERVIN; SILVA, 2007). Indubitavelmente esse trabalho busca analisar a situação real dos planejamentos estratégicos da Justiça do Trabalho, em seu aspecto de alinhamento quanto às metas e indicadores utilizados.

Para alcançar os objetivos propostos essa investigação será descritiva (GIL, 2010), pois visa descrever a situação vivenciada pelos Tribunais do Trabalho, seja pelo atendimento pleno às orientações dos Conselhos Superiores, seja pela impossibilidade de seu cumprimento e em que medida tal ocorre.

É também um estudo de caso, uma vez que investiga empiricamente um fenômeno atual, em profundidade, e dentro do seu contexto (YIN, 2010). São características intrínsecas do estudo de caso: a) o delineamento de pesquisa; b) a preservação do caráter unitário do fenômeno pesquisado; c) o fato de o fenômeno ser contemporâneo; d) contexto e fenômeno inseparáveis; e) estudo em profundidade; e f) utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados (GIL, 2010). Podemos acrescentar: multidisciplinar.

Assim, conforme se delineará, se estrutura a pesquisa da seguinte forma:

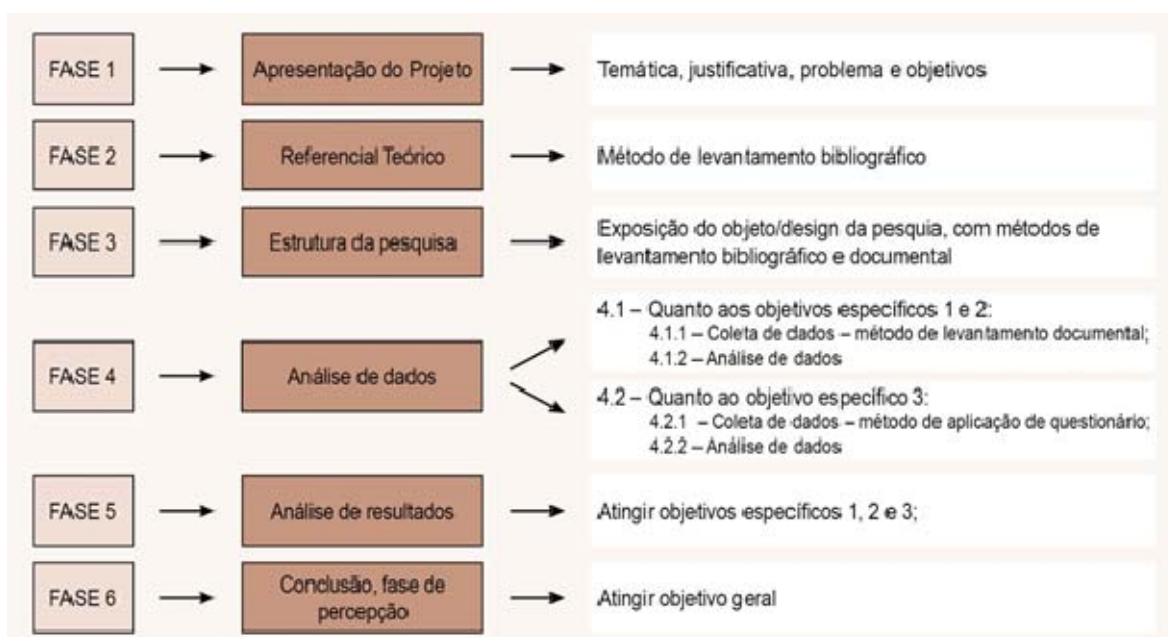


Figura 12 - Estrutura da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após a apresentação da pesquisa (**fase 1**), aponta-se, que, dentre os procedimentos conjugados, destaca-se o **levantamento bibliográfico (fase 2)**, que consiste na tratativa das temáticas estruturantes da pesquisa, em especial, sobre o modelo de governança na Administração Pública e a aplicação de seus princípios ao Poder Judiciário, o que acabou por motivar a reforma Judiciária, em 2004. Também se estrutura na fase de referencial bibliográfico a temática de gestão estratégica aplicada ao setor público e em especial a sua adoção no Judiciário brasileiro.

Como metodologia do levantamento bibliográfico *da principal temática abordada*, buscou-se nas fontes de pesquisa proquest, ebrary, Elsevier e a base de dados do google acadêmico, artigos científicos com a tratativa de “governança; Poder Judiciário”; “accountability; Poder Judiciário”; “CNJ; accountability”; “gestão estratégica; Poder Judiciário”; “Conselho Superior da Justiça do Trabalho”; “planejamento estratégico; Poder Judiciário;” “alinhamento estratégico; Poder Judiciário”; e, selecionando os artigos que efetivamente eram pertinentes ao objeto de estudo, resultou no levantamento conforme “Apêndice B” desta pesquisa.

São objeto de análise, tanto na fase de referencial bibliográfico, como na **fase estrutural (3)**, as diretrizes normativas da própria Constituição Federal e outras legislações específicas a respeito, mas o extrato substancial dos dados será retirado dos documentos e atos normativos publicados em sites oficiais do CNJ, do CSJT e dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Preliminarmente, nessa segunda etapa, enquanto estrutura do trabalho e pressuposto da análise de dados, fez-se necessário apresentar o objeto da pesquisa, traçando um levantamento bibliográfico e documental acerca da estrutura do Poder Judiciário e, em especial da Justiça do Trabalho. Essa parte da pesquisa pautou-se na bibliografia referenciada na área jurídica acerca da formação e histórico do Judiciário.

Após, apresenta-se os elementos básicos do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho, que servirão como paradigma de análise dos planejamentos dos Tribunais Regionais do Trabalho. Ou seja, extrai-se as metas individualizadas e seus indicadores correlatos.

Para se atingir os objetivos específicos da pesquisa, destaca-se como ocorrerão os métodos de coleta e de análise:

Quanto aos objetivos específicos de (i) identificar os elementos nos quais ocorre o desalinhamento entre os planejamentos estratégicos regionais e o Planejamento da Justiça do Trabalho e (ii) a intensidade que tal fenômeno se apresenta, a **fase de coleta (4.1.1)** abrange a técnica de levantamento documental.

Nesse sentido, uma das primeiras fontes de informação a ser considerada é a existência de registros na própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos digitais e escritos. Trata-se de informação estável e que não depende de uma forma específica de coleta (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Em seguida, parte-se para a **fase analítica (4.1.2)**, que se perfaz numa ponderação detalhada de documentos oficiais dos órgãos envolvidos (CNJ, CSJT e TRTs), sob a ponderação de alinhamento e consenso nas metas e indicadores em que estão apoiados os planejamentos estratégicos, numa perspectiva verticalizada.

Tabela 1 - Análise de Dados

Planejamento Estratégico JT													
Metas	TRT "A"	TRT "B"	TRT "C"	TRT "D"	TRT "E"	%	Indicadores	TRT "A"	TRT "B"	TRT "C"	TRT "D"	TRT "E"	%
1	X	X	X	X	X	90	1	X	X	X	X		90
2		X	X	X		85	2		X	X		X	85
3	X					(...)	3	X					(...)
4	X	X	X	X	X		4	X	X	X	X	X	
5	X	X	X	X			5	X	X	X	X		
6	X		X	X	X		6	X		X	X	X	
7	(...)						7	(...)					
8							8						
9							9						

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nessa fase será possível atingir dois dos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam, identificar os elementos nos quais ocorre o desalinhamento entre os planejamentos estratégicos regionais e o Planejamento da Justiça do Trabalho e a intensidade que tal fenômeno ocorre.

Já para (iii) a averiguação da percepção dos gestores acerca do alinhamento, será necessário se utilizar da pesquisa de campo, que, considerando os preceitos de Gil (2002), abarca procedimentos conjugados, dentre os quais, se optou pela aplicação de questionário.

Assim, tem-se início a **fase de coleta (4.2.1)**, por intermédio de aplicação de questionários semiestruturados específicos aos gestores de planejamento estratégico na Justiça do Trabalho (24 Regionais) com questionamentos acerca da elaboração, supervisão e implementação do planejamento estratégico e sua vinculação ou não ao CSJT. As informações obtidas nas entrevistas seguirão ao método de análise de conteúdo, sendo que as categorias elencadas permitirão o desenvolvimento do instrumento quantitativo e qualitativo a ser aplicado na sequência.

O resultado da aplicação do questionário será apresentado na **fase analítica (4.2.2)**, na qual serão estruturadas as respostas com vistas a proporcionar uma visibilidade da visão dos órgãos gestores dos Tribunais Regionais.

E, com todos esses dados, passa-se à **análise de resultados (5)**, em que se apresenta: i) objetivos estratégicos por grau de alinhamento; ii) indicadores por grau de alinhamento; iii) grau de alinhamento dos tribunais (embora sem identificação) e iv) percepção dos gestores acerca do alinhamento estratégico da Justiça do Trabalho.

Como conclusão, para fins de responder ao problema de pesquisa, apresenta-se a **fase de percepção (6)**, em que será possível comparar os resultados do grau de alinhamento e as respostas dos questionários, com vistas a apresentar possíveis razões para tal ocorrência.

Por fim, quanto ao tipo de abordagem, esta pode representar uma análise qualitativa ou quantitativa, sendo que, se por um lado a abordagem quantitativa é a explicação racional de um fenômeno a partir da comprovação da lógica matemática, do raciocínio fortemente baseado em atributos lineares, medições e análises estatísticas, a abordagem qualitativa se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011).

É possível afirmar que as fases analíticas e análise de resultados se perfazem enquanto quantitativas e qualitativas, na medida que estruturam os desvios de aderência nos planejamentos estratégicos nos Tribunais Regionais do Trabalho na forma estatística e ao mesmo tempo buscam justificar e apresentar as razões subjetivas desses apontamentos.

As duas categorias não são rígidas ou auto excludentes e também não guardam, em regra, relação de oposição, pois uma pesquisa quantitativa pode ser a melhor opção para descrever, interpretar e quantificar certo fenômeno, ao mesmo tempo em que a utilização de um método qualitativo pode ser a melhor opção para compreender as relações lógicas que levaram ao mesmo fenômeno. Ou seja, há complementariedade entre os dois tipos, que em geral possibilita um melhor entendimento do fenômeno como um todo.

A utilização prudente de métodos quantitativos e qualitativos deve considerar que a análise dos dados se dará de forma contínua, ao longo da execução do estudo, o que pode levar a pesquisa a um eventual redirecionamento (NEVES, 1996).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS QUANTO AO ALINHAMENTO DE METAS E INDICADORES

Para se atingir o objetivo específico da pesquisa de averiguação de eventuais dissensos entre os planos regionais e o plano nacional da Justiça do Trabalho, partiu-se de um levantamento teórico acerca da importância do alinhamento estratégico, conforme já exposto anteriormente.

Cabe, nesse momento, averiguar se os Tribunais Regionais estão adotando os mesmos objetivos estratégicos do Plano Nacional do CSJT e, uma vez estabelecidas as metas por este ente, se os Regionais seguem tais parâmetros, inclusive no que se refere ao uso dos mesmos indicadores, para fins de averiguação periódica quanto ao cumprimento ou não das metas impostas.

A técnica de coleta de dados executada foi por meio de consulta ao material corporativo e institucional (documentos) pertinentes ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), Tribunais Regionais do Trabalho e legislação.

O planejamento paradigma em estudo é o que foi instituído pelo CSJT para todo o Poder Judiciário Trabalhista (que teve como pressuposto a Estratégia Judiciário 2020 – CNJ), a seguir apresentado e que servirá de parâmetro na avaliação dos planejamentos dos Tribunais Regionais.

A partir do planejamento estratégico elaborado, de modo participativo, para o período 2015-2020 para a Justiça do Trabalho, inclusive com metas claramente instituídas aos 24 Regionais, passa-se à análise dos planejamentos desses Regionais.

N.º	Macrometa para a Justiça do Trabalho	Perspectiva	Indicadores
1	Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida	Recursos	iGovPessoas
2	Aperfeiçoar a gestão de custos	Recursos	Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado (IEOD)
3	Aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC	Recursos	IGovTI
4	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (tempo médio da duração do processo fase de conhecimento)	Processos Internos	Tempo Médio de Duração do Processo - 2.ª Instância (TMDP2)
5	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (tempo médio da duração de processo fase de conhecimento)	Processos Internos	Tempo Médio de Duração do Processo - Fase de Conhecimento - 1.ª Instância (TMDP1c)
6	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (volume de processos julgados)	Processos Internos	Índice de Processos Julgados (IPJ)
7	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (julgar processos antigos com prioridade)	Processos Internos	Índice de Processos Antigos (IPA)
8	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (impulsionar as ações coletivas)	Processos Internos	Índice de Ações Coletivas Julgadas (IACJ)
9	Estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito	Processos Internos	Índice de Conciliação - Fase de Conhecimento (ICONc)
10	Gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes	Processos Internos	Índice de Redução do Acervo dos Maiores Litigantes (IRA)
11	Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	Processos Internos	Índice de Execução (IE)
12	Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	Processos Internos	iGov
13	Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania	Sociedade	Índice de Alcance das Metas (IAM)

Quadro 3 - Resumo do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

Fonte: Adaptado de CNJ (2017).

Considerando que a maioria dos planejamentos passou por revisão no início de 2017, e, também a data da consolidação de dados desta pesquisa (julho de 2017), foram objeto de observação a edição dos planejamentos regionais divulgados e disponíveis nas páginas oficiais entre as datas de 2/07/2017 e 05/07/2017.

Considerando o escopo específico proposto nesta pesquisa de identificar os objetivos estratégicos e indicadores não observados nos planos estratégicos individualizados, comparou-se cada objetivo estratégico fixado pelos Tribunais Regionais com os macrodesafios do Plano Nacional de âmbito dos tribunais trabalhistas.

Tabela 2 - Grau de Alinhamento dos Tribunais de Acordo com os Objetivos Estratégicos

Meta CSJT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
Azul	7	9	10	2	2	2	2	2	3	4	5	6	1	13
Vermelho	1	4	3 e 6	7	7	7	7		8	8	8	5		11
Verde	12	7 e 15	9			2			4	4	3	12		8
Laranja	1	3	2	4	4	4	4	4	4	6	4	7	8	13
Cinza	8 e 9	12	10 e 11	2	2	2	2	2	3	5	4	6 e 7	1	13
Preto	7	10	9	6	6	6			4		1	3	2	10
Rosa	1	2	3	4	4	4	4	4	5	6	7	8	9	13
Amarelo	9	12	10	5	5	2 e 4			3			7		8
Branco							1			3	4	2	6	5
Violeta	9	parcial 8	4	2	8	1						2	7	5,5
Coral	3	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	13
Bronze	9 a 11	2	13				1	1				4	7 e 8	3 e 5
Dourado	6	8	7	2	2								parcial 1	5,5
Lilás	8 e 9	10	12	4	4				3		5	6	1	9
Magenta	1 a 4					parcial 3						1 e 2	1	2
Marfim	1 e 2	parcial 12	3	parcial 5	parcial 5	5			6	7	8	9, 10 e 11	13 e 14	9,5
Mostarda	1	2	3	4	4	4			5	6	7	8	9	11
Marrom				3	3	3	3	3	5	4	2	7	1	10
Ocre	1	2	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14 e 15	16	13
Prata	1	2	3	4	4	4	4	4	5	6	7	8	9	13
Púrpura	7	10	8 e 9	4	4	1								6
Roxo	2 e 8	parcial 9		1	1						1		3 e 7	6,5
Salmão	1, 9 e 10	10										5,6 e 7		4
Turquesa	7	4		5	5	5			2		5	3 e 4	1	9

Fonte: A autora (2017).

Conforme já salientado, para fins de preservação de imagem, porque esse não é o objetivo da pesquisa, substituiu-se as regiões dos Tribunais Regionais por cores aleatórias. A consolidação dos dados cruza as 13 metas do CSJT com as metas instituídas nos planejamentos estratégicos regionais.

Destaca-se que a consulta não limitou-se à “idêntica” denominação do desafio, mas tratou-se de uma análise de conteúdo, conforme a exposição descritiva dos objetivos estratégicos no plano nacional.

A tabela 2, demonstra a análise individualizada de cada Tribunal Regional do Trabalho no que diz respeito à adoção, em seus planejamentos regionais, de cada uma das 13 metas definidas pelo CSJT. O número correlato diz respeito ao número da meta no planejamento regional. Deste modo, por exemplo, a meta número um do plano nacional está contemplada na meta número sete do Tribunal Regional do Trabalho "Azul".

Dessa análise, conforme se observará adiante, será possível observar tanto quais foram as metas mais referenciadas pelos Regionais, bem como o nível de consenso estratégico dos tribunais a depender da adoção das metas nacionais.

E, após, para cada meta identificada, foi verificado se o Regional se utilizava do mesmo indicador de cumprimento de metas do CSJT, para aferição nacional, conforme dados consolidados abaixo.

Tabela 3 - Grau de Adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho quanto aos Indicadores

Meta CSJT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
Rosa	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	12
Amarelo	X	X	X	X	X						X			6
Branco						X			X			X		3
Violeta	X		X											2
Coral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		12
Bronze		X					X						X	3
Dourado	X	X	X	X	X									5
Lilás	X	X		X	X				X		X	X	X	8
Magenta														0
Marfim						X								1
Mostarda	X	X	X	X	X				X	X		X	X	9
Marrom				X	X	X		X	X		X	X	X	8
Ocre	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	12
Prata	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Púrpura	X	X	X	X	X									5
Roxo			X											1
Salmão			X											1
Turquesa	X		X	X	X			X		X	X			7

Fonte: A autora (2017).

Assim, na tabela 3, verifica-se se há identidade entre os indicadores utilizados nos planejamentos estratégicos regionais e que são utilizados para mensuração pelo CSJT. Como exemplificadamente o Tribunal "Púrpura" optou por utilizar de cinco indicadores do glossário do CSJT.

Ressalta-se, no entanto, que a análise individualizada das Regionais encontra-se no "Apêndice C", cujas tabelas estão separadas por Tribunal, apontando exatamente quais metas e indicadores correlatos foram prestigiados no seu planejamento regional. Salienta-se, ainda, que, para que torne possível uma mensuração quantitativa, quando observado que o Regional considerou parcialmente o objetivo estratégico em seus planos, foi computado como $\frac{1}{2}$ meta adotada (0,5).

4.2 ANÁLISE DE DADOS QUANTO AO ALINHAMENTO DE METAS E INDICADORES

4.2.1 Análise das Metas

Considerando os dados retirados dos documentos institucionais dos Tribunais Regionais do Trabalho, foi possível compilá-los de acordo com o nível de aderência a cada objetivo estratégico nacional.

Abaixo, na tabela 4, somou-se quantos tribunais aderiram a cada uma das metas estabelecidas pelo CSJT, que estão organizadas num *ranking* de maior para menor prestígio pela gestão dos Tribunais locais.

Extraí-se, nesse sentido, que algumas metas/objetivos estratégicos foram considerados essenciais pela maioria dos Tribunais na elaboração dos seus planos regionais, enquanto outros foram pouquíssimo referenciados.

