



ENAP

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VALÉRIO AUGUSTO FREITAS DO CARMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
CONTRIBUIÇÃO PARA O DESEMPENHO DO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Brasília – Distrito Federal

Outubro / 2013

VALÉRIO AUGUSTO FREITAS DO CARMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
CONTRIBUIÇÃO PARA O DESEMPENHO DO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Especialização em Administração Pública, para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor José Celso Cardoso

Brasília – Distrito Federal

Outubro / 2013

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÃO PARA O
DESEMPENHO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

VALÉRIO AUGUSTO FREITAS DO CARMO

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Especialização em Administração Pública, para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

DATA DA APROVAÇÃO: ____/____/_____

GRUPO AVALIADOR / BANCA EXAMINADORA:

JOSÉ CELSO CARDOSO, ENAP
(ORIENTADOR)

GUSTAVO PEREIRA ANGELIM, ENAP
(EXAMINADOR)

(EXAMINADOR)

Brasília/DF, 14 de outubro de 2013

RESUMO

O presente estudo investiga em que medida o planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho contribuiu para o desempenho jurisdicional da Corte, em particular, no tocante ao número de processos solucionados e ao prazo médio de tramitação do processo na Corte. Para tanto, a pesquisa obedeceu à metodologia quantitativa, mediante a adoção da técnica não paramétrica da Análise Envoltória de Dados — DEA. Três cenários foram analisados, definidos de acordo com os *inputs* e *outputs* previamente eleitos. No cenário I, no período de 2007 a 2012, o Tribunal Superior do Trabalho atingiu o *score* de 100% (cem por cento) nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2012, ou seja, esses foram os anos em que a Corte alcançou os melhores resultados, considerados os *inputs* utilizados no processo produtivo (fatores de produção). Ressalta-se o fato de que os anos 2007, 2008 e 2009 são anteriores à implantação do planejamento estratégico no Tribunal. Por sua vez, nos cenários II e III, o *score* de 100% (cem por cento) foi atingido pela Corte nos anos de 2008, 2009 e 2012. Os cenários investigados revelaram que os anos anteriores à adoção do planejamento estratégico, à exceção de 2012, foram os de maior eficiência da Corte, sobretudo os anos de 2008 e 2009, que apresentaram *score* de 100% nas três conjunturas. Diante desse desfecho, se, por um lado, não foi possível relacionar a implantação do planejamento estratégico com o aumento da eficiência do Tribunal Superior do Trabalho, de outra parte, não se pode concluir, peremptoriamente, que não influenciou no rendimento. Prova disso, foi o ano de 2012, que se mostrou entre os de maior eficiência do TST, nos três cenários. A pesquisa, portanto, resultou inconclusiva, possivelmente em virtude do pouco tempo de implantação do planejamento estratégico na Corte, que não permitiu a realização da análise considerando-se um lapso temporal mais dilatado.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, eficiência, administração pública, poder judiciário

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho	42
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Planejamento Estratégico.....	24
Tabela 2 – Perspectivas da Iniciativa Privada e do Setor Público.....	32
Tabela 3 – Objetivos Estratégicos do TST e do CNJ	44
Tabela 4 - Meta Institucional 1	45
Tabela 5 - Meta Institucional 2	45
Tabela 6 - Meta Institucional 3	45
Tabela 7 - Meta Estratégica 4.....	46
Tabela 8 - Meta Estratégica 5.....	46
Tabela 9 - Meta Estratégica 6.....	46
Tabela 10 - Meta Estratégica 7.....	47
Tabela 11 - Meta Estratégica 8.....	47
Tabela 12 - Meta Estratégica 9.....	47
Tabela 13 - Meta Estratégica 10.....	48
Tabela 14 - Meta Estratégica 11.....	48
Tabela 15 - Meta Estratégica 12.....	48
Tabela 16 - Meta Estratégica 13.....	48
Tabela 17 - Meta Estratégica 14.....	49
Tabela 18 - Meta Estratégica 15.....	49
Tabela 19 - Meta Estratégica 16.....	49
Tabela 20 - Meta Estratégica 17.....	50
Tabela 21 - Meta Estratégica 18.....	50
Tabela 22 - Meta Estratégica 19.....	50
Tabela 23 - Meta Estratégica 20.....	51
Tabela 24 - Meta Estratégica 21.....	51
Tabela 25 - Meta Estratégica 22.....	51
Tabela 26 - Meta Estratégica 23.....	52
Tabela 27 - Meta Estratégica 24.....	52
Tabela 28 - Meta Estratégica 25.....	52
Tabela 29 - Meta Estratégica 26.....	52
Tabela 30 - Meta Estratégica 27.....	53

Tabela 31 - Meta Estratégica 28.....	53
Tabela 32 - Meta Estratégica 29.....	53
Tabela 33 - Meta Estratégica 30.....	54
Tabela 34 - Meta Estratégica 31.....	54
Tabela 35 - Meta Estratégica 32.....	54
Tabela 36 - Meta Estratégica 33.....	54
Tabela 37 - Meta Institucional 1 (dias)	56
Tabela 38 - ITMT (dias).....	56
Tabela 39 - Meta Estratégica 4 (horas)	57
Tabela 40 - IMCSC (horas).....	57
Tabela 41 - Meta Estratégica 14 (processos).....	57
Tabela 42 - IJFT (processos).....	57
Tabela 43 - Meta Estratégica 16 (%).....	58
Tabela 44 - IC (%).....	58
Tabela 45 - Cenário I.....	59
Tabela 46 - Cenário II	59
Tabela 47 - Cenário III.....	60
Tabela 48 - Resultado da Pesquisa (Cenário I)	61
Tabela 49 - Resultado da Pesquisa (Cenário II)	61
Tabela 50 - Resultado da Pesquisa (Cenário III).....	61

LISTA DE ABREVIATURAS

ACM	Antônio Carlos Magalhães
BA	Estado da Bahia
BSC	Balanced Scorecard
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
FHC	Fernando Henrique Cardoso
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PFL	Partido da Frente Liberal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
SP	Estado de São Paulo
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Contextualização.....	4
1.1.1 Reforma do Poder Judiciário. Emenda Constitucional nº 45, de 2004	4
1.1.2 Conselho Nacional de Justiça	8
1.2 Problema	10
1.3 Objetivo Geral.....	10
1.4 Objetivo Específico.....	10
1.5 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Reforma Administrativa. Nova Administração Pública.	12
2.2 Críticas aos Pressupostos da Nova Administração Pública	15
2.3 A Administração Pública Societal	17
2.4 Planejamento Estratégico.....	18
2.4.1 Conceito de Planejamento.....	18
2.4.2 Conceito de Estratégia.....	19
2.4.3 Conceito de Planejamento Estratégico.....	20
2.4.4 Etapas do Planejamento Estratégico	22
2.4.5 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico	24
2.4.6 Planejamento Estratégico na Administração Pública.....	24
2.4.7 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico	26
2.5 Balanced Scorecard (BSC)	29
3 METODOLOGIA.....	35
4 DESENVOLVIMENTO.....	40
4.1 Evolução do Planejamento Estratégico no Tribunal Superior do Trabalho.....	40
4.2 Planejamento Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho.....	42
4.2.1 Mapa Estratégico do TST.	42
4.2.2 Objetivos Estratégicos do Tribunal Superior do Trabalho.....	43

4.2.3 Metas do TST (2010 a 2014)	44
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	56
5.1 Metas e Indicadores Estratégicos do TST.....	56
5.2 Inputs e Outputs	58
5.3 Resultados da Pesquisa	61
6 CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

1.1.1 Reforma do Poder Judiciário. Emenda Constitucional nº 45, de 2004

A Constituição da República de 1988 representou um importante passo no sentido de garantir a independência e a autonomia do Poder Judiciário, materializada na “outorga aos Tribunais do poder de elaborar suas propostas orçamentárias dentro dos limites estabelecidos com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias” (MENDES, 2009).

De outra parte, impôs profunda mudança na estrutura do Judiciário, reorganizando e redefinindo as atribuições de seus órgãos. Dentre as principais alterações, destacam-se a definição do Supremo Tribunal Federal como Corte constitucional, bem assim a criação do Superior Tribunal de Justiça, dos Tribunais Regionais Federais e dos juizados especiais de pequenas causas.

Os inegáveis avanços, porém, não foram suficientes para resolver o problema crônico da demora do Estado na solução dos litígios. Em certa medida, o novo modelo institucional agravou o problema da ineficiência do Poder Judiciário brasileiro, contribuindo para o acúmulo de processos e à excessiva lentidão dos julgamentos.

A esse respeito, Sadek (2001) esclarece que, a partir da Constituição de 1988, o papel político do Poder Judiciário “se viu realçado pelo confronto de dois princípios: de um lado, o processo de modernização econômica, fortemente marcado pelo intervencionismo do governo no ordenamento jurídico (notadamente por intermédio das tão criticadas medidas provisórias); de outro, a vigência de uma nova constituição, repleta de novos direitos substantivos e garantias processuais individuais e de ordem coletiva. Nesse contexto, o Judiciário tornou-se palco de conflitos de grande intensidade, envolvendo setores ou grandes agrupamentos de indivíduos descontentes ou prejudicados pelas ações do governo. Junte-se a isso o fato de a

Constituição de 1988 ter ampliado sensivelmente as formas individuais e coletivas de acesso ao Judiciário”.

Como resultado, as demandas judiciais aumentaram, contribuindo ainda mais para o congestionamento dos órgãos da Justiça. Sadek (2004), por exemplo, ao examinar a movimentação processual da Justiça comum, no período de 1989 a 2002, constatou que naquele lapso de tempo a demanda por uma solução de natureza judicial foi extraordinária, como também foi significativa a quantidade de processos julgados. Concluiu, no entanto, que, enquanto o montante de processos recebidos no período investigado cresceu 10,89 vezes, o total de julgamentos aumentou apenas 4,76 vezes.

Isto quer dizer que, no período de 1989 a 2002, não obstante os esforços empreendidos e os expressivos resultados alcançados, o volume de processos que ingressaram na Justiça comum suplantou em mais de duas vezes o montante de processos solucionados.

Essa realidade, lamentavelmente, não se modificaria nos anos seguintes, aumentando ainda mais a insatisfação da população brasileira no tocante à qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário nacional.

A propósito desse antigo descontentamento, o Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP, em 1996, divulgou pesquisa apontando que o Poder Judiciário era muito mal avaliado entre os empresários, chegando a 89% os que o consideravam “ruim” ou “péssimo” em termos de agilidade (SADEK, 2004). A percepção dos demais segmentos da sociedade não diferia muito desse cenário. As críticas partiam de todos os setores e estratos sociais. Ninguém estava satisfeito com a ineficiência do Poder Judiciário.

Expressões muito difundidas no país, tais como: “a justiça tarda e falha”, “a justiça não é igual para todos”, “a justiça é elitista”, “mais vale um mau acordo do que uma boa demanda”, “para os amigos tudo para os inimigos a lei” bem aquilatam o descrédito da população em relação à entrega da prestação jurisdicional pelo Estado brasileiro.

Diante desse quadro, a reforma do Poder Judiciário tornou-se tema da agenda política na década de 1990.

Sadek (2001) esclarece “que a agenda política brasileira dos anos 90 foi marcada pelas propostas de reforma constitucional e infraconstitucional que modificaram o perfil do Estado e sua relação com a economia e a sociedade. Nesse contexto, era previsível a inclusão da questão judiciária na pauta de discussões, uma vez que a prestação de justiça constitui-se importante função estatal”.

Assim, em 1992, Hélio Bicudo, então Deputado Federal pelo PT, reagindo à crise da justiça no Brasil, apresentou Proposta de Emenda à Constituição (PEC 96/92).

Sadek (2001) ressalta que versões sucessivas modificaram substancialmente a proposta original do Deputado Hélio Bicudo. Avalia, no entanto, que a PEC 96/92 representou um marco, conquanto não traduzisse a reforma do Poder Judiciário aprovada mais de uma década depois pelo Congresso Nacional.

O primeiro ponto de inflexão do processo de reforma, coincidiu com a tentativa de revisão constitucional de 1993-94, quando o então Deputado Federal e relator Nelson Jobim (PMDB-RS) ampliou o debate sobre a crise do Poder Judiciário (SADEK, 2001).

Sucedeu que durante o processo de revisão constitucional nenhuma proposta a respeito do Judiciário foi submetida à votação. O relatório apresentado pelo Deputado Nelson Jobim, porém, serviria mais tarde de importante subsídio para os debates que se travaram acerca da reforma do Judiciário nacional.

Em agosto de 1995, a discussão sobre a reforma do Poder Judiciário foi retomada, a partir da instalação, na Câmara dos Deputados, de uma Comissão Especial para tratar do assunto. O Deputado Federal Jairo Carneiro (PFL-BA) foi designado relator da matéria. No entanto, a falta de consenso entre os parlamentares acerca das propostas do Relator impediu a votação do parecer pelo plenário da Comissão, que encerrou seus trabalhos em 1998 sem qualquer resultado efetivo.

Em 1999, após uma sequência de revelações de supostos e graves desvios de conduta imputados a membros do Poder Judiciário, a Câmara dos Deputados reativou a Comissão Especial de Reforma do Poder Judiciário, em reação à iniciativa do Senador Antônio Carlos Magalhães, do PFL-BA, de instalar uma Comissão Parlamentar de Inquérito para investigar as denúncias.

De acordo com Sadek (2001), "desde que passou a ocupar uma cadeira no Senado Federal, Antônio Carlos Magalhães fez do Judiciário um de seus principais alvos, desferindo duras críticas contra a magistratura e o mau funcionamento da Justiça. No início de 1999, num contexto de reforma ministerial e crise da aliança governista, ACM ocupou a cena política para dar início a uma campanha contra a corrupção que dizia existir na justiça brasileira".

Em 25 de abril de 1999, aprovou-se a CPI articulada por ACM, sob críticas da comunidade jurídica, precipitando a retomada das iniciativas de reforma do Poder Judiciário.

De acordo com Sadek (2001), esse episódio deu forças à "proposta de reinstalação da Comissão Especial de Reforma do Poder Judiciário, na Câmara dos Deputados", que ocorreu em 30 de março de 1999.

