



Diciembre 2017 - ISSN: 1988-7833

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 Baran¹
Ivan Carlos Vicentin²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kelly Pauline Baran e Ivan Carlos Vicentin, (2017): "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", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/tribunais-regionais-brasil.html>

Resumo

Esta artigo tem 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 Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Utilizou-se, para tanto, inicialmente a 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. Apresenta-se dados e razões de desalinhamento tanto nas metas e indicadores, quanto pelos Tribunais Regionais, e espera-se que isso possibilite ampliar a 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;

FACTORES DETERMINANTES DE DESVIOS EN EL CONSENSO ESTRATEGIATÉGICO DE LA JUSTICIA LABORAL: Un análisis del cumplimiento de la planificación estratégica de los Tribunales Regionales al plan de ámbito nacional

Resumen

Este artículo tiene como objetivo general verificar las razones por las que no se produce una alineación y consenso estratégico entre los Tribunales Regionales del Trabajo y el plan nacional de Consejo Superior de Justicia del Trabajo. Se utiliza para ambas, inicialmente, la

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (PPGPGP/UTFPR). Assessora de Gabinete no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. kellybaran@hotmail.com

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor Adjunto do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR. vicentin@utfpr.edu.br

revisión bibliográfica y documental en la búsqueda de los elementos estratégicos de la desviación y el nivel de agarre y la alineación de los Tribunales y, luego, con la aprobación de la investigación de campo, através de cuestionarios aplicados a los administradores de los Tribunales Regionales del Trabajo, tuvo la percepción de estos sobre la planificación y alineamiento estratégico. Se presentan los datos y razones de la desalineación en ambas metas e indicadores, así como de Tribunales Regionales, y se espera que ello permitirá ampliar el intercambio de información entre la CSJT y Tribunales con el fin de permitir una mayor adhesión en el futuro, y luego mejorar las tasas de cumplimiento de metas estratégicas, con el objetivo de hacer que la justicia de trabajar más rápida y eficientemente.

Palabras-claves: Planificación estratégica; Poder Judicial; Justicia Laboral; Alineación estratégica;

1 INTRODUÇÃO

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).

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).

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.

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, sendo a primeira perspectiva “Sociedade”, que refere-se justamente à função organizacional, à divulgação ou à comunicação pública, já 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 e, por fim, o terceiro grupo, “Recursos”, este se refere a perspectiva financeira (CNJ, 2015).

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.

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.

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.

Para tanto, o primeiro capítulo dessa pesquisa se debruça sobre os conceitos de alinhamento e consenso estratégico, de modo a consolidar a importância em se manter uma gestão uniforme e com objetivos claros e definidos em toda a estrutura da Justiça do Trabalho.

Após far-se-á a apresentação metodológica da pesquisa e seus objetivos específicos, de modo que adiante se fará a análise quanto ao consenso estratégico da Justiça do Trabalho, sob as seguintes perspectivas: i) análise do grau de adesão de metas e indicadores específicos; ii) análise do grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho; e iii) identificação de possíveis justificativas para os desalinhamentos detectados.

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

Trata-se de 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 nº 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). É 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; E 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 (NA-MAN; SLEVIN, 1993 in PRIETO; CARVALHO; E 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; E 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 e 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 e 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).

Percebe-se, portanto, que 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 intra-organizacional 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 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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 e 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). 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.

Apresenta como objetivos específicos: (i) identificar os elementos nos quais ocorre o desalinhamento entre os planejamentos estratégicos regionais e o Planejamento da Justiça do Trabalho (metas e indicadores) e (ii) a intensidade que tal fenômeno se apresenta nos Tribunais Regionais do Trabalho, para os quais a fase de coleta abrange a técnica de levantamento documental; e (iii) a averiguação da percepção dos gestores acerca do alinhamento, será necessário se utilizar da pesquisa de campo, que abarca procedimentos conjugados, dentre os quais, se optou pela aplicação de questionário.