Tabela 4 - Grau de Adesão dos Tribunais Regionais às Macrometas do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

N.º	Macrometa para a Justiça do Trabalho	Quantidade de Tribunais	Percentual
1	Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida	22	91,67
12	Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	21	87,5
3	Aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC	20	83,33
2 e 6	Aperfeiçoar a gestão de custos, assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (volume de processos julgados)	19,5	81,25
11	Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	19	79,16
4 e 5	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (tempo médio da duração do processo fase de conhecimento)	17,5	72,92
9	Estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito	17	70,83
13	Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania	16	66,66
10	Gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes	14	58,33
7	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (julgar processos antigos com prioridade)	10	41,66
8	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (impulsionar as ações coletivas)	8	33,33

Fonte: A autora (2017).

É possível observar que mesmo o objetivo que foi mais prestigiado enquanto primordial pelos Tribunais, que trata da promoção de melhorias da gestão de pessoas e qualidade de vida, não foi incorporado por todos os Tribunais.

Isso significa que não há um consenso estratégico acerca da tomada de decisões pelos Tribunais Regionais do Trabalho de quais objetivos e metas seriam prioritáveis para fins de melhorar a prestação jurisdicional e a gestão como um todo.

Referencia-se quatro objetivos que foram considerados mais importantes pelos gestores locais: i) promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida (adotado por 22 dos 24 Tribunais); ii) fortalecer os processos de governança e combate à corrupção (adotado por 21 dos 24 Tribunais); iii) aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC (adotado por 20 dos 24 Tribunais); e iv) aperfeiçoar a gestão de custos.

Embora o mapa estratégico da Justiça do Trabalho incluía "aprimoramento dos processos de governança" à perspectiva "processos internos", para o CNJ trata-se de um objetivo que dispõe justamente de ações na perspectiva "recursos".

Nesse sentido, fica nítido que, para os Tribunais Regionais do Trabalho, ganha importância adotar metas que impactem a estrutura interna do Tribunal no que diz respeito aos seus recursos (físico, orçamentário e de pessoal).

Também é relevante constatar que os três objetivos estratégicos em que há maior consenso estratégico são os objetivos que são fiscalizados tanto pelo CNJ, como também pelo TCU, denotando que um forte critério decisional da estratégia local pauta-se na pressão de órgãos de controle.

Por outro lado, observa-se que os dois objetivos estratégicos com mínima aderência pelos Tribunais Regionais do Trabalho foram: i) impulsionar as ações coletivas (adotado por apenas 8 dos 24 Tribunais); e ii) julgar processos antigos com prioridade (adotado por 10 dos 24 Tribunais);

Tal situação não se aponta como extremamente grave, uma vez que essas metas são desdobramentos do objetivo estratégico "assegurar a celeridade e a produtividade jurisdicional", que foi dividida em cinco metas pela Justiça do Trabalho.

No entanto, a terceira meta pouco prestigiada, "gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes", que foi adotada por apenas 14 dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, trata-se de macrodesafio específico do CNJ e objetivo estratégico importante referenciado pelo CSJT.

Analisa-se as possíveis razões para tais ocorrências a seguir.

4.2.2 Análise dos Indicadores

Passando para uma análise dos indicadores, percebe-se que alguns tiveram uma adesão maior pelos Regionais, considerando o número de Tribunais que acataram a sua respectiva meta.

A tabela 5 apresenta os Tribunais com a quantidade de metas que foram adotadas e, destas, quantas tiveram seus indicadores correlatos conforme o glossário do CSJT.

Tabela 5 - Grau de Adesão dos Tribunais Regionais aos Indicadores do CSJT

Indicadores	N.º de Indicadores utilizados pelos tribunais	N.º de Tribunais que Aderiram à Meta Correlata	Percentual de Indicadores
Índice de Ações Coletivas Julgadas (IACJ)	8	8	100
Tempo Médio de Duração do Processo - 2.ª Instância (TMDP2)	16	17,5	91,42
Índice DE Processos Antigos (IPA)	9	10	90
Índice de Conciliação - Fase de Conhecimento (ICONc)	15	17	88,23
Índice de Execução de Orçamento Disponibilizado (IEOD)	17	19,5	87,18
Tempo Médio de Duração do Processo - Fase de Conhecimento - 1.ª Instância (TMDP1c)	15	17,5	87,71
IGovTI	17	20	85
IGov	15	21	71,42
Índice de Alcance das Metas (IAM)	11	16	68,75
Índice de Execução (IE)	13	19	68,42
iGovPessoas	15	22	68,18
Índice de Processos Julgados (IPJ)	13	19,5	66,66
Índice de Redução do Acervo dos maiores Litigantes (IRA)	16	14	42,85

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Exemplificadamente, dos dados demonstrados, com relação à meta oito (impulsionar as ações coletivas), que foi a menos referenciada pelos Tribunais Regionais (tabela 4), no entanto, quando utilizada, teve 100% de correlação com o seu indicador.

Observa-se que, uma vez adotada a meta do CSJT, há uma tendência em se adotar o indicador também referenciado pelo plano nacional, com algumas exceções, como o IPJ (índice de processos julgados) que dos 19 tribunais que adotaram a meta de aumentar o volume de processos julgados, apenas 13 o adotou como critério de mensuração de alcance ou não desta meta. O mesmo ocorreu com o índice de execução e o iGov.

Com relação ao IPJ, foi constatado que muitos dos Tribunais adotam como critério de mensuração a taxa de congestionamento, que se trata de um indicador histórico utilizado pelo CNJ e divulgado no relatório anual "Justiça em Números".

Já no que se refere às taxas de execução e o índice de governança, durante as pesquisas não foi possível verificar uma uniformidade na utilização de critérios diversos dos indicadores referenciados pelo CSJT.

4.2.3 Importância do Alinhamento

Considerando os critérios adotados nessa pesquisa, conforme referenciado na metodologia, que seria considerado para fins de alinhamento, a utilização, pelos planejamentos regionais, das metas e indicadores do CSJT, é possível constatar que efetivamente não há um consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho nem um alinhamento pleno com as metas e indicadores do CSJT.

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho disponibilizou um relatório de cumprimento das metas com dados consolidados de 2015 e 2016 (CSJT, 2017), do qual é possível extrair quantos e quais tribunais cumpriram os objetivos estratégicos conforme metas fixadas.

No referido relatório apenas não estão consolidados dados cujos indicadores são controlados pelo TCU, que se referem às metas 1, 3 e 12, cujos indicadores respectivos são: iGovPessoas, iGovTIC e iGov. Salienta-se que referidos objetivos são justamente os três em que houve maior adesão pelos Regionais, de modo que não apresentam largo desalinhamento e, nesse sentido, não guardam grande impacto para a consecução dos objetivos dessa pesquisa.

Importa trabalhar nos objetivos estratégicos em que se constata um alto grau de desalinhamento.

Para fins de visualizarmos a correlação entre os tribunais que cumpriram e adotaram as metas e/ou indicadores do planejamento estratégico nacional, apresenta-se na seguinte tabela 6.

Tabela 6 - Nível de Atingimento de Metas nos Anos 2015 e 2016 x Grau de Alinhamento

Tribunal	META											Ano
	8 2.º Grau	8 1.º Grau	7	10	13	0	4	5	11	6	2	
Azul	X		X								X	2016
			X	X					X		X	2015
Vermelho			X					X	X		X	2016
	X						X				X	2015
Verde	X		X								X	2016
	X		X						X			2015
Laranja			X								X	2016
			X	X			X		X		X	2015
Cinza	X		X	X					X			2016
	X		X						X		X	2015
Preto	X		X	X					X	X	X	2016
	X	X	X								X	2015
Rosa	X		X	X							X	2016
	X			X							X	2015
Amarelo	X	X	X								X	2016
	X	X	X							X	X	2015
Branco			X	X		X			X			2016
	X		X	X					X			2015
Violeta			X								X	2016
		X	X				X			X	X	2015
Coral	X	X	X					X			X	2016
	X		X					X		X	X	2015
Bronze	X		X			X		X			X	2016
	X		X	X				X			X	2015
Dourado	X	X	X	X							X	2016
		X	X	X					X		X	2015
Lilás				X								2016
	X	X	X	X	X				X		X	2015
Magenta			X	X			X		X		X	2016
			X	X	X		X		X		X	2015
Marfim			X			X					X	2016
				X		X					X	2015
Mostarda	X		X	X			X			X	X	2016
	X	X	X	X					X		X	2015
Marrom	X		X	X						X	X	2016
	X		X								X	2015
Ocre	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	2016
	X		X	X			X			X		2015
Prata		X	X	X	X		X	X			X	2016
		X	X		X	X		X			X	2015
Purpura	X		X					X	X		X	2016
	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	2015
Roxo	X	X	X			X					X	2016
	X	X	X	X		X					X	2015
Salmão	X		X						X		X	2016
	X								X		X	2015
Turquesa	X	X	X								X	2016
	X	X	X									2015

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Trata-se de uma análise comparativa entre os Tribunais Regionais do Trabalho (identificados por cores), as metas do CSJT (na ordem de menor prestígio pelos Regionais para as de maior aderência), e o cumprimento destas metas nos anos de 2015 e 2016 (relatório CSJT).

Todos os quadrados pintados indicam que os Tribunais adotaram aquela meta em seu planejamento estratégico, porém, os de cor mais clara mostram que, embora tenha adotado a meta, não se utilizaram do respectivo indicador do CSJT.

Exemplificadamente, o Tribunal denominado "Coral" atingiu a meta oito (impulsionar ações coletivas) no segundo grau nos anos de 2015 e 2016 e no primeiro grau apenas no ano de 2016. Referido tribunal adotava essa meta no seu planejamento regional. Já, embora tenha cumprido a meta sete (julgar processos antigos com prioridade), tal meta não estava contemplada em seu plano regional.

As três metas com baixo grau de adesão pelos Tribunais Regionais do Trabalho, conforme já referenciado, foram: i) impulsionar as ações coletivas (adotado por apenas 8 dos 24 Tribunais); e ii) julgar processos antigos com prioridade (adotado por 10 dos 24 Tribunais); iii) gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes (adotada por apenas 14 dos 24).

Analisemos a meta de maior desvio estratégico, impulsionar ações coletivas (meta 8), cuja análise de cumprimento é dividida em 1º e 2º Graus de jurisdição. Embora tenha alcançado bons índices no grau recursal, observa-se que na fase de conhecimento falta um esforço conjunto dos Tribunais para melhorar essa prestação jurisdicional, já que no ano de 2016 apenas 25% dos Tribunais a cumpriram e em 2015 41,66%, o que são índices bem baixos.

Justamente a meta em que foi constatado um maior desalinhamento (baixa adoção pelos Tribunais Regionais do Trabalho) teve um índice de atingimento de metas igualmente reduzido.

A segunda meta com maior desvio estratégico, meta sete, que se refere a julgar processos antigos com prioridade, a constatação é absolutamente reversa, pois verifica-se que praticamente todos os Regionais em ambos os anos atingiram as metas propostas.

Observa-se que a meta sete não é desafiadora e, portanto, não foi prestigiada pelos Tribunais Regionais do Trabalho, que perceberam que já cumpriam esse objetivo estratégico com facilidade, não necessitando incorporar estratégias nesse sentido.

E, por fim, quanto à meta 10, que refere-se às demandas repetitivas e aos grandes litigantes, teve 58,33% de grau de aderência entre os Regionais, embora se trate, inclusive, de um macrodesafio específico do CNJ. Constata-se, conforme o relatório do CSJT sintetizado na tabela acima, que em 2016 45,83% dos Tribunais atingiram a meta proposta e que em 2015 o percentual foi de 54,16%.

No que se refere aos três objetivos estratégicos de menor prestígio entre os Tribunais, dois deles (impulsionar ações coletivas e reduzir as demandas repetitivas e de grandes litigantes) tiveram baixo atingimento das metas nos anos de 2015 e 2016 demonstrando que é necessária a cinergia de entendimentos entre os Tribunais Regionais do Trabalho, com priorização dessas metas em seus planejamentos locais, para fins de alcançarem êxito nas propostas de âmbito nacional. É essencial que os Tribunais Regionais do Trabalho acolham essa meta nas ações institucionais, sob pena de continuar baixo o nível de atingimento destas metas até 2020.

Por outro lado, foi possível constatar que uma das metas pouco utilizadas, tem por razão de ser o fato de que é facilmente atingível pelos Tribunais Regionais do Trabalho, não se apresentando propriamente como uma "meta" e, nesse sentido, desnecessária a sua incorporação nos planejamentos locais. Nesse sentido, com relação à essa meta, o ideal é uma adequação por parte do CSJT.

Com relação aos objetivos estratégicos de média adesão por parte dos Tribunais Regionais do Trabalho, da análise da tabela 6, cruzando os dados de atingimento de meta com a adesão ou não à meta estratégica, pode-se afirmar que:

- Meta 13 (assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania), dos dois Regionais que atingiram a meta em 2016, ambos adotavam tal meta em seu planejamento; dos quatro Regionais que atingiram a meta em 2015, três a adotavam.

- Meta 9 (índice de conciliação), dos 5 Tribunais que atingiram a meta no ano de 2016, 3 a prestigiavam em seu planejamento; em 2015, das 4 Regionais que atingiram a meta, 2 deles também adotavam a meta em seu planejamento local.
- As metas 4 e 5 dizem respeito à celeridade e produtividade dos Tribunais e, talvez sejam os objetivos estratégicos que mais reflitam o objetivo precípua do Judiciário, pois guardam relação direta com a prestação do serviço público. O objetivo estratégico 4 refere-se à segunda instância de jurisdição e o objetivo 5 à primeira instância.
- Na meta 4, em 2015, foram 5 Tribunais que atingiram a meta, sendo que 3 deles contemplavam tal objetivo estratégico e em 2016 foram apenas 4 Tribunais a atingir a meta, sendo que também 3 contemplavam essa meta nos planejamentos.
- Quanto à meta 5, referente ao primeiro grau, atingiram a meta em 2016, 5 Regionais e destes 4 adotavam a meta e em 2015, apenas 4 atingiram os índices e, destes 3 contemplavam a meta específica.
- Analisando a meta 11, que diz respeito às execuções, observa-se que em 2015 foram 11 Regionais a atingir a meta, representando 45,83%. No entanto, em 2016 esse percentual diminuiu ainda mais, para 29,16% (apenas 7 Tribunais). Dos que atingiram a meta, 4 em 2015 e 3 Tribunais em 2016 não se utilizaram do objetivo estratégico específico de reduzir o acervo de processos em execução em seus planejamentos.
- As metas 2 e 6 tiveram uma razoável adesão pelos Tribunais em seus planejamentos, demonstrando baixa linha de desvio. Entretanto, enquanto a meta 6 foi raramente atingida, a meta 2 teve quase que seu cumprimento integral tanto no ano de 2015, como 2016.

Importa destacar que, dentre os Tribunais que conseguiram cumprir a meta 6, que aborda justamente o volume de processos julgados, com relação direta à produtividade do Tribunal, todos adotavam tal objetivo enquanto prioridade em seus planejamentos. Sendo que foram apenas 4 Tribunais em 2016 e 5 em 2015.

No que se refere ao objetivo 2, quanto à gestão de custos, o único Tribunal que não conseguiu êxito nem no ano de 2015, nem no ano de 2016 é justamente um dos três que não adotaram esse objetivo em seu planejamento. No ano de 2015, 20 dos 24 Regionais atingiram a meta e no ano de 2016 esse número elevou-se para 21.

Constata-se que, dos Tribunais que alcançam as metas, a maioria contempla os referidos objetivos estratégicos em seus planejamentos específicos.

Isso enaltece a necessidade do alinhamento estratégico para que o planejamento de âmbito nacional efetivamente alcance os objetivos propostos até 2020.

4.2.4 Nível de Alinhamento dos Tribunais Regionais do Trabalho

Passando à uma análise quanto ao grau de consenso/alinhamento estratégico das Cortes Regionais, utilizou-se uma escala percentual, tomando como base, inicialmente, a quantidade de metas que cada Tribunal Regional do Trabalho aderiu ao planejamento nacional da Justiça do Trabalho e, em caso de empate, o percentual destes que utilizaram dos mesmos indicadores apontados pelo CSJT.

Para fins de preservação da imagem, os Tribunais Regionais foram nomeados (por cores), com vistas a se atingir a finalidade da pesquisa – verificar o grau de consenso estratégico, sem, no entanto, publicizar quais os Regionais que mais ou menos consideram importante esse alinhamento. O que se perfaz essencial é detectar em que grau isso se encontra e quais suas razões.

Na tabela 7 encontra-se um *ranking* dos Tribunais Regionais do Trabalho de acordo com sua adesão, inicialmente à meta do plano nacional e, nos níveis de empate, utilizou-se como critério o percentual de uso dos indicadores correlatos do CSJT.

Nesse sentido, conforme dados compilados, extrai-se que 12 Tribunais Regionais do Trabalho, ou seja, 50% deles, encontram-se com mais de 70% de aderência às metas impostas pelo Planejamento da Justiça do Trabalho. Por outro lado, demonstra que 6 outros Regionais aderiram a menos de 50% das metas instituídas e, sendo que teve Tribunal que apresentou um consenso de apenas 15,4%.

Tabela 7 - Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho quanto aos objetivos estratégicos

Ordem > Aderência	TRT	N.º de Metas CSJT	Percentual	Indicadores	Percentual
1	Azul	13	100	13	100
1	Prata	13	100	13	100
1♣	Coral	13	100	13	100
2	Laranja	13	100	12	92,3
2	Cinza	13	100	12	92,3
2	Rosa	13	100	12	92,3
2	Ocre	13	100	12	92,3
3	Mostarda	11	84,6	9	81,8
4	Vermelho	11	84,6	8	72,7
5	Preto	10	76,9	10	100
6	Marrom	10	76,9	8	80
7	Marfim	9,5	73,1	1	10,5
8	Lilás	9	69,2	8	88,9
9	Turquesa	9	69,2	7	77,8
10	Verde	8	61,5	6	75
10	Amarelo	8	61,5	6	75
11	Bronze	8	61,5	3	37,5
12	Roxo	6,5	50	1	15,4
13	Púrpura	6	46,1	5	83,3
14	Dourado	5,5	42,3	5	90,9
15	Violeta	5,5	42,3	2	36,4
16	Branco	5	38,55	3	60
17	Salmão	4	30,8	1	25
18	Magenta	2	15,4	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, para as análises quantitativas, essa pesquisa considera como alinhado o Tribunal que tiver, ao menos, 50% de adesão e, por outro lado, desalinhado, que tiver menos de 50% de aderência ao planejamento estratégico nacional.