Inicialmente, o Deputado Federal Aloysio Nunes Ferreira (PSDB-SP) foi designado Relator da PEC. Meses depois, porém, assumiu o cargo de Secretário-Geral da Presidência da

República, na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, vindo a ser sucedido pela Deputada Federal Zulaiê Cobra (PSDB-SP).

A Deputada Zulaiê Cobra, em outubro de 1999, apresentou o seu relatório ao Plenário da Comissão. Em junho de 2000, a Câmara dos Deputados aprovou a PEC, em segundo turno.

A matéria, então, seguiu para o Senado Federal, onde permaneceu em análise de 2000 a 2004.

Em junho de 2004, portanto, ainda durante a tramitação da PEC da Reforma do Judiciário, o ministro Nélson Jobim, em discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal, proferiu a seguinte advertência, a propósito da necessidade de mudanças no sistema judiciário nacional:

“[...] Paulatinamente, o Supremo Tribunal e os Tribunais Superiores foram perdendo a função de Cortes da Federação [...]. Passaram a ser terceiro e quatro graus de jurisdição [...]. O tempo se dilatou. Veio a morosidade. A nação passou a perceber a disfuncionalidade do Poder Judiciário. Começou a cobrar. Era o fim do isolamento do Poder Judiciário.

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros [...]. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências: acessibilidade a todos, previsibilidade de suas decisões e decisões em tempo social e economicamente toleráveis.

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O Poder Judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para a afirmação de teses abstratas [...]. Tem que prestar contas à nação. É tempo de transparência e de cobranças.” (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2004)

Em 30 de dezembro de 2004, ou seja, doze anos após o início das discussões sobre a reforma do Poder Judiciário, o Congresso Nacional promulgou a Emenda Constitucional nº 45, inaugurando um importante capítulo na história recente do Brasil.

Na visão de Uchôa (2006), pela primeira vez, concretamente, o Judiciário (em sua conjuntura) se viu em reflexão, tendo sido dissecadas diversas de suas nuances, dentre as quais a transparência, a estrutura, a competência e a efetividade de seus provimentos.

Mendes (2009), por sua vez, ressalta que “a Reforma do Poder Judiciário [...] trouxe importantes inovações no âmbito do sistema judicial brasileiro, voltadas aos objetivos do aumento da transparência e eficiência do Judiciário”. Recorda, ainda, que “a concretização do princípio da proteção judicial efetiva pressupõe uma justiça célere e eficiente”.

Dentre as principais inovações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, Mendes (2009) destaca a criação do Conselho Nacional de Justiça.

Na sua avaliação, esse órgão preencheu uma lacuna na estrutura do Poder Judiciário, que, por conviver com a autonomia administrativa e financeira dos Tribunais, necessitava de

uma entidade central de coordenação, capaz de facilitar a integração dos diversos órgãos jurisdicionais do país, como também de submetê-los ao controle e a fiscalização de caráter administrativo e financeiro.

1.1.2 Conselho Nacional de Justiça

Como visto, com o propósito de aumentar a eficiência do Poder Judiciário, a Emenda Constitucional nº 45, de 2004 instituiu o Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle do Poder Judiciário encarregado de realizar a supervisão da atuação administrativa e financeira do Judiciário, composto por 15 membros, representantes da magistratura, do ministério público, da advocacia e da sociedade civil.

Para Carmona (2012), o CNJ nasceu com o papel fundamental na evolução do Poder Judiciário de servir de instrumento propulsor das transformações necessárias.

A criação do Conselho Nacional de Justiça decorreu da necessidade de integrar os diversos órgãos jurisdicionais do país dotados de autonomia administrativa e financeira, sob a coordenação de um órgão central, voltado a assegurar a melhoria da gestão administrativa, com a diminuição de custos e a maximização dos recursos, sem a qual não se atingirá a celeridade processual desejada (MENDES, 2009).

Ao CNJ, portanto, como órgão central do sistema judiciário brasileiro, incumbe a missão de coordenar e planejar as atividades administrativas do Poder Judiciário, que inclui a difícil tarefa de responder aos desafios da modernização e enfrentar as deficiências provocadas por visões e práticas administrativas isoladas dos Tribunais.

Assim, com o objetivo de aproximar os órgãos jurisdicionais, propiciando-lhes um sentido de unidade, e de criar condições para o aumento da eficiência, o legislador atribuiu ao Conselho Nacional de Justiça a responsabilidade de formular a política e estratégia do Poder Judiciário.

Na condição de órgão de coordenação do planejamento e da gestão estratégica dos Tribunais, o CNJ elegeu o planejamento estratégico com a principal ferramenta de mudanças. Para tanto, editou a Resolução nº 70, de 2009, instituindo o planejamento estratégico do Poder Judiciário, integrado por 15 (quinze) objetivos estratégicos nacionais, distribuídos em 8 (oito) temas:

D) Eficiência Operacional:

Objetivo 1: Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.

Objetivo 2: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.

II) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3: Facilitar o acesso à justiça.

Objetivo 4: Promover a efetividade no cumprimento das decisões

III) Responsabilidade Social:

Objetivo 5: Promover a cidadania.

IV) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6: Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário.

Objetivo 7: Fomentar a interação e a troca de experiências entre tribunais nos planos nacional e internacional.

V) Atuação Institucional

Objetivo 8: Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9: Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva.

Objetivo 10: Aprimorar a comunicação com públicos externos.

VI) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11: Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.

Objetivo 12: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

VII) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13: Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

Objetivo 14: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação.

VIII) Orçamento:

Objetivo 15: Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

Na mesma Resolução, o CNJ estabeleceu que o planejamento estratégico dos tribunais deve integrar-se ao Plano Estratégico Nacional, impôs a necessidade de fixação de metas de curto, médio e longo prazos, como também determinou a elaboração de projetos essenciais para o atingimento das metas definidas.

Instituiu, ainda, os Encontros Anuais do Poder Judiciário, com a participação dos presidentes e corregedores dos tribunais, além das associações nacionais de magistrados, com o objetivo de avaliar a estratégia nacional, divulgar o desempenho dos tribunais no

cumprimento das ações, projetos e metas nacionais no ano findo, e definir as novas ações, projetos e metas nacionais prioritárias.

Tal iniciativa significou que, pela primeira vez na história do Brasil, todos os órgãos do Poder Judiciário passarão “a atuar com propósitos comuns, traduzidos em objetivos estratégicos, norteados por atributos de valor como: credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência” (MENDES, 2009).

Nesse cenário, de profundas mudanças na relação do Poder Judiciário com a sociedade, surgiu o planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho, aprovado no final de 2009, com o objetivo de prestar ao cidadão um serviço público de melhor qualidade, assegurando não só maior acesso aos órgãos da Justiça, mas, principalmente, celeridade e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.

1.2 Problema

É possível relacionar a implantação do planejamento estratégico e o aumento da eficiência do Tribunal Superior do Trabalho, no tocante ao número de processos solucionados e a redução do prazo médio de tramitação dos processos na Corte nos últimos anos?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é investigar em que medida o planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho contribuiu para o desempenho jurisdicional da Corte.

1.4 Objetivo Específico

Analisar se os planos de ação estabelecidos com base nos resultados alcançados pelo Tribunal Superior do Trabalho, no período de 2009 a 2012, traduziram-se em aumento de eficiência.

1.5 Justificativa

Ninguém desconhece o fato de que é expressiva a quantidade de ações judiciais que permanecem sem solução nos Tribunais brasileiros. Milhões de processos deixam de ser

concluídos em tempo razoável, acumulando-se nos fóruns por décadas para desespero daqueles que aguardam por uma solução definitiva do seu problema.

A morosidade do Poder Judiciário atingiu níveis tão alarmantes que segmentos da sociedade apontam esse problema como fator de desestabilização da paz social e de alto custo para a nação, com reflexos na política econômica (custo Brasil). Muitos dos descontentes ainda bradam que justiça tardia é injustiça, ecoando célebre frase cunhada por Rui Barbosa.

O quadro desperta profunda preocupação e merece especial atenção, principalmente quando se atenta para a circunstância de que o Estado Democrático de Direito, em que se constitui a República Federativa do Brasil, pressupõe um Poder Judiciário eficiente e respeitado.

Essa histórica e persistente lentidão do Judiciário nacional, rotulado por muito como letárgico e pouco comprometido com os interesses da sociedade, motivou-me no desenvolvimento do presente trabalho, principalmente por acreditar que as causas da morosidade não se restringem ao aumento do volume de trabalho e à maior complexidade das questões jurídicas atuais, justificativas frequentemente apresentadas.

A meu juízo, é necessário que se investigue mais, sobretudo o modelo de administração adotado pelos órgãos do Poder Judiciário. É importante perquirir se os Tribunais brasileiros realmente estão comprometidos com a prestação de um serviço público de melhor qualidade. Deve-se esquadrihar se os órgãos da Justiça adotam uma gestão administrativa planejada, eficiente e preparada para enfrentar o desafio imposto pela sociedade atual da melhoria constante dos serviços públicos.

Em discurso realizado no VI Encontro Nacional do Judiciário, realizado em Sergipe, em 2012, o Exmo. Ministro João Oreste Dalazen, então Presidente do Tribunal Superior do Trabalho, exaltou que o planejamento estratégico e a gestão estratégica são ferramentas essenciais para o melhor desempenho do Judiciário brasileiro, ressaltando que “os fatos apontam para a urgência da mais ampla utilização de tais ferramentas na construção de uma justiça forte” (AGÊNCIA CNJ DE NOTÍCIAS, 2012).

Nessa perspectiva, surgiu o desejo de investigar até que ponto o planejamento estratégico e a gestão estratégica do TST vêm contribuindo para melhorar o desempenho da Corte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Reforma Administrativa. Nova Administração Pública.

No país, a primeira reforma administrativa foi a burocrática, de 1936, realizada por Getúlio Vargas, que se caracterizou pela excessiva centralização. A segunda reforma ocorreu durante o governo militar, em 1967, e representou um ensaio de descentralização e de desburocratização. A terceira reforma, empreendida pelo governo FHC na década de 1990, incorporou conceitos da nova gestão pública. Na época, as ideias gerencialistas estavam em voga na Inglaterra e nos Estados Unidos da América, em resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia, dois fenômenos que impuseram a redefinição em diversas partes do mundo das funções do Estado e da sua burocracia (PEREIRA, 1996).

Para inúmeros autores, como, por exemplo, Kliksbert e Matias-Pereira (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009), a nova administração pública caracteriza-se pela iniciativa de “identificar o cidadão, prestar-lhe contas; em resumo, ajustar-se às suas reais necessidades”.

De acordo com Pereira (1996), o objetivo da reforma administrativa empreendida no Brasil na década de 1990 foi “transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial”, visando ao aumento da eficiência e efetividade do setor público, ao melhoramento da qualidade das decisões estratégicas do governo e de sua burocracia, e à garantia de um serviço público orientado para o cidadão-cliente.

Para alcançar os seus objetivos, a reforma pressupõe, além da substituição dos controles meramente burocráticos por controles gerenciais, um processo judiciário rápido e a independência do Poder Judiciário (PEREIRA, 1996).

Paula (2005) recorda que para operar a transformação da cultura burocrática do Estado em cultura gerencial, Bresser-Pereira advoga que cabe aos administradores públicos colocarem em prática “as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao cidadão-cliente (...). Essa transformação ocorreria pela

utilização das ideias e ferramentas de gestão mais recentes do setor privado (...): os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras”.

Na visão de Bresser-Pereira (apud Paula, 2005), “a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática, pois segue os princípios do gerencialismo”. Cita como principais objetivos da administração pública gerencial: (a) melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia, (b) garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados, (c) garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público, (d) assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

Desse modo, com a implantação da nova administração pública no Brasil, pretendeu-se “delinear um novo padrão de gestão pública (...), apoiado nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social” (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Nesse sentido, o novo modelo de gestão pública, forjado no ideário gerencialista, representa uma promessa de administração pública moderna, consentânea com os anseios da sociedade que clama por um serviço mais eficiente, de melhor qualidade, transparente e submetido ao controle da sociedade.

Matias-Pereira (2009) alerta, contudo, para o fato de que “o sucesso desse novo modelo de gestão passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor de atingir esses objetivos”.

Sob essa perspectiva, não é exagero reconhecer que os valores subjacentes à nova administração pública, de alguma forma, não só influenciaram a reforma do Poder Judiciário, implementada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, como também foram incorporados pela cúpula do Judiciário, ainda que inconscientemente, sobretudo no que diz respeito aos ideais de eficiência, efetividade, transparência e controle social do serviço público.

É sabido que durante muitos anos o Poder Judiciário foi território desconhecido da grande maioria das pessoas, fechado em si mesmo, apegado a formalismos e à burocracia. Os juízes manifestavam-se exclusivamente nos autos e muitos acreditavam que não era seu dever prestar contas, nem mesmo no tocante à qualidade do serviço público prestado. Não havia metas institucionais ou o cuidado com a divulgação dos resultados do trabalho. Assim, celeridade processual era retórica.

Conforme já enfatizado, esse quadro motivou o ministro aposentado Néelson Jobim a advertir, em seu discurso de posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal, que “o Poder Judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma

academia para a afirmação de teses abstratas [...]. Tem que prestar contas à nação” (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2004).

A necessidade de mudanças também foi defendida por Mendes (2009). Em palestra, o referido Ministro do STF destacou que “o modelo ‘mais do mesmo’— que repete ano após ano a rotina de mais orçamento, mais magistrados, mais varas, mais servidores, etc. — está falido, o que é evidenciado pelo fato de que, apesar do aumento contínuo desses fatores, o número de processos pendentes de julgamento continua crescente”. Como alternativa, salientou “que o Judiciário precisa buscar outras formas de atuação, novos rumos, o que passa por soluções preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça como o planejamento estratégico e a modernização do processo produtivo do Poder Judiciário”.

Ambos os posicionamentos, partindo de autoridades balizadas e conhecedoras das limitações do sistema judicial brasileiro, não só demonstram o esgotamento do modelo tradicional de gestão adotado no Poder Judiciário, como também revelam que os problemas da excessiva morosidade e ausência de transparência apenas se resolverão com a quebra de paradigmas, a partir da adoção de um modelo de administração diferente, voltado para eficiência e com foco no cidadão.

