

GESTÃO ESTRATÉGICA NO TRT DA 21ª REGIÃO: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DAS METAS DO CNJ

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE 21ST TRT REGION:
A CASE STUDY IN LIGHT OF THE GOALS OF CNJ

Neli Gomes Pereira¹

Nilma Gomes Pereira da Trindade²

Gilseberg Gurgel Pinheiro³

Richard Medeiros de Araújo⁴

RESUMO: A gestão estratégica faz emergir, na administração pública, novos elementos, como a reflexão, a avaliação, o planejamento e o acompanhamento de resultados. O presente trabalho visa a analisar, através de uma pesquisa exploratória descritiva, realizada através de levantamentos bibliográficos e documentais, de que forma o Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Norte vem viabilizando o cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça para a implantação de uma gestão estratégica, a qual proporcione ao cidadão uma melhor qualidade na prestação dos serviços judiciais, tudo dentro de um planejamento estratégico que seja direcionado para as exigências de efetividade, eficácia e eficiência na prestação jurisdicional. Percebe-se que diversas metas ainda apresentam fragilidades a serem alcançadas. Houve avanços, mas aspectos como a cultura e a organização estrutural dificultam um amadurecimento destas frente às demandas do CNJ.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão estratégica. Poder judiciário.

ABSTRACT: Strategic management is emerging in public administration, with new elements, as reflection, evaluation, planning and monitoring of results. This study aims to analyze through an exploratory-descriptive research accomplished through surveys bibliographic and documentary so that how the Regional Labor Court of Rio Grande do Norte has allowed it to meet the goals established by National Council of Justice to implement a strategic management in which provide citizens a better quality of delivery of judicial services, all within a strategic plan that is directed to the requirements of affection, effectiveness and efficiency in providing jurisdictional services. It is noticed that many goals still have weaknesses to be achieved. Progress was made, but aspects such as culture and organization structure hinders a maturing of these forward demands on the National Council of Justice.

Keywords: Public administration. Strategic management. Judiciary.

¹ Bacharel em Direito, formada pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - UNI-RN, e-mail: neligpereira@gmail.com.

² Bacharel em Ciências Contábeis, formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, e-mail: nilgomes_pereira@hotmail.com.

³ Mestre em Engenharia de Produção pela UFRN, Economista e professor do UNIFACEX, e-mail: gilseberg@interjato.com.br.

⁴ Doutorando em Administração pelo PPGA/UFRN e professor do UNIFACEX, e-mail: richardmaraujo@uol.com.br.

INTRODUÇÃO

O ritmo frenético de mudanças pelas quais passam a sociedade brasileira exige das organizações uma rápida adaptação ao atual contexto, pois o ambiente não é mais o mesmo de alguns anos atrás. Tais mudanças exigem uma evolução por parte dos gestores, os quais, para agirem de uma forma comprometida e engajada, devem exercer sua atuação dentro de uma gestão estratégica, com a finalidade de que metas e objetivos sejam alcançados, visando, sempre, a uma melhor qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

No que diz respeito aos serviços judiciários, ocorre uma crescente necessidade da criação de mecanismos que visem a facilitar e simplificar a prestação jurisdicional, devendo ser enfatizados o acesso à justiça, os meios de alcance à informação processual, a comunicação interna e externa e o atendimento ao público. Todos esses elementos entendidos dentro de uma nova concepção de gestão, dentro da qual deve estar inserido o Poder Judiciário.

Depreende-se, através da leitura de Nogueira e Pacheco (2009), que o aumento da litigância faz com que os tribunais estejam abarrotados de processos. Percebe-se, entretanto, que o domínio sobre o saber jurídico, do qual são possuidores os juízes, não é suficiente para o bom funcionamento do sistema judiciário, para tanto, são exigidas adaptações que reflitam no que possa ser considerada como uma justiça de qualidade.

Nada mais é do que a busca pela melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão como uma permanente ação a ser enfocada pelo Estado e suas instituições, assim, essa qualidade tem uma grande importância, uma vez que se sai do paradigma anterior da administração burocrática, voltada para os interesses do aparelho de Estado, para um novo paradigma, que defina a oferta à sociedade de um serviço público de qualidade e a atenção às necessidades dos cidadãos como a meta prioritária a ser perseguida (COUTINHO, 2000).

Nessa perspectiva, todas as instituições públicas passam a entrar em um novo paradigma, cujo suporte é o atendimento aos anseios dos cidadãos, isso passa pela gestão estratégica e, como pressuposto, pela construção de planejamentos estratégicos organizacionais, estando os órgãos do Judiciário inseridos nesse contexto. Nesse diapasão, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o órgão que controla a atuação administrativa e financeira dos tribunais, assumindo, portanto, a responsabilidade de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder

Judiciário, conforme publicado na Resolução nº 70, de 18 de março de 2009.

As metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça visam à melhoria da prestação jurisdicional e, conseqüentemente, à celeridade processual. O Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 21ª Região vem desenvolvendo estratégias voltadas ao cumprimento dessas metas, as quais são prioritárias para que o órgão possa alcançar os seus objetivos. Diante do exposto, o presente estudo objetiva compreender como o TRT/RN vem internalizando e atingindo as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, contribuindo para o amadurecimento da gestão estratégica no campo do gerencialismo no Judiciário.

Para uma melhor compreensão do tema abordado, faz-se necessário apresentar, no corpo deste trabalho, uma panorâmica da administração pública no Brasil, enfatizando-se, dentro dessa administração, a necessidade da implantação de uma gestão estratégica com ênfase nos serviços judiciários e, especificamente, no Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Norte.

1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Conforme classificação adotada por Bresser-Pereira (2001), há três formas de administração pública: a administração pública patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial.