Sob outra perspectiva, é possível alinhar os Tribunais em grau de consenso considerando tão somente a adoção das metas instituídas pelo planejamento estratégico do CSJT (sem ponderar os indicadores), conforme tabela 8:

E, ainda, observar como se deu o comportamento dos Tribunais Regionais na elaboração dos seus planejamentos somente quanto à adoção dos indicadores utilizados pelo CSJT para fins de estabelecimento dos programas de cumprimento de metas, nos termos da tabela 9:

Tabela 8 - Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho quanto aos indicadores de mensuração das metas utilizados pelo CSJT

Ordem > Aderência	TRT	N.º de Metas CSJT	Percentual
1	Azul	13	100
1	Prata	13	100
1	Coral	13	100
1	Laranja	13	100
1	Cinza	13	100
1	Rosa	13	100
1	Ocre	13	100
2	Mostarda	11	84,6
2	Vermelho	11	84,6
3	Preto	10	76,9
3	Marrom	10	76,9
4	Marfim	9,5	73,1
5	Lilás	9	69,2
5	Turquesa	9	69,2
6	Verde	8	61,5
6	Amarelo	8	61,5
6	Bronze	8	61,5
7	Roxo	6,5	50
8	Púrpura	6	46,1
9	Dourado	5,5	42,3
9	Violeta	5,5	42,3
10	Branco	5	38,55
11	Salmão	4	30,8
12	Magenta	2	15,4

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 9 - Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho quanto aos indicadores de mensuração das metas utilizados pelo CSJT

Ordem > Aderência	TRT	N.º de Indicadores CSJT	Percentual
1	Azul	13	100
1	Prata	13	100
1	Coral	13	100
2	Laranja	12	92,3
2	Cinza	12	92,3
2	Rosa	12	92,3
2	Ocre	12	92,3
3	Preto	10	76,92
4	Mostarda	9	69,23
5	Vermelho	8	61,54
5	Marrom	8	61,54
6	Turquesa	7	53,86
7	Verde	6	46,15
7	Amarelo	6	46,15
8	Púrpura	5	38,46
8	Dourado	5	38,46
9	Bronze	3	23,08
9	Branco	3	23,08
10	Violeta	2	5,38
11	Roxo	1	7,69
11	Salmão	1	7,69
11	Marfim	1	7,69
12	Magenta	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com o objetivo de enriquecer a pesquisa, é possível comparar o grau de alinhamento dos Tribunais Regionais de acordo com o porte de cada Tribunal (grande, médio e pequeno).

Referidos parâmetros são retirados do maior acervo de dados compilados do Poder Judiciário, o relatório anual do CNJ denominado Justiça em Números. Naquele relatório vários aspectos e requisitos são mensurados entre os tribunais, desde a despesa, tempo de tramitação de processos, índice de produtividade dos magistrados e servidores, dentre outros.

O CNJ divide os Tribunais Regionais do Trabalho em um *ranking* de grande, médio ou pequeno porte, considerando a diversidade entre as unidades da federação (estados e Distrito Federal), entre as regiões geográficas, e, conseqüentemente, entre os Tribunais Regionais do Trabalho brasileiros (CNJ, 2016).

Isso ocorre para fins de análises mais equânimes e proporcionais, de modo que as comparações entre os órgãos sejam de fato comparáveis, ou seja, cujos dados guardem maior similaridade entre si.

Para a classificação por porte dos Tribunais Regionais do Trabalho, são consideradas as despesas totais, os processos que tramitaram no período (baixados + pendentes), o número de magistrados e o número de servidores (efetivos, requisitados e comissionados sem vínculo efetivo) e de trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores). A consolidação dessas informações forma um escore único, por tribunal, a partir do qual se procede o agrupamento em três categorias segundo o respectivo porte, quais sejam: tribunais de grande, médio ou pequeno porte (CNJ, 2016).

Recentemente, inclusive, foram criados subcomitês de gestão estratégica por porte dos Tribunais, com vistas a propiciar maior troca de informações e aprimoramento da gestão de regionais com similaridade de composição.

Considerando as cores nominadas na presente pesquisa, os Tribunais são considerados:

- a) de grande porte: vermelho, magenta, azul, verde e laranja;
- b) de médio porte: branco, cinza, preto, bronze, amarelo, violeta, marrom, rosa e coral;
- c) de pequeno porte: dourado, salmão, mostarda, lilás, púrpura, turquesa, marfim, ocre, prata e roxo.

Pretende-se, assim, verificar se há alguma relação de alinhamento x desalinhamento com o porte dos Tribunais, considerando a aderência aos objetivos estratégicos do CSJT. Vejamos.

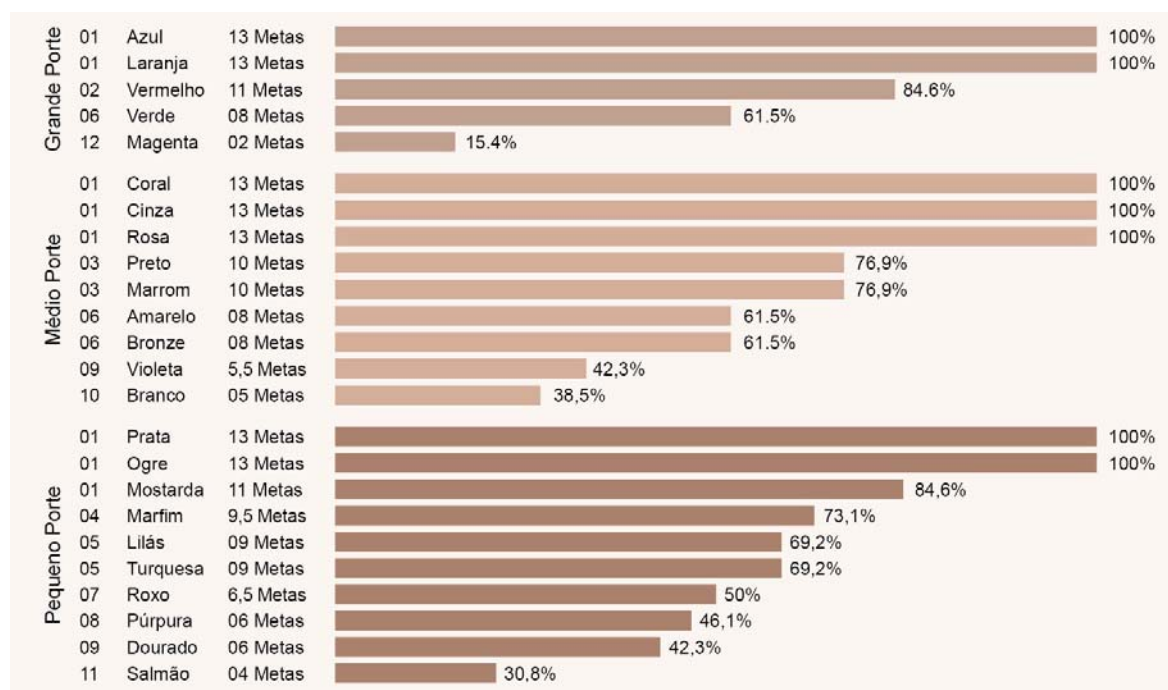


Gráfico 1 - Grau de Aderência aos objetivos Estratégicos de Acordo com o Porte dos Tribunais Regionais do Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O gráfico 1 demonstra que o porte do Tribunal não influencia no grau de aderência ao planejamento estratégico nacional, mesmo que possuam condições semelhantes de estrutura, não há similitude e consenso nas prioridades para fins de gestão.

Dentre os Tribunais de grande porte, dois aderiram 100% aos objetivos estratégicos do planejamento de âmbito nacional, enquanto outros dois aderiram parcialmente e um deles aderiu de forma bem limitada, adotando apenas dois dos desafios estratégicos.

No que se refere aos Regionais de médio porte, 3 dos nove aderiram 100% aos objetivos estratégicos da Justiça do Trabalho, enquanto 4 aderiram parcialmente e 2 tiveram singela adesão.

E, por fim, quanto aos Tribunais considerados de pequeno porte, 2 dos 10 aderiram totalmente, 5 parcialmente e 3 tiveram baixa adesão (menos de 50%).

Disso infere-se que, embora possuam estruturas semelhantes e pertençam a regiões próximas, os Tribunais tomam decisões estratégicas bastante díspares. Isso evidencia a ausência de troca de informações, baixa gestão compartilhada e possível escassez de comunicação entre os Conselhos e os Regionais no que diz respeito à importância e relevância em se adotar os objetivos de âmbito nacional.

Tais dados também afastam a possibilidade de que a baixa aderência se desse por alterações significativas de orçamento ou de pessoal ou que o planejamento não levasse em consideração diferenças de volume processual.

Considerando que há também uma simetria entre os portes e regiões geográficas e os dados demográficos, pois a região Sudeste é composta basicamente por tribunais de grande porte, exceção feita para somente um Regional, já a região Sul tem um Tribunal Regional do Trabalho de grande porte e dois de médio. E, as outras regiões geopolíticas (Centro-Oeste, Norte e Nordeste) têm somente tribunais de médio e pequeno porte, distribuídas de forma semelhante (CNJ, 2016), verifica-se que a adesão aleatória dos Regionais em grau maior ou menor também não se dá por consideração de regionalidades.

4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS QUANTO À PERSPECTIVA DOS GESTORES

Com base nos levantamentos apresentados, quanto às metas e indicadores, foram enviados questionários aos órgãos responsáveis pela Gestão Estratégica nos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, com vistas a extrair a percepção destes envolvidos quanto ao processo de planejamento e aos resultados ora obtidos.

Os entrevistados foram escolhidos com base nos dados disponibilizados no site do CNJ enquanto responsáveis oficiais pelo planejamento estratégico da sua Regional, conforme segue:

Regionais Estaduais do CNJ	Telefone	E-mail
1. ^a RJ	(21) 2380-7240	sde@trt1.jus.br
2. ^a SP	(11) 3150-2889	documenta@trtsp.jus
3. ^a MG	(31) 3228-7187	gestaoestrategica@trt3.jus.br
4. ^a RS	(51) 3255-2236	age@trt4.br
5. ^a BA	(71) 3319-7625	apge@trt5.br
6. ^a PE	(81) 3225-3411	cge@trt6.jus.br
7. ^a CE	(85) 3388-9298	sge@trt7.jus.br
8. ^a PA/AP	(91) 3342-6710	coges@trt8.jus.br
9. ^a PR	(41) 3310-7771	sepege@trt9.jus.br
10. ^a DF/TO	(61) 3348-1418	cdes@trt10.jus.br
11. ^a AM/RR	(92) 3621-7409	gab.planejamento@trt11.jus.br
12. ^a SC	(48) 3216-4190	segest@trt12.jus.br
13. ^a PB	(83) 3533-6033	age@trt13.jus.br
14. ^a AC/R	(69) 3218-6363	apdi@trt14.jus.br
15. ^a CAMPINAS-SP	(19) 3731-1804	age@trt15.jus.br
16. ^a	(98) 2109-9389	planejamento@trt16.jus.br
17. ^a ES	(27) 3321-2478	nugest@trtes.jus.br
18. ^a GO	(62) 3222-5391	spg@trt18.jus.br
19. ^a AL	(79) 2105-8795	age@trt20.jus.br
20. ^a SE	(79) 2105-8796	age@trt20.jus.br
21. ^a RN	(84) 4006-3171	seplan@trt21.jus.br
22. ^a PI	(86) 2106-9501	sege@trt22.jus.br
23. ^a MT	(67) 3316-1766	cge@trt23.jus.br
24. ^a	(67) 3316-1760	gestão_estrategica@trt24.jus.br

Quadro 4 - Relação de Entrevistados pelas Regionais Estaduais do CNJ

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O questionário de coleta de dados diz respeito à importância e processo de elaboração do planejamento estratégico Regional, sobre o alinhamento e consenso estratégico e percepção do órgão gestor Regional acerca das situações positivas e negativas de alinhamento.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado elaborado em formato eletrônico utilizando-se as ferramentas disponíveis no aplicativo “google forms” para sua confecção e posterior coleta e tabulação das respostas. Este questionário eletrônico (Apêndice E) foi enviado à população pesquisada, de modo padronizado, contendo questões fechadas e abertas, considerando o resultado obtido acerca do percentual de metas e indicadores do plano nacional que foram introduzidas nos planejamentos regionais.

Foi introduzida uma mensagem no início do questionário e no corpo do e-mail com esclarecimentos acerca da pesquisa e sua pertinência para a Justiça do Trabalho, bem como ressaltando o sigilo das respostas e o agradecimento pelas colaborações (Apêndice D), pois como afirmam Marconi e Lakatos (2010), "junto

ao questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável".

Visando obter informações relativas à compreensão do questionário pelos futuros respondentes, optou-se pelo envio a dez colaboradores que tivessem contato direto com a Justiça do Trabalho e tivessem conhecimento mínimo na área de planejamento estratégico bem como, a cinco leigos no assunto, no intuito de perceber sua compreensão sobre as questões elencadas e obter sugestões para melhoria do questionário, o que de fato culminou com a modificação de algumas questões. Promovidos os ajustes a partir das colaborações recebidas o questionário foi encaminhado aos possíveis respondentes.

O questionário ficou disponível do dia 13/07/2017 ao dia 05/08/2017. Foram enviados, nesse período, três e-mails aos setores responsáveis, com vistas a obter o melhor êxito. Bem como manteve-se contato telefônico com os setores, momento em que alguns Regionais informaram troca de e-mail, ao que foi imediatamente reenviado.

No entanto, embora as inúmeras tentativas, inclusive com conversas diretamente com os gestores, foram obtidas 16 respostas dos 24 questionários desejáveis.

Contribuíram para a pesquisa os seguintes Regionais, separados pelo porte respectivo, conforme critérios definidos pelo CNJ, já abordados no item anterior:

- a) grande porte: azul, verde, laranja e magenta;
- b) médio porte: cinza, preto, rosa, amarelo, branco e coral;
- c) pequeno porte: dourado, marfim, ocre, purpura, roxo e turquesa.

Mesmo sem obter todas as respostas, pode-se afirmar que não haverá prejuízo quanto ao atingimento do objetivo específico três da pesquisa, já que há maioria de representatividade de Tribunais dos três portes: (4 dos 5 Tribunais de grande porte, 6 dos 9 Tribunais de médio porte e 6 dos 10 Tribunais de pequeno porte).

Outrossim, observa-se que foram obtidas respostas tanto dos tribunais considerados, nessa pesquisa, como alinhados, como dos que tiveram um baixo

nível de alinhamento (de acordo com os parâmetros desenhados nos objetivos 1 e 2 – objetivos estratégicos e indicadores do CSJT).

Abaixo, na tabela 10, apenas os Tribunais consultados, pelo *ranking* de alinhamento:

Tabela 10 - Questionário Aplicado junto aos Tribunais Regionais do Trabalho, segundo o grau de alinhamento

Ordem > Aderência	TRT	N.º de Metas CSJT	Percentual	N.º de Indicadores CSJT	Percentual
1	Azul	13	100	13	100
1	Coral	13	100	13	100
2	Laranja	13	100	12	92,3
2	Cinza	13	100	12	92,3
2	Rosa	13	100	12	92,3
2	Ocre	13	100	12	92,3
5	Preto	10	76,9	10	100
7	Marfim	9,5	73,1	1	10,5
9	Turquesa	9	69,2	7	77,8
10	Verde	8	61,5	6	75
10	Amarelo	8	61,5	6	75
12	Roxo	6,5	50	1	15,4
13	Púrpura	6	46,1	5	83,3
14	Dourado	5,5	42,3	5	90,9
16	Branco	5	38,55	3	60
18	Magenta	2	15,4	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Ou seja, dentre os consultados, temos dados de gestores de tribunais desde com 100% de alinhamento até 15,4%, conforme os critérios desta pesquisa.

Passa-se, assim, para a análise das ponderações expostas pelos gestores estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho.

4.4 DADOS DAS CONSULTAS AOS GESTORES REGIONAIS

As perguntas formuladas aos gestores buscavam atingir o objetivo específico n.º 3 da pesquisa, que diz respeito à percepção dos Tribunais individualizados acerca do planejamento estratégico, seu processo de elaboração, alinhamento e possíveis causas de ausência de consenso estratégico.

O método de tratamento das respostas fechadas será por escala Likert, já que é utilizada para detectar a percepção e concordância do entrevistado para determinado assunto e permite fazer análise quantitativa das respostas. Foram utilizados 4 pontos, impossibilitando a métrica “talvez”, que seria a de 50%. Foram utilizadas âncoras nas extremidades entre “discordo totalmente” e “concordo plenamente”.

4.4.1 A Participação dos Tribunais Regionais do Trabalho na Elaboração do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

Os dois primeiros questionamentos diziam respeito à participação dos Comitês dos Tribunais Regionais do Trabalho na elaboração do planejamento estratégico de âmbito nacional, pois trata-se de política referencial para o sucesso do modelo de gestão adotado.

Trata-se o Brasil de um país bastante plúrimo em realidades sociais e geográficas, o que pode interferir diretamente nas necessidades, prioridades e vantagens no exercício da gestão judiciária. Nesse sentido que o CNJ e o CSJT adotam reuniões periódicas com os Tribunais no sentido de verticalizar a participação e buscar uma sincronia de interesses em questão de gestão estratégica.

Ao serem questionados acerca da efetiva participação do seu comitê regional de gestão estratégica na elaboração do plano nacional com suas metas, todos os gestores sinalizaram positivamente, sendo que 68,8% sinalizaram uma concordância plena e 31,35% concordaram que participaram da elaboração do planejamento estratégico de âmbito nacional.

No entanto, embora haja participação efetiva desses Tribunais Regionais do Trabalho na formulação do plano nacional, foi possível observar que o impacto dessas reuniões não é tão perceptível.

Isso porque 43,8% dos entrevistados concordaram que efetivamente é possível verificar o impacto dessas reuniões no resultado do plano nacional, outros

43,8% concordam que há uma percepção acerca do resultado, sendo que, no entanto, 12,5% discordaram que o plano nacional contemple as decisões tomadas nesses encontros nacionais. Disso resulta numa concordância de 82,7% a respeito.

Todos os anos o CSJT elabora pesquisas participativas aos Tribunais Regionais a respeito da fixação das metas a serem atingidas e sua possível revisão. Acerca dessa situação, os gestores foram questionados se essas pesquisas efetivamente surtiam resultado. Foi constada uma concordância de 73% a respeito desse impacto, o que significa que nem sempre essas consultas efetivamente são consideradas para a fixação das metas, na visão dos gestores.

Das entrevistas, percebe-se que os gestores, em geral, concordam que participam das reuniões e encontros a respeito da elaboração do plano nacional, sendo que, no entanto, apontam que o impacto dessas reuniões ou consultas do CSJT nem sempre é percebido.

4.4.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico Local

Os gestores apontaram que levam em consideração o plano nacional estratégico da Justiça do Trabalho para fins de elaboração dos seus planejamentos locais (75% concordaram plenamente e 25% apenas concordaram).

Entretanto, conforme análise de dados anterior, foi constatado o desalinhamento estratégico de alguns Tribunais Regionais, de modo que esse não é o mais relevante parâmetro decisório quanto aos objetivos estratégicos regionais. Assim, os gestores também foram questionados quais seriam os outros fatores considerados pelo grupo estratégico local.