Nesse ponto, tanto Jobim quanto Mendes, de forma consciente, ou não, na condição de integrantes da cúpula do Judiciário nacional, exerceram importante papel na propagação de conceitos inerentes à nova administração pública, ao defenderem a necessidade de romper com o passado e prestar um serviço público mais eficiente, de melhor qualidade, transparente e submetido ao controle social.

Ao final, essas ideias incorporaram-se à cultura administrativa atual do Poder Judiciário, a partir do processo de transformação iniciado com a Emenda Constitucional nº 45, de 2004 (Reforma do Judiciário), que procurou imprimir na rotina dos órgãos da Justiça o compromisso com a eficiência e a preocupação com o cidadão, pressupostos defendidos pela nova administração pública.

Cabe destacar, por fim, que a própria reforma do Poder Judiciário sofreu influências da vertente gerencialista, sobretudo na criação do Conselho Nacional de Justiça, que surgiu com a clara missão de romper com o isolamento dos órgãos da Justiça, atuando como coordenador, de modo a assegurar a eficiência do sistema judicial e permitir o controle do Judiciário pela sociedade, através da disseminação de conceitos baseados na administração profissional, em indicadores de desempenho explícitos, na ênfase no controle de resultados e no realce no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

2.2 Críticas aos Pressupostos da Nova Administração Pública

De acordo com Paula (2005), no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o MARE foi extinto e suas atribuições absorvidas pela Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Mencionando Rezende, Paula (2005) consigna que, na transferência para o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, a reforma perdeu seu ímpeto no que se refere ao redesenho institucional, sobressaindo o ajuste fiscal como elemento preponderante.

Na avaliação de Paula (2005), conquanto o Governo FHC, e em particular o Ministro de Estado Bresser-Pereira, tivessem um projeto bem definido para a mudança institucional, a reforma fragmentou o aparelho de Estado, pois os novos formatos organizacionais não substituíram os antigos, na medida em que, atualmente, nem todas as autarquias e fundações públicas transformaram-se em agências executivas. Idêntico fenômeno repetiu-se em relação a várias entidades da sociedade civil, que, embora hajam iniciado o processo de conversão em organizações sociais, acabaram optando pelo antigo *status* institucional.

Além de salientar a fragmentação da administração pública como aspecto negativo da reforma, Paula (2005) aprofunda as críticas à administração pública gerencial, apontando outras limitações desse modelo. Destaca, principalmente, que a vertente gerencial não rompeu com o neopatrimonialismo e as tendências autoritárias da gestão pública brasileira.

Paula (2005) refuta o caráter democrático da administração pública gerencial, opondo-se às conclusões de Bresser-Pereira, principalmente em relação aos seguintes entendimentos: (a) a diversificação de controles sociais ajuda a preservar o interesse público, pois mantém os burocratas em contato com a sociedade, favorecendo o equilíbrio entre técnica e política, (b) o modelo pós-burocrático de organização flexibilizou o aparelho de Estado, tornando-o mais eficiente na prestação de serviços e mais receptivo à participação popular, e (c) a esfera pública não-estatal viabilizou a participação representativa e direta dos cidadãos nas decisões políticas.

Salienta que as alegações do Ministro Bresser-Pereira não passam de meras idealizações de um modelo de administração gerencial, que, todavia, não se verificaram na prática.

No tocante ao controle social da gestão, Paula (2005) sustenta que “os múltiplos controles sugeridos não se manifestam na realidade: os burocratas continuam escapando do escrutínio popular”.

Quanto à suposta flexibilização do aparelho do Estado e maior receptividade à participação da sociedade, afirma que, “embora a orientação para o serviço público tente aproximar a nova administração pública da dimensão sociopolítica da gestão, ela não consegue transcender a mera idealização, superando os limites estruturais do modelo gerencialista e alcançando um novo patamar no que se refere à democratização do Estado”.

Por fim, em relação à propalada participação direta dos cidadãos na gestão, por meio de entidades públicas não estatais, salienta que a “transição para a organização pós-burocrática é um mito, pois temos uma flexibilização da burocracia e uma manutenção da dominação”. Ressalta, ademais, que a “administração pública gerencial continua sustentando a centralização do poder e o idealismo tecnocrático”.

Paula (2005) recorda que, no âmbito da gestão pública, “a tomada da decisão em si, que envolve risco, conjuntura e dinâmica política, abrangendo políticos, burocratas e cidadãos é parte do programa de ação do governo, também denominado *policy*. Na esfera governamental, o programa de ação pode seguir uma linha democrática ou tecnocrática. No primeiro caso, busca-se um consenso entre o maior número possível de representantes interessados. No segundo caso, a decisão é atribuída aos mais qualificados em termos de formação e competência”.

A linha tecnocrática, de acordo com Paula (2005), foi bastante difundida no governo militar, caracterizando-se por conceber a eficiência governamental a partir da concentração, centralização e fechamento do processo decisório.

Paula (2005) salienta que a vertente gerencialista não poupou críticas ao autoritarismo e neopatrimonialismo presentes na tecnocracia. Revela, porém, que, não obstante a censura, “a implantação do modelo gerencialista de gestão pública não resultou em ruptura com a linha tecnocrática, além de continuar reproduzindo o autoritarismo e o patrimonialismo, pois o processo decisório continuou como um monopólio do núcleo estratégico do Estado e das instâncias executivas, alijando a participação social das decisões”.

Desse modo, na avaliação de Paula (2005), a nova administração pública prosseguiu no estilo tecnocrático de gestão e excesso de discricionariedade, proliferando-se as decisões tomadas por um pequeno círculo burocrático que se situa fora do controle político e do escrutínio público, repetindo o modelo anterior de insulamento burocrático.

Acrescenta, ainda, a mencionada autora que “a instalação do padrão gerencialista também acabou reforçando a autonomia do Executivo e do círculo tecnocrático”. Prossegue, expondo que, para ganhar em eficiência, “a nova administração pública recomenda o aumento do poder discricionário dos burocratas e a elaboração de regras durante o processo de tomada

de decisão, que acaba por colocar o interesse público em segundo plano”, por ampliar o incentivo às práticas personalistas e voluntaristas do administrador público.

Por tudo isso, Paula (2005) afirma que, não obstante o discurso participativo da nova administração pública, a estrutura e a dinâmica do Estado pós-reforma não garantiram uma inserção da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas.

Assim, conclui “que o ideal seria uma administração pública co-gestionária, que realizasse arranjos institucionais capazes de inserir a participação popular na definição de programas, projetos e gestão de serviços públicos, o que implica reformular a organização do Estado e elaborar novos arranjos institucionais que estimulem práticas democráticas.

2.3 A Administração Pública Societal

A nova administração pública não foi capaz de transcender a dicotomia entre política e administração, pois sua estrutura e características não são permeáveis à infiltração das demandas populares e a uma efetiva participação social. Em contraposição ao gerencialismo, emergiu a vertente societal com a proposta de integrar a política e a administração, através da participação da sociedade na definição das políticas públicas (PAULA, 2005).

Paula (2005) recorda que a tradição mobilizadora no Brasil alcançou o seu auge na década de 1960, durante o governo de João Goulart, mas foi reprimida em 1964, pelo regime militar. As mobilizações, contudo, ressurgiram na década de 1970, reforçando a proposta de tornar a administração pública mais permeável à participação popular. Nos anos 1980 emergiu a vertente societal de reforma e gestão do Estado, como tentativa de romper com a forma centralizada e autoritária do exercício do poder.

A vertente societal, porém, ganhou visibilidade com a chegada ao Poder dos partidos políticos com viés de esquerda e centro-esquerda, aproveitando-se de experiências de participação social construídas principalmente nos governos das Frentes Populares.

Paula (2005) salienta que, “a despeito da heterogeneidade do campo dos movimentos, uma concepção começou a se tornar predominante no âmbito da vertente societal: a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para exercer um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a definição e implementação das ações públicas”.

Na visão de Tenório, mencionado por Paula (2005), uma gestão social “contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica,

por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

Paula (2005) menciona algumas experiências participativas, citando os fóruns temáticos, os conselhos de gestores de políticas públicas e o orçamento participativo, apresentando-as como ensaios que se diferenciam das práticas comuns, na medida em que contribuem para a construção de uma cultura política democrática nas relações entre o Estado e a sociedade.

A mencionada autora, no entanto, adverte para o fato de que essas manifestações “apresentam limites, pois são locais, fragmentárias e desarticuladas de um projeto global para reforma do Estado.

Conquanto fosse o desejo do governo atual o maior envolvimento das organizações sociais nos desígnios da administração pública, Paula (2005) revela que a vertente societal não se consolidou no governo “da aliança nacional-popular” (governo PT), salientando que o que se observa é uma continuidade das propostas da vertente gerencial.

Na avaliação de Paula (2005), a vertente societal não apresenta a mesma clareza e consenso da corrente gerencial em relação aos objetivos e características de seu projeto político, carecendo de propostas completamente acabadas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.

A propósito, Paula (2005) afirma que, no plano da organização administrativa do aparelho de Estado, a vertente gerencial tem objetivos bem definidos. Já a vertente societal não evoluiu na construção de uma proposta alternativa.

Conclui, assim, a aludida autora que “a ausência de uma elaboração da vertente societal para o aparelho de Estado contribui para a permanência da proposta gerencial”. Chama, porém, a atenção para a importância da gestão pública democrática, pois esta tende a romper com os modelos administrativos e fórmulas prontas, que não são capazes de refletir a complexidade dos processos políticos e sociais.

2.4 Planejamento Estratégico

2.4.1 Conceito de Planejamento

De acordo com Giacobbo (1997), “o planejamento é a primeira das funções básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), pois serve exatamente de base para as demais funções”.

Há uma pluralidade de conceitos de planejamento.

Maximiano (*apud* GIACOBBO, 1997), por exemplo, define planejamento como “o processo de definir objetivos ou resultados a ser alcançados, bem como os meios para atingi-los”.

Segundo Ackoff (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009), planejamento é “um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita”.

Batista (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009) leciona que planejamento é o “processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de problemas”.

Matias-Pereira (2009) assevera que o planejamento é “um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista ao atingimento de determinado objetivo”.

Nessa linha, o planejamento pode ser definido como um processo decisório racional em que se define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para isso, quando e como.

Cabe destacar que o produto do planejamento são os planos, que correspondem a uma fotografia do que se deve realizado em determinado momento para se atingir os objetivos almejados.

Por isso, Giacobbo (1997) ensina que os planos representam uma posição estática e momentânea do planejamento e descrevem um curso de ação para um período determinado.

Esse autor, no entanto, adverte para o fato de que os planos, como toda obra humana, carregam imperfeições, que se acentuam quando colocados em prática em ambientes complexos, dinâmicos e em constante transformação. Isso obriga o contínuo retorno dos planos ao processo de planejamento, para serem avaliados, revisados, adaptados, corrigidos e aprimorados ao longo do tempo.

A característica dinâmica dos planos também é ressaltada por Mintzberg (*apud* GIACOBBO, 1997), ao ressaltar “que o administrador é uma vítima do meio ambiente e opera dentro de limitações humanas inerentes, portanto, planos e decisões sempre necessitarão de melhoramentos”.

2.4.2 Conceito de Estratégia

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), estratégia “significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais”.

Henderson (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011) define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Oliveira (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011) ensina que estratégia é “um caminho que visa alcançar, de forma diferenciada, os objetivos estabelecidos”.

Por sua vez, Tiffany e Peterson (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011) consideram que estratégia significa: (a) descrever como alcançar as metas e objetivos organizacionais, (b) considerar os valores pessoais e sociais existentes na empresa; (c) orientar a utilização de pessoas e de recursos financeiros, e (d) criar e sustentar vantagem competitiva. Afirmam, também, que o sucesso de uma estratégia se vincula “a fazer as perguntas certas e a encontrar boas respostas”.

Portanto, a estratégica tem muito a ver com o futuro da organização.

Por isso, Chiavenato e Sapiro (2003) esclarecem que a estratégia precisa ser planejada, sendo o planejamento estratégico a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada.

Em outras palavras: a estratégia é o objeto do planejamento estratégico, que a materializará em um plano de ação voltado à consecução dos objetivos estabelecidos.

2.4.3 Conceito de Planejamento Estratégico

Ensina Giacobbo (1997) que, na década de 60, surgiu uma nova filosofia de planejamento como parte da evolução desse processo: o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, segundo o mencionado autor, diferentemente do método tradicional, volta-se à compreensão do ambiente externo e, por isso, mostra-se capaz de reagir com rapidez e eficiência às turbulências, incertezas e desafios de uma nova conjuntura caracterizada por mudanças cada vez mais rápidas, complexas e inesperadas.

No início, a sua aceitação sofreu resistências e sabotagens, pois muitos administradores o relacionaram a mais um exercício de preenchimento de formulários para atender aos caprichos da administração central (ANSOFF, *apud* GIACCOBO, 1997). Somente a partir de 1970, após a crise energética, é que começou a receber atenção generalizada e a ser adotado nas empresas (GIACOBBO, 1997).

Diante a importância que o planejamento estratégico adquiriu nos últimos anos, Rozelito, Felix e Rafael (2011) chamam a atenção para o fato de que esse método deve ser “o primeiro item a ser abordado pela administração estratégica, pois possibilita o desenvolvimento e mudanças organizacionais”.

Giacobbo (1997) recorda que o “planejamento estratégico procura respostas a novas situações, por meio da interação com o meio ambiente e o estabelecimento de um sentido de direção. Para aonde queremos ir? Qual direção a ser seguida? Que caminhos escolher?”.

Nessa perspectiva, a exemplo do que sucede em relação ao conceito de planejamento, o planejamento estratégico comporta diversas definições.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

De acordo com Kotler (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009), “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente”.

Oliveira (2010) ensina que “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Em linhas gerais, portanto, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo gerencial, contínuo e dinâmico, que envolve toda a estrutura hierárquica da organização, visando a planejar o futuro mediante ações definidas no presente.

Então, o propósito do planejamento estratégico “é aumentar a eficiência da organização ou de uma unidade de negócio”, conforme salientado por Kaplan e Norton (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011). Por isso, o planejamento estratégico define a direção principal a ser seguida e guia a organização nesse sentido, com o objetivo de gerar melhores resultados.