Na administração patrimonialista, própria das monarquias absolutas, não existia distinção entre o patrimônio do soberano e o patrimônio público. O público e o privado confundiam-se, pois o Estado era considerado como propriedade do rei. Tal forma de administração foi adotada no Brasil, existindo o domínio de uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas. O poder do Estado centralizava-se em um pequeno grupo aristocrático-burocrático de juristas letrados e militares, que provinham seu poder e sua renda do próprio Estado, período que se estendeu do império aos primeiros anos de república, tendo como principal característica o fato de que a absoluta maioria dos ministros, conselheiros, presidentes de províncias e deputados era formada em Direito e não havia preocupação de que a máquina estatal fosse eficiente.

O autoritarismo burocrático-capitalista, através, principalmente, dos militares, fez emergir a administração pública burocrática, partindo daí a separação entre o espaço público e o privado e entre o domínio político e o técnico. Começou

a surgir, então, o conceito de impessoalidade na administração pública, inicialmente, na forma de ingresso no serviço público e, subsequentemente, na progressão na carreira. Existem alguns princípios que norteiam a administração burocrática, são eles: legalidade de normas e regulamentos; formalidade das comunicações; racionalização e divisão do trabalho; impessoalidade; hierarquia; procedimentos e rotinas; competência técnica; administração especializada; profissionalização funcional; previsibilidade de funcionamento. Modelo esse considerado como racional-legal baseado nas ideias do sociólogo Max Weber.

O modelo burocrático da administração foi caracterizado nos períodos ditatoriais brasileiros, com ênfase nos quinze anos do governo de Getúlio Vargas, fase em que ocorreu um forte poder da União sobre os Estados e grande impulso no processo de industrialização, emergindo, daí, duas novas classes sociais: a burguesia industrial e a nova classe média tecnoburocrática, formada por administradores de nível médio e de profissionais liberais de todos os tipos. Segundo Nogueira (1998), a intenção de Getúlio Vargas seria a de reduzir despesas, reformar os serviços que fossem dispendiosos e sem eficiência, equilibrando orçamentos e suprimindo *déficits*, objetivando, assim, a simplificação da máquina administrativa.

Em 1938, começaram a ocorrer, no serviço público, grandes transformações, como, por exemplo: criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP; ingresso no serviço público por meio de concurso; critérios gerais e uniformes de classificação de cargos; organização dos serviços de pessoal; padronização das compras do Estado; racionalização geral de métodos, entre outras. Iniciou-se, também, um período de novas tarefas a serem atribuídas ao poder público, estas surgidas pela pressão social, configuravam-se pela prestação de serviços públicos na área da educação, saúde, vigilância sanitária, proteção ao meio ambiente, passando, assim, a ser indispensável para o setor público a busca da eficiência, evidenciando-se a necessidade de uma transição na administração pública de burocrática para gerencial.

Na segunda metade do século XX, surgia a administração pública gerencial, tendo como metas a redução de custos e a eficiência dos serviços prestados pelo Estado. Tal modelo de administração pública teve origem na Grã-Bretanha, seguindo-se o modelo implantado nos Estados Unidos.

Para Abrucio (1997), quatro fatores socioeconômicos deflagraram a crise do Estado contemporâneo. O primeiro fator foi a crise do petróleo

e a conseqüente crise econômica mundial iniciada em 1973, a qual culminou em um grande período recessivo nos anos 80. O segundo fator foi a crise fiscal, originada do descontentamento dos contribuintes que não viam relação entre os valores dos impostos pagos e os serviços prestados pelo Estado. O terceiro fator era constituído pelo fato de que os governos da época eram inaptos para resolver seus próprios problemas. Finalmente, o quarto fator foi a transformação da lógica do setor produtivo ocasionada pelo desenvolvimento tecnológico, pois o crescente desenvolvimento das empresas multinacionais enfraquecia o poder estatal. Dentro de todo esse contexto, dois elementos passaram a nortear a administração pública: redução de gastos e eficiência.

Para Matias-Pereira (2008), a reforma do Estado brasileiro foi deflagrada em 1995 e teve como objetivos o equilíbrio das contas públicas e a elevação da capacidade de ação estatal, devendo, para tanto, haver a substituição do modelo burocrático pelo gerencial, ocorrendo a importação de ferramentas de gestão do setor privado para o público, harmonizando-se com as experiências internacionais iniciadas desde o início da década de 70.

Para Bresser-Pereira (2006), a administração gerencial pode ser configurada como a Nova Gestão Pública, modelo que visa, além da contenção fiscal, ao fortalecimento do gerenciamento público, tendo como meta a obtenção de resultados que permitam ao cidadão ocupar o verdadeiro papel de usuário de serviços públicos e contribuinte.

A administração pública gerencial deve ter como objetivo fundamental a promoção do desenvolvimento econômico e social do país, sem perder o caráter democrático da administração pública, a qual deve ser voltada para o bem-estar do cliente/cidadão, devendo, para tanto, segundo Costin (2010), apresentar as seguintes características:

- maior autonomia gerencial do administrador público;
- avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados como chave para identificação de políticas e serviços públicos efetivos;
- estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo mais rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- utilização de contratos, para que os resultados sejam alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização;
- incentivo ao desempenho superior, inclusive financeiro;

- criação de parcerias público-privadas como figuras institucionais para a realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como também de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Entretanto, alguns traços importantes da administração burocrática devem ser mantidos pela nova gestão pública, são eles:

- carreiras estruturadas e com exigência de concursos públicos;
- exigência de procedimentos estruturados, incluindo licitações e tomadas formais de preços para compras governamentais e contratação de obras e serviços;
- procedimentos previstos em leis e regulamentos para qualquer movimentação de documentos oficiais;
- mecanismos de proteção do servidor público contra perseguições políticas;
- estruturas de controle interno e externo de todos os procedimentos adotados pela administração pública.