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).

4 METAS E INDICADORES DO PLANEJAMENTO DA JUSTIÇA DO TRABALHO E SEU GRAU DE ALINHAMENTO NOS TRIBUNAIS REGIONAIS

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 1, 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.

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

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

Tabela 1 - Grau de Adesão dos Tribunais Regionais às Macrometas do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho

Fonte: Os autores (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.

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.

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

Tabela 2 - Grau de Adesão dos Tribunais Regionais aos Indicadores do CSJT

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por exemplo, dos dados demonstrados, com relação à meta oito (impulsionar as ações coletivas), que foi a menos referenciada pelos Tribunais Regionais (tabela 01), 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 (Índice de Processos Julgados), 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".

Considerando os critérios adotados nessa pesquisa, 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 01, 03 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.

Por outro lado, as três metas com baixo grau de adesão pelos Tribunais Regionais do Trabalho, foram: i) impulsionar as ações coletivas (adotado por apenas 08 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 08), 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.

5 GRAU DE DISSENSO ESTRATÉGICO 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 03 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.

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

Tabela 3 - Grau de adesão dos Tribunais Regionais do Trabalho quanto aos objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

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 06 outros Regionais aderiram a menos de 50% das metas instituídas e, sendo que teve Tribunal que apresentou um consenso de apenas 15,4%.

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.

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, juizes leigos e conciliadores). (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: (i) de grande porte: VERMELHO, MAGENTA, AZUL, VERDE e LARANJA; (ii) de médio porte: BRANCO, CINZA, PRETO, BRONZE, AMARELO, VIOLETA, MARROM, ROSA e CORAL; e (iii) 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.

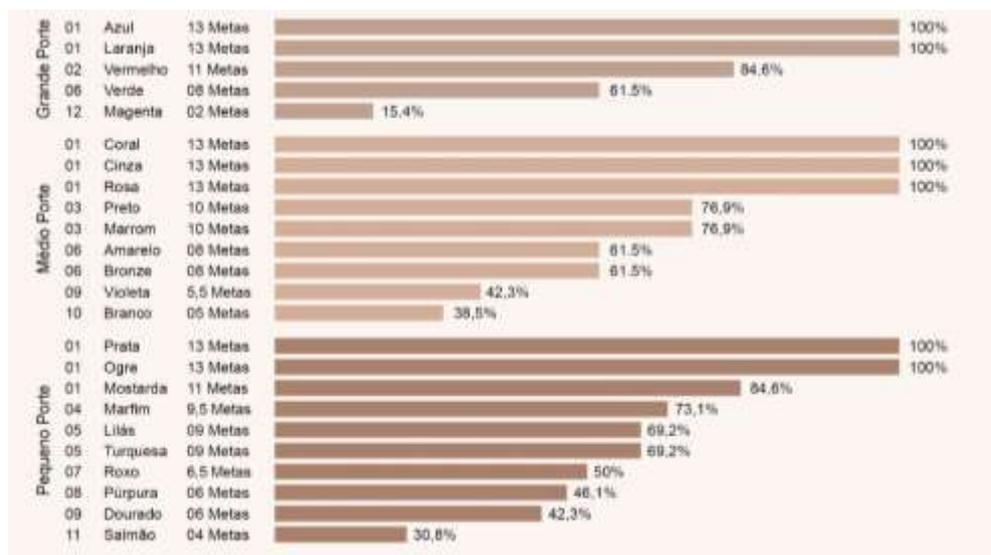


Gráfico 1 Grau de aderência aos objetivos estratégicos de acordo com o porte dos Tribunais Regionais do Trabalho
Elaborado pelos autores

O gráfico 01 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, 03 dos nove aderiram 100% aos objetivos estratégicos da Justiça do Trabalho, enquanto 04 aderiram parcialmente e 02 tiveram singela adesão.

E, por fim, quanto aos Tribunais considerados de pequeno porte, 02 dos 10 aderiram totalmente, 05 parcialmente e 03 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.