O planejamento estratégico, por outro lado, deve ser dinâmico para atender às constantes mudanças dos ambientes interno e externo. Logo, não se esgota num só plano, que necessita ser revisto continuamente até que se atinja o objetivo definido.

Giacobbo (1997), nesse sentido, compara o plano com um mapa de estrada, que confere ao motorista uma ideia geral da localização e da direção a ser seguida, mas que não o dispensa de manter-se permanentemente em alerta para corrigir o rumo ou enfrentar imprevistos.

2.4.4 Etapas do Planejamento Estratégico

Giacobbo (1997) observa que o “planejamento não se faz num *mar de rosas*, mas num meio resistente, com objetivos e visões conflitantes, onde cada indivíduo, com diferentes recursos de poder, procura conduzir o processo a seu modo”. O autor pontua, no entanto, que um bom processo de planejamento estratégico começa com uma vontade política de querer mudar.

No mesmo sentido, Matias-Pereira (2009) preconiza que a implantação do planejamento estratégico numa organização pública ou privada não se constitui numa tarefa fácil, sobretudo diante da diversidade dos contextos nos quais o planejamento pode ser desenvolvido.

Daí a importância da compreensão e do envolvimento de toda organização para o êxito do planejamento estratégico, na medida em que qualquer resistência colocará em risco a implantação dos planos.

Nessa perspectiva, “o planejamento estratégico não pode ser um pacote pré-fabricado. Deve ser construído pelas próprias lideranças do sistema e respeitar a cultura organizacional, renovando-a educacionalmente (pressupõe mudanças na cultura gerencial)” (MATOS *apud* GIACOBBO, 1997).

No desenvolvimento do planejamento estratégico, porém, além da necessidade do envolvimento de todos os recursos da organização, é imprescindível que suas etapas sejam respeitadas para o sucesso da empreitada (sensibilização, implementação, monitoramento e revisão).

De acordo com Giacobbo (1997), a sensibilização é a fase inicial do planejamento estratégico, que engloba “o conhecimento e a compreensão das características da instituição, a promoção de palestras e seminários para despertar a curiosidade e o interesse pelo assunto e uniformização de conceitos”. Abrange, igualmente, “a realização de discussões com os futuros participantes sobre o conteúdo do planejamento, os procedimentos a ser adotados, as atribuições e responsabilidade de cada área, o calendário e os instrumentos a ser utilizados”.

Matias-Pereira (2009), por sua vez, divide a fase inicial do processo de planejamento estratégico em três momentos (sensibilização e mobilização de atores, diagnóstico prévio e oficinas).

Em linhas gerais, no entanto, o mencionado autor não difere do posicionamento de Giacobbo (1997), pois aponta essa etapa como sendo de esclarecimentos, de definição dos

papéis dos atores no processo de planejamento estratégico, e de identificação das linhas de ação já existentes e dos recursos e projetos em andamento.

A fase seguinte é a implementação. Nela o plano elaborado será colocado em prática. “É a mais difícil, a que enfrenta mais resistências e encerra os maiores desafios”, na visão de Giacobbo (1997).

Hanna (*apud* GIACOBBO, 1997) previne sobre os cuidados durante essa fase. Esclarece que, para executar o planejamento estratégico, não basta que os planos e estratégias estejam articulados, sendo necessários o envolvimento da administração e a ampla divulgação dos planos, cuja implantação não deve ser vista apenas como tarefa exclusiva dos planejadores centrais.

Nesse estágio, de acordo com Giacobbo (1997), são muito comuns os seguintes erros, que devem ser evitados a todo custo para não colocar em risco o triunfo da implantação do planejamento estratégico: (a) delegação da tarefa de planejamento à assessoria, (b) tomada de decisões sem levar em consideração os planos, (c) excesso de formalismo ou informalidade no processo de elaboração dos planos, (d) negligência em pensar acerca do futuro, (e) contratação do planejamento fora da instituição, (f) elaboração de planos divorciados da realidade, (g) estaqueidade no funcionamento das partes e no processo decisório, (h) falta de sistematização e de integração do próprio planejamento, e (i) falta de apoio político e de compromisso com os planos.

Na sequência, surge a fase do monitoramento, baseada na mensuração das metas do planejamento (indicadores de resultados); na medição do desempenho das atividades-meio (indicadores de processo), bem assim no acompanhamento da evolução das condições externas que embasaram o planejamento (indicadores contextuais) (MATIAS-PEREIRA, 2009).

A fase final é a revisão do planejamento, que consiste na análise das informações produzidas no monitoramento e em eventual correção dos planos, realizados de forma periódica e sistemática, de modo que não haja um distanciamento entre a direção que se pretende seguir e a realidade do ambiente em que a organização está atuando.

Matias-Pereira (2009) recomenda que a revisão do planejamento deve balizar-se em informações obtidas por meio do monitoramento e deve ter um caráter periódico e sistemático, de forma a evitar o surgimento de espaços entre as diretrizes estabelecidas no plano e a realidade concreta das instituições e dos contextos nos quais elas atuam.

2.4.5 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico

Vasconcellos Filho (*apud* GIACOBBO, 1997), com base em resultados de pesquisas realizadas por instituições acadêmicas, aponta vantagens e limitações do planejamento estratégico:

Tabela 1 - Planejamento Estratégico

<i>VANTAGENS</i>	<i>DESVANTAGENS</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, desde que definido de modo participativo; 2. Incentiva a função diretiva despertando no executivo a sua função básica de definir a direção a ser seguida pela organização, bem como de reorientar as ações e atividade de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças ambientais; 3. Transforma a organização reativa e em proativa; 4. Agiliza o processo decisório, mediante o estabelecimento de parâmetros que subsidiam e racionalizam o processo decisório; 5. Orienta o desenvolvimento dos planejamentos organizacional, tático e operacional; e 6. Permite a obtenção de melhores resultados operacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ambiente pode não corresponder às expectativas, em decorrência de uma interpretação ou julgamento inadequado da realidade; 2. Resistência interna dos funcionários em mudar a filosofia de atuação e a maneira de ver e fazer as coisas; 3. O planejamento é dispendioso, pois é preciso alocar no processo significativa parcela de tempo da alta administração e dos melhores funcionários, além da realização de estudos especiais e de levantamento de informações; 4. O planejamento é difícil, exigindo dos dirigentes e demais participantes do processo alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade, coragem para implementar mudanças e estabelecer estratégias e, acima de tudo, muita persistência, perseverança e disciplina; e 5. A escolha é limitada quando os planos são completados. Embora o sistema de planejamento seja flexível, monitorado e revisado constantemente, um plano é elaborado para ser implementado, o que limita, de alguma maneira, às ações e alternativas inseridas no plano.

2.4.6 Planejamento Estratégico na Administração Pública

Durante os anos 60, o planejamento ganhou força como pré-requisito para aprovação e liberação de recursos, financiamentos e subsídios aos governos estaduais e locais provocando uma multiplicação de unidades de planejamento nas diferentes esferas da administração pública, como também o surgimento de variedades de planos e metodologias de planejamento (GIACOBBO, 1997).

Pinto (1982), no entanto, em trabalho publicado na década de 80, mostrou-se bastante cético no tocante a adoção do planejamento estratégico na administração pública, citando, dentre as causas, a descontinuidade administrativa, a fraqueza da autoridade planejadora, a

interdependência setorial como fator limitante, além do sucesso do planejamento setorial comandado por sistemas paraestatais bem dotadas de recursos, a exemplo da Petrobrás e, na época ainda estatal, da Companhia Vale do Rio Doce.

Passados mais de 30 anos dessa previsão, o prognóstico pessimista não se confirmou, diante da notória disseminação do planejamento estratégico no âmbito das instituições públicas.

Sobre esse fato, Marcelino, Matias-Pereira e Berbet (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009) destacam que, “nas últimas três décadas, as práticas do planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental”.

Giacobbo (1997), por sua vez, confirma essa assertiva, ao descrever casos de sucesso na elaboração e implantação do planejamento estratégico em organizações públicas, citando como exemplos a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO e a Fundação de Assistência ao Estudante – FAE. Reconhece, todavia, que “a relativa garantia de sobrevivência das organizações públicas, especialmente aquelas com maiores facilidades de apoio político, com maior poder de barganha, atua como forte aliada do imobilismo e da estabilidade”, contribuindo para a resistência das organizações e indivíduos às mudanças.

Ao tratar do planejamento estratégico nas organizações públicas, Matus (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2009) esclarece que “a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método”.

Igualmente, Matias-Pereira (2009) defende que “as decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazos, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores”.

Por isso, Matias-Pereira (2009) destaca a importância do planejamento estratégico no âmbito da administração pública e assevera que “o planejamento é uma prática essencial na administração – pública ou privada –, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações”, dentre eles a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, proporcionados pela racionalidade das decisões, que reduz riscos e amplia as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

2.4.7 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico de qualquer organização, pública ou privada, depende de uma sequência de eventos, que se resume na declaração da missão, na definição da visão do negócio, no diagnóstico do ambiente (interno e externo), na definição dos objetivos estratégicos, das metas e indicadores de desempenho, no monitoramento do desempenho e na formalização dos planos de ação.

a) Missão:

Missão é motivo central da existência da empresa e corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar. Desse modo, “exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos” (OLIVEIRA, 2010).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), missão “é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negócio’, delimitando o seu ambiente de atuação”.

No entendimento de Porto e Belfort (2001), missão “é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo”.

Portanto, a missão evidencia o papel da instituição na sociedade, ou seja, define a razão de ser da organização.

E não é só. Kaplan e Norton (1997) destacam a natureza inspiradora da missão, ao afirmarem que a declaração de missão deve fornecer energia e motivação à instituição.

Para atingir os seus propósitos, a declaração da missão deve ser objetiva, sintética e de fácil compreensão, de forma a identificar as características únicas da organização, para que possa orientar adequadamente os membros da organização quanto às atividades, à filosofia, conceito, valores e princípios da instituição.

b) Visão:

A visão de negócios representa uma expectativa da organização, um desejo e “funciona como um sonho que antecipa o alcance de resultados e de vários objetivos estratégicos” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Oliveira (2010), por sua vez, explicita que a visão deve resultar do consenso e do bom senso de um grupo de líderes, e não da vontade de uma pessoa, equivalendo ao limite

percebido pelos principais responsáveis pela instituição em um período de tempo mais longo; isto é, representa o que a organização pretende ser em um futuro próximo ou distante.

Assim, em linhas gerais, enquanto a missão define o negócio da organização, delimitando o seu campo de atuação, a visão relaciona-se com a imagem que a instituição projeta para si em um futuro breve ou distante.

c) Diagnóstico Estratégico do Ambiente:

Chiavenato e Sapiro (2003) salientam que, primeiro, é necessário conhecer o posicionamento da instituição, para que, posteriormente, seja possível traçar objetivos a serem alcançados e criar “condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua”.

A seu turno, ensina Oliveira (2010) que “a finalidade básica do diagnóstico estratégico é apresentar uma fotografia da empresa e de seu ambiente em determinado momento”, que compreende a análise dos ambientes externo e interno.

Na realização do diagnóstico estratégico, utiliza-se mais frequentemente como ferramenta a Matriz SWOT, que se baseia na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas) da organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o diagnóstico estratégico externo “procura identificar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais”, enquanto o diagnóstico estratégico interno corresponde à análise “da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua”.

Ao discorrer sobre o tema, Oliveira (2010) esclarece que “pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”, ao passo que “pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Por outro lado, para o aludido autor, as oportunidades “são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”, enquanto as ameaças “são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar-lhe condições desfavoráveis”.

Em linhas gerais, portanto, o diagnóstico estratégico externo é a maneira como a organização realiza o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas existentes, com a finalidade de (i) identificar os indicadores de tendências, (ii) avaliar o ambiente de negócios e a evolução setorial, (iii) analisar a concorrência e (iv) entender os grupos

estratégicos. O diagnóstico estratégico interno, por sua vez, busca fazer uma avaliação competitiva da organização, levando em conta os seus recursos organizacionais, os processos de trabalho e os resultados que a instituição vem produzindo.

d) Objetivos estratégicos:

Oliveira (2010) define os objetivos estratégicos como o estado, situação, alvo ou resultado futuro qualificado, com prazo estabelecido, que a organização pretende alcançar. O autor acrescenta, ainda, que os objetivos estratégicos surgem como resposta a uma pergunta essencial: o que devemos conseguir no curto, médio e longo prazo para nos conduzirmos de acordo com a missão?

Como se sabe, o estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar, qualquer caminho servirá. Desse modo, os objetivos estratégicos explicitam o que deve ser feito pela instituição para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos na sua missão.

Sob essa perspectiva, os objetivos estratégicos relacionam-se com a missão e precisam ser realistas, específicos e descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Oliveira (2010) reafirma esse posicionamento, ao sustentar que os objetivos estratégicos precisam ser claros, divulgados, entendidos e aceitos, como também devem ser específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores.

e) Metas e Indicadores de Desempenho

As metas equivalem aos desafios que, para serem alcançadas, exigem esforço extra. Em outras palavras, “é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo” (OLIVEIRA, 2010).

Na avaliação de Matias-Pereira (2009), metas “constituem a expressão concreta, quantificável dos resultados que se planeja alcançar em determinado período de tempo, com relação ao objetivo e produto identificado”. Para o referido autor, “as metas devem definir os níveis de desempenho mínimos aceitáveis, no curto e médio prazo.”

De acordo com Pedro (2004), “as metas são valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo. Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis”.

Os indicadores estratégicos, por sua vez, “são sinalizadores de alcance de uma situação ou estado desejado. Podem ser traduzidos em números, percentuais, descrições de processos ou fatos que indiquem a mudança qualitativa e/ou quantitativa de uma condição específica. Devem demonstrar, claramente, o que das ações ou processos desenvolvidos tem-

se como resultados possíveis de perceber, medir, qualificar e avaliar” (ZIMMERMANN, 2003 *apud* PINHEIRO, 2011).