A implementação de programas voltados para o aumento da eficiência e da melhoria dos serviços públicos configura o que pode ser chamado de gerencialismo na administração pública, para tanto, fez-se necessária a reforma do aparelho estatal, sendo necessário, para que tal reforma viesse a ser efetivada, o respeito a alguns princípios, sendo eles:

- focar a ação do Estado no cidadão, entendendo-se que o serviço público deve visar ao bem-estar de cada indivíduo integrante da sociedade;
- o cumprimento de metas para o alcance de objetivos;
- adaptação da máquina pública com a adoção de instrumentos que viabilizem o alcance dos resultados pretendidos;
- a prestação de contas como forma de controle e avaliação social;
- valorização do servidor, verdadeiro agente que impulsiona o bom funcionamento da máquina estatal.

A diferença entre a administração pública gerencial e a administração pública burocrática está no fato de que a primeira, ao contrário da segunda, deve privilegiar o interesse público em detrimento do poder exercido pelo Estado.

Para Bresser-Pereira (2006), o combate ao nepotismo e à corrupção deve ser meta fundamental na administração pública gerencial, aliando-se a isso, também, a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; o

rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato.

Deve-se, portanto, pautar os serviços prestados pela administração pública tendo como base o tripé eficácia, eficiência e efetividade, sendo, para tanto, fundamental uma administração estrategicamente planejada.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme Steiner e Miner (1981), o vocábulo *estratégia* teve sua origem na Grécia Antiga e significava, inicialmente, a arte do general. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a designar as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Em 330 a.C., com Alexandre, o Grande, passou a significar o emprego de forças para vencer o inimigo.

Adaptado, como comprova sua origem, das experiências militares, o termo *estratégia* passou, a partir de meados do século XIX, a ser utilizado para as organizações industriais e comerciais.

Dentro de um novo contexto, passa-se a conceituar *estratégia* sob a ótica da Administração, como, por exemplo, as cinco definições utilizadas por Mintzberg *et al* (2000): **plano** - plano de ação para atingir objetivos determinados; **padrão** - um comportamento permanente ao longo do tempo; **posição** - localização de determinado serviço/produto em determinada área; **perspectiva** - maneira fundamental de executar o serviço, de fazer as coisas; **truque** - manobra para enganar o oponente/concorrente.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), *estratégia* é “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. A necessidade de que as organizações fossem administradas de uma forma organizada, fazendo com que o trabalho realizado fosse sistemático e contínuo, fez surgir a gestão estratégica, ou seja, inserem-se, na Administração, novos elementos, como a reflexão, a avaliação, o planejamento e o acompanhamento de resultados.

A gestão estratégica é viabilizada através de um conjunto de orientações, decisões e ações estratégicas que irão configurar a existência de um planejamento estratégico, o qual teve seus primeiros conceitos tradicionais surgidos após a Segunda Guerra Mundial, sendo concebido como um processo gerencial que compreende a formulação de objetivos a serem atingidos através da elaboração de programas de ação.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico está relacionado com os

objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da organização. Para Fischmann e Almeida (1991), a análise do ambiente de uma organização é o ponto fundamental para que o planejamento estratégico, como técnica administrativa, crie a consciência das oportunidades e das ameaças, como também dos pontos fortes e fracos que influenciarão no cumprimento de uma missão, estabelecendo, assim, as diretrizes para que as oportunidades sejam aproveitadas e os riscos, evitados. Segundo os mencionados autores, administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar, ao mesmo tempo, mais eficiência e eficácia à organização.

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico deve ser elaborado com objetivos em longo prazo, sendo um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas. Conforme Certo e Peter (2004), três são as atividades básicas a serem consideradas em um processo de gestão estratégica:

1. Análise ambiental, ou seja, as condições e as variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações, as contingências, os desafios e as oportunidades percebidas no contexto ambiental.
2. Análise organizacional, consistindo nas condições atuais e futuras da organização, nos recursos disponíveis e necessários (incluindo tecnologias), nas potencialidades, forças e fraquezas da organização, sua estrutura organizacional, sua capacidade e competência.
3. Formulação de estratégias, através da tomada de decisões globais e abrangentes que produzirão efeitos no futuro da organização dentro de um determinado horizonte estratégico.

Ansoff e McDonnell (1993) abordam que o planejamento passou por quatro fases evolutivas, uma vez que esses consideram o ato de planejar como o complexo maior dentro do contexto de modelo de gestão. O primeiro era a gestão por controle do desempenho, o segundo foi denominado de gestão por extrapolação, o penúltimo foi conceituado pelos autores como gestão por previsão de mudanças e, por fim, o quarto, que foi nominado de gestão através de resposta flexível e rápida.

Ainda no contexto do planejamento, Bryson (1995) traz à baila que as organizações públicas estão em ambientes mais estáveis, o que fomenta respostas rápidas e convergindo ao último modelo de Ansoff e McDonnell (1993). Mas, para tal, o autor elenca

que a organização deve pensar estrategicamente, transformar as percepções dos gestores de estratégias efetivas, de maneira a atender a demanda do ambiente externo, por último, criar um contexto organizacional suportado pela racionalidade que dê uniformidade lógica na implementação das estratégias.

Dentro de todo o panorama já esboçado, no que se refere à evolução da administração pública, percebe-se a necessidade de que também o setor público, tendo como meta a eficácia almejada, estabeleça, antecipadamente, um planejamento estratégico, independentemente de fatores políticos, e que contenha metas e indicadores adequados.

Alguns fatores dificultam a implantação de um planejamento estratégico dentro da administração pública, pois, diferente do setor privado, o setor público não tem como alvo a obtenção de lucro, mas, sim, a prestação de serviços ao cidadão, devendo-se considerar, também, a resistência da burocracia institucional. Mesmo com a existência de alguns entraves, conforme Marcelino (2000), a melhoria da eficiência do setor público, através do planejamento estratégico, é uma realidade que não pode ser ignorada.