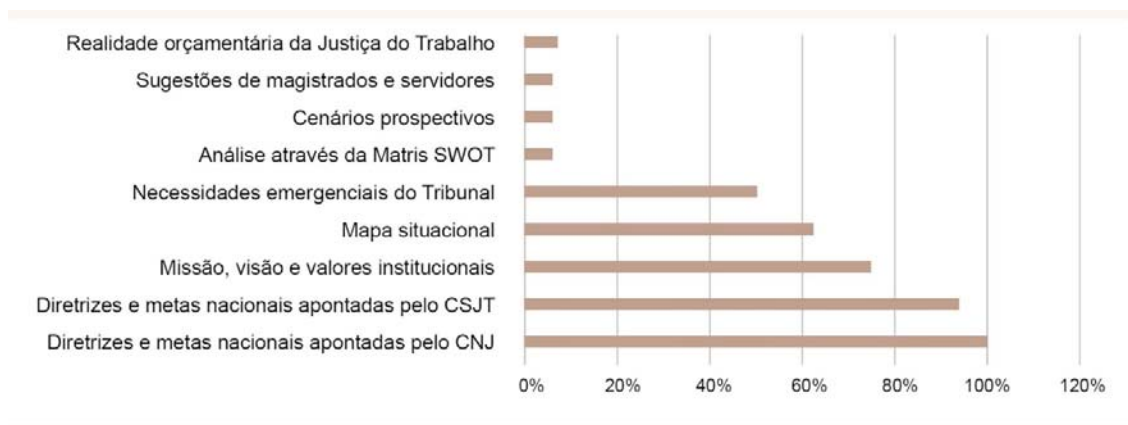


Gráfico 2 - Fatores considerados pelos gestores na elaboração do planejamento estratégico
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os gestores foram unânimes em declarar que as diretrizes nacionais são consideradas na elaboração dos planejamentos locais. No entanto, também relataram outros fatores que acabam por influenciar e, muitas vezes, podem ditar caminho diverso daquele projeto nacional, tais como as necessidades mais urgentes do Tribunal, o mapa situacional que aponte alguma irregularidade que necessita de maior atuação conjunta ou até mesmo as sugestões do corpo de pessoal do Regional.

No entanto, na percepção dos gestores, os seus planejamentos locais são pautados nas diretrizes e metas nacionais, seja do CSJT como no CNJ.

Outra questão abordada é quanto à mensuração e compilação de dados para cumprimento das metas e objetivos estratégicos. Questionados acerca de quais são os critérios utilizados para definir os indicadores das metas locais, foi possível constatar a seguinte percepção:



Gráfico 3 Critérios para definição dos indicadores dos PE locais

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No gráfico 3 visualiza-se que alinhamento nacional não é o critério mais relevante para fins de definição dos indicadores, sendo que foram referenciadas outras razões na definição dos indicadores, em especial a disponibilidade de dados no sistema, consultas técnicas, votação no comitê e clareza dos resultados.

É possível observar que, enquanto as diretrizes e objetivos estratégicos são efetivamente relevantes para os gestores na elaboração do planos locais, no que se refere à utilização dos indicadores, esse não é um fator relevante.

Ou seja, não se considera, pelos gestores, que a utilização dos mesmos indicadores de leitura das metas seja um fator essencial para a consecução da estratégia nacional.

4.4.3 Importância do Alinhamento Estratégico na Visão dos Gestores

Os gestores ainda foram questionados acerca da relevância do alinhamento estratégico.

Todos concordam que, para que a meta fixada em âmbito nacional seja atendida, é importante que os regionais também a adotem em seus planejamentos, tanto que 43,8% concordaram totalmente e os outros 53,3% concordaram, ainda que não na integralidade. Bem como todos os gestores concordaram que é essencial o alinhamento para que a Justiça do Trabalho atinja suas finalidades precípua.

No entanto, se indagou se os gestores pensam que os objetivos estratégicos nacionais efetivamente atendem aos anseios de futuro da Justiça do Trabalho e nem todos concordam que efetivamente os objetivos adotados pelo CSJT sejam o ideal para essa seara judiciária. Apenas 25% concordam integralmente com os objetivos lá propostos, sendo que 68,8% concordam de modo geral com os objetivos e 6,3% discordam que tais estratégias sejam as ideais.

Percebe-se, portanto, que não há uma adesão plena à estratégia judiciária, isso se deve porque os gestores regionais não acreditam totalmente nos objetivos lá entabulados.

Tal cenário fica mais claro quando os gestores foram questionados se consideram essencial para a melhor prestação jurisdicional atingir as metas fixadas pelo CSJT, pelo que foi possível extrair que:

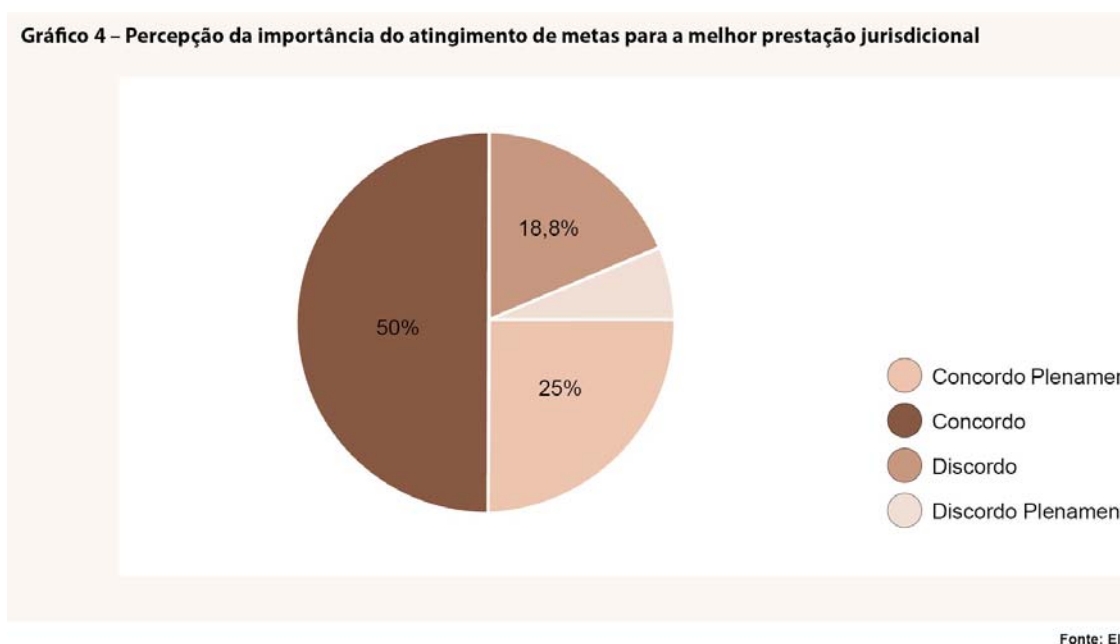


Gráfico 4 -Percepção da importância do atingimento de metas para a melhor prestação jurisdicional
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se, do gráfico 4 que há uma dissonância quanto aos objetivos estratégicos e sua correlação direta com o aprimoramento da prestação jurisdicional, na visão dos gestores.

Logo, embora os gestores concordem que, para seguir a política judiciária e atender às metas propostas pelo CSJT, haja a necessidade de alinhamento

estratégico, constata-se uma parcial ausência de concordância quanto à tomada de decisão de escolha daqueles objetivos específicos no plano nacional.

Assim, como abordado no referencial teórico, verifica-se uma ausência parcial de consenso estratégico entre a margem da instituição como um todo, aqui considerando a Justiça do Trabalho.

4.4.4 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Local na Percepção do seu Gestor

Questionados se os objetivos estratégicos do seu Regional estão adequados aos objetivos do plano nacional, todos sinalizaram positivamente, sendo que alguns concordaram plenamente (43,8%) e os demais apenas concordaram que havia uma adequação (56,3%). Também concordaram que os seus Tribunais estavam adaptados às metas impostas pelo CSJT.

No entanto, questionados se as metas entabuladas para tais objetivos estratégicos levam em consideração a realidade do seu regional, a percepção já não foi sinérgica, já que apenas 18,8% concordaram plenamente e teve um apontamento de discordância de 12,5%.

Isso demonstra uma certa descrença nas reuniões estratégicas e nas consultas anuais realizadas pelos Conselhos, já que os gestores não veem todas as suas insurgências e ponderações refletidas no resultado final de definição das metas estratégicas.

Também percebem os gestores que não há alinhamento no que diz respeito ao uso dos indicadores propostos pelo CSJT. Sendo que 18,8% atestam que os seus planejamentos locais não se encontram em sintonia com os indicadores apontados pelo plano nacional.

Isso reflete o que foi verificado na análise de dados referente aos objetivos específicos 1 e 2, já que constatou-se que, mesmo quando os Tribunais Regionais do Trabalho acolhem uma determinada meta, nem sempre também adotam o indicador correlato.

Também guarda sintonia com a análise das razões de escolha dos indicadores, já que foram apontados múltiplos critérios, não se mostrando o alinhamento como o mais relevante.

Enfático que, embora na perspectiva dessa pesquisa não vislumbremos um alinhamento pleno dos regionais, todos concordam que para o seu Tribunal é relevante que ocorra o alinhamento.

Na forma de questão aberta, os gestores foram indagados de eventuais fatores que levaram ao alinhamento ou desalinhamento do seu planejamento estratégico, sendo possível obter as seguintes percepções.

Argumentos técnicos a serem considerados e expressados pelos entrevistados que levariam ao alinhamento do seu planejamento:

1. Pois o processo de planejamento estratégico local faz parte do desdobramento das diretrizes e planejamentos existentes pelo CSJT e CNJ. Com a ampliação da gestão participativa (Resolução CNJ 221) a tendência é que o processo fique cada vez mais colaborativo e nacionalizado.
2. O alinhamento ocorre por conta da normatização existente; o sistema participativo de definição; e da atuação da área de GE.
3. Facilita a adesão ao cumprimento das metas;
4. Alinhamento: convergência de esforços, otimização da medição.

Em sentido oposto, foram apresentadas as seguintes justificativas para um possível não alinhamento do planejamento estratégico local ao plano nacional:

1. Primeiramente gostaria de esclarecer que alinhamento não significa adotar na íntegra os indicadores e metas dos órgãos superiores. Uma razão seria a necessidade de aperfeiçoamento do sistema de governança;
2. O não-alinhamento seria de forma indireta pelo não atingimento das metas por Insuficiência de recursos (servidores e orçamento), a base de cálculo de indicadores fixadas em anos muito anteriores;
3. Algumas metas estão tecnicamente inviabilizadas. Exemplo: usar como indicadores índices que não são aferidos pelos Tribunais (TCU), com questionários e rankings que mudam de acordo com a

necessidade do TCU, que é dono do indicador e não estão adequados aos Tribunais Trabalhistas;

4. Não levar em consideração a realidade local. O ideal era o CSJT apresentar uma cesta de indicadores e metas, alinhados aos objetivos estratégicos propostos, para que cada Regional, levando em consideração a realidade de região onde está inserido, pudesse escolher tecnicamente aqueles mais adequados;
5. A falta de acompanhamento dos indicadores mensalmente;
6. Além do Planejamento do CSJT, cada Regional tem que verificar o resultado do diagnóstico ambiental para definir seus objetivos estratégicos e metas;
7. Dificuldades orçamentárias e de pessoal;

Embora não tenha sido possível identificar, dessas respostas, a repetição de fatores entre os entrevistados, de modo a descobrirmos razões mais relevantes do desalinhamento, tais ponderações conduzem a uma importante conclusão.

Conforme já abordado, para fins de índices quantitativos, foram considerados alinhados os Tribunais Regionais do Trabalho que tiveram, ao menos, 50% de adesão às metas e, ao contrário, desalinhados, os Regionais que não aderiram nem 50% às metas. Assim, 9 dos Tribunais que responderam à pesquisa estão alinhados e 7 podem ser considerados desalinhados.

Ocorre que 7 dos 16 gestores que responderam, apontaram razões para o alinhamento do seu Regional, enquanto que 7 expressaram justificativas para o não alinhamento do seu Regional. Duas das respostas foram genéricas, já que trouxeram respostas tanto para o alinhamento como para o desalinhamento.

Verificada se há correspondência, constata-se que dos 7 gestores que trouxeram argumentos para o alinhamento do seu Tribunal Regional, apenas um deles pode ser considerado não alinhado na perspectiva dessa pesquisa. Já, dos 7 gestores que justificaram o não alinhamento, apenas dois deles foram considerados alinhados nessa pesquisa.

Disso extrai-se que os gestores possuem uma percepção realística a respeito do (des)alinhamento do seu Tribunal Regional no que se refere aos objetivos estratégicos de âmbito nacional.

Ainda nessa perspectiva, foi apresentado aos gestores a tabela 5, que classifica os Regionais de acordo com o grau de alinhamento – conforme critérios utilizados nessa pesquisa – e foram então questionados qual das cores corresponderia ao seu Regional, obtendo-se as seguintes respostas:

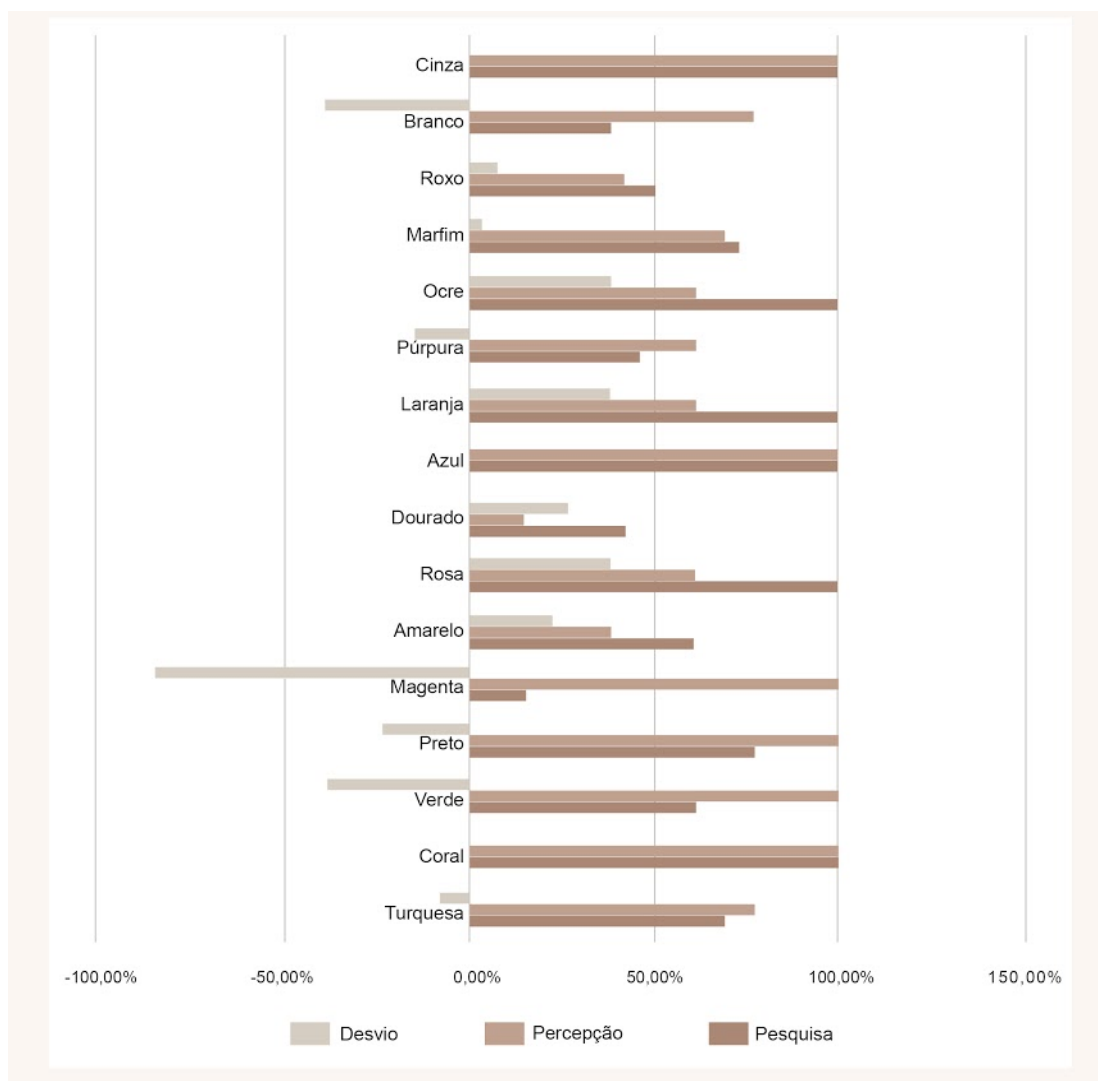


Gráfico 5 - Nível de Desvio de Percepção de Alinhamento dos Gestores
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A cor mais escura denota a constatação da pesquisa, ou seja, exemplificadamente, que o Tribunal Rosa, está 100% alinhado. A cor mediana mostra a percepção do gestor, que no caso do Tribunal Rosa apontou para aproximadamente 67% de alinhamento, gerando um desvio positivo (ou seja, a percepção é mais negativa do que a realidade) de 33%. Por outro lado, o Tribunal Azul foi considerado nessa pesquisa 100% alinhado e sua percepção foi exatamente essa. Já o Tribunal

Turquesa foi considerado com 67% de alinhamento, porém, a percepção do seu gestor foi de 76%. Ou seja, tem um desvio negativo de 9%, já que sua percepção está além do que constata-se na realidade.

Embora possa ter se constatado que alguns gestores não estão cientes da situação de alinhamento dos planejamentos estratégicos dos Regionais, é possível perceber que a maioria tem noção do grau de adesão aos objetivos estratégicos nacionais. Ademais, fazendo uma média do desvio entre percepção x realidade de todos os entrevistados, o resultado é de -1,92%.

Também é possível constatar um achado importante, já que um dos gestores regionais apontou que, de fato, alinhamento não significaria cópia integral do planejamento nacional e ainda, um outro gestor de um Tribunal considerado alinhado ponderou que *“não há desalinhamento, antes falta desdobramento, o que buscamos suprir em planos estratégicos específicos das áreas.”* Ou seja, a ausência total de qualquer desdobramento dos planejamentos com vistas a contemplar a situação local também não é salutar à gestão estratégica do Tribunal Regional.

No entanto, trata-se apenas de um achado referenciado, já que o objetivo desta pesquisa circunda-se somente no alinhamento.

Ressalta-se, por fim, que o maior desvio negativo do Tribunal `magenta´ é justamente o qual o gestor discorda que o alinhamento dos planejamentos ocorra pela adoção dos objetivos, metas e indicadores do plano nacional, já que a sua resposta justificando o "desalinhamento", foi no sentido que alinhamento não significa adoção de todas as metas do CSJT.

4.4.5 Percepção dos Gestores quanto aos Objetivos e Indicadores do Plano Nacional

Considerando algumas constatações dessa pesquisa, os gestores foram questionados acerca da meta em que houve maior adesão por parte dos Regionais e da meta que foi pouco adotada.