Assim, “os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo” (PEDRO, 2004).

f) Monitoramento do Desempenho

A sistemática de monitoramento de desempenho é crucial no processo de planejamento estratégico. Por isso, a sua implementação deve ser encarada pela organização como prioritária, pois o monitoramento indicará se “aquilo que uma organização está realizando é consistente com o que ela decidiu fazer” (MATIAS-PEREIRA, 2009).

g) Formalização dos Planos de Ação

Os planos de ação representam as medidas concretas que deverão ser tomadas para se atingir os objetivos propostos. Na visão de Matias-Pereira (2009). “são os responsáveis por promoverem a melhoria contínua da organização”.

2.5 Balanced Scorecard (BSC)

O *balanced scorecard* foi a ferramenta de gestão estratégica escolhida pelo Conselho Nacional de Justiça para a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional. Assim, o uso desse instrumento tornou-se obrigatório para todos os segmentos do Poder Judiciário, permitindo ao CNJ avaliar a consecução dos objetivos estratégicos de cada órgão, por meio de indicadores de desempenho, além de monitorar os resultados de cada órgão.

Desenvolvido por Kaplan e Norton no início dos anos 90, o BSC, inicialmente, foi elaborado para a iniciativa privada, mas propagou-se no ambiente do setor público, representando, atualmente, um dos seus principais instrumentos de gestão estratégica.

Matias-Pereira (2009) ressalta que, “no âmbito do governo federal, a utilização do *balanced scorecard* está cada vez mais presente”, decorrente da “preocupação de inúmeras organizações públicas da administração direta e indireta, fundações e empresas públicas em adotar uma gestão estratégica”.

De acordo com Rozelito, Felix e Rafael (2011), o *balanced scorecard* é uma metodologia que se distingue das demais por não se preocupar, exclusivamente, com os aspectos financeiros da organização. O seu objetivo é “estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras”.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC explicita a missão e a estratégia da empresa em objetivos estratégicos, que se estruturam em quatro diferentes perspectivas: (a) financeira, (b) clientes, (c) processos internos e (d) aprendizado e crescimento.

Pedro (2004), por sua vez, destaca “que as perspectivas do *balanced scorecard* estão todas interligadas. Nenhuma pode ser vista de forma independente”.

Por isso, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a expressão *balanced scorecard* “reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho”.

Ao abordarem as diferentes perspectivas do BSC, Kaplan e Norton (1997) sustentam que a perspectiva financeira relaciona-se com a liquidez e a lucratividade da empresa.

As medidas financeiras de desempenho “indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Na perspectiva do cliente, as medidas de resultado referem-se à satisfação do cliente, à retenção de clientes, à aquisição de novos clientes, etc.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, as medidas voltam-se para os processos “que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”, privilegiando, sobretudo, os processos inteiramente novos que possam contribuir para atingir os objetivos financeiros e dos clientes, antecipando-se, inclusive, em relação a futuras demandas.

Finalmente, no tocante à perspectiva do aprendizado e crescimento, diz respeito à “identificação da infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”, que inclui investimentos na reciclagem de empregados, aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), essas quatro dimensões do planejamento estratégico têm-se revelado adequadas. Os criadores da metodologia BSC ponderam, no entanto, que tais dimensões não podem ser tomadas como uma camisa de força, mas servem como modelo.

No processo de implantação do BSC, é preciso definir claramente os objetivos estratégicos da empresa, como também é necessário alinhar o resto da organização com os objetivos propostos; revisar os processos internos ineficazes para o atendimento desses objetivos; definir indicadores controláveis e quantificáveis, e efetuar seu controle sistemático (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Nesse sentido, a escolha de indicadores controláveis e quantificáveis é um passo importante na implantação do BSC. No entanto, “os melhores *balanced scorecards* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *balanced scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Pedro (2004) defende idêntico posicionamento, ao sustentar que “os objectivos desta metodologia (BSC) vão muito para além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores. Quando é aplicada adequadamente permite ainda transformações organizacionais no sentido da acção, em especial: (a) criar uma visão integral da organização e sua situação actual; (b) olhar em frente de forma proactiva; (c) alinhar a estrutura organizativo; (d) estabelecer iniciativas priorizadas em direcção à estratégia; (e) influenciar o comportamento das pessoas chaves”.

Por isso, Kaplan e Norton (1997) salientam que o BSC “não é um simples conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. O *scorecard* deve “ser a tradução da estratégia da unidade de negócios sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos”.

Por outro lado, na avaliação de Rozelito, Felix e Rafael (2011), o *balanced scorecard* também representa uma valiosa ferramenta de integração capaz de romper com o isolamento dos diversos segmentos de uma instituição, pois, em virtude da preocupação dessa metodologia com todos os aspectos do processo de gestão, e não apenas com a perspectiva financeira, “o ambiente organizacional passa a se preocupar com o sucesso do todo, não mais com ações isoladas dos funcionários”.

No mesmo sentido, Giuntini (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011) salienta que “uma organização que utiliza o BSC como ferramenta de gestão estratégica, possibilita ao gestor saber qual o impacto de sua decisão sobre a unidade de negócio e toda a estratégia organizacional”.

No que se refere à utilização do *balanced scorecard* na administração pública, não se trata de novidade, conforme mencionado, pois essa metodologia já se encontra bastante difundida no serviço público.

Segundo Kaplan e Norton (*apud* ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011), “o modelo (BSC) pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e instituições sem fins lucrativos”.

Rozelito, Felix e Rafael (2011), igualmente, explicitam a viabilidade da implantação do *balanced scorecard* no setor público. No entanto, esclarecem que a adoção dessa

metodologia exige algumas adaptações, em particular, no tocante às perspectivas financeira (orçamentária) e do cliente (cidadão/sociedade), onde identificaram as principais limitações do uso do BSC nas organizações públicas.

“No setor privado, a perspectiva financeira é voltada para a obtenção de lucro e para a competitividade, diferentemente do setor público que não visa lucro”. No tocante à perspectiva do cliente, enquanto na iniciativa privada os objetivos estratégicos e metas referem-se às necessidades do mercado, no setor público a satisfação do cidadão/sociedade é uma obrigação do Estado (ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011).

No mesmo sentido, Pedro (2004) afirma que a utilização do BSC é compatível com o serviço público, desde que realizados alguns ajustes, tendo em vista as diferenças nas perspectivas do planejamento estratégico, quando comparados o setor público com a iniciativa privada.

Rozelito, Felix e Rafael (2011), a seu turno, apontam as desigualdades que consideram evidenciadas nas perspectivas *financeira e dos clientes*, conforme consta do quadro abaixo:

Tabela 2 – Perspectivas da Iniciativa Privada e do Setor Público

<i>PERSPECTIVAS</i>	<i>INICIATIVA PRIVADA</i>	<i>SETOR PÚBLICO</i>
FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. As medidas financeiras são vistas como orientações de curto prazo voltadas para retorno do capital empregado, lucros por ação. 2. O melhor desempenho financeiro tem conexão direta com a gestão dos indicadores de desempenho relacionados com a melhoria das operações, o atendimento ao cliente e novos produtos, com a busca por maiores volumes de vendas e margens operacionais, rapidez no giro do ativo e redução dos custos operacionais. 3. O retorno financeiro é decorrente do serviço prestado ao cliente. 4. Deve conter metas principais e que sirvam de referência para as demais perspectivas, ou seja, devem ter objetivos estratégicos e medidas associadas à consecução de um ou mais objetivos. 5. Os vetores de desempenho são condicionados pelo setor de mercado e o ambiente competitivo. 6. Gera retorno para os investidores. 7. Os gastos não são limitados aos valores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os recursos financeiros são destinados aos órgãos por meio do orçamento público e visam permitir a execução das políticas públicas federais. 2. A ênfase não está nos resultados financeiros e não se configura o lucro. 3. Não visa o retorno financeiro. 4. As metas principais, objetivos estratégicos e medidas associadas à consecução de um ou mais objetivos estão relacionados diretamente com o orçamento destinado à cada órgão da administração pública. 5. Não visa competitividade com o mercado. 6. Não gera retorno para os investidores, mas deve prestar contas dos custos e investimentos realizados. 7. Os gastos são limitados aos valores orçados.

	orçados.	
CLIENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. As medidas voltadas para os clientes são identificadas e concentradas para atender o mercado que se deseja competir e, muitas vezes, na personalização do cliente. 2. Oferece produtos ou serviços alinhados com a preferência dos clientes. 3. Satisfaz o cliente de acordo com o interesse da empresa. 4. O desempenho financeiro é obtido por meio de produtos e serviços valorizados pelos clientes. 5. Ocorre a preferência de atuação em determinada população e potenciais clientes. 6. O mercado de clientes está de acordo com suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. 7. Os fornecedores podem sugerir novas formas de negócio. 8. Ocorre a mensuração da intensidade com que atrai ou conquista novos clientes ou negócios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O público-alvo, que não é visto como um cliente, pode ser dividido em dois segmentos: <ol style="list-style-type: none"> a) administração pública: deve ser tratada de forma diferenciada pelo fato de receber orientações ou determinações dos órgãos normativos e de controle. b) cidadão/sociedade: a satisfação do cidadão/sociedade é uma obrigação do Estado e os interesses são direcionados para a coletividade.

Partindo da premissa de que o modelo tradicional de BSC não é totalmente adequado para as organizações públicas, Rozelito, Felix e Rafael (2011) defendem a realização de adaptações, que devem girar em torno de agregação e da adequação de perspectivas.

Sob esse prisma, entendem que a perspectiva financeira deve ser encarada sob a vertente do orçamento público, propondo, em consequência, a mudança de denominação para perspectiva *orçamentária*. Por outro lado, apresentam como propostas o desdobramento da perspectiva *clientes* em *cidadão/sociedade* e *administração pública*, além do acréscimo das *relações governamentais* ao rol das perspectivas.

Assim, os citados autores descrevem essas perspectivas da seguinte forma:

A perspectiva do *cidadão/sociedade* relaciona-se “com os objetivos estratégicos inerentes aos serviços a serem prestados ao cidadão e à sociedade, considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para a transparência”.

A perspectiva *administração pública* “envolve uma abordagem com foco na modernização da gestão pública, nos resultados das tomadas de decisões e no desenvolvimento da eficiência nas instituições públicas brasileiras”.

No tocante à perspectiva *relações governamentais*, abrange “as articulações entre os órgão do governo, empresas privadas e organismos internacionais, cujo objetivo principal é manter o relacionamento na busca de parcerias e soluções que sejam adequadas ao desenvolvimento das atividades e que venham a provocar interferências nos processos críticos de cada órgão da administração pública”.

Por fim, a perspectiva *orçamentária* “envolve os custos operacionais e investimentos a serem realizados e que estejam previstos no orçamento público”.

Portanto, na visão de Rozelito, Felix e Rafael (2011), o *balanced scorecard* adaptado à administração pública, ao invés das quatro perspectivas tradicionais do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), contaria com seis perspectivas: (a) orçamentária, (b) cidadão/sociedade, (c) administração pública, (d) relações governamentais, (e) processos internos, e (f) aprendizado e crescimento.

À vista disso, em linhas gerais, conclui-se que “é possível realizar a gestão estratégica nas organizações públicas, utilizando-se de um modelo concebido na iniciativa privada, como forma de auxiliar o gerenciamento de ações (...). O modelo de gestão estratégica, adaptado para as organizações públicas (BSC), é mais que uma ferramenta gerencial à disposição dos gestores públicos, no sentido de promover a redução das deficiências na prestação de serviço público. O BSC apresenta uma série de benefícios, como a integração de medidas orçamentárias e não orçamentárias, o vínculo da estratégia com o planejamento estratégico e orçamento, o alinhamento organizacional, a integração entre os órgãos públicos e uma maior proximidade no atendimento ao cidadão/sociedade, considerando que as ações do Estado devem estar orientadas ao cidadão sociedade, na condição de usuários de serviços públicos e destinatários das organizações públicas” (ROZELITO, FELIX e RAFAEL, 2011).

3 METODOLOGIA

Pretende-se investigar se o planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho, implantado no final de 2009, contribuiu para o aumento da eficiência da Corte no tocante ao número de processos solucionados e à redução do prazo médio de tramitação dos processos no Tribunal. Para isso, a intenção é comparar a eficiência do TST nos anos 2007 a 2012.

De acordo com Peña (2008), eficiência é a combinação ótima dos insumos e métodos necessários (*inputs*) no processo produtivo de modo que gerem o máximo de produto (*output*), ou seja, uma unidade de produção é eficiente quando obtém o maior nível de produto possível com um dado nível de insumo.

Para isso, a pesquisa obedecerá à metodologia quantitativa, que permite determinar os níveis de eficiência de unidades produtivas homogêneas, pois, no caso, o objetivo é comparar o TST com ele mesmo, apurando a sua eficiência ao longo de determinado período.

Pereira (2010) elucida que na pesquisa quantitativa “tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).”

Os métodos mais utilizados na pesquisa quantitativa são os paramétricos e os não-paramétricos.

O método paramétrico é o mais tradicional. Utiliza a regressão múltipla e exige antecipadamente a definição da relação funcional teórica entre as variáveis envolvidas.

Souza, Sousa e Tannuri-Pianto (2008) ressaltam, porém, “que um dos problemas das técnicas paramétricas é a necessidade de se conhecer a função de produção, bem como a distribuição da estatística dos desvios (resíduos) entre os valores esperados e observados”, ao contrário das técnicas não-paramétricas que “não necessitam de suposição no que diz respeito ao formato da fronteira de produção”, como também não requerem “a especificação de nenhuma relação funcional entre os insumos e produtos” (PEÑA, 2008).

Dentre as técnicas não-paramétricas, ergue-se a Análise Envoltória de Dados (DEA), desenvolvida por Charnes no final da década de 1970.

Trata-se de metodologia que permite analisar o desempenho relativo de unidades produtivas que utilizam os mesmos tipos de insumos para produzir os mesmos bens e/ou serviços (produtos), com a vantagem de não exigir que os insumos e produtos estejam representados na mesma unidade. Com isso, possibilita estabelecer comparações entre unidades produtivas (SOUZA, SOUSA e TANNURI-PIANTO, 2008).

Nessa metodologia, os “pesos” são calculados por meio de comparações entre as unidades, utilizando-se modelos de programação linear.