6 A PERSPECTIVA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PELOS GESTORES REGIONAIS

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 a aos resultados ora obtidos.

Os entrevistados foram escolhidos com base nos dados disponibilizados no site do CNJ enquanto responsáveis oficiais pelo planejamento estratégico do seu Regional.

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 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: (i) Grande porte: AZUL, VERDE, LARANJA e MAGENTA; (ii) Médio porte: CINZA, PRETO, ROSA, AMARELO, BRANCO E CORAL; (iii) Pequeno porte: DOURADO, MARFIM, OCRE, PURPURA, ROXO E TURQUESA.

Assim, tem-se maioria de representatividade de Tribunais dos três portes: (04 dos 05 Tribunais de grande porte, 06 dos 09 Tribunais de médio porte e 06 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, ou seja, dentre os consultados, temos dados de gestores de tribunais desde com 100% de alinhamento até 15,4%, conforme os critérios desta pesquisa.

6.1 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.

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.

6.2 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:

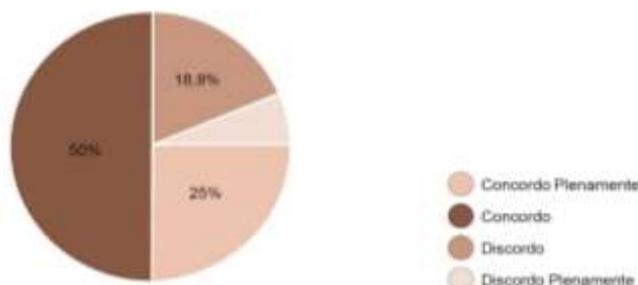


Gráfico 2 Percepção da importância do atingimento de metas para a melhor prestação jurisdicional
Elaborado pelos autores

Percebe-se, do gráfico 02, 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, verifica-se uma ausência parcial de consenso estratégico entre a margem da instituição como um todo, aqui considerando a Justiça do Trabalho.

6.3 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.

Na forma de questão aberta, os gestores foram indagados de eventuais fatores que levaram ao alinhamento ou desalinhamento do seu planejamento estratégico. Embora não tenha sido possível identificar, dessas respostas, a repetição de fatores entre os entrevistados, de modo a descobriremos razões mais relevantes do desalinhamento, tais ponderações conduzem a uma importante conclusão.

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, 09 dos Tribunais que responderam à pesquisa estão alinhados e 07 podem ser considerados desalinhados.

Ocorre que 07 dos 16 gestores que responderam, apontaram razões para o alinhamento do seu Regional, enquanto que 07 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 07 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 07 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 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

Como exemplo, o Tribunal Rosa está 100% alinhado e a percepção do seu gestor 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%.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária: com justiça**. Curitiba: Editora Inter Saberes, 2016.

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

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números, 2015**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros> Acessado em jul., 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 138/2013**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=166> Acessado em jul., 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 198/2014**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733> Acessado em jul., 2017.

BRASIL. 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 Acessado em: jul., 2017.

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.

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.

DESMIDT, Sebastian; GEORGE, Bert. **Do We See Eye to Eye? The Relationship Between Internal Communication and Between-group Strategic Consensus: A Case Analysis**. *Management Communication Quarterly* 30 (1): 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.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J. P. JR. **Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism**. *Strategic Management Journal*, 20 p. 339-357, 1999.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- 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.
- PRIEM, R.L. **Top management team group factors, consensus, and firm performance**. Strategic Management Journal, 11 (6) , pp. 469–478, 1990.
- 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.
- RIBEIRO, Ludmila. **A emenda constitucional 45 e a questão do acesso à Justiça**. In: Revista Direito GV, Rio de Janeiro. jul/dez. 2008 p. 465-492.
- 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.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis, UFSC, 2005.
- STAKE, Robert 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.
- 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, 11(3): 304–328, 2013.