No que se refere ao objetivo estratégico “promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida”, que houve maior adesão por parte dos Regionais, foram apontadas as seguintes justificativas, dentre as quais algumas sugeridas na pesquisa e outras levantadas pelos entrevistados:

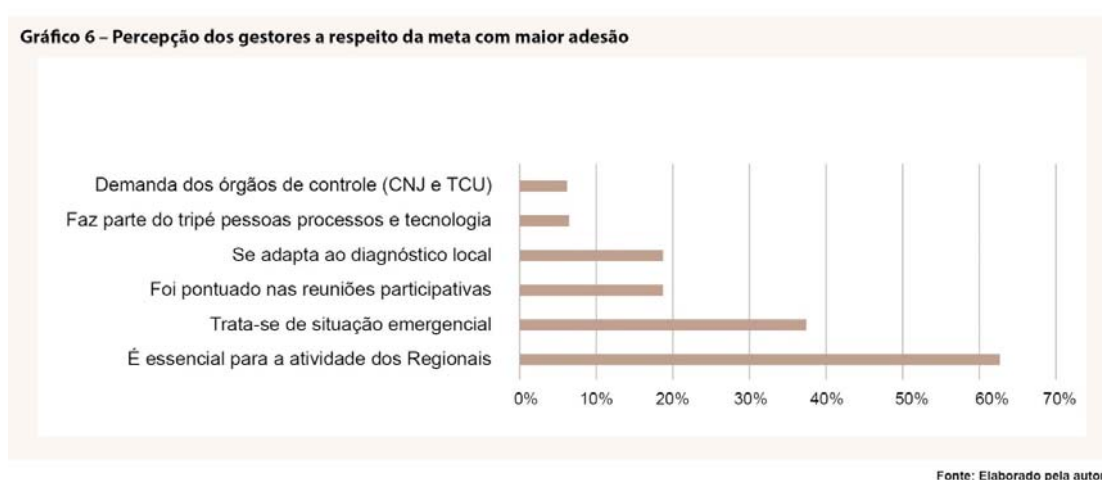


Gráfico 6 - Percepção dos Gestores a Respeito da Meta com maior Adesão
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As duas razões mais apontadas pelos gestores foi o fator da essencialidade para a atividade dos Regionais e também eventual situação emergencial.

Porém, uma das respostas dos gestores desperta para uma circunstância relevante. Eis que as três metas mais adotadas pelos planejamentos regionais são justamente aquelas em que o indicador é controlado pelo TCU. Isso demonstra que, como bem pontuado pelo gestor, a adoção desses objetivos estratégicos advem da obrigatoriedade imposta pelos órgãos de controle.

No que se refere à meta que não teve adesão por parte dos Tribunais Regionais, que se refere à impulsionar e priorizar as ações coletivas, extrai-se as seguintes respostas:



Gráfico 7 - Percepção dos Gestores Acerca da Meta com Menor Adesão
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Considerando as respostas com maior repetitividade: i) meta com pouca repercussão para a missão institucional; ii) não debatidas nas reuniões nacionais; iii) meta sem necessidade de priorização; e iv) baixo volume para fins de comparação de produção, verifica-se que ainda não há uma difusão dessa meta enquanto objetivo estratégico de âmbito nacional, o que aponta para uma ausência de comunicação e troca de informações entre os Tribunais Regionais e, em especial pelo CSJT. Seria essencial que houvesse uma ampla divulgação de quais seriam os benefícios dessa meta.

Quanto aos indicadores, com os quais já se constatou uma baixa aderência por parte dos Tribunais e gestores, pergunta-se se os indicadores utilizados pelo CSJT são de fácil mensuração.

Apenas um gestor consultado discordou dessa afirmativa, o que denota que esse não seria um fator para a baixa adesão dos Tribunais na utilização dos indicadores utilizados no plano nacional da Justiça do Trabalho.

Assim, de modo aberto, questionou-se então, porque o indicador IRA (Índice de Redução do Acervo dos Maiores Litigantes) foi pouquíssimo referenciado nos planejamentos estratégicos locais, pelo que foi possível compilar as seguintes possibilidades:

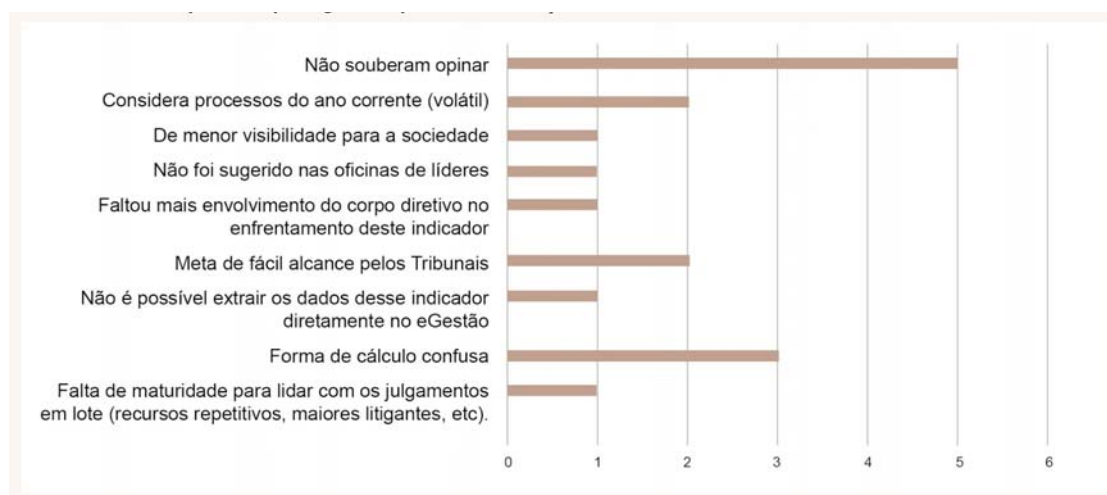


Gráfico 8 - Razões Apontadas pelos Gestores para a não Utilização do IRA
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Fazendo uma simbiose das respostas, constata-se que a forma de cálculo não parece adequada pelos Regionais, já que é, ao mesmo tempo, confusa e também considera dados voláteis (soma dados de anos anteriores com do ano corrente).

Trata-se de um indicador que merece revisão por parte do CSJT.

De outro lado, os gestores também foram questionados do porque, dentre os Tribunais que adotaram o objetivo referente às ações coletivas (de baixa adesão), todos adotaram o indicador do CSJT.



Gráfico 9 - Percepção dos gestores quanto ao indicador das ações coletivas
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que, de fato, os gestores não consideram muito relevante a adoção dessa meta. Por outro lado, quanto ao indicador correlato, trata-se de índice de fácil mensuração pelo sistema e que facilita o alinhamento estratégico.

Dos poucos Regionais que aderiram à meta, constata-se que a adoção do indicador foi quase que por decorrência lógica, já que não houve verdadeiro debate a respeito desse objetivo estratégico pelo comitê gestor e sua adoção se deu mais por imposição do que por outras razões.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Pode-se afirmar que essa pesquisa atingiu aos objetivos propostos, cujas observações e resultados passa-se a expor:

5.1 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 1

Quanto ao objetivo específico 1, que consistiu em “verificar quais os elementos dos planejamentos estratégicos regionais e em qual proporção não ocorre aderência às metas e aos indicadores do planejamento estratégico da Justiça do Trabalho”, após análise documental dos planos estratégicos nacional (CSJT) e regionais divulgados em seus sites oficiais, foi possível tomar algumas conclusões:

1. Foram identificados quatro objetivos considerados mais importantes pelos gestores locais, já que foram os que tiveram maior aderência aos planejamentos estratégicos locais: i) promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida (adotado por 22 dos 24 Tribunais); ii) fortalecer os processos de governança e combate à corrupção (adotado por 21 dos 24 Tribunais); iii) aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC (adotado por 20 dos 24 Tribunais); e iv) aperfeiçoar a gestão de custos.
 - Essas metas referem-se à perspectiva de recursos dos Tribunais, demonstrando que, para os Tribunais Regionais do Trabalho, ganha importância adotar metas que impactem a estrutura interna do Tribunal no que diz respeito aos seus recursos (físico, orçamentário e de pessoal);
 - Constata-se, ainda, que os três objetivos estratégicos em que há maior consenso estratégico são os objetivos que são fiscalizados tanto pelo CNJ, como também pelo TCU, mostra que um forte critério decisional da estratégia local pauta-se na pressão de órgãos de controle.

2. É possível observar que mesmo o objetivo que foi mais prestigiado enquanto primordial pelos Tribunais, que é o objetivo que "trata de promover a melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida", não foi incorporado por todos os Tribunais. Ou seja, não teve sequer um desafio que tenha sido adotado por todos os Tribunais Regionais do Trabalho, demonstrando a ausência de consenso estratégico;
3. As três metas com baixo grau de adesão pelos Tribunais Regionais do Trabalho foram: i) impulsionar as ações coletivas (adotado por apenas 8 dos 24 Tribunais); e ii) julgar processos antigos com prioridade (adotado por 10 dos 24 Tribunais); iii) gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes (adotada por apenas 14 dos 24);
 - Destas, as metas referentes à "impulsionar ações coletivas" (8) e "às demandas repetitivas e aos grandes litigantes" (10) em que foi constatado grande nível de desvio estratégico, tiveram um índice de atingimento de metas igualmente reduzido nos anos de 2015 e 2016, demonstrando que é necessária a cinergia de entendimentos entre os Tribunais Regionais do Trabalho, com priorização dessas metas em seus planejamentos locais, para fins de alcançarem êxito nas propostas de âmbito nacional. É essencial que os Tribunais Regionais do Trabalho acolham essa meta nas ações institucionais, sob pena de continuar baixo o nível de atingimento destas metas até 2020.
 - Por outro lado, a segunda meta com maior desvio estratégico, meta sete, que se refere a "julgar processos antigos com prioridade", a constatação é absolutamente reversa, pois verifica-se que praticamente todos os Regionais em ambos os anos atingiram as metas propostas. Trata-se de meta que não é desafiadora e, portanto, não foi prestigiada pelos Tribunais Regionais do Trabalho, que perceberam que já cumpriam esse objetivo estratégico com facilidade, não necessitando incorporar estratégias nesse sentido. Assim, com relação à essa meta, o ideal é uma adequação por parte do CSJT.

4. Com relação às metas com desvio estratégico médio, foi verificado, comparando-se o relatório de cumprimento de metas do CSJT, que em todos os casos (metas 13, 9, 4, 5, 11, 2 e 6 - pela ordem de menor adesão para maior adesão), a maioria dos Regionais que alcançaram êxito no cumprimento das metas nos anos de 2015 e/ou 2016 já adotam tais metas nos seus planejamentos regionais. Isso enaltece a necessidade de alinhamento estratégico para que o planejamento de âmbito nacional efetivamente alcance os objetivos propostos até 2020.
5. A utilização dos indicadores do CSJT não guardou relação direta e absoluta com o objetivo/meta mais prestigiado. Percebeu-se, por exemplo, que a meta 8, que foi a menos referenciada pelos Tribunais Regionais, quando utilizada, teve 100% de correlação com o seu indicador. Ao revés, quando os regionais prestigiaram a meta 10, apenas 42,85% destes se utilizaram do indicador aplicado pelo CSJT. Observa-se, nesse sentido, que a política de definição dos objetivos estratégicos não guarda relação direta com as razões para a escolha dos indicadores mensuradores do atingimento das metas.
6. Por outro lado, ainda no que se refere aos indicadores, pode-se afirmar que quando se adota uma determinada meta, a tendência do Tribunal Regional é acolher a meta indicada pelo CSJT. Dentre todas as 13 metas, houve maior desvio em apenas três situações, o IPJ, o iGov e o IE. Sendo que com relação ao IPJ percebe-se uma boa justificativa, já que a maioria dos Regionais ainda prefere utilizar do indicador "taxa de congestionamento", bem conhecido e referenciado no relatório "Justiça em números", do CNJ.

5.2 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 2

No que se refere ao objetivo específico n.º 2 da pesquisa, quanto à “mensurar a intensidade de dissenso entre os planejamentos estratégicos dos

Tribunais Regionais do Trabalho e o planejamento da Justiça do Trabalho”, também atingido com êxito, mostrou que o alinhamento dos Tribunais foi desde pleno, quando o Tribunal adotou todos os objetivos estratégicos e indicadores do CSJT até mínimo, em que se adotou apenas 2 dos objetivos propostos.

1. Extrai-se que 12 Tribunais Regionais do Trabalho, ou seja, 50% deles (total de 24), encontram-se com mais de 70% de aderência às metas impostas pelo Planejamento da Justiça do Trabalho. Por outro lado, demonstra que 6 outros Regionais aderiram a menos de 50% das metas instituídas e, sendo que teve Tribunal que apresentou um consenso de apenas 15,4%.
2. Como recentemente foram criados subcomitês de gestão estratégica entre os Tribunais de grande, médio e pequeno porte para fins de facilitar a troca de informações e buscando a solução de problemas comuns, essa pesquisa também mensurou o grau de alinhamento dos Regionais de acordo com a sua estrutura (critérios definidos pelo CNJ).

Constatou-se que o porte do Tribunal não influencia no grau de aderência do planejamento estratégico nacional, mesmo que possuam condições semelhantes, não há similitude e consenso nas prioridades para fins de gestão, pois embora possuam estruturas semelhantes e pertençam a regiões próximas, os Tribunais tomam decisões estratégicas bastante díspares. Isso evidencia a ausência de troca de informações, baixa gestão compartilhada e possível escassez de comunicação entre os Conselhos e os Regionais no que diz respeito à importância e relevância em se adotar os objetivos de âmbito nacional. Tais dados também afastam a possibilidade de que a baixa aderência se desse por alterações significativas de orçamento ou de pessoal ou que o planejamento não levasse em consideração diferenças de volume processual.

E por fim, considerando que há também uma simetria entre os portes e regiões geográficas e os dados demográficos, verifica-se que a adesão aleatória dos Regionais em grau maior ou menor também não se dá por consideração de regionalidades.

5.3 RESULTADOS REFERENTES AO OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 3

E, por fim, quanto ao objetivo específico n.º 3 desta pesquisa, que circunda a “verificação da percepção dos gestores dos planejamentos estratégicos, em âmbito regional, no que se refere à gestão estratégica e seu alinhamento”, foi possível inferir dados de grande relevância e que, em certa parte, justifica alguns dos resultados obtidos nos objetivos anteriores.

1. Quanto à participação dos Comitês dos Tribunais Regionais na elaboração e revisão do Plano Nacional da Justiça do Trabalho, houve uma concordância geral, por parte dos gestores, que efetivamente participam desse processo. No entanto, foi constatado pequeno desvio no que diz respeito aos resultados desse procedimento participativo, já que alguns gestores sinalizaram que não visualizam resultados diretos dessas pesquisas e reuniões no plano nacional e na definição das metas.

Tal ocorreu também no que se refere ao impacto das consultas anuais quanto ao estabelecimento de metas e foi constatado que parte dos gestores discorda que essas consultas causem impacto efetivo na tomada de decisões por parte do CSJT.

Isso pode indicar dois fatores: ou há falta de comunicação e divulgação plena acerca das discussões, dados compilados e tomada de decisão por parte do órgão gestor nacional ou efetivamente há um pequeno desvio entre o que é discutido nas reuniões e/ou colhido nas pesquisas e a decisão final quanto às metas fixadas pelo CSJT, o que demonstra uma falha de gestão, nesse sentido, do próprio Conselho.

2. Embora essa pesquisa aponte para um não alinhamento pleno dos planejamentos locais com o plano nacional da Justiça do Trabalho, na percepção dos gestores, o principal fator a ser considerado na elaboração do planejamento estratégico são as diretrizes e metas nacionais do CNJ e do CSJT.

Poucas foram as referências à outros fatores orientativos na elaboração do planejamento regional, como mapa situacional, questões emergenciais do Tribunal, realidade orçamentária e sugestões dos magistrados e servidores. Porém,

constata-se que esses outros fatores acabam por exercer forte influência na efetividade do plano final.

3. No que se refere aos indicadores (métrica do cumprimento das metas nacionais), a percepção dos gestores reflete o que foi constatado na análise de dados desta pesquisa, de que efetivamente não há uma forte adoção dos mesmos parâmetros, sendo o alinhamento nacional apenas o 4º critério em ordem de preferência para fins de escolha do indicador pelo Tribunal Regional.

Verificou-se que outros critérios são considerados mais importantes e não necessariamente o alinhamento com o CSJT, tais como votação interna, consulta técnica, cálculo de fácil visualização, cálculo que tenha base de dados disponível e que causem melhor impacto externo.

4. Percebeu-se que um pouco da resistência em se adotar os objetivos estratégicos do Plano Nacional se dá porque nem todos concordam que eles sejam os mais adequados para a consecução da finalidade da Justiça do Trabalho, já que apenas 25% concorda integralmente com os objetivos lá propostos, sendo que 68,8% concordam de modo geral com os objetivos e 6,3% discordam que tais estratégias sejam as ideais.

Ainda, quando relaciona-se o cumprimento das metas à melhor prestação jurisdicional, 18,8% dos gestores discordaram que haja relação e um deles discordou plenamente. Isso demonstra que parte dos gestores não vislumbra resultados práticos eficientes na adoção dos objetivos estratégicos do CSJT, pelo menos não em sua totalidade.

Para sanar tal situação, seria necessário que o CSJT efetivamente considerasse os questionários anuais dos Tribunais e, principalmente, promovesse ampla divulgação da justificativa do porque tais objetivos foram escolhidos, bem como os percentuais das metas e indicadores, com vistas a possibilitar maior adesão por parte dos comitês regionais.

5. Foi constatado também pequeno desvio quanto à concordância de que os objetivos estratégicos efetivamente refletem a realidade do seu regional, destacando-se, nesse sentido, 12,5% de discordância dos gestores;

Isso corrobora a conclusão de ausência de consenso estratégico, em especial pela subestimação de alguns objetivos, por parte dos gestores regionais.

6. Todos os gestores responderam que os seus planejamentos locais estão em sintonia com o plano nacional do CSJT. Mas essa assertiva de “sintonia” estratégica acaba se esvaindo nos demais questionamentos para os gestores. Quando questionados, com resposta aberta, quais seriam as razões do alinhamento ou não alinhamento do seu Regional, foram obtidas respostas nos dois sentidos e ainda foi possível constatar que os gestores têm essa noção de que estão ou não alinhados.

Isso porque, considerando os critérios adotados nessa pesquisa para alinhamento, dos 7 gestores que trouxeram argumentos para o alinhamento do seu Tribunal Regional, apenas um deles pode ser considerado não alinhado na perspectiva dessa pesquisa. Já, dos 7 gestores que justificaram o não alinhamento, apenas dois deles foram considerados alinhados nessa pesquisa.

Ainda, ao apontarem em qual nível de alinhamento estaria o planejamento estratégico do seu Tribunal, percebeu-se um desvio negativo geral de apenas 1,92%, demonstrando que os gestores sabem se seus planejamentos guardam ou não sintonia com o plano nacional.

7. As justificativas apontadas para a não adoção do objetivo estratégico menos referenciado nos planejamentos (prioridade das ações coletivas) são pouco técnicas, demonstrando que não houve ampla discussão, justificativa e divulgação da importância e possível resultado regional em se adotar esse objetivo e cumprir essa meta.
7. No que se refere à adoção ou não de determinados indicadores, as respostas dos gestores são variadas, demonstrando, conforme já salientado antes, que não existe um consenso quanto aos critérios de medição das metas, sendo que cada Tribunal leva em consideração fatores distintos e que o alinhamento possui baixa referência.