Em diversos países, a Análise Envoltória de Dados (DEA) vem sendo aplicada com sucesso no estudo da eficiência da administração pública e organizações sem fins lucrativos. No Brasil, todavia, essa ferramenta é utilizada mais frequentemente em Programas de pós-graduação de Engenharia de Produção e Sistema (Peña, 2008).

Souza, Sousa e Tannuri-Pianto (2008) revelam que “a grande popularidade das medidas técnicas de eficiência não-paramétricas, tais como a DEA (Data Envelopment Analysis), decorre da sua flexibilidade operacional”.

Asseveram que a metodologia “DEA” assenta-se no conceito de fronteira de produção, que representa “a máxima quantidade de *outputs* (ou produtos) que pode ser obtida a partir de uma série de *inputs* (insumos) ou recursos utilizados”.

Ao explicitarem o modelo de Análise Envoltória de Dados (DEA), Souza, Sousa e Tannuri-Pianto (2008) esclarecem que a aludida metodologia requer a definição de DMUs — *Decision Making Unit*, que representam as unidades de produção cuja eficiência será avaliada, que podem ser órgãos públicos, empresas, departamentos, divisões etc.

Salientam que as DMU’s devem apresentar em comum a utilização dos mesmos *inputs* e *outputs*, a fim de que possam ser comparadas entre si.

Esclarecem, ainda, não ser necessário que todos os *inputs* (insumos) e *outputs* (produtos) apresentem a mesma medida de valor. Idênticos *inputs* e *outputs*, entretanto, devem ser medidos do mesmo modo.

Por exemplo, ao comparar a eficiência produtiva de duas empresas que produzem rolhas de cortiça (“A” e “B”), definiram-se, hipoteticamente, como *inputs* a quantidade de cortiça necessária para a produção e o total de empregados utilizado no processo. Por sua vez, fixou-se como *output* o total de rolhas produzidas. Nesse caso, existem *inputs* e *outputs* medidos em diversas unidades. Contudo, caso adotada a “tonelada” como unidade de valor do *input* da Empresa “A”, relativo à quantidade de cortiça necessária para a produção, o mesmo

input da Empresa “B” também deverá ser medido em tonelada, não se admitindo outra medida. Idêntico raciocínio aplica-se aos demais *inputs* e *outputs*.

Saliento, de outra parte, que os estudos indicam que o maior desafio do modelo de Análise Envoltória de Dados (DEA) é definir corretamente os *inputs* e *outputs*. A propósito disso, adverte Yeh (1996) (*apud* SOUZA, SOUSA e TANNURI-PIANTO, 2008) que “a seleção apropriada das variáveis de *input* e *output* constitui a mais importante tarefa no uso da metodologia” em referência (DEA).

Anoto que mesmo ciente das dificuldades para se determinar corretamente os *inputs* e *outputs*, o método Análise Envoltória de Dados (DEA) pareceu-me o mais adequado para o caso.

Primeiramente, em virtude da ausência de uma série histórica quanto ao planejamento estratégico do TST, que, como se recorda, foi implantado no final de 2009, ou seja, há menos de quatro anos. Sequências tão reduzidas não permitem a utilização eficiente dos métodos paramétricos.

O segundo motivo, resulta do fato de que as metas e indicadores que compõem o planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho são medidos em diferentes unidades (horas/servidor, processos/servidor e total de dias de tramitação do processo, por exemplo). Nesse caso, a metodologia “DEA” oferece vantagens em relação a outros métodos, ao permitir avaliar a eficiência técnica de uma “unidade de produção” a partir de múltiplos insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*) aferidos em unidades diferentes.

Como se recorda, pretende-se aquilatar na pesquisa se há relação entre a implantação do planejamento estratégico e o aumento da eficiência do Tribunal Superior do Trabalho. Para isso, imprescindível comparar os resultados de 2007, 2008 e 2009 (período pré-planejamento estratégico) com os auferidos em 2010, 2011 e 2012 (período pós-planejamento estratégico).

Para tanto, adotar-se-á como DMUs (*Decision Making Unit*) os anos de 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, correspondendo cada ano a uma unidade de produção, no caso, o Tribunal Superior do Trabalho. Isto permitirá comparar o TST com ele mesmo, avaliando a sua atuação em anos diferentes.

Ressalto que, de acordo com a metodologia utilizada (Análise Envoltória de Dados), a unidade de produção (DMU) mais eficiente, ou seja, aquela que apresenta o maior nível de produto possível com um dado nível de insumo, corresponde à DMU que atinge *score* de 100% (cem por cento).

Transpondo-se esse raciocínio para a pesquisa, os anos que alcançarem *score* de 100% corresponderão aos de maior eficiência do Tribunal Superior do Trabalho.

Esclareço, por outro lado, que, atento à advertência de Yeh, no sentido de que “a seleção apropriada das variáveis de *input* e *output* constitui a mais importante tarefa no uso da metodologia”, optei pela definição de 3 cenários distintos a fim de reduzir a possibilidade de definição equivocada de *inputs* e *outputs*.

Esclareço que, no caso, os *inputs* são os insumos; isto é, equivalem às variáveis que impactam nos resultados do Tribunal. Por sua vez, os *outputs* ou produtos correspondem à produção do TST, sob a ótica do total de processos solucionados e do prazo médio de solução.

Na hipótese, partindo-se dos indicadores do planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho – 2010/2014, definiram-se os seguintes *inputs* e *outputs* para os cenários I, II e III:

Cenário I:

a. Inputs:

- i. Processos Recebidos no TST (PR),
- ii. Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)
- iii. Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ),
- iv. Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)

b. Outputs

- i. Processos Solucionados no TST (PS)
- ii. Índice de Tempo Médio de Tramitação do Processo no TST (ITMT)
- iii. Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)
- iv. Índice de Congestionamento (IC)

Cenário II

a. Inputs

- i. Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)
- ii. Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ)
- iii. Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)

b. Outputs

- i. Processos Solucionados no TST (PS)
- ii. Índice do Tempo Médio de Tramitação (ITMT)
- iii. Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)
- iv. Índice de Congestionamento (IC)

Cenário III

a. Inputs

- i. Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)
- ii. Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ)
- iii. Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)

b. Outputs

- i. Processos Solucionados no TST (PS)
- ii. Índice de Tempo Médio de Tramitação do Processo no TST (ITMT)

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Evolução do Planejamento Estratégico no Tribunal Superior do Trabalho.

A Justiça do Trabalho sempre foi reconhecida pela vanguarda, seja no tocante à interpretação do direito, seja em relação às iniciativas de cunho administrativo visando aperfeiçoar o serviço prestado à sociedade.

Imbuído desse espírito, o Tribunal Superior do Trabalho, em 27 de junho de 2001, deu os primeiros passos na implantação de um conjunto de medidas que pudesse assegurar à população um serviço público de excelência.

Assim, o então Presidente da Corte, Ministro Almir Pazzianotto Pinto, instituiu a estrutura organizacional do Sistema de Gestão da Qualidade do Tribunal Superior do Trabalho, mediante o Ato nº 230/GDGCA.GP. Para tanto, criou um Conselho da Qualidade, integrado por servidores das áreas administrativa e judiciária da Corte.

O Ato nº 230/GDGCA.GP estabeleceu como atribuições do Conselho da Qualidade do TST: (a) avaliar, com sentido crítico, o Sistema da Qualidade, assegurando-lhe contínuo funcionamento e eficácia; (b) efetuar os ajustes necessários aos requisitos da política e objetivos da qualidade; (c) implementar os objetivos da qualidade estabelecidos anualmente; (d) identificar os desvios e garantir a implementação das correspondentes ações corretivas e/ou preventivas; (e) gerar as condições administrativas, técnicas e disciplinares para assegurar o cumprimento integral da política, dos princípios e das diretrizes da qualidade estabelecidas; (f) divulgar as atividades relativas à qualidade e estimular a interação entre as diversas áreas da organização; e (g) propiciar os recursos necessários à manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade.

Sucedendo que, ao final do mandato do Ex.mo Ministro Almir Pazzianotto Pinto, em março de 2002, o Sistema de Gestão da Qualidade do Tribunal Superior do Trabalho perdeu

forças, extinguindo-se pouco tempo depois, em decorrência da absoluta ausência de apoio da alta cúpula e por razões de ordem técnica.

Nos anos seguintes, a discussão em torno da adoção de um modelo de gestão voltado para a excelência permaneceu dormente no TST, sem grandes novidades, exceto pela breve tentativa de adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, mas que não se confirmou, não havendo registro no Tribunal dos motivos que impediram essa adesão.

No entanto, em 28 de agosto de 2008, a questão tornou-se institucional. Naquela data, o Órgão Especial do Tribunal Superior do Trabalho aprovou o Regulamento Geral da Secretaria da Corte, prevendo a obrigatoriedade de designação de uma comissão permanente de planejamento estratégico.

A Comissão Permanente de Planejamento Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho foi constituída em 17 de abril de 2009, mediante o Ato nº 233/ASGE.GDGSET.GP, editado pelo então Presidente da Corte, Ministro Milton de Moura França.

O planejamento estratégico do Tribunal Superior do Trabalho, todavia, robusteceu-se a partir da Resolução nº 70, de 18 de julho de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceu a obrigatoriedade da implantação do planejamento estratégico em todos os tribunais do país.

Como se recorda, o CNJ foi criado como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, cabendo-lhe, dentre as suas atribuições, coordenar o planejamento estratégico do Poder Judiciário.

Em atendimento à Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, o Órgão Especial do Tribunal Superior do Trabalho, por intermédio da Resolução Administrativa nº 1373, de 15 de dezembro de 2009, aprovou o Planejamento Estratégico da Corte para vigorar no período de 2010 a 2014.

Na oportunidade, o TST procedeu às adaptações do *balanced scorecard* para compatibilizá-lo com as características da administração pública. Assim, modificou as tradicionais perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), para adotar as seguintes perspectivas: (a) recursos, (b) processos internos, (c) institucional e (d) sociedade.

Descreveu, ainda, como missão da Corte “pacificar as relações por meio da uniformização jurisprudencial e da prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”, bem assim definiu a visão de futuro, enunciando-a da seguinte forma: “ser conhecido perante a sociedade como instituição de referência na pacificação das relações trabalhistas”.

Ao final, estabeleceu 11 objetivos estratégicos, todos alinhados com os do Conselho Nacional de Justiça, além de 33 metas e indicadores.

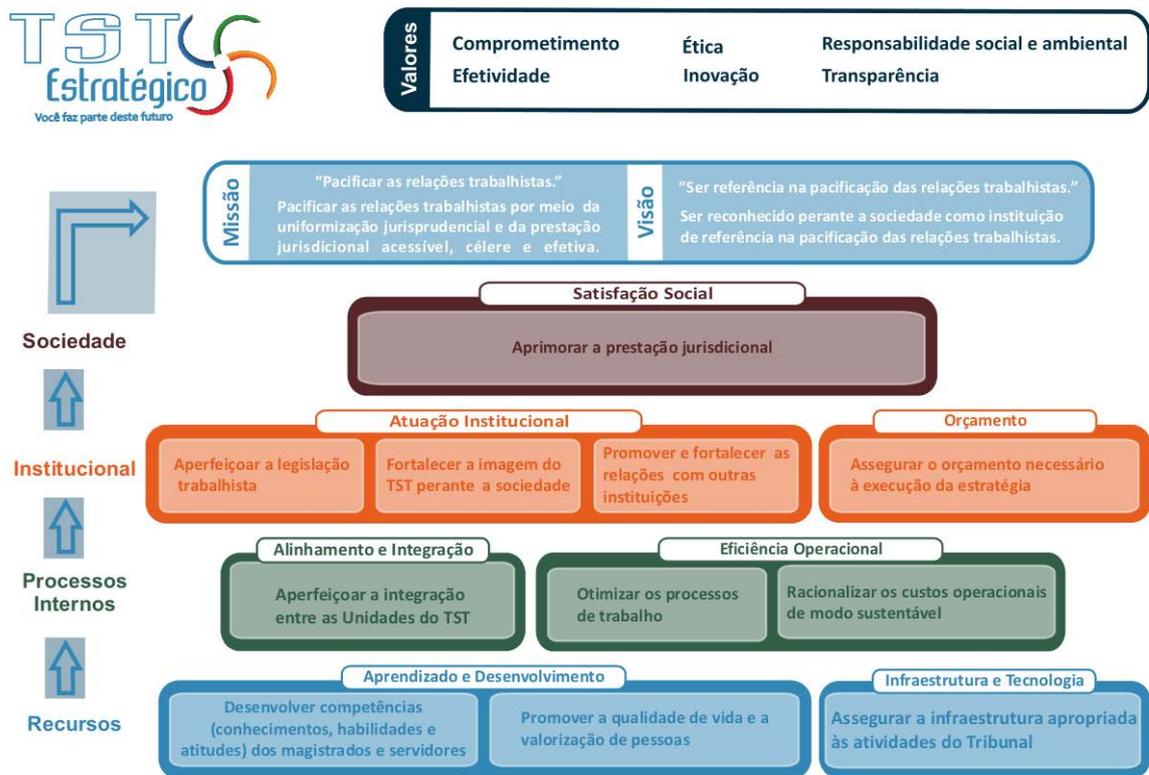
Nos anos de 2011, 2012 e 2013, o Plano Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho sofreu revisões técnicas, que foram aprovadas pelas Resoluções Administrativas nºs nº 1463, de julho de 2011, 1522, de abril de 2012, e 1610, de maio de 2013, com o objetivo de mantê-lo atualizado e coerente com os objetivos estratégicos da Corte.

4.2 Planejamento Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho.

4.2.1 Mapa Estratégico do TST.

O Mapa estratégico descreve o conjunto de hipóteses de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Esta hipótese é construída com base no conhecimento da organização pública e na sua estratégia, visando ao alcance da visão.

Figura 1 - Mapa Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho



4.2.2 Objetivos Estratégicos do Tribunal Superior do Trabalho

Objetivos estratégicos, como se sabe, são declarações de ações que direcionam o caminho para se realizar a Missão e alcançar a Visão de Futuro.

Os objetivos estratégicos do Tribunal Superior do Trabalho alinham-se aos do Conselho Nacional de Justiça, conforme preconizado na Resolução nº 70/2009 do CNJ.