3 O PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO ESTRATÉGICA

A prestação jurisdicional, realizada através do Estado, é prerrogativa de todo e qualquer cidadão e deve ser, presumidamente, efetiva, ou seja, ser, verdadeiramente, a solução de um problema. Entende-se, aqui, efetividade como o acesso à justiça e, também, como garantia de que os instrumentos utilizados pelo Poder Judiciário possam satisfazer as pretensões.

O direito à prestação jurisdicional é um elemento fortalecedor da cidadania. Assim sendo, deve ser uma preocupação constante do Judiciário a aproximação, cada vez maior, entre cidadão e justiça. Cabe ao Poder Judiciário do Estado, portanto, estar devidamente aparelhado, para preservar e assegurar os direitos de toda a população, sejam esses direitos individuais ou coletivos.

É premente uma jurisdição que, além de amplamente acessível, seja célere e efetiva. Deve-se garantir ao particular e a toda sociedade a tutela rápida e eficaz de suas garantias, sendo, para isso, necessária a existência de mecanismos para a realização de justiça.

Muitos são os fatores que vêm exigindo a evolução de órgãos e instituições públicas, podendo ser citados como exemplo a concentração em centros urbanos,

a progressiva industrialização, a automação e a expansão comercial, o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, a adoção do modelo capitalista de produção, o crescente desemprego, a globalização, a Internet, o rompimento de barreiras econômicas e a internacionalização dos mercados.

O Poder Judiciário, como parte integrante da administração pública, precisa acompanhar as mudanças da sociedade, com base em tal fato, o Executivo criou, em 30 de abril de 2003, a Secretaria de Reforma do Judiciário, vinculada ao Ministério da Justiça, que propôs uma reforma “radical” na administração da justiça, objetivando que esta fosse mais barata, rápida e acessível ao cidadão.

Em 30 de dezembro de 2004, foi promulgada a Emenda Constitucional número 45, a qual dispõe sobre a tão esperada reforma do Judiciário. A mencionada Emenda estabelece a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (Art. 5º, inciso LXXVIII), a recepção jurídica dos tratados e das convenções internacionais sobre direitos humanos e a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ (BRASIL, 2010).

Em respeito ao dispositivo legal anteriormente mencionado, faz-se necessária a implantação, no Judiciário brasileiro, do modelo de administração pública gerencial, o qual deve estar sustentado por uma nova prática contratualista, através da introdução de um planejamento estratégico, com o respectivo acompanhamento das ações e o monitoramento dos resultados, instalando-se uma continuada atividade de controle e avaliação, que permite aferir os resultados e leva os agentes a um contínuo aprendizado e aperfeiçoamento da capacidade de gerenciar.

Ao Conselho Nacional de Justiça, instalado em 14 de junho de 2005, cabe o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, exigindo, de cada tribunal, a elaboração de um plano de gestão estratégica, passando esta a ser uma diretriz básica para qualquer órgão do Judiciário.

Em agosto de 2008, o Tribunal de Contas da União - TCU - aprovou um marco para a administração pública brasileira, ocorrendo recomendação direta, aos órgãos dos três poderes, para implantação de planejamento estratégico institucional, por meio da Instrução Normativa nº 57, de 27 de agosto de 2008, que foi revogada pela Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010, na qual constam as disposições atuais sobre o tema.

Em respeito à decisão do TCU, o Conselho Nacional de Justiça, como órgão responsável pelo controle

da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal), editou as Resoluções nº 49 e 70, que dispõem sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito dos Tribunais.

Tendo como finalidades aperfeiçoar, racionalizar e modernizar os serviços judiciais, conferindo, também, continuidade administrativa aos Tribunais, independentemente da alternância de gestores, o Conselho Nacional de Justiça elaborou objetivos, metas, linhas de atuação e sugeriu ações, cabendo a cada Tribunal a adequação à sua realidade.

É responsabilidade dos Tribunais a elaboração de seu Planejamento Estratégico, respeitando as particularidades locais e estabelecendo metas e resultados de curto, médio e longo prazo, possibilitando, assim, uma melhoria das condições de trabalho e a conseqüente economia para os cofres públicos. Deve ser ressaltada, também, a superação do estigma da morosidade e da ineficiência, implicando, aos olhos da população em geral, a valorização do Poder Judiciário. O planejamento estratégico deveria subsidiar o que Certo (1993, p. 195) define como o controle estratégico, ou seja, “é um tipo especial de controle organizacional, que se concentra em monitorar e avaliar a estratégia para garantir que esta funciona de forma adequada. Ele é empreendido para assegurar que todos os resultados planejados, durante o processo de administração da estratégia, efetivamente ocorram”.

Segundo Certo (1993, p.195-198), o processo de controle estratégico divide-se em três etapas distintas.

4 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E AS METAS TRAÇADAS PARA O JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como já exposto no presente trabalho, é o órgão que tem a função de planejamento estratégico do Poder Judiciário Brasileiro, sendo responsável pelo controle administrativo e financeiro.

Tendo em mente o papel que lhe foi atribuído para a efetivação das grandes mudanças necessárias, conforme informações constantes no portal da ANAMATRA (Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho), o então presidente do CNJ, Ministro Gilmar Mendes, convocou os presidentes dos tribunais para o I Encontro do Poder Judiciário, realizado no dia 25 de agosto de 2008, em Brasília. Tal encontro teve como ponto central o compromisso

Etapas do controle estratégico	Resumo da descrição
Etapa 1: Medir o Desempenho Organizacional	É fundamental, para os administradores, a utilização de ferramentas que se destinam a medir o desempenho organizacional, em dado momento. O Controle estratégico pressupõe dois tópicos básicos: auditorias estratégicas e métodos de medição de auditoria estratégica.
Etapa 2: Comparar o Desempenho Organizacional com os Objetivos e os Padrões	Os dados coletados na etapa 1 serão comparados, então, com objetivos e os padrões organizacionais. Padrões e objetivos estão intimamente ligados. Os padrões são desenvolvidos para refletir os objetivos organizacionais. São parâmetros que indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional e, portanto, variam de organização para organização.
Etapa 3: Tomar a Atitude Corretiva Necessária	A base para determinar como a ação corretiva deve ser implantada passa pelo completo entendimento do processo de controle estratégico, além de verificar a forma como elas se relacionam com as principais etapas do planejamento estratégico. É possível que nenhuma atitude corretiva seja necessária, se a organização estiver atingindo os objetivos e padrões estabelecidos. Independentemente do contexto, o gestor deve se comportar com autocritica nesse processo.