Isso aponta a necessidade que o CSJT promova maior divulgação acerca da forma dos cálculos, coleta de dados e importância em sincronia dos indicadores para o atingimento conjunto das metas. Por evidência, é importante que os Regionais possuam essa noção periódica do caminho que estão trilhando acerca dos objetivos específicos com vistas a atingir ou não as metas nacionais.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa se dá num momento em que é perceptível a importância de bem gerir a máquina pública, com envolvimento de princípios de transparência e eficiência, que reflita a correta e sensata prestação do serviço público.

Esse estudo circunda uma fração da Administração Pública, o Poder Judiciário, numa tendência de resgate da legitimidade social e aprimoramento da prestação jurisdicional. Nesse sentido, tornou-se salutar a verticalização dos estudos a respeito do planejamento estratégico, recentemente adotado na Justiça do Trabalho, numa perspectiva de união de forças e troca de informações enquanto contribuição com o avanço de instrumentos da gestão pública.

Assim, a base teórica que fundamentou a alteração paradigmática de gestão judiciária e que, inclusive impulsionou a reforma do Judiciário foi pautada na Governança.

Em seguida a abordagem bibliográfica faz referência ao processo de gestão estratégica no Poder Público, em especial na formação dos planejamentos estratégicos e, principalmente, da tendência gerencial atual de considerar a importância de consenso e alinhamento estratégico para o sucesso dessa proposta.

Partindo-se do pressuposto da importância de alinhamento e consenso estratégico entre os entes integrantes da Justiça do Trabalho, esse trabalho buscou identificar os dissensos e desvios na formulação dos planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho tomando-se como paradigma o planejamento estratégico nacional formulado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

Para fins de visualização da pesquisa, apresentou-se a estrutura do Poder Judiciário, suas divisões por jurisdição, bem como o histórico e funcionamento da Justiça do Trabalho, para fins de demonstração dos procedimentos e vinculação entre os órgãos que a compõem.

A questão levantada para enfrentamento foi descobrir quais são os critérios nos quais ocorre eventual desalinhamento, o nível de ausência de consenso estratégico e por quais razões tais desvirtuamentos vem ocorrendo.

Foi possível identificar quais as metas que os Tribunais mais prestigiam em seus planos regionais, bem como aquelas que raramente são adotadas enquanto plano de gestão institucional.

Nessa toada, a constatação da pesquisa foi no sentido de ausência de alinhamento pleno e de consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o plano nacional da Justiça do Trabalho. Embora alguns tribunais adotem o plano nacional na íntegra e alguns mantenham um bom nível de alinhamento, observa-se um número relevante de Regionais avessos aos objetivos estratégicos de âmbito nacional.

Tal se deu porque alguns objetivos estratégicos tiveram uma alta adesão (porém, nunca absoluta) e outros foram absolutamente relegados, com adesão de 2 a 4 Tribunais Regionais. A falta de alinhamento também é corroborada pelo fato da baixa utilização dos mesmos indicadores de mensuração adotados pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

A ausência de consenso estratégico também foi perceptível, em especial pelo fato de alternâncias, por parte dos Tribunais Regionais quanto às metas incorporadas em seus planejamentos regionais, sem que seja possível destacar tendências. Ou seja, cada Tribunal possui "preferências" distintas quanto ao que é relevante ou não no que se refere aos objetivos estratégicos.

Isso ocorre possivelmente pela ausência de troca de informações e baixa divulgação da tomada de decisão por parte do CSJT, da importância e possíveis resultados a médio e longo prazo para os Tribunais Regionais do Trabalho de cada uma das metas estabelecidas.

Essa falta de sincronia também é verificável no âmbito dos próprios Conselhos, uma vez que não há uniformidade na utilização dos indicadores para metas semelhantes ou até iguais, já que, por exemplo, quanto ao volume de processos, o CNJ, em seu relatório oficial "Justiça em números" adota a taxa de congestionamento, enquanto o glossário de indicadores do CSJT adota índice diverso, o IPJ.

Alguns fatores levantados na pesquisa demonstram que ainda não há uma efetiva união da Justiça do Trabalho, cujos pensamentos de ações e gestões

continuam bem setorizados e individualizados. Como se fossem ilhas interligadas, porém, cada qual com uma perspectiva diferenciada.

Numa análise realizada de acordo com o porte dos Tribunais (grande, médio e pequeno) vislumbrou-se que não existe qualquer harmonia quanto às metas a serem atingidas, ou seja, embora alguns tribunais possuam similitude de estrutura, orçamento, pessoal, dificuldades semelhantes e até mesma região geográfica, a tomada de decisão a respeito das prioridades de gestão são bem díspares.

Isso também se observa na medida que os quatro objetivos estratégicos que foram efetivamente referenciados nos planejamentos regionais referem-se à questões de recursos dos Tribunais e são justamente as metas mais cobradas pelos órgãos de controle, em especial o Tribunal de Contas da União.

Nesse sentido, destaca-se que o objetivo estratégico de menor adesão é justamente aquele que menos impacta nos índices de produtividade do magistrado e que, no entanto, tem uma importância social bem alargada, que é justamente a priorização das ações civis públicas. Isso porque, ao julgar uma ação civil pública, resolve-se o problema comum de uma coletividade, no entanto, possivelmente, uma única ação contabilizada gere inúmeras execuções. Muito trabalho para o cômputo de poucos dados estatísticos.

A preocupação dos Tribunais Regionais do Trabalho se mostra ainda bem setorizada e voltada apenas para dentro, sem uma aderência efetiva a um plano de âmbito nacional, com vistas ao progresso conjunto. Tal percepção fica clara na medida que alguns dos Tribunais Regionais adotam apenas duas, quatro ou seis metas das apresentadas pelo CSJT.

Por outro lado, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho falha em alguns aspectos que poderiam provocar maior adesão dos Tribunais Regionais. Percebeu-se, primeiramente, que nem todos os gestores concordam que a escolha dos objetivos estratégicos foi a mais acertada para fins de melhor prestação jurisdicional, bem como uma parte dos gestores apontou que não sentem resultados efetivos das reuniões nacionais e das consultas referente às metas.

Nesse sentido, enaltece-se a necessidade de se adotar maior transparência e clareza quanto à tomada de decisão dos objetivos estratégicos, bem como com

relação aos indicadores. É essencial que, para que ocorra o consenso estratégico, os gestores acreditem que aquilo é o melhor e ideal para a Justiça do Trabalho e isso somente é possível se houver clara demonstração dos benefícios e dos resultados práticos de gestão e de prestação de serviços.

Da pesquisa extraiu-se que os gestores possuem ciência do nível de alinhamento do planejamento estratégico regional com o CSJT, tanto quando o alinhamento é positivo como quando é negativo, de modo que a ausência de adesão às metas do CSJT ocorre por decisão consciente interna dos Regionais, cujos fatores apontados foram os mais diversos possíveis, não sendo possível notar uma coerência ou singularidade nessas informações.

Conclui-se que ainda falta transparência por parte do Conselho quanto à tomada de decisão acerca das metas fixadas e das escolhas dos indicadores, bem como uma ampla divulgação de estudos que demonstrem essa pertinência com vistas a propiciar maior adesão e articulação entre os Tribunais Regionais do Trabalho.

Por outro lado, ficou evidente que falta, por parte de alguns Tribunais, a consciência que a ausência de sua adesão ao plano nacional pode prejudicar os projetos de âmbito nacional e abandonar, ao menos parcialmente, o apego à imagem de produção individualizada.

Espera-se que essa pesquisa tenha contribuído para que os gestores regionais e dos Conselhos identifiquem os pontos críticos do plano nacional, seja na ausência de vinculação, seja pela necessidade de ajustes pelo próprio Conselho, com vistas ao aprimoramento da ferramenta do planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Abordar a gestão judiciária é um desafio, já que são absolutamente escassos os estudos e abordagens doutrinárias ou científicas nesse aspecto. Bacellar (2016) destaca que embora já tenhamos os dados e informações necessários, são raros os trabalhos científicos e restritas as pesquisas já realizadas dirigidas à administração dos órgãos do Poder Judiciário. E ainda assim, algumas pesquisas, sem conhecimento das complexas atividades judiciárias, tomam por base apenas os modelos empresariais.

A tentativa foi, portanto, de buscar abordar o maior leque possível de estudos e abordagens a respeito da gestão estratégica na Justiça do Trabalho, porém, talvez ainda insuficiente para pincelar uma realidade científica acerca desse instituto.

Sinaliza-se a ciência de que não só o alinhamento estratégico é importante, como também o desdobramento específico a atender demandas regionais dos Tribunais também tem relevância para fins de gestão estratégica. No entanto, considerando o número de Tribunais e a amplitude do Brasil, as especificidades regionais são mais difíceis de serem alcançadas em nível de pesquisa científica.

No que se refere à amplitude da abordagem quanto ao terceiro objetivo específico, ressalta-se que responderam ao questionário 16 dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho brasileiros, de modo que a percepção dos gestores pôde ser extraída de forma abrangente, porém não absoluta.

Outrossim, também não foi possível, no bojo desse estudo, correlacionar maior ou menor alinhamento estratégico com maior ou menor atingimento de metas, considerando que esse ciclo de planejamento estratégico ainda é recente - com início em 2015, de modo que o CSJT apenas tem dados compilados de 2015 e 2016 e o CNJ possui relatórios consolidados do ano de 2015. Assim, pelo pouco tempo de vigência desse planejamento nacional ainda não é possível aferir esse grau de eficácia, o que fica, no entanto, como sugestão de pesquisa futura.

Nesse sentido, sugere-se que, com base nos levantamentos desse estudo, uma abordagem futura buscando se há relação entre os tribunais mais ou menos

alinhados com produtividade, entrega da prestação jurisdicional célere, bem como o nível de atingimento das metas durante o período de vigência do Estratégia Judiciário 2020.

Ademais, considerando que todos os anos os planejamentos estratégicos regionais e os indicadores do CSJT são revisados, ao final do ciclo será possível aferir se houve progresso de alinhamento dos Regionais e se efetivamente o Conselho Superior adequou suas inconsistências.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. omás de A.quino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **In: Revista Direito GV**, São Paulo, p.183-201, jan./jun. 2012.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administraivo descomplicado**. 20.ed. São Paulo: Método, 2012.

_____. **Direito constitucional descomplicado**. 12.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

ANTUNES, R. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miseério do trabalho no Brasil. In: _____. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARABI, A. Y. M. **A atuação do CNJ como mecanismo legitimador do poder judiciário**. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: jul. 2017.

BACELLAR, R. P. **Administração judiciária**: com justiça. Curitiba: Editora Inter Saberes, 2016.

BAFFI, M. A. T. O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In: BELLO, J. L. P. **Pedagogia em foco**, Petrópolis, 2002. Disponível em: <http://www.miniweb.com.br/educadores/Artigos/PDF/fundamentos_educacao.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

BANDEIRA, R. M. G. **Democratização e controle externo do poder judiciário**. Câmara dos Deputados, abril de 2002.

BARBOSA, J. L. O ordenamento territorial urbano na era da acumulação globalizada. In: SANTOS, M. et al. **Território, territórios**: ensaios sobre o ordenamento territorial. 3.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

BARBOSA, M. A.; PEREIRA, J. L. P. CNJ: o panorama de uma década na gestão do judiciário brasileiro. **Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v.16, n.2, p.375-399, maio/ago. 2016.

BARROS, L. A. M. **Alinhamento estratégico**. 159p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007.

BERTONCINI, I.; MONTEIRO, A. O.; FADUL, É. Gestão estratégica e reforma do poder judiciário: o caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo, São Paulo, 2006.

BRANCO, L. S. C. A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Floriano, PI, v.2, n.1, p.171-190, jan./jun. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. **Justiça em números 2016**: ano-base 2015. Brasília: /Conselho Nacional de Justiça: Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbb344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: jul. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números**, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: jul. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 138/2013**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=166>>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 198/2014**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 49/2007**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2612>>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Relatórios de indicadores**: plano estratégico da justiça do trabalho, 2017. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e0891632-e6d5-4526-8679-fb148ea28bc9&groupId=5625802>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução n.º 122/2013**. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/29018>>. Acesso em: jul., 2017.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução n.º 145/2014**. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/53283>>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução n.º 74/2019**. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/10939>>. Acesso em: jul. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, 2014. (Versão 2).

BRESSER PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n.1, jan./mar. 2002.

BULOS, U. L. **Curso de direito constitucional**. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CAMPOS, H. C. S. O controle externo do poder judiciário brasileiro e a atuação do Conselho Nacional de Justiça nos Estados da Federação: as propostas atuais de gestão em Pernambuco e outros estados. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v.2, n.4, p.124-152, jun. 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAER, A. C. L.; AZEVEDO, J. S. F.; BONIFÁCIO, I. G. Projeto de gestão estratégica do poder judiciário do Brasil. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA PAINEL 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, 2009.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico**: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, G. G. A independência do poder judiciário e o cumprimento de metas temporais de julgamento. **Revista da AJUFERGS**, n.7, p.58-86, 2011.

DANTAS, A. M. **Planejamento, gestão estratégica e o novo poder judiciário: instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social**. 2009. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/13757/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario>>. Acesso em: jul. 2017.

DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, n.10, p.49-57, 2014. (special Issue).

DEMARCHI, C. As metas do CNJ: controle e parâmetro para o prazo razoável do processo e o princípio da eficiência. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v.6, n.2, p.693-709, 2011.

DESMIDT, S.; GEORGE, B. **Do we see eye to eye? the relationship between internal communication and between-group strategic consensus**: a case analysis. **Management Communication Quarterly**, v.30, n.1, p.84-102, 2015.

DESS, G. G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. **Strategic Management Journal**, 19, p.259-277, 1987.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCK, G. **A precarização social do trabalho no Brasil**: alguns indicadores. In: ANTUNES, R. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular: 2001.

FALQUETO, J. M. Z. **Planejamento estratégico na UNB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 2.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

FERNANDES, B. G. **Curso de direito constitucional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FERREIRA, M. C. *Accountability* e o processo de construção de uma nova magistratura. **EMERJ**, Rio de Janeiro, v.16, n.62, p.220-230, abr./set. 2013.

FLOYD S.W.; WOOLDRIDGE B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p.153-167, 1992.

FRANCO, I. C. S.; CUNHA, L. G. O CNJ e os discursos do direito e desenvolvimento. **Revista Direito GV**, São Paulo, v.2, n.9, p.515-534, jul./dez. 2013.

FRANZOTTI, F. H. B.; RIZZO, P. S. Análise dos reflexos da atuação do CNJ no judiciário nacional. **Revista JurES**, v.5, n.10, p.130-156, 2013. (edição especial).

FREITAS, V. P. O papel das agências reguladoras no direito brasileiro. **Consutor Jurídico**, 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-fev-10/segunda-leitura-papel-agencias-reguladoras-direito-brasileiro>>. Acesso em: jul. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANGEIA, M. A. D. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. 2011. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

GUIMARÃES, M. C. M. Governança corporativa na Administração Pública: o caso de Minas Gerais. In: FÓRUM DE CONCENTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA, Belo Horizonte, n.83, p.77-84, nov. 2008.

HESS, H. C. O princípio da eficiência e o poder judiciário. **Revista Faculdade de Direito Universidade de São Paulo**, v.105, p.211-239, jan./dez. 2010.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

HOLMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN JR., J. P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**, v.20, p.339-357, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy focused organization: how balanced score-card companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.1, p.75-85, 1996.

KERN, R. A. Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da justiça. **Revista Doutrina TRF4**, n.41, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, C. H. B. **Curso de direito processual do trabalho.** 10.ed. São Paulo: Ltr, 2012.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Rev. Administração Pública**, v.6, n.50, p.893-912, nov./dez. 2016.

LOPES, H. R. O juiz de paz no Brasil Imperial. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v.XIV, n.90, jul. 2011. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9825>. Acesso em: jul. 2017.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBURGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.4, n.10, p.106-126, set./dez. 2010.

MARICATO, E. As ideias fora do lugar e o lugar fora das ideias. In: ARANTES, O. *et al.* (Org.), **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos.** 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MARTINS, M. A. S. **Construção de indicadores para avaliação do desempenho empresarial.** 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/4675>>. Acesso em: jul. 2017.

MARTINS, S. P. **Direito processual do trabalho.** 34.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de planejamento governamental: foco nas políticas públicas e nos indicadores sociais.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Curso de administração pública.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Governança no setor público.** São Paulo, Atlas, 2010.

MELO, R. S. **Ação civil pública na justiça do trabalho.** 4.ed. São Paulo: Ltr, 2012.

MENDES, G. F. **Curso de direito constitucional**. 9.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORAES, A. **Direito constitucional**. 30.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA, M. M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. Disponível em: <<http://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=58428>>. Acesso em: jul. 2017.

NAKAYASU, G. N.; SOUZA, A. F. Planejamento e controle financeiro: Economic Value Added (EVA) como instrumento de controle financeiro. In: VII CEPAD. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN21 - Economic value.PDF>>. Acesso em: jul. 2017.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v.14, p.137-153, 1993.

NASCIMENTO, A. M. **Curso do direito do trabalho**: história e teoria geral do direito do trabalho - relações individuais e coletivas do trabalho. São Paulo: Saraiva, 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2.º sem. 1996.

NOGUEIRA, J. M. M.; PACHECO, R. S. A gestão do poder judiciário nos estudos de administração pública. In: II CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, 2009.

NOVELINO, M. **Manual de direito constitucional**. 9.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2013.

ONO, F. E. Entrevista concedida ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Brasil, 24 jun. 2015. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/10-anos-de-csjt/-/asset_publisher/9pF6/content/csjt-entrevista-ministro-fernando-eizo-ono?redirect=%2F10-anos-de-csjt%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9pF6%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D4%26_101_INSTANCE_9pF6_keywords%3D%26_101_INSTANCE_9pF6_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9pF6_andOperator%3Dtrue%26_101_INSTANCE_9pF6_delta%3D>. Acesso em: jul. 2017.

PRIEM, R. L. Top management team group factors, consensus, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.11, n.6, p.469–478, 1990.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. dalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v.19, n.2, p.317-331, maio/ago. 2009.

PUPPIM, J. A. O. Desafio do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.2, mar./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000200006>. Acesso em: jul. 2017.

RENAULT, S. R. T. A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, abr./jun. 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado**. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, L. A emenda constitucional 45 e a questão do acesso à Justiça. **Revista Direito GV**, Rio de Janeiro, p.465-492, jul./dez. 2008.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; GANGEMI, P. P.; FERNANDES, J. M. Estratégia e gestão do poder judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Revista Serviço Público**, v.1, n.67, jan./mar. 2016.

SCHIAVI, M. **Manual de direito processual do trabalho**. 9.ed. São Paulo: Ltr, 2015.

SCHULZE, C. J. O planejamento estratégico e o juiz administrador. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n.2840, 11 abr. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18879>>. Acesso em: jul. 2017.