Nesse sentido, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos do TST relativos ao período 2010 a 2014:

- a) desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos magistrados e servidores,
- b) promover a qualidade de vida e a valorização de pessoas,
- c) assegurar a infraestrutura apropriada às atividades do tribunal,
- d) aperfeiçoar a integração entre as unidades do TST,
- e) otimizar os processos de trabalho,
- f) racionalizar os custos operacionais de modo sustentável,
- g) aperfeiçoar a legislação trabalhista,
- h) fortalecer a imagem do TST perante a sociedade,
- i) promover e fortalecer as relações com outras instituições,
- j) assegurar o orçamento necessário à execução da estratégia,
- k) aprimorar a prestação jurisdicional.

O quadro abaixo relaciona os objetivos estratégicos do Tribunal Superior do Trabalho com os do Conselho Nacional de Justiça:

Tabela 3 – Objetivos Estratégicos do TST e do CNJ

<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO TST</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CNJ</i>
Desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos magistrados e servidores.	1. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; e 2. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.
Promover a qualidade de vida e a valorização de pessoas.	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.
Assegurar a infraestrutura apropriada às atividades do tribunal.	1. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI; e 2. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.
Aperfeiçoar a integração entre as unidades do TST.	1. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais); e 2. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.
Otimizar os processos de trabalho.	Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.
Racionalizar os custos operacionais de modo sustentável.	Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.
Aperfeiçoar a legislação trabalhista.	1. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional forte; e 2. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.
Fortalecer a imagem do TST perante a sociedade.	1. Aprimorar a comunicação com o público externo; 2. Facilitar o acesso à Justiça; 3. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais); 4. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições; e 5. Promover a cidadania.
Promover e fortalecer as relações com outras instituições.	1. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais); e 2. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.
Assegurar o orçamento necessário à execução da estratégia.	Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia.
Aprimorar a prestação jurisdicional.	1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos; e 2. Facilitar o acesso à Justiça.

4.2.3 Metas do TST (2010 a 2014)

As metas estratégicas representam os resultados a serem alcançados pelo Tribunal para atingir os objetivos propostos, ao passo que os indicadores estratégicos são sinalizadores do

alcance de uma situação ou estado desejado, refletindo o desempenho da instituição relativamente aos objetivos estratégicos.

O Planejamento Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho, aprovado pela Resolução nº 1373, de 15 de dezembro de 2009, com as revisões técnicas introduzidas pelas Resoluções Administrativas nºs 1463/2011, 1522/2012, e 1610/2013, compõe-se de 3 (três) metas institucionais e 30 (trinta) metas estratégicas, com os respectivos indicadores, para o período de 2010 a 2014, a saber:

1) Meta Institucional 1:

Reduzir em 5% ao ano o tempo médio de tramitação entre o andamento inicial e a baixa do processo judicial, diminuindo de 569,27 dias (resultado obtido em 2011) para 417 dias, até 2014.

Tabela 4 - Meta Institucional 1

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
755,94	629,87	540,80	439	417

Indicador Estratégico: Índice do Tempo Médio de Tramitação (ITMT)

2) Meta Institucional 2:

Reduzir de 21,60% (resultado apurado em 2011) para 16% os processos não baixados com mais de 2 anos de distribuição, até 2014.

Tabela 5 - Meta Institucional 2

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	17%	17%	14%	10%

Indicador Estratégico: Índice de Processos Antigos Não Baixados (IPANB)

3) Meta Institucional 3:

Aumentar 5% ao ano o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo TST, elevando de 56,4% (resultado apurado em 2011) para 71,4%, até 2014.

Tabela 6 - Meta Institucional 3

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	x	61,4%	66,4%	71,4%

Indicador Estratégico: Índice de Satisfação dos Clientes (ISAT)

4) Meta Estratégica 4:

Atingir 25 horas de carga horária média de capacitação dos servidores em competências, até 2014.

Tabela 7 - Meta Estratégica 4

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
10h	32h	28h	29h	30h

Indicador Estratégico: Índice Médio de Capacitação em Competências (IMCSC)

5) Meta Estratégica 5:

Aumentar de 85,06% (resultado apurado em 2011) para 90% o nível “atendeu plenamente” aferido na Avaliação de Impacto de Treinamento, até 2014.

Tabela 8 - Meta Estratégica 5

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
50%	60%	86%	88%	90%

Indicador Estratégico: Índice de Desenvolvimento da Competência (IDC)

6) Meta Estratégica 6:

Aumentar em 1% ao ano o percentual de metas alcançadas, elevando de 69% (resultado apurado em 2010) para 73%, até 2014.

Tabela 9 - Meta Estratégica 6

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
10%	70%	71%	72%	73%

Indicador Estratégico: Índice de Alcance de Metas (IAM)

7) Meta Estratégica 7:

Atingir participação mínima de 55% do total de magistrados e servidores, até o ano de 2014, na Pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo TST.

Tabela 10 - Meta Estratégica 7

2010	2011	2012	2013	2014
30%	x	50%	x	55%

Indicador Estratégico: Índice de Clima Organizacional (ICO)

8) Meta Estratégica 8:

Atingir na Pesquisa de Clima Organizacional, em relação aos fatores *Estilo de Chefia*, *Gestão Organizacional*, *Infraestrutura* e *Valorização do Servidor*, o nível “satisfatório ou excelente” nos seguintes percentuais: 81%, 51%, 73% e 88%, respectivamente, até 2014.

Tabela 11 - Meta Estratégica 8

ANO	ESTILO DE CHEFIA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	INFRAESTRUTURA	VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
2010	81%	46%	73%	88%
2012	81%	48%	73%	88%
2014	81%	51%	73%	88%

Indicador Estratégico: Índice de Clima Organizacional (ICO)

9) Meta Estratégica 9:

Reduzir em 5% ao ano o índice de afastamento de servidores decorrente de licença médica para tratamento da própria saúde, diminuindo de 3,92% (resultado apurado em 2011) para 3,35%, até 2014.

Tabela 12 - Meta Estratégica 9

2010	2011	2012	2013	2014
3,19%	3,64%	3,72%	3,53%	3,35%

Indicador Estratégico: Índice de Afastamento de Servidores Decorrente de Licença Médica (IAFAST)

10) Meta Estratégica 10:

Aumentar a participação dos colaboradores (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) nos eventos de qualidade de vida, de 51,85% (resultado apurado em 2011) para 58%, até 2014.

Tabela 13 - Meta Estratégica 10

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
10%	15%	54%	56%	58%

Indicador Estratégico: Índice de Participação em Eventos de Qualidade de Vida (IPEQV)

11) Meta Estratégica 11:

Atingir, no máximo, 475 registros da Central de Atendimento ao Usuário de indisponibilidade de serviços de infraestrutura e/ou sistemas de tecnologia da informação, até 2014.

Tabela 14 - Meta Estratégica 11

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	x	1.089	500	475

Indicador Estratégico: Índice de Indisponibilidade de Serviços de Tecnologia da Informação (IISTI)

12) Meta Estratégica 12:

Atingir na Pesquisa de Clima Organizacional, no item integração entre as áreas do TST, o nível “satisfatório ou excelente”, no percentual de 65%, até 2014.

Tabela 15 - Meta Estratégica 12

	<i>2010</i>	<i>2012</i>	<i>2014</i>
Nível de Satisfação	Satisfatório ou excelente	Satisfatório ou excelente	Satisfatório ou excelente
Respondentes	30%	40%	55%

Indicador Estratégico: Índice de Integração entre as Unidades (IIU)

13) Meta Estratégica 13:

Atingir 77% de projetos estratégicos em execução dentro do prazo, até 2014.

Tabela 16 - Meta Estratégica 13

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
50%	74%	75%	76%	77%

Indicador Estratégico: Índice de Execução dos Projetos Estratégicos (IEXPE)

14) Meta Estratégica 14:

Aumentar em 5% ao ano o número de julgados por força de trabalho em relação aos gabinetes, elevando a média de 233,57 processos (resultado apurado em 2010) para 285 processos, até 2014.

Tabela 17 - Meta Estratégica 14

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
234,83	246,57	258,90	272	285

Indicador Estratégico: Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)

15) Meta Estratégica 15:

Atingir e manter 500 julgados por força de trabalho da área judiciária, até 2014.

Tabela 18 - Meta Estratégica 15

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	367,53	385,91	500	500

Indicador Estratégico: Índice de Julgados por Força de Trabalho da Área Judiciária (IJFTAJ)

16) Meta Estratégica 16:

Reduzir o índice de congestionamento de 59,28% (resultado apurado em 2010) para 49,97%, até 2014.

Tabela 19 - Meta Estratégica 16

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
58,47%	56,47%	54,57%	52,47%	49,97%

Indicador Estratégico: Índice de Congestionamento (IC)

17) Meta Estratégica 17:

Reduzir em 5% ao ano o tempo médio de tramitação entre o andamento inicial e a distribuição do processo judicial, diminuindo de 59,84 dias (resultado apurado em 2010) para 46 dias, até 2014.

Tabela 20 - Meta Estratégica 17

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
56,22	53,41	50,74	48	46

Indicador Estratégico: Índice Médio da Distribuição (IMD)

18) Meta Estratégica 18:

Reduzir em 5% ao ano o tempo médio de tramitação entre a primeira conclusão e o primeiro julgamento do processo judicial, diminuindo de 358,68 dias (resultado apurado em 2012) para 324 dias, até 2014.

Tabela 21 - Meta Estratégica 18

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
588,90	425,64	322,21	341	324

Indicador Estratégico: Índice Médio de Julgados (IMJ)

19) Meta Estratégica 19:

Reduzir de 67,55 dias (resultado apurado em 2011) para 50 dias o tempo médio de tramitação entre o primeiro julgamento e a baixa do processo judicial sem recursos internos, até 2014.

Tabela 22 - Meta Estratégica 19

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
53,05	50,40	60	55	50

Indicador Estratégico: Índice Médio de Baixados sem Recursos (IMBSR)

20) Meta Estratégica 20:

Reduzir em 5% ao ano o tempo médio de tramitação entre o primeiro julgamento e a baixa do processo judicial com recursos internos, diminuindo de 337,74 dias (resultado apurado em 2010) para 275 dias, até 2014.

Tabela 23 - Meta Estratégica 20

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
368,49	320,85	304,81	290	275

Indicador Estratégico: Índice Médio de Baixados com Recursos (IMBR)

21) Meta Estratégica 21:

Aumentar o percentual de publicação de acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento, elevando de 68,72% (resultado apurado em 2010) para 90%, até 2014.

Tabela 24 - Meta Estratégica 21

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	74,04%	79,36%	84,68%	90%

Indicador Estratégico: Índice de Agilidade na Publicação dos Acórdãos (IAPA)

22) Meta Estratégica 22:

Reduzir de 25,10% (resultado apurado em 2011) para 15% o total de processos conclusos com mais de 2 anos de distribuição nos gabinetes, até 2014.

Tabela 25 - Meta Estratégica 22

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
32,12%	19,79%	22%	18%	15%

Indicador Estratégico: Índice de Processos Antigos nos Gabinetes (IPAG)

23) Meta Estratégica 23:

Reduzir o tempo médio de tramitação entre a instauração do processo de licitação e a publicação do resultado, de 139 dias (resultado apurado em 2011) para 120 dias, até 2014.

Tabela 26 - Meta Estratégica 23

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
x	175	133	126	120

Indicador Estratégico: Índice do Tempo Médio de Licitação (ITML)

24) Meta Estratégica 24:

Reduzir de R\$ 3.231,03 (resultado apurado em 2010) para R\$ 3.000,00, ou menos, o valor da despesa por processo baixado, mantendo-o até 2014.

Tabela 27 - Meta Estratégica 24

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00

Indicador Estratégico: Índice do Custo Médio de Processos Baixados (ICMPB)

25) Meta Estratégica 25:

Reduzir em 5% ao ano o consumo de resmas de papel A4, diminuindo de 16.841 resmas (resultado apurado em 2012) para 15.199 resmas, até 2014.

Tabela 28 - Meta Estratégica 25

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
21.388	19.144	18.187	15.999	15.199

Indicador Estratégico: Índice do Consumo de Papel (ICP)

26) Meta Estratégica 26:

Reduzir de 11,78% para 11 m³ o consumo de água por colaborador, até 2014.

Tabela 29 - Meta Estratégica 26

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
16,49	12,83	11,78	11,50	11,00

Indicador Estratégico: Índice do Consumo de Água (ICA)

27) Meta Estratégica 27:

Manter o consumo de energia elétrica por colaborador em 2.249 Kwh, até 2014.

Tabela 30 - Meta Estratégica 27

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
2.452	2.233	2.188	2.144	2.101

Indicador Estratégico: Índice de Consumo de Energia (ICE)

28) Meta Estratégica 28

Aprovar nas Comissões Originárias e/ou no Plenário das Casas Legislativas, até 2014, 40% dos projetos de lei de interesse do TST, apresentados por parlamentares ou pela própria Corte, após deliberação do Órgão Especial (ano base 2011), e que tenham acompanhamento da Assessoria Parlamentar.

Tabela 31 - Meta Estratégica 28

<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
20%	30%	40%

Indicador Estratégico: Índice de Aperfeiçoamento da Legislação Trabalhista (IALT)

29) Meta Estratégica 29:

Manter em 6.820 o número de pessoas beneficiadas com projetos sociais do TST, até 2014.

Tabela 32 - Meta Estratégica 29

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
500	2.694	4.018	4.236	4.655

Indicador Estratégico: Índice de Responsabilidade Social (IRSOC)

30) Meta Estratégica 30:

Aumentar em 2% ao ano o total de matérias jornalísticas veiculadas na mídia sobre o TST, elevando de 37.933 (resultado apurado em 2012) para 39.993 matérias, até 2014.

Tabela 33 - Meta Estratégica 30

<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
16.839	17.176	17.519

Indicador Estratégico: Índice de Matérias Jornalísticas Veiculadas na Mídia (IMJVM)

31) Meta Estratégica 31:

Aumentar em um, a partir da medição de 2012, o número de parcerias vigentes no TST, aumentando de 44 para 46 parcerias, até 2014.