Quadro 1 - As etapas do controle estratégico
Fonte: Criado a partir de Certo (1993)

de todos os participantes de intervenção sobre a realidade vivenciada por cada um. Desse primeiro encontro resultou a Carta do Judiciário, documento firmado com o total compromisso com a mudança.

Para que a leitura da situação atual fosse mais precisa, de setembro a dezembro de 2008, foram realizados doze encontros regionais com a participação de todos os tribunais, nos quais foram expostos seus problemas e as melhores práticas de gestão utilizadas. De posse dos relatos das experiências de cada tribunal, o CNJ propôs missão, visão e objetivos estratégicos para o Judiciário para um período de cinco anos. Os objetivos estratégicos foram agrupados em oito temas, traduzindo, claramente, as diretrizes da mudança, foram eles:

1. Gestão de Pessoas
2. Infraestrutura e Tecnologia
3. Orçamento
4. Alinhamento e Integração
5. Atuação Institucional
6. Eficiência Operacional
7. Acesso ao Sistema de Justiça
8. Responsabilidade Social.

Em um segundo momento, o CNJ propôs a institucionalização da estratégia nacional no II Encontro do Judiciário, realizado em Belo Horizonte, em 16 de fevereiro de 2009, ocorrendo, na ocasião, a aprovação, por parte de todos os presidentes de todos os Tribunais, da estratégia do Poder Judiciário para os próximos cinco anos.

A estratégia nacional foi instituída pelo CNJ na Resolução Nº 70, em 18 de março de 2009, fato de extrema relevância para a gestão pública brasileira,

pois era firmado um compromisso explícito com a gestão participativa e democrática da estratégia em todos os níveis.

Foram definidas, em 2009, dez Metas de Nivelamento, as quais consistiam em ações estruturantes de curto prazo, comuns a todos os Tribunais, tendo tais metas o objetivo de orientar o Judiciário, para que os resultados de cada tribunal fossem avaliados e, partindo daí, ocorresse a verdadeira mudança nos processos de gestão.

As Metas de Nivelamento tiveram como base o modelo adotado pelo Poder Executivo na avaliação do Plano Plurianual - PPA, enfatizando, dentre as demandas do Judiciário, as reais urgências a serem priorizadas e são as que seguem.

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de cinco anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os processos distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (Internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de

trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (Internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).

9. Implantar núcleo de controle interno.

10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

No 3º Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em 26 de fevereiro de 2010, em São Paulo, foram definidas as dez metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça para o ano de 2010, a serem cumpridas pelos tribunais, sendo elas:

Meta 1 - Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.

Meta 2 - Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007.

Meta 3 - Reduzir em, pelo menos, 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009).

Meta 4 - Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento.

Meta 5 - Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em, pelo menos, 50% das unidades judiciárias de 1º grau.

Meta 6 - Reduzir a, pelo menos, 2% o consumo *per capita* com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).

Meta 7 - Disponibilizar, mensalmente, a produtividade dos magistrados no portal do tribunal.

Meta 8 - Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com, no mínimo, 40 horas para 50% dos magistrados.

Meta 9 - Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos *links* entre o tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior.

Meta 10 - Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.

No 4º Encontro Nacional do Judiciário, realizado no Rio de Janeiro, em 07 de dezembro de 2010, foram definidas as metas para o ano de 2011, sendo quatro delas para todo o Judiciário e uma meta específica para o segmento da Justiça Trabalhista.

Metas Nacionais do Judiciário

Meta 01

Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.

Meta 02

Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.

Meta 03

Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.

Meta 04

Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

Meta da Justiça Trabalhista

Meta 05

Criar um núcleo de apoio à execução.

De acordo com as declarações prestadas pelo Ministro Gilmar Mendes, em entrevista concedida à FGV Projetos, em 2010, ele diz haver estado à frente de todo o processo de reestruturação e modernização do Poder Judiciário.

Segundo o Ministro, o Poder Judiciário brasileiro passou por um grande choque de gestão, no qual o juiz passou a ser gestor de sua comarca, de sua vara.

Ele afirma que a percepção de que o Poder Judiciário é um poder nacional foi um dos motivos para a criação de um sistema integrado de gestão. Agora, é feito um planejamento estratégico nacional, partindo dos dados fornecidos pelos próprios tribunais. Praticamente todos os tribunais analisaram o estágio em que se encontravam e estabeleceram um plano de gestão estratégica.

Para que o Judiciário seja mais acessível, é necessário melhorar o serviço judiciário. O Ministro acredita que um Judiciário mais dinâmico muda as relações perversas que se estabeleceram na relação entre o cidadão e o Estado e entre os cidadãos em geral.

O Ministro Gilmar Mendes acredita que houve avanços no cumprimento das metas e que os índices são

muito satisfatórios. Ele crê que o não cumprimento das metas, por alguns tribunais, tenha o efeito positivo de permitir um diagnóstico mais preciso sobre a situação, os problemas existentes em uma determinada unidade judicial.

Para o Ministro, uma das principais conquistas a ser alcançada pelo Poder Judiciário, a partir do processo de planejamento estratégico liderado pelo CNJ, é a de que o serviço público prestado há de ter uma mesma qualidade no plano nacional. O objetivo a ser alcançado é o de permitir ao indivíduo que ele saiba que, na medida do possível, a qualidade do serviço judicial, em São Paulo, será igual à que é prestada em Roraima, o que se obtém na Justiça do Trabalho tem a mesma qualidade do que se obtém na Justiça Estadual do Rio de Janeiro ou do Piauí.