SENA, G. A.; SILVA, E. A.; LUQUINI, R. A. A reforma do poder judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.33, p.68-78, ago. 2012.

SENA, G. A. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.2, n.65, p.163-184, abr./jun. 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis, UFSC, 2005.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista Administração UFSM**, v.4, n.3, p.458-476, set./dez 2011.

SILVA, J. A.; FLORÊNCIO, P. A. L. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.2, n.62, p.119-132, abr./jun. 2011.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, M. T. C. *Accountability* e poder judiciário: das razões de existir do Conselho Nacional de Justiça. **Revista da AJURIS**, v.41, n.136, p.347-369, dez. 2014.

SPITZCOVSKY, C.; MOTA, L. P. **Direito constitucional**. 11.ed., rev. atual. São Paulo: Método, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Trad. Karla Reis. Porto Alegre: Penso/Artmed, 2011.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, A. R. **Curso de direito constitucional**. 11.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOMIO, F. R. L.; ROBL FILHO, I. N. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Revista de Sociologia e Política**, v.21, n.45, p.29-46, mar. 2013.

TONI, J. O que é o planejamento estratégico situacional. **Revista Espaço Acadêmico**, n.32, 2004. Disponível em: <http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo_4152/M68BW9GXUV.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

VASCONCELOS, C. **Direito constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2011.

VIANNA, W. B.; GIFFHON, E.; FERREIRA, N. A. C.; PALADINI, E. P. Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão de qualidade. **Revista Produção**, v.X, n.1, p.26-48, 2010.

VILASBOAS, A. L. Q.; PAIM, J. S. Práticas de planejamento e implementação de políticas no âmbito municipal. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n.6, p.1239-1250, 2008. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v24n6/05>>. Acesso em: jul. 2017.

WALTER, J.; KELLERMANN, F. W.; FLOYD, S. W.; VEIGA, J. F.; METHERNE, C. Strategic alignment: a missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. **Strategic Organization**, v.11, n.3, p.304-328, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAFFARONI, E. R. **Em busca das penas perdidas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

APÊNDICE A
MACRODESAFIOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PODER JUDICIÁRIO

Perspectiva Sociedade CNJ

Perspectiva Sociedade	
Efetividade na prestação jurisdicional	Considera-se para tal desafio as dimensões de Acesso à Justiça, Duração do Processo e seu Custo;
Garantia dos Direitos de Cidadania	Refere-se ao desafio de se garantir em plano concreto os direitos de cidadania considerando o cidadão enquanto usuário dos serviços públicos, enquanto eleitor, enquanto trabalhador-produtor, consumidor e contribuinte, buscando atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos da minoria, bem como a prática de medidas sustentáveis;

Processos Internos CNJ

Perspectiva Processos Internos	
Combate à corrupção e à improbidade administrativa	atos de proteção à coisa pública, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública. Deve-se priorizar a tramitação de processos que tratem de desvios de recursos públicos e de improbidade, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e da fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário;
Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	finaliza-se materializar o comando constitucional de razoável duração do processo, garantindo-se a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental;
Adoção de soluções alternativas de conflito	refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos com a participação ativa do cidadão, que visa fomentar a sociedade a dirimir suas contendas sem necessariamente leva-las ao âmbito do Poder Judiciário, mediante conciliação, mediação e arbitragem;
Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	refere-se à redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advinda inclusive de órgãos públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, dentre outros;
Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas	que se trata da implementação de ações visando a efetividade das ações judiciais e à solução definitiva de litígios trabalhistas, adotando-se mecanismos de sistemas de bloqueios de ativos, realização de leilões judiciais, celebração de parcerias, inscrição em dívida ativa e sistemas de proteção ao crédito, dentre outras medidas;

Perspectiva Recursos CNJ

Perspectiva Recursos	
Melhoria da gestão de pessoas	refere-se à políticas, métodos e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, com o objetivo de potencializar o capital humano, considerando programas e ações relacionadas à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas para servidores e magistrados, valorização dos colaboradores, humanização das relações de trabalho, inclusive com o estabelecimento de sistemas de recompensas, modernização das carreiras e à adequação da distribuição da força de trabalho;
Aperfeiçoamento da gestão de custos	trata-se da utilização de mecanismos que possam alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, envolvendo estabelecer uma cultura de redução de desperdício de recursos públicos e, ao mesmo tempo, assegurando o atendimento das necessidades prioritárias e essenciais aos órgãos da justiça;
Instituição da governança judiciária	consiste na formulação, implementação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento da justiça, produzidas de forma colaborativa entre justiça e sociedade, visando a eficiência operacional, a transparência institucional e o fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e para a adoção de melhores práticas de comunicação da estratégia, da gestão documental da informação, de processos de trabalho e de projetos;
Melhoria da infraestrutura e governança de TIC	refere-se ao uso racional dos instrumentos da Tecnologia de Informação e Comunicação, alinhados às políticas de TIC definidas pelo CNJ, visando garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, modernizando os mecanismos tecnológicos, os controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A JUSTIÇA DO TRABALHO**Perspectiva Sociedade CSJT**

Objetivo Estratégico da Perspectiva Sociedade	
Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania	Trata-se de objetivo estratégico que sintetiza os demais, levando em conta, a partir de conceitos como tempestividade, razoável duração do processo, concretização fática da entrega do direito e gerenciamento dos custos, a satisfação da sociedade no que diz respeito à atuação do Judiciário do Trabalho e o 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 trabalhador-produtor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias e adotando práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

Perspectiva Processos Internos CSJT

Objetivos Estratégicos da Perspectiva Processos Internos	
Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional	Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados.
Estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito	Refere-se ao fomento da conciliação e de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação efetiva do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem. Diz respeito ainda à formação de agentes comunitários de justiça e à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, as Secretarias de Assistência Social, os Conselhos Tutelares, o Ministério Público, e outras entidades afins.
Gerir as demandas repetitivas e dos grandes litigantes	Refere-se à redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. Visa reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e a aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória, bem como o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.
Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	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 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; a utilização do Banco Nacional de Devedores Trabalhistas - BNDT; entre outras ações.
Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública e à preservação da probidade administrativa, bem como a adoção de medidas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Judiciário do Trabalho. Visa ainda, por meio de formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais, à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e à implantação das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

Perspectiva Processos Internos CSJT

Objetivos Estratégicos da Perspectiva Processos Internos	
Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional	Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados.
Estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito	Refere-se ao fomento da conciliação e de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação efetiva do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem. Diz respeito ainda à formação de agentes comunitários de justiça e à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, as Secretarias de Assistência Social, os Conselhos Tutelares, o Ministério Público, e outras entidades afins.
Gerir as demandas repetitivas e dos grandes litigantes	Refere-se à redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. Visa reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e a aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória, bem como o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.
Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	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 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; a utilização do Banco Nacional de Devedores Trabalhistas - BNDT; entre outras ações.
Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública e à preservação da probidade administrativa, bem como a adoção de medidas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Judiciário do Trabalho. Visa ainda, por meio de formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais, à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e à implantação das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

APÊNDICE B
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DO REFERENCIA TEÓRICO

Material Bibliográfico do Referencial Teórico

Artigo Científico	Área
DEL CORSO, Jansen Maia; PETRASKI, Susan Jareck; SILVA, Wesley Vieira da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. In: Tourism & Management Studies. n. 10 (special Issue), 2014, p. 49-57.	Alinhamento Estratégico
PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. In: Produção. v. 19, n. 2, mai/ago 2009, p. 317-331.	Alinhamento Estratégico
VIANNA, Willian Barbosa; GIFFHON, Edilson; FERREIRA, Nubia Alves de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão de qualidade. In: Revista Produção. v. X. n. 1, 2010, p.26-48.	Alinhamento Estratégico
FRANZOTTI, Fernanda Helena Brioli; RIZZO, Paulo Sérgio. Análise dos reflexos da atuação do CNJ no Judiciário Nacional. In: Revista JurES, v. 5, n. 10, 2013 (edição especial) p. 130-156.	CNJ
SENA, Gabriel Astoni. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. In: Revista do Serviço Público. Brasília. v. 2 n. 65 abr/jun. 2014. p. 163-184.	CNJ
FRANCO, Ivan Candido da Silva de; CUNHA, Luciana Gross. O CNJ e os discursos do Direito e desenvolvimento. In: Revista Direito GV, São Paulo, v. 2, n. 9, jul/dez 2013, p. 515-534.	CNJ
BARBOSA, Marco Antonio; PEREIRA, José Luiz Parra. CNJ: o panorama de uma década na gestão do Judiciário brasileiro. In: Revista Jurídica Cesumar, v. 16, n. 2, mai/ago 2016, p. 375-399.	CNJ
CAMPOS, Hélio Cavalcanti de Siqueira. O controle externo do Poder Judiciário brasileiro e a atuação do Conselho Nacional de Justiça nos Estados da Federação: as proposta atuais de gestão em Pernambuco e outros estados. In: Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife, v. 2 n. 4 jun. 2011 p. 124-152.	CNJ
BANDEIRA, Regina Maria Groba. Democratização e controle externo do Poder Judiciário. Câmara dos Deputados. Abril de 2002.	CNJ
ARABI, Abhner Youssif Mota. A atuação do CNJ como mecanismo legitimador do Poder Judiciário. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/viewFile/697/475 Acessado em jul.2017.	CNJ
DEMARCHI, Clovis. As metas do CNJ: controle e parâmetro para o prazo razoável do processo e o princípio da eficiência. Revista Eletrônica Direito e Política, Itajaí, v. 6, n.2, 2011, p. 693-709.	CNJ
FERREIRA, Macius da Costa. Accountability e o processo de construção de uma nova magistratura. In: EMERJ, Rio de Janeiro. v. 16 n. 62 abr/set.2013 p. 220-230.	Accountability
SOUSA, Mônica Teresa Costa. Accountability e Poder Judiciário: das razões de existir do Conselho Nacional de Justiça. In: Revista da AJURIS. v. 41 n. 136 dez. 2014 p. 347-369.	Accountability
PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 6, n. 43, nov/dez 2009, p. 1343-1368.	Accountability
TOMIO, Fabricio Ricardo de Limas; ROBL FILHO, Ilton Norberto. Accountability e independência judiciais: uma análise da competência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). In: Revista de Sociologia e Política. v. 21 n. 45 mar. 2013 p. 29-46.	Accountability
AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. In: Rev. Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 4, n. 49, jul/ago 2015, p. 937-958.	Governança; Poder Judiciário
AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da Governança Judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. In: Revista Direito GV, São Paulo jan/jun. 2012 p. 183-201.	Governança; Poder Judiciário
GUIMARÃES, Maria Celeste Morais. Governança corporativa na Administração Pública: o caso de Minas Gerais. In: Fórum de Concentração e Gestão Pública, Belo Horizonte, n. 83, nov. 2008, p. 77-84.	Governança; Poder Judiciário
BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2, Brasília, 2014 80p.	Governança; Poder Judiciário
BERTONCINI, Isabella; MONTEIRO, Augusto de Oliveira de; FADUL, Élvia. Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014.	Gestão Estratégica; Poder Judiciário

Artigo Científico	Área
NOGUEIRA, José Marcelo Maia; PACHECO, Regina Silvia. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública. In: II Congresso de Gestão Pública – Painel 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, 2009.	Gestão Estratégica; Poder Judiciário
GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. Disponível em: http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf Acesso em jul. 2017.	Gestão Estratégica; Poder Judiciário
DANTAS, Adriano Mesquita. Planejamento, gestão estratégica e o novo Poder Judiciário: instrumento efetivo de Justiça, equidade e paz social. 2009 Disponível em: https://jus.com.br/artigos/13757/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario Acessado em jul. 2017.	Gestão Estratégica; Poder Judiciário
SAUERBRONN, Fernanda Figueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. In: Revista Serviço Público, v. 1, n. 67, jan/mar 2016.	Gestão Estratégica; Poder Judiciário
COSTA, Gerson Godinho da. A independência do Poder Judiciário e o cumprimento de metas temporais de julgamento. In: Revista da AJUFERGS, n. 7, 2011, p. 58-86.	Reforma Poder Judiciário
HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. In: Revista Faculdade de Direito Universidade de São Paulo, v. 105, jan/dez 2010, p. 211-239.	Reforma Poder Judiciário
SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. In: Revista de Ciências da Administração, v. 14, n 33, ago 2012, p. 68-78.	Reforma Poder Judiciário
LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. In: Rev. Administração Pública, v. 6, n. 50, nov/dez 2016, p. 893-912.	Reforma Poder Judiciário
SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. In: Revista Administração UFSM, v. 4, n. 3, set/dez 2011, p. 458-476	Planejamento Estratégico; Poder Judiciário
SCHULZE, Clenio Jair. O planejamento estratégico e o juiz administrador. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/18879/o-planejamento-estrategico-e-o-juiz-administrador/2 Acessado em jul. 2017.	Planejamento Estratégico; Poder Judiciário
KERN, Ricardo Alessandro. Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça. In: Revista Doutrina TRF4, n. 41, 2011.	Planejamento Estratégico; Poder Judiciário
BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. A disseminação do planejamento estratégico no Poder Judiciário Brasileiro. In: Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, v. 2, n. 1, jan/jun 2015, p. 171 – 190.	Planejamento Estratégico; Poder Judiciário