Tabela 34 - Meta Estratégica 31

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
30	31	39	40	41

Indicador Estratégico: Índice de Cooperação (ICOOP)

32) Meta Estratégica 32:

Manter 100% dos projetos estratégicos dentro do orçamento, até 2014.

Tabela 35 - Meta Estratégica 32

<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
60%	88,44%	92,29%	96,14%	100%

Indicador Estratégico: Índice de Inclusão dos Projetos Estratégicos no Orçamento (IIPEO)

33) Meta Estratégica 33:

Atingir 100% de execução do valor disponibilizado no orçamento para os projetos estratégicos, até 2014.

Tabela 36 - Meta Estratégica 33

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
91,52%	94,34%	97,16%	100%

Indicador Estratégico: Índice de Execução do Orçamento Estratégico (IEXOE)

Conquanto o Planejamento Estratégico do Tribunal Superior do Trabalho seja composto por 33 metas e indicadores estratégicos, das quais 12 (doze) são metas judiciárias, nem todos se relacionam diretamente ao objeto da pesquisa, que, como se recorda, cuida-se de responder à seguinte indagação: É possível relacionar a implantação do planejamento estratégico e o aumento da eficiência do Tribunal Superior do Trabalho nos últimos anos, no tocante ao número de processos solucionados e a redução do prazo médio de tramitação dos processos na Corte?

Portanto, a análise dos dados limitar-se-á a 5 (cinco) metas e indicadores estratégicos, todos diretamente relacionados à eficiência do Tribunal Superior do Trabalho, no que tange e ao total de processos resolvidos e ao prazo médio de solução.

Nessa perspectiva, apenas as seguintes metas e indicadores serão objeto de tratamento específico no capítulo seguinte: (a) Meta Institucional nº 1 (Índice do Tempo Médio de Tramitação — ITMT), (b) Meta nº 4 (Índice Médio de Capacitação dos Servidores em Competências — IMCSC), (c) Meta nº 14 (Índice de Julgados por Força de Trabalho — IJJT), (d) Meta nº 15 (Índice de Julgados por Força de Trabalho da Área Judiciária), (e) Meta nº 16 (Índice de Congestionamento — IC).

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Metas e Indicadores Estratégicos do TST

A adoção da metodologia Análise Envoltória de Dados (DEA) pressupõe a prévia definição dos *inputs* e *outputs*, que foram estabelecidos a partir dos indicadores das seguintes metas:

1) Meta Institucional 1:

Tabela 37 - Meta Institucional 1 (dias)

2010	2011	2012	2013	2014
755,94	629,87	540,80	439	417

Indicador Estratégico: Índice do Tempo Médio de Tramitação (ITMT)

Tabela 38 - ITMT (dias)

2010	2011	2012
663,02	569,27	462,41

Fórmula:

$$ITMT = \frac{\sum(\text{data da baixa} - \text{data de andamento inicial})}{\text{baixados}}$$

Variáveis:

Data da baixa: data em que os processos baixaram no período

Data do andamento inicial: data em que os processos conclusos no período foram recebidos no TST

Baixados: total de processos baixados ou arquivados no período

2) Meta Estratégica 4:

Tabela 39 - Meta Estratégica 4 (horas)

2010	2011	2012	2013	2014
30h	32h	28h	23h	25h

Indicador Estratégico: Índice Médio de Capacitação em Competências (IMCSC)

Tabela 40 - IMCSC (horas)

2010	2011	2012
29,33 h	31,32 h	22,31 h

Fórmula:

$$IMCSC = \frac{\text{horas de capacitação}}{\text{servidores}}$$

Variáveis:

Horas de Capacitação: total de horas de capacitação dos servidores em competências

Servidores: total de servidores

3) Meta Estratégica 14:

Tabela 41 - Meta Estratégica 14 (processos)

2010	2011	2012	2013	2014
234,83	246,57	258,90	272	285

Indicador Estratégico: Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)

Tabela 42 - IJFT (processos)

2010	2011	2012
233,57	217,97	242,70

Fórmula:

$$IJFT = \frac{\text{julgados}}{\text{força de trabalho}}$$

Variáveis:

Julgados: total de decisões proferidas, inclusive monocráticas

Força de Trabalho: total de servidores lotados em gabinetes de ministro

4) Meta Estratégica 16:

Tabela 43 - Meta Estratégica 16 (%)

2010	2011	2012	2013	2014
58,47%	56,47%	54,57%	52,47%	49,97%

Indicador Estratégico: Índice de Congestionamento (IC)

Tabela 44 - IC (%)

2010	2011	2012
53,28%	57,44%	54,53%

Fórmula:

$$IC = \left[1 - \left(\frac{\text{baixados}}{\text{acervo anterior} + \text{casos novos}} \right) \right] \times 100$$

Variáveis:

Baixados: processos baixados, remetidos ao STF e arquivados

Acervo Anterior: saldo de processos aguardando julgamento

Casos Novos: processos originários e em grau de recurso recebidos no TST

5.2 Inputs e Outputs

Os *inputs* e *outputs* foram definidos a partir de alguns indicadores estratégicos do TST, notadamente os seguintes indicadores: (a) Índice de Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC), (b) Índice de Tempo Médio de Tramitação do Processo no TST (ITMT), (c) Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT), e (d) Índice de Congestionamento (IC).

No caso, porém, do Total de Processos Recebidos no TST, Total de Processos Solucionados no TST, Força de Trabalho na Administração Judiciária e Força de Trabalho em Gabinetes, igualmente determinados como *inputs* e *outputs*, tratam-se de variáveis extraídas dos indicadores acima referidos.

Assim, são os seguintes os *inputs* e *outputs* considerados na Análise Envoltória de Dados, observados os respectivos cenários:

Tabela 45 - Cenário I

<i>VARIÁVEL/UNIDADE</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>I/O</i>
Processos Recebidos no TST	165.466	183.235	206.232	204.211	211.734	237.281	Input
Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)/servidores lotados	761	868	894	912	937	912	Input
Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ)/servidores lotados	460	509	577	573	513	495	Input
Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)/horas aula	34	58	25	29	31	22	Input
Processos Solucionados pelo TST (PS)/processos	153.592	223.430	265.802	211.979	206.965	234.953	Output
Índice do Tempo Médio de Tramitação (ITMT)/dias	686	698	796	663	569	462	Output
Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)/(processos/servidor de gabinete)	202	257	297	232	220	257	Output
Índice de Congestionamento (IC)	62,52%	48,35%	38,23%	53,07%	57,89%	54,53%	Output

Tabela 46 - Cenário II

<i>VARIÁVEL/UNIDADE</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>I/O</i>
Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)/servidores lotados	761	868	894	912	937	912	Input
Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ)/servidores lotados	460	509	577	573	513	495	Input
Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)/horas aula	34	58	25	29	31	22	Input
Processos Solucionados pelo TST (PS)/processos	153.592	223.430	265.802	211.979	206.965	234.953	Output
Índice do Tempo Médio de Tramitação (ITMT)/dias	686	698	796	663	569	462	Output
Índice de Julgados por Força de Trabalho (IJFT)/(processos/servidor de gabinete)	202	257	297	232	220	257	Output
Índice de Congestionamento (IC)	62,52%	48,35%	38,23%	53,07%	57,89%	54,53%	Output

Tabela 47 - Cenário III

<i>VARIÁVEL/UNIDADE</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>I/O</i>
Força de Trabalho em Gabinetes (FTG)/servidores lotados	761	868	894	912	937	912	Input
Força de Trabalho na Administração Judiciária (FTAJ)/servidores lotados	460	509	577	573	513	495	Input
Índice Médio de Capacitação do Servidor em Competências (IMCSC)/horas aula	34	58	25	29	31	22	Input
Processos Solucionados pelo TST (PS)/processos	153.592	223.430	265.802	211.979	206.965	234.953	Output
Tempo Médio de Tramitação (TMT)/dias	686	698	796	663	569	462	Output

5.3 Resultados da Pesquisa

Tabela 48 - Resultado da Pesquisa (Cenário I)

<i>DMU (DECISION MAKING UNIT)</i> <i>(UNIDADES DE PRODUÇÃO)</i>	<i>SCORE</i>
2007	100%
2008	100%
2009	100%
2010	90,15%
2011	96,54%
2012	100%

Tabela 49 - Resultado da Pesquisa (Cenário II)

<i>DMU (DECISION MAKING UNIT)</i> <i>(UNIDADES DE PRODUÇÃO)</i>	<i>SCORE</i>
2007	94,44%
2008	100%
2009	100%
2010	87,63%
2011	95,31%
2012	100%

Tabela 50 - Resultado da Pesquisa (Cenário III)

<i>DMU (DECISION MAKING UNIT)</i> <i>(UNIDADES DE PRODUÇÃO)</i>	<i>SCORE</i>
2007	91,06%
2008	100%
2009	100%
2010	87,26%
2011	95,31%
2012	100%

6 CONCLUSÃO

a) no Cenário I, no período de 2007 a 2012, o Tribunal Superior do Trabalho atingiu o *score* de 100% (cem por cento) nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2012, ou seja, esses foram os anos em que a Corte alcançou o maior nível eficiência, considerados os *inputs* utilizados no processo produtivo (fatores de produção).

b) nos Cenários II e III, no período de 2007 a 2012, o *score* de 100% (cem por cento) foi atingido pela Corte nos anos de 2008, 2009 e 2012.

c) nos três cenários examinados o pior resultado ocorreu em 2010, que corresponde ao período em que o Tribunal Superior do Trabalho foi menos eficiente.

Conforme ressaltado, o *score* de 100% (cem por cento) representa a combinação ótima dos insumos e métodos necessários (*inputs*) no processo produtivo de modo que gerem o máximo de produto (*output*).

Nessa perspectiva, esperava-se que os melhores resultados do Tribunal Superior do Trabalho surgissem a partir de 2010, ou seja, após a implantação do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da definição de metas, do rigoroso acompanhamento dos resultados e do estabelecimento de planos de ação.

Especulou-se, pois, que o planejamento estratégico teria influenciado não só no aumento do número de processos julgados no TST, no período de 2010 a 2012, no total de 653.897 processos, em comparação com o período de 2007 a 2009, quando foram solucionados 642.827 processos, mas, sobretudo, a queda vertiginosa do tempo de tramitação de um processo na Corte, de 687 (seiscentos e oitenta e sete) dias, verificado em 2007, para 462 (quatrocentos e sessenta e dois dias), apurado em 2012.

A hipótese, no entanto, não se confirmou, pois os três cenários examinados revelaram que os anos anteriores à adoção do planejamento estratégico, à exceção de 2012, foram os de maior eficiência da Corte, sobretudo os anos de 2008 e 2009, que apresentaram *score* de 100% nas três conjunturas.

O ano de 2010, por sua vez, que coincide com o momento da implantação do planejamento estratégico no TST, foi o de menor eficiência da Corte, independentemente do cenário analisado.

Diante dos resultados alcançados, se, por um lado, não foi possível relacionar a implantação do planejamento estratégico com o aumento da eficiência do Tribunal Superior do Trabalho, no tocante ao número de processos solucionados e ao prazo médio de tramitação do processo na Corte, de outra parte, não se pode concluir, peremptoriamente, que não influenciou no rendimento. Prova disso, foi o ano de 2012, que se mostrou entre os de maior eficiência do TST, nos três cenários.

A pesquisa, portanto, resultou inconclusiva, possivelmente em virtude do pouco tempo de implantação do planejamento estratégico na Corte, que não permitiu a realização da análise considerando-se um lapso temporal mais dilatado.

Os anos vindouros é que dirão se o planejamento estratégico do TST surtiu os efeitos desejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA CNJ DE NOTÍCIAS. Presidente do TST destaca planejamento estratégico como essencial ao Judiciário. **http:** //www.cnj.jus.br, 6 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/21990-presidente-do-tst-destaca-planejamento-estrategico-como-essencial-ao-judiciario>>. Acesso em: 6 maio 2013.

CARMONA, R. S. Administração estratégica no Poder Judiciário: o planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça. In: PENTEADO, L. F. W.; PONCIANO, V. L. F. **Curso Modular de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico**. 1ª. ed. São Paulo: Conceito Editorial, 2012. p. 465-487.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal do Contas da União**, Brasília, v. 28, n. 74, p. 73-107, out./dez. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MENDES, G. Pronunciamento do Ministro Gilmar Mendes. **Site do STF - Organização do Poder Judiciário Brasileiro**, 2009. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf>>. Acesso em: 20 Junho 2013.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública**. São Paulo: FGV, 2005.

PEDRO, J. M. O Balanced ScoreCard (BSC) no Sector Público. **Revista Informação e Informática**, ano XVII, n. 28, Março 2004. 14-23.

PEÑA, C. R. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 12, n. 1, Jan./Mar. 2008. 3-106.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, janeiro-abril 1996. 24-52.

PINHEIRO, A. P. N. S. **Implementação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília. Brasília. 2011. Monografia apresentada ao final do curso de Administração.

PINTO, A. L. O Planejamento Estratégico na Administração Pública Brasileira: rumos e perspectivas. **Caderno FUNDAP**, São Paulo, ano 2, n. 4, junho 1982. 4-13.

PORTO, C.; BELFORT, A. Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional. In: _____ **Apostila para o Curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. MACROPLAN - Prospectiva e Estratégia**. Brasília: [s.n.], 2001.

ROZELITO, F.; FELIX, P. D. P.; RAFAEL, T. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 62, n. 1, jan./mar. 2011. 51-74.

SADEK, M. T. **Reforma do Poder Judiciário**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

SADEK, M. T. Poder Judiciário: perpesctivas de reforma. **Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, Maio 2004.

SOUZA, J. C. F.; SOUSA, M. D. C. S. D.; TANNURI-PIANTO, M. E. Modelos Não Paramétricos Robustos de Gestão Eficiente de Agências Bancárias: O Caso do Banco de

Brasil. **Economia**, ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pósgraduação em **Economia**, Brasília, 9, n. 3, Março 2008. 601-623.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Anais do Supremo Tribunal Federal**. Brasília. 2004.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Relatório Geral de Estatística da Justiça do Trabalho**. Brasília. 2006.

UCHÔA, M. R. **A Emenda Constitucional 45 e o Conselho Nacional de Justiça**. Anais do XIV Congresso Nacional do CONPEDI. Florianópolis: Fundação Boiteux. 2006. p. 61-62.