O esforço do CNJ para traçar um plano de gestão estratégica revela uma grande preocupação para que todo o Judiciário brasileiro funcione de maneira uniforme, partindo do conhecimento de seus próprios problemas, tendo como objetivo primordial encontrar as soluções adequadas, resultando, assim, em uma maior efetividade.

5 METODOLOGIA

O presente artigo é uma pesquisa de natureza exploratória, pois, para Gil (1988), é uma pesquisa na qual se busca elucidar o objeto de investigação ainda pouco alvo de pesquisas científicas. Geralmente, lembra o autor, as pesquisas exploratórias desembocam em pesquisas bibliográficas ou estudo de caso. Pode-se, neste percurso metodológico, ainda, caracterizar a pesquisa como um estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa, uma vez que o foco é a compreensão aprofundada do fenômeno estratégia no judiciário, especificamente, numa unidade de análise, visando ao que Godoy (1995) observa que é uma forma de pesquisa que busca detalhar o objeto de pesquisa ou de um ambiente, ou de um sujeito, ou de uma situação particular.

Pode-se enquadrar como uma pesquisa descritiva, pois buscou-se descrever como vem ocorrendo a gestão do planejamento estratégico do TRT/RN à luz das orientações do CNJ, como lembra (CHURCHILL, 1987), é uma pesquisa em que não se objetiva interferir na realidade, mas apenas compreendê-la.

Quanto aos meios, a pesquisa qualifica-se também como bibliográfica e telematizada (foram realizadas pesquisas em meios que utilizam a combinação do computador e as telecomunicações, como o caso da Internet sobre o tema), nesse ínterim, houve uma

leitura de diversos textos, como *papers* e literaturas específicas e, concomitantemente a isso, foi feito um levantamento dos relatórios disponíveis nos sites do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região e do Conselho Nacional de Justiça (esse levantamento foi realizado no mês de novembro/2011).

O universo do estudo de caso é o TRT/RN, especificamente, a área de Planejamento. Como sujeito de pesquisa, selecionou-se por intencionalidade a responsável pela Assessoria de Planejamento e Qualidade do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, a qual se encontra na função há mais de quatro anos, tendo, então, condições de fornecer dados para a pesquisa. A materialização da intencionalidade está na busca pela assertividade do pesquisador de que o sujeito escolhido, no contexto da pesquisa qualitativa, tem condição plena de subsidiar o pesquisador na elucidação do seu problema de pesquisa. No caso em tela, o acesso ao TRT/RN foi no contexto da Assessoria de Planejamento.

Como instrumento de coleta, adotou-se uma entrevista semiestruturada composta de 11 (onze) questões aplicada à Assessora (Sujeito A), integrante da Equipe do Planejamento Estratégico e membro do Comitê de Gestão Estratégica do Tribunal Trabalhista do Estado do Rio Grande do Norte, que prestou informações acerca da atuação da assessoria e dos projetos estratégicos desenvolvidos pelo Tribunal no tocante ao objeto deste estudo. De posse dos dados oriundos da aplicação da entrevista, estes foram tratados qualitativamente por meio da análise de conteúdo (BARDIN 1977). Também foi adotada a análise documental como uma técnica de tratamento, pois analisaram-se o planejamento estratégico do TRT/RN e as metas do CNJ, materiais esses disponíveis impressos e digitalmente.

6 GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRIBUNAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO

O Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região é um órgão do Poder Judiciário que foi instalado no Rio Grande do Norte, em 16 de junho de 1992, com o intuito de imprimir um novo ritmo à Justiça Trabalhista no estado, proporcionando mais celeridade aos processos trabalhistas. Funciona, atualmente, com o seguinte quadro de pessoal: 596 servidores efetivos, oito desembargadores federais, 21 juízes titulares e 20 juízes substitutos. Os juízes titulares são distribuídos em 10 Varas do Trabalho na capital e 11 no interior do estado.

O Tribunal teve aprovado o seu Planejamento Estratégico Quinquenal 2010/2014 em 17 de dezembro de 2009, por meio da Resolução Administrativa nº 054/2009.

O Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região foi aprovado considerando-se a necessidade do cumprimento da meta 1, estabelecida pela Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 18 de março de 2009, a qual trata do nivelamento nacional, ou seja, todos os tribunais devem elaborar planejamento estratégico plurianual com, no mínimo, cinco anos de abrangência.

Conforme determinado pelo CNJ, a metodologia adotada para elaboração do Planejamento Estratégico é o *Balanced Scorecard (BSC)*, ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, traduzida como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, descrevendo a estratégia por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, de forma que todos se interliguem, formando uma relação de causa e efeito.

Para a elaboração do planejamento estratégico, o tribunal realizou a análise de ambiente, tomando como base os serviços que são ofertados, como também os resultados das pesquisas de clima organizacional de servidores e magistrados e de satisfação do usuário externo.

O Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região tem como missão “*promover justiça com eficiência e celeridade, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania*”. Sua visão de futuro é “*ser reconhecido pela efetividade na prestação jurisdicional com responsabilidade social e ambiental*”.

Como atributos de valor para a sociedade, têm-se: acessibilidade, celeridade, comprometimento, efetividade, ética, inovação, justiça, qualidade, responsabilidade social e ambiental, transparência e valorização das pessoas.

Para obter algumas informações acerca do que vem sendo desenvolvido pelo Tribunal do Trabalho do Rio Grande do Norte, no que diz respeito à gestão e às metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, foi realizada uma entrevista junto à Assessoria de Planejamento e Qualidade (ASPLAN), a qual foi concedida, em novembro/2011, pelo Sujeito A, integrante da Equipe do Planejamento Estratégico e membro do Comitê de Gestão Estratégica.