APÊNDICE C
GRAU DE ADESÃO DOS TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO SALMÃO				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1, 9 e 11		iGovPessoas	
2	10		(IEOD)	
3	4		iGovTI	x
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6			(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11			(IE)	
12	5, 6 e 7		iGov	
13			(IAM)	
Outra(s)	2	Efetivar a Gestão por Competências		
	8	Garantir a Infraestrutura Adequada		
04 Metas adotadas				
01 Indicador adotado				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO ROXO				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	2 e 8		iGovPessoas	
2		9	(IEOD)	
3	10		iGovTI	x
4	1		(TMDP2)	
5	1		(TMDP1c)	
6			(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11	1		(IE)	
12			iGov	
13	3 e 7		(IAM)	
Outra(s)	4	Aprimorar os processos de comunicação interno e externo		
	5	Implementar a gestão de processos do trabalho		
	6	Assegurar infraestrutura adequada e humanizada		
6,5 Metas adotadas				
01 Indicador adotado				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO PÚRPURA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	7		iGovPessoas	x
2	10		(IEOD)	x
3	8 e 9		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	1		(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11			(IE)	
12			iGov	
13			(IAM)	
Outra(s)	2	Promover, ampliar e fortalecer a responsabilidade socioambiental.		
	3	Aperfeiçoar a comunicação com o público interno e externo.		
	5	Racionalizar rotinas, visando ao ganho de produtividade.		
	6	Implementar a gestão de pessoas por competências no TRT21.		
06 Metas adotadas				
05 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO PRATA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	2		(IEOD)	x
3	3		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	4		(IPJ)	x
7	4		(IPA)	x
8	4		(IACJ)	x
9	5		(ICONc)	x
10	6		(IRA)	x
11	7		(IE)	x
12	8		iGov	x
13	9		(IAM)	x
Outra(s)				
13 Metas adotadas				
13 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO PRATA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	2		(IEOD)	x
3	3		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	4		(IPJ)	x
7	4		(IPA)	x
8	4		(IACJ)	x
9	5		(ICONc)	x
10	6		(IRA)	x
11	7		(IE)	x
12	8		iGov	x
13	9		(IAM)	x
Outra(s)				
13 Metas adotadas				
13 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO OCRE				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	2		(IEOD)	x
3	3		iGovTI	x
4	6		(TMDP2)	x
5	7		(TMDP1c)	x
6	8		(IPJ)	x
7	9		(IPA)	x
8	10		(IACJ)	x
9	11		(ICONc)	x
10	12		(IRA)	
11	13		(IE)	x
12	14 e 15		iGov	x
13	16		(IAM)	x
Outra(s)	4	Melhorar as condições ambientais de trabalho e a segurança institucional.		
	5	Mapear e modelar os processos de trabalho do Regional.		
	17	Reduzir o consumo de energia elétrica em 10% até 2016.		
	18	Reduzir o consumo de água em 10% até 2020.		
	19	Reduzir o consumo de material de expediente em 50% até 2020		
	20	Reduzir o custo por km rodado em 10% até 2020.		
	21	Promover eventos dedicados à divulgação e esclarecimento acerca da legislação trabalhista.		
	22	Promover ações socioambientais		
13 Metas adotadas				
12 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO MARROM				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1			iGovPessoas	
2			(IEOD)	
3			iGovTI	
4	3		(TMDP2)	x
5	3		(TMDP1c)	x
6	3		(IPJ)	x
7	3		(IPA)	
8	3		(IACJ)	x
9	5		(ICONc)	x
10	4		(IRA)	
11	2		(IE)	x
12	7		iGov	x
13	1		(IAM)	x
Outra(s)	6	Aprimorar e agilizar os trâmites administrativos		
10 Metas adotadas				
08 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO MOSTARDA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	2		(IEOD)	x
3	3		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	4		(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	5		(ICONc)	x
10	6		(IRA)	
11	7		(IE)	x
12	8		iGov	x
13	9		(IAM)	x
Outra(s)				
11 Metas adotadas				
09 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO MARFIM				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1 e 2		iGovPessoas	
2		12	(IEOD)	
3	3		iGovTI	
4		5	(TMDP2)	
5		5	(TMDP1c)	
6	5		(IPJ)	x
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	6		(ICONc)	
10	7		(IRA)	
11	8		(IE)	
12	9, 10 e 11		iGov	
13	13 e 14		(IAM)	
Outra(s)	4	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades do TRT		
9,5 Metas adotadas				
01 Indicador adotado				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO MAGENTA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1 e 2; 3 e 4		iGovPessoas	
2			(IEOD)	
3			iGovTI	
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6		3	(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11			(IE)	
12	1 e 2		iGov	
13		1	(IAM)	
Outra(s)	4	Reduzir para 10 anos o tempo de utilização do mobiliário		
	5	Reduzir para 5 anos o tempo de utilização dos equipamentos		
	6	Executar 10 iniciativas por ano, vinculadas às ações do pacto global		
	3	Implementar 99% do projeto de revisão dos processos de trabalho até 2020.		
	1	Alcançar 99% de unidades com manutenção preventiva anual realizada		
	2	Aumentar para 99% a participação de membros da 1ª instância em reuniões de decisão administrativa		
02 Metas adotadas				
00 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO LILÁS				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	8 e 9		iGovPessoas	x
2	10		(IEOD)	x
3	12		iGovTI	
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6			(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	3		(ICONc)	x
10			(IRA)	
11	5		(IE)	x
12	6		iGov	x
13	1		(IAM)	x
Outra(s)	2	Manter as práticas socioambientais sustentáveis		
	7	Melhorar a comunicação interna e externa		
	11	Prover o Regional de infraestrutura física adequada		
09 Metas adotadas				
08 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DOURADO				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	6		iGovPessoas	x
2	8		(IEOD)	x
3	7		iGovTI	x
4	2		(TMDP2)	x
5	2		(TMDP1c)	x
6			(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11			(IE)	
12			iGov	
13		1	(IAM)	
Outra(s)	3	Racionalizar as rotinas de trabalho.		
	4	Aprimorar a comunicação institucional.		
	5	Melhorar a estrutura física.		
5,5 Metas adotadas				
05 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO BRONZE				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	9, 10 e 11		iGovPessoas	
2	2		(IEOD)	x
3	13		iGovTI	
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6	1		(IPJ)	
7	1		(IPA)	x
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11	4		(IE)	
12	7 e 8		iGov	
13	3 e 5		(IAM)	x
Outra(s)	6	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário		
	7	Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais).		
	12	Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.		
	14	Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia		
08 Metas adotadas				
03 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO CORAL				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	3		iGovPessoas	x
2	4		(IEOD)	x
3	5		iGovTI	x
4	1		(TMDP2)	x
5	1		(TMDP1c)	x
6	1		(IPJ)	x
7	1		(IPA)	x
8	1		(IACJ)	x
9	1		(ICONc)	x
10	1		(IRA)	x
11	1		(IE)	x
12	2		iGov	x
13	1		(IAM)	
Outra(s)				
13 Metas adotadas				
12 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO VIOLETA				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	9		iGovPessoas	x
2		8	(IEOD)	
3	11		iGovTI	x
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6	1		(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9			(ICONc)	
10			(IRA)	
11	2		(IE)	
12	7		iGov	
13			(IAM)	
Outra(s)	3	Equalizar a força de trabalho entre primeiro e segundo graus, proporcionalmente à demanda de processos.		
	4	Consolidar a responsabilidade socioambiental na 10ª Região.		
	5	Melhorar a comunicação institucional.		
	6	Melhorar a qualidade e segurança das instalações.		
	10	Estimular a integração e a visão sistêmica.		
5,5 Metas adotadas				
02 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO BRANCO				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1			iGovPessoas	
2			(IEOD)	
3			iGovTI	
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6	1		(IPJ)	x
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	3		(ICONc)	x
10	4		(IRA)	
11	2		(IE)	
12	6		iGov	x
13			(IAM)	
Outra(s)	5	Assegurar uma comunicação institucional e integrada.		
05 Metas adotadas				
03 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO AMARELO				
Meta CSJT nº	Objetivo TRT	Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	9		iGovPessoas	x
2	12		(IEOD)	x
3	10		iGovTI	x
4	5		(TMDP2)	x
5	5		(TMDP1c)	x
6	2 e 4		(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	3		(ICONc)	
10			(IRA)	
11			(IE)	
12	7		iGov	x
13			(IAM)	
Outra(s)	1	Aumentar para 50% os municípios atendidos pela Justiça do Trabalho da 8ª Região, até dezembro de 2020.		
	6	Prolatar 100% das decisões judiciais na forma líquida, até dezembro de 2020.		
	8	Alcançar um índice de 80% de cumprimento das recomendações do PRONAME até 2020.		
	11	Alcançar um índice de pelo menos 70% em sustentabilidade até 2020.		
08 Metas adotadas				
06 Indicadores adotados				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO ROSA				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	2		(IEOD)	x
3	3		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	4		(IPJ)	x
7	4		(IPA)	x
8	4		(IACJ)	x
9	5		(ICONc)	x
10	6		(IRA)	
11	7		(IE)	x
12	8		iGov	x
13	9		(IAM)	x
Outra(s)				
13 Metas adotadas				
12 Indicadores adotados				
00 metas adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO PRETO				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	7		iGovPessoas	x
2	10		(IEOD)	x
3	9		iGovTI	x
4	6		(TMDP2)	x
5	6		(TMDP1c)	x
6	6		(IPJ)	x
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	4		(ICONc)	x
10			(IRA)	
11	1		(IE)	x
12	3		iGov	x
13	2		(IAM)	x
Outra(s)	Meta 5	Intensificar a interação e a comunicação com o público interno e externo.		
	Meta 8	Aprimorar a infraestrutura física, material, de tecnologia da informação e de segurança patrimonial.		
10 Metas adotadas				
10 Indicadores adotados				
02 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO CINZA				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	8 e 9		iGovPessoas	x
2	12		(IEOD)	x
3	10 e 11		iGovTI	x
4	2		(TMDP2)	x
5	2		(TMDP1c)	x
6	2		(IPJ)	x
7	2		(IPA)	x
8	2		(IACJ)	x
9	3		(ICONc)	x
10	5		(IRA)	
11	4		(IE)	x
12	6 e 7		iGov	x
13	1		(IAM)	x
13 Metas adotadas				
12 Indicadores adotados				
00 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO LARANJA				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	x
2	3		(IEOD)	x
3	2		iGovTI	x
4	4		(TMDP2)	x
5	4		(TMDP1c)	x
6	4		(IPJ)	x
7	4		(IPA)	x
8	4		(IACJ)	x
9	4		(ICONc)	x
10	6		(IRA)	
11	4		(IE)	x
12	7		iGov	x
13	8		(IAM)	x
Outra(s)	Meta 5	Agilizar e aprimorar os procedimentos administrativos		
	Meta 9	Fortalecer a defesa dos direitos da cidadania		
13 Metas adotadas				
12 Indicadores adotados				
02 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO VERDE				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	12		iGovPessoas	x
2	7 e 15		(IEOD)	x
3	9		iGovTI	x
4			(TMDP2)	
5			(TMDP1c)	
6	2		(IPJ)	
7			(IPA)	
8			(IACJ)	
9	4		(ICONc)	x
10	5		(IRA)	x
11	3		(IE)	
12	12		iGov	x
13		1	(IAM)	
Outra(s)	Meta 6	Otimizar a logística de materiais, bens e serviços.		
	Meta 8	Aperfeiçoar a comunicação interna e externa		
	Meta 10	Assegurar a participação do TRT-MG no desenvolvimento e implantação dos sistemas nacionais de TIC		
	Meta 11	Aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho		
	Meta 13	Assegurar um ambiente saudável e seguro		
	Meta 14	Garantir infraestrutura adequada		
08 Metas adotadas				
06 Indicadores adotados				
06 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO VERMELHO				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	1		iGovPessoas	
2	4		(IEOD)	x
3	3 e 6		iGovTI	x
4	7		(TMDP2)	x
5	7		(TMDP1c)	
6	7		(IPJ)	x
7	7		(IPA)	x
8			(IACJ)	
9	8		(ICONc)	x
10	8		(IRA)	x
11	8		(IE)	x
12	5		iGov	
13			(IAM)	
Outra(s)	Meta 2	Provimento de infraestrutura física adequada às atividades judiciais e administrativas.		
	Meta 9	Garantia da atuação com responsabilidade socioambiental		
11 Metas adotadas				
08 Indicadores adotados				
02 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

COMPARATIVO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO AZUL				
Meta CSJT nº	Meta TRT nº	Meta TRT Parcial	Utilizou o indicador CSJT	Sim
1	7		iGovPessoas	x
2	9		(IEOD)	x
3	10		iGovTI	x
4	2		(TMDP2)	x
5	2		(TMDP1c)	x
6	2		(IPJ)	x
7	2		(IPA)	x
8	2		(IACJ)	x
9	3		(ICONc)	x
10	4		(IRA)	x
11	5		(IE)	x
12	6		iGov	x
13	1		(IAM)	x
Outra(s)	Meta 8	Desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes, com foco na estratégia.		
	Meta 11	Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI e segurança da informação		
	Meta 12	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades judiciais e administrativas		
13 Metas adotadas				
13 Indicadores adotados				
03 Metas Adicionais				

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D
CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Gestor,

Me chamo Kelly Pauline Baran, e sou mestranda do Programa de Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

(lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4250252Z1>)

Enquanto fase da pesquisa que estou realizando acerca do consenso entre os Planejamentos Estratégicos dos Tribunais Regionais do Trabalho e o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho elaborado pelo CSJT, necessito efetivar uma pesquisa sobre a temática com os gestores regionais.

Para tanto, enquanto gestor e/ou colaborador com o planejamento estratégico do regional, sua participação é essencial para o sucesso do trabalho.

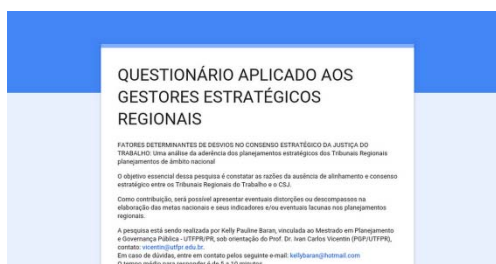
Saliento que a pesquisa é anônima, ou seja, quem respondê-la não será identificado. Também é salutar enfatizar que os Regionais não foram nominados na pesquisa, sendo que cada Tribunal recebeu o nome de uma cor, para fins de se evitar qualquer publicização a respeito, de modo que as informações prestadas são estritamente para uso técnico – de aprimoramento da ferramenta de gestão estratégica nacional.

O tempo médio para responder é de 5 a 10 minutos.

Grato por sua colaboração! (**clique em "fill out form"**)

link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScw2UEfLKniVD58psgLQ8mOQ5BZUI4d5i4AKQtVPESwF3W4vg/viewform?usp=sf_link



Questionário Aplicado aos Gestores Estratégicos Regionais

docs.google.com

FATORES DETERMINANTES DE DESVIOS NO CONSENSO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: Uma análise da aderência dos planejamentos estratégicos dos Tribunais Regionais planejamentos de âmbito nacional O objetivo essencial dessa pesquisa é constatar as razões da ausência de alinhamento e consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o CSJ. Como contribuição, será possível apresentar eventuais distorções ou descompassos na elaboração das metas nacionais e seus indicadores e/ou eventuais lacunas nos planejamentos regionais. A pesquisa está sendo realizada por Kelly Pauline Baran, vinculada ao Mestrado em Planejamento e Governança Pública - UTFPR/PR, sob orientação do Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin (PGP/UTFPR), contato: vicentin@utfpr.edu.br. Em caso de dúvidas, entre em contato pelo seguinte e-mail: kellybaran@hotmail.com O tempo médio para responder é de 5 a 10 minutos.

Cordialmente,

Kelly Pauline Baran
Mestrado em Planejamento e
Governança Pública (UTFPR-PGP)

APÊNDICE E
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESTRATÉGICOS REGIONAIS

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESTRATÉGICOS REGIONAIS

FATORES DETERMINANTES DE DESVIOS NO CONSENSO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA ADERÊNCIA DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DOS TRIBUNAIS REGIONAIS PLANEJAMENTOS DE ÂMBITO NACIONAL

O objetivo essencial dessa pesquisa é constatar as razões da ausência de alinhamento e consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o CSJ.

Como contribuição, será possível apresentar eventuais distorções ou descompassos na elaboração das metas nacionais e seus indicadores e/ou eventuais lacunas nos planejamentos regionais.

A pesquisa está sendo realizada por Kelly Pauline Baran, vinculada ao Mestrado em Planejamento e Governança Pública - UTFPR/PR, sob orientação do Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin (PGP/UTFPR), contato: vicentin@utfpr.edu.br.

Em caso de dúvidas, entre em contato pelo seguinte e-mail: kellybaran@hotmail.com

O tempo médio para responder é de 5 a 10 minutos.

Informe o Tribunal Regional do Trabalho: _____

O Comitê Regional ao qual pertence participou da fase elaborativa do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Você considera que as participações nas reuniões colaborativas impactam efetivamente na formação do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

O Comitê Regional levou em consideração o planejamento estratégico de âmbito nacional para a elaboração do seu planejamento?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Aponte quais os fatores são considerados na elaboração do planejamento estratégico regional:

- diretrizes e metas de âmbito nacional apontadas pelo CNJ
- necessidades emergenciais do Tribunal
- mapa situacional
- visão, missão e valores institucionais
- diretrizes e metas de âmbito nacional apontadas pelo CSJT.

Outro: _____

Você considera que os objetivos estratégicos nacionais atendem aos anseios de futuro da Justiça do Trabalho?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

As metas fixadas pelo CSJT estão adequadas à realidade do seu Regional?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

É importante que a meta fixada pelo CSJT também seja adotada pelo Regional para que se atinja seu êxito?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Você considera essencial para a melhor prestação jurisdicional atingir as metas fixadas pelo CSJT?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Os objetivos estratégicos do seu Regional se adequam aos objetivos estratégicos definidos pelo CSJT?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

As metas definidas pelo seu Regional se alinham às metas do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Os indicadores utilizados pelo seu Regional são os mesmos utilizados no Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

É essencial que ocorra o alinhamento/consenso estratégico entre os Tribunais Regionais do Trabalho e o CSJT para fins de se atingir as finalidades precípuas da Justiça do Trabalho?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Para o seu Regional é relevante o alinhamento/consenso estratégico?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

As pesquisas periódicas acerca das metas fixadas pelo CSJT surgem resultado para a fixação de metas nacionais?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Considerando o seguinte quadro, responda as próximas perguntas:

N.º Meta	Macrometa para a Justiça do Trabalho (estipulada pelo CSJT)	Quantidade de planejamentos regionais que adotam	Percentual de Regionais que adotam a meta
1	Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida	22	91,67
12	Fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção	21	87,5
3	Aprimorar a infraestrutura e a governança de TIC	20	83,33
2 e 6	Aperfeiçoar a gestão de custos; assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (volume de processos julgados)	19,5	81,25
11	Impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais	19	79,16
4 e 5	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (tempo médio da duração do processo segunda instância e tempo médio da duração do processo fase de conhecimento)	17,5	72,92
9	Estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito	17	70,83
13	Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania	16	66,66
10	Gerir as demandas repetitivas e os grandes litigantes	14	58,33
7	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (julgar processos antigos com prioridade)	10	41,66
8	Assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional (impulsionar as ações coletivas)	8	33,33

Você considera que houve mais adesão dos Regionais à meta “promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida” porque:

- () é situação emergencial nos Regionais;
 () é essencial para a atividade dos Regionais;
 () foi pontuado pelos Regionais nas reuniões participativas;
 () se adequa ao diagnóstico local;

Outro: _____

Você considera que houve menos adesão à meta referente às ações coletivas porque:

- () é situação pouco relevante para os Tribunais;
 () a maioria dos Regionais não verificam necessidade de priorizar e impulsionar ações coletivas;
 () essa meta tem pouca repercussão para a consecução da missão da instituição regional;
 () essa meta não foi insurgência por parte dos gestores estratégicos regionais nas reuniões participativas.

Outro: _____

Considerando os dados do próximo quadro, responda as perguntas seguintes:

Indicador fixado pelo CSJT	Quantidade de Tribunais que utilizam o indicador	Quantidade de Tribunais aderiram à meta correlata	Percentual de utilização do indicador
Índice de Ações Coletivas Julgadas (IACJ)	8	8	100
Tempo Médio de Duração do Processo – 2.ª Instância (TMDP2)	16	17,5	91,42
Índice de Processos Antigos (IPA)	9	10	90
Índice de Conciliação – Fase de Conhecimento (ICONc)	15	17	88,23
Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado (IEOD)	17	19,5	87,18
Tempo Médio de Duração do Processo - Fase de Conhecimento - 1.ª Instância (TMDP1c)	15	17,5	87,71
iGovTI	17	20	85
iGov	15	21	71,42
Índice de Alcance das Metas (IAM)	11	16	68,75
Índice de Execução (IE)	13	19	68,42
iGovPessoas	15	22	68,18
Índice de Processos Julgados (IPJ)	13	19,5	66,66
Índice de Redução do Acervo dos Maiores Litigantes (IRA)	16	14	42,85

Os indicadores utilizados pelo CSJT são de fácil mensuração pelo Regional?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Por qual(is) razões o IRA (índice de redução do acervo dos maiores litigantes) foi pouco utilizado pelos Regionais que consideraram a meta respectiva em seus planejamentos?

Diante da multiplicidade de indicadores possíveis (CNJ, CSJT, outros Regionais e criação própria), como o Regional decide qual será a medida do objetivo estratégico?

- votação
 consulta técnica
 disponibilidade de dados no sistema
 clareza na demonstração do resultado
 de maior impacto numérico ao público externo

Outro: _____

Por que, dentre os Regionais que adotaram a prioridade das ações coletivas como meta, utilizaram do indicador do CSJT?

- não existe outra opção;
 é clara e objetiva;
 a meta foi pouco utilizada e, portanto, pouco debatida;
 a adesão à meta e seu indicador se deu mais por pressão hierárquica do que por necessidade e reflexão interna;

Outro: _____

Você considera que o Tribunal ao qual está vinculado está alinhado quanto aos indicadores, estrategicamente com o CSJT?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

De modo amplo e geral, você considera que o planejamento do Tribunal Regional do Trabalho ao qual está vinculado está em consenso/alinhado com o planejamento estratégico da Justiça do Trabalho?

Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Quais as possíveis razões que podem ser apontadas para um possível (des)alinhamento estratégico do seu Tribunal Regional com o CSJT? Descreva:

Considere o quadro a seguir:

Ordem > Aderência	TRT	Quantidade de Metas - CSJT	Percentual	Indicadores - CSJT	Percentual
1	Azul	13	100	13	100
1	Prata	13	100	13	100
1	Coral	13	100	13	100
2	Laranja	13	100	12	92,3
2	Cinza	13	100	12	92,3
2	Rosa	13	100	12	92,3
2	Ocre	13	100	12	92,3
3	Mostarda	11	84,6	9	81,8
4	Vermelho	11	84,6	8	72,7
5	Preto	10	76,9	10	100
6	Marrom	10	76,9	8	80
7	Marfim	9,5	73,1	1	10,5
8	Lilás	9	69,2	8	88,9
9	Turquesa	9	69,2	7	77,8
10	Verde	8	61,5	6	75
10	Amarelo	8	61,5	6	75
11	Bronze	8	61,5	3	37,5
12	Roxo	6,5	50	1	15,4
13	Púrpura	6	46,1	5	83,3
14	Dourado	5,5	42,3	5	90,9
15	Violeta	5,5	42,3	2	36,4
16	Branco	5	38,55	3	60
17	Salmão	4	30,8	1	25
18	Magenta	2	15,4	0	0

Conseguiria identificar uma “cor” correlata?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> azul, prata ou coral | <input type="checkbox"/> verde ou amarelo |
| <input type="checkbox"/> laranja, cinza, rosa ou ocre | <input type="checkbox"/> bronze |
| <input type="checkbox"/> mostarda | <input type="checkbox"/> roxo |
| <input type="checkbox"/> vermelho | <input type="checkbox"/> púrpura |
| <input type="checkbox"/> preto | <input type="checkbox"/> dourado |
| <input type="checkbox"/> marrom | <input type="checkbox"/> violeta |
| <input type="checkbox"/> marfim | <input type="checkbox"/> branco |
| <input type="checkbox"/> lilás | <input type="checkbox"/> salmão |
| <input type="checkbox"/> turquesa | <input type="checkbox"/> magenta |

Você considera esses índices de adesão propícios para que a Justiça do Trabalho alcance êxito em seu planejamento de âmbito nacional?

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente

Você considera que o índice de adesão dos Tribunais Regionais ao Planejamento Nacional não é relevante para a prestação de serviços eficaz e com qualidade pelos Regionais.

- Concordo plenamente Concordo Discordo Discordo plenamente