A Assessoria de Planejamento e Qualidade do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região é responsável pelo desenvolvimento de ações diretamente ligadas à gestão estratégica do tribunal. Essas ações estão relacionadas ao acompanhamento

do Planejamento Institucional, ao desenvolvimento do portfólio de projetos, à viabilização do cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e à elaboração de sugestões para revisão e atualização do Planejamento.

Atualmente, com a criação do Núcleo de Gerenciamento de Projetos, também passou à competência dessa assessoria o acompanhamento periódico e o desenvolvimento de métodos de gestão dos projetos estratégicos.

Os projetos contemplados pelo Planejamento Estratégico do tribunal trabalhista do Rio Grande do Norte estão divididos em três categorias, conforme seguem.

- Em andamento: Convênio com a Secretaria Municipal de Finanças; Implantação do Sistema de Hasta Pública Eletrônica; Criação de novas Varas do Trabalho na capital e no interior; Justiça do Trabalho no Rádio; Programa de Uso Racional da Água e seu Reaproveitamento - PURA TRT 21; Adote uma Árvore; Campanhas de Conciliação; Construção de nova sede para a Escola Judicial Trabalhista do TRT 21ª Região; Revisão e modernização da estrutura organizacional do TRT da 21ª Região; Escola no Tribunal: uma aula de cidadania.
- Aguardando implantação: Aperfeiçoamento do Sistema de Pesquisa Textual de Jurisprudência; Informação Processual por Vias Eletrônicas; Revisão dos Provimentos Jurisdicionais relativos à Execução e Mapeamento e desenvolvimento de competências.
- Concluído: Projeto político-pedagógico da Escola Judicial.

De acordo com as informações obtidas na ASPLAN, por meio também da análise documental, no que se refere às ações implementadas visando ao cumprimento das metas estabelecidas para o Poder Judiciário, pode ser feita a seguinte avaliação acerca do desempenho do tribunal: com relação às metas de 2010, não houve um cumprimento satisfatório inicialmente, encerrou-se aquele ano com apenas quatro metas cumpridas. Entretanto, dando continuidade às ações, têm-se oito metas cumpridas das dez estabelecidas para 2010.

Com relação às cinco metas aprovadas para 2011, o Regional já tem atestado o cumprimento de três, com o iminente alcance de mais uma. Uma das maiores dificuldades encontradas pelo TRT 21, não só para o cumprimento das metas, mas também para o aprimoramento das atividades inerentes à estratégia, é o fato de ser um Tribunal de pequeno porte, com recursos escassos e com pouca autonomia

financeira. Ao mesmo tempo, isso pode ser um agente catalizador, pois, como observa Oliveira (2010), o fato de a organização ser de menor porte facilita a implementação das estratégias, desde que sejam claramente delineadas e relacionadas diretamente com a missão e a visão organizacionais, convergindo para um sistema de ação único.

Especificamente com relação ao sucesso das metas, um grande entrave é a falta de compatibilidade entre algumas determinações do Conselho Nacional de Justiça e o Tribunal Superior do Trabalho. Exemplo disso é a meta quatro de 2011 - que trata da implantação de registro audiovisual de audiências em, pelo menos, uma unidade judiciária de primeiro grau -, que, provavelmente, não será cumprida em razão da recomendação do TST de aguardar um sistema a ser disponibilizado nacionalmente, o que não seria até o prazo final de aferição das metas, qual seja, dezembro de 2011, conforme afirmação da entrevistada.

A não indicação de auditorias como mecanismo de controle lembrado por Certo (1993) não vem prejudicando os resultados no Tribunal, no entanto a não criticidade (constante), mesmo em cenários de sucesso, pode levar os gestores à manutenção do *status quo*, impedindo, assim, que a previsibilidade seja uma permanente e o equilíbrio, o fator de manutenção, mas o que se deveria fomentar são avanços e desafios, especialmente, diante de diversas conjunturas possíveis, com as quais a área trabalhista pode vir a se deparar.

No entanto, de acordo com a estratégia adotada pelo TRT 21, a proposta mais benéfica para o cumprimento dessas metas é dar conhecimento delas a todos os servidores da Instituição, ressaltando a importância do seu engajamento e trabalho na obtenção do seu sucesso. É imprescindível a conscientização de todos os envolvidos acerca da sua importância para uma gestão vencedora, em todos os sentidos. Mas percebe-se que o controle estratégico, como apregoa Certo (1993), deve ser o forte da gestão do planejamento no caso em tela.

O Planejamento Estratégico do TRT 21 engloba, atualmente, a existência de quarenta e seis indicadores, sendo a maioria para aferir o desempenho do Tribunal. Com o devido controle e a aferição, por meio dos indicadores, têm-se os seguintes índices de desempenho do tribunal em relação ao cumprimento das metas até então estabelecidas pelo CNJ: com relação às metas de nivelamento estipuladas em 2009, o índice de cumprimento foi superior a 90%. Em 2010, faltando apenas duas metas, esse índice foi de 80%. Em 2011, tendo, atualmente, três metas cumpridas

das cinco estabelecidas - nesse último caso, com possível melhora até dezembro -, o percentual é de 60%. Os dados referentes a 2012 são consolidados no ano consecutivo, ou seja, em 2013, o que impede discutir os dados do ano corrente.

Considerando-se os índices de desempenho alcançados e o fato de ser o TRT 21 um tribunal de pequeno porte, se comparado aos tribunais maiores e com mais recursos disponíveis, pode-se considerar que o tribunal trabalhista do Rio Grande do Norte está com um desenvolvimento satisfatório, especialmente, em razão da valorização que a alta administração vem conferindo à Gestão Estratégica como um todo, como foi constatada na entrevista com o Sujeito A, responsável pela Assessoria de Planejamento. Essa base de engajamento, como apregoa Bryson (1995), é uma das bases para que haja alinhamento entre os interesses da cúpula para com os objetivos e as metas do planejamento, surtindo, assim, resultados positivos.

O sistema integrado de gestão dos Tribunais, com o estabelecimento de metas de nivelamento criado pelo CNJ, tem como um dos objetivos nivelar a qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados em todos os estados brasileiros. Segundo as informações prestadas pela Assessora de Planejamento do TRT da 21ª Região, com o nível de desempenho que vem sendo alcançado pelo TRT 21, é possível afirmar que o tribunal poderá oferecer serviços de qualidade equiparados às demais regiões brasileiras, tendo em vista todos os esforços e o apoio às ações desenvolvidas pela Assessoria de Planejamento e Qualidade para o sucesso no alcance das metas do Poder Judiciário. “Pode-se afirmar que o TRT 21 se apresenta em condições de igualdade com grandes tribunais na prestação de serviços de excelência aos seus jurisdicionados” (SUJEITO A).

Como exemplo disso, tem-se o cumprimento da meta um de 2010, que trata de julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal, que proporcionou mais agilidade à tramitação processual, tendo em vista o julgamento de uma quantidade maior de processos do que o número de ações que foram propostas no tribunal naquele ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a determinação de metas a serem cumpridas pelos tribunais, deu-se início a uma luta, por parte do Poder Judiciário, para pôr fim ao estoque de processos responsável pelas altas taxas de congestionamento nos órgãos da justiça trabalhista.

Além do que, o cumprimento de metas também vem sendo importante para a organização do trabalho das varas, a informatização do judiciário e uma maior transparência frente à sociedade.

Embora seja uma garantia constitucional, é de conhecimento público que a efetiva prestação jurisdicional é constantemente ameaçada pelo número crescente de processos existentes no âmbito do Poder Judiciário, somando-se a isso o fato de que as leis e a máquina judiciária não evoluíram na mesma velocidade.

Tendo em mente que a realidade em questão é perfeitamente mutável e que as mudanças devem ser encaradas como um processo contínuo, o Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região vem seguindo as diretrizes traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, através da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, incorporando ao cotidiano de sua administração a tarefa de planejar suas ações antes de agir.

O cenário acima aponta para o denominado Planejamento Estratégico, o qual fixa objetivos que visem a uma justiça célere e de qualidade. Para tanto, o Tribunal Trabalhista desse Estado vem investindo nos fatores que influenciam diretamente na busca da qualidade do serviço prestado. Integrar a instituição, de forma planejada e controlada, faz com que as metas garantidoras de resultados positivos sejam gradativamente atingidas.

Pode-se observar, no corpo deste trabalho, que alguns entraves são apontados, para que o planejamento estratégico seja uma ferramenta bem-sucedida, como a falta de recursos e o não alinhamento de pensamento dos órgãos superiores ao tribunal dessa região, o Tribunal Superior do Trabalho e o Conselho Nacional de Justiça. Entretanto, não se pode ter em mente apenas as dificuldades, deve-se iniciar a caminhada, pois os resultados serão pouco a pouco alcançados.

Os primeiros passos já foram dados em busca da capacitação dos operadores do direito, da informatização de processos e da padronização das tarefas, visando, assim, como já anteriormente mencionado, à realização da missão assumida pela Justiça Trabalhista da 21ª Região, ou seja, promover justiça com eficiência e celeridade, contribuindo para a preservação dos direitos dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor ; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente, **Caderno ENAP**, n. 10, 1997, 52 p.

ADMINISTRADORES O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **O Que É a Gestão Estratégica?** 12 mar.2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 23 jun. 2011.

ANAMATRA - Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho. Disponível em: <<http://www.anamatra.gov.br>>. Acesso em: 5 jul. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, PT: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas até a Emenda Constitucional nº 67/2010 - Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2010.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Instrução Normativa nº 57, de 27 de agosto de 2008. Recomendação direta, aos órgãos dos três poderes, para implantação de planejamento estratégico institucional. Disponível em: <<http://www.portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/normativos>>. Acesso em: 30 set. 2011.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010. Altera o texto da Instrução Normativa nº 57, de 27 de agosto de 2008. Disponível em: <<http://www.portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/normativos>>. Acesso em: 30 set. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**, Brasil: um Século de Transformações. São Paulo, SP: Cia. Das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers, 1995.

CERTO, Samuel C. ; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação da Estratégia.** São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2004.

CERTO, S.C. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação da Estratégia.** São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

CHAEER, Ana Carolina Lemos; AZEVEDO, Joel Sólón Farias; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. **Projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário do Brasil.** Disponível em: <<http://www.consad.org.br>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

CHIAVENATO, I. ; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JR. , G.A. **Marketing research: methodological foundations.** Chicago, US: The Dryden Press, 1987.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 5 jul. 2011.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.** *Revista do Serviço Público.* Ano 51, n. 3, jul./set. 2000.

ENTREVISTA com o Ministro Gilmar Mendes. **Cadernos FGV Projetos,** Rio de Janeiro, RJ, ano 5, n. 12, p. 8-19, mai./jun. 2010.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de administração de empresas.* São Paulo, SP, v. 35, n.3, p.20-29. 1995.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 14. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campos, 1997.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **O planejamento estratégico no setor público: uma experiência no palácio do planalto.** *Revista do Serviço Público,* Brasília, DF, v. 53, n. 4, out./dez. 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia.** *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, DF, v. 42, n 1, jan./fev. 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

MOREY, Fausto. **O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário,** 28/04/2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

NOGUEIRA, José Marcelo; PACHECO, Regina Silvia. **A gestão do Poder Judiciário nos estudos de administração pública,** 2009. Disponível em: <<http://www.consad.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **As possibilidades da política.** São Paulo, SP: Paz e Terra, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

STEINER, G. A. ; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 1981.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO. Disponível em: <<http://www.trt21.jus.br>>. Acesso em: 5 jul. 2011.