



Planejamento Estratégico

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 13ª REGIÃO

**Assessoria de Gestão
Estratégica - AGE**

Noções Básicas

Versão I

Janeiro/2011

<u>ÍNDICE</u>	Pág.
1 – Apresentação	03
2 – O que mudou no cenário atual?	03
3 – Conheça alguns conceitos importantes desse novo cenário de gerenciamento estratégico	03
3.1 – Gestão Estratégica	03
3.2 – Planejamento Estratégico	04
3.3 – Mapa Estratégico	04
3.4 – Missão	04
3.5 – Visão de Futuro	05
3.6 – Valores	05
3.7 – Objetivos Estratégicos	05
3.8 – Projetos Estratégicos	06
3.9 – Gestores dos Projetos Estratégicos	07
3.10 - Indicadores de Desempenho	08
3.11 – Metas	08
3.12 – Reunião de Avaliação da Estratégia (R.A.E.)	08
3.14 – Temas Estratégicos	08
4 – Como construímos o mapa estratégico do TRT13?	08
5 – Bibliografia	10

1 - APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos, mudanças significativas ocorreram no cenário do judiciário brasileiro. Dentre elas a Resolução nº 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da qual foi instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional, e criado com o intuito de atender às demandas de presteza e excelência dos serviços prestados à sociedade.

A partir de então, todos os órgãos do judiciário brasileiro voltaram-se para uma mudança profunda na forma de planejar e gerenciar as suas ações. O TRT13, através da aprovação do seu planejamento estratégico para o período de 2010 a 2014, também se incorporou a esse cenário, estabelecendo a estratégia da instituição, criando metas e traçando objetivos a serem alcançados.

A Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) acredita que o êxito na implantação do planejamento estratégico depende diretamente da disseminação desses novos conhecimentos e do engajamento de todos que fazem a instituição. Para tanto, compilou os principais conceitos ligados ao planejamento estratégico, para divulgá-los, de forma acessível a todos que compõem o TRT13.

2 – O QUE MUDOU NO CENÁRIO ATUAL?

Com a aprovação do planejamento estratégico para o período de 2010 a 2014, o TRT13 orientou o seu foco de atuação para atingir objetivos, cumprir metas e executar ações, com o propósito de cumprir a sua missão e atingir a sua visão institucional (como a instituição deseja ser vista pela sociedade).

Nesse novo cenário, os objetivos e as ações de cada unidade do TRT precisam estar alinhados com os objetivos organizacionais, criando uma sinergia no alcance dos resultados planejados.

Dessa forma, o maior desafio institucional está relacionado à efetividade prática no alcance dos objetivos estratégicos, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo planejamento estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

3 - CONHEÇA ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES DESSE NOVO CENÁRIO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO:

3.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA: Trata em primeiro lugar da **formulação de estratégias que determinam rumos ou formas de atingir objetivos**. Essas estratégias são geralmente

reunidas e descritas em um planejamento estratégico, que, por sua vez, é concebido didaticamente a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucida ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo à organização.

3.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos, que favorecerão o cumprimento da missão institucional. Considera como premissas básicas que todo o processo tenha coerência e sustentação. Não se constitui num processo estanque ou momentâneo, possui um dinamismo que exige um acompanhamento constante e revisões periódicas.

O planejamento estratégico é um instrumento esclarecedor quanto:

- à **missão**: para que servimos, qual é nossa razão de ser;
- à **visão**: enquanto instituição, onde queremos chegar;
- aos **valores**: quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar a nossa visão;
- à **estratégia** - como faremos para alcançar a nossa visão e como desdobraremos a estratégia (quais as grandes ações que precisam ser conduzidas e que comporão a estratégia, isto é, os *objetivos estratégicos*).

A estratégia deverá desdobrar-se também indicando as *competências organizacionais*, ou seja, quais são as capacidades que possuímos coletivamente, ou que precisaremos desenvolver, para podermos alcançar a nossa visão.

3.3 - MAPA ESTRATÉGICO: O mapa formulado pelo TRT13 sistematiza qual é a missão da instituição e como queremos ser vistos no futuro. Para cumprir a sua missão, o TRT13 utilizará os seus recursos disponíveis (pessoas e tecnologia), ajustará os seus processos internos, mantendo o foco de sua atuação na sociedade, além de manter todas as suas ações pautadas em atributos de valor.

3.4 - MISSÃO: Consiste numa declaração concisa da **razão de ser**, de existir da instituição. É, sobretudo, uma ferramenta de comunicação com a sociedade.

Missão significa responder às seguintes perguntas:

- Por que existimos? Onde estamos?
- Para que propósito o TRT13 existe?
- Que valor o TRT13 oferece para a sociedade?

A Missão do TRT13 está assim definida:

“PROMOVER JUSTIÇA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO”

3.5 - VISÃO DE FUTURO: A Visão reflete como a organização pretende ser vista no futuro. É a declaração sucinta de um desejo coletivo a ser alcançado, a médio e a longo prazos. Busca refletir o atendimento às necessidades da sociedade.

Visão significa responder às seguintes perguntas:

- Para onde vamos ? Qual é o nosso destino ?
- O que desejamos ser ?
- O que o TRT13 quer alcançar a médio e a longo prazos?
- Qual é a visão de futuro do TRT13 ?

A Visão do TRT13 está assim definida:

“SER REFERÊNCIA NA PROMOÇÃO DA JUSTIÇA, ATÉ 2014, COM RECONHECIMENTO DA SOCIEDADE”

3.6 - VALORES: São virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir ou incentivar.

São princípios que norteiam as ações institucionais e que orientam a conduta e o padrão de comportamento dos indivíduos. Constituem uma fonte de inspiração no ambiente de trabalho.

Instituir valores significa responder às seguintes perguntas:

- O que é importante para o TRT13?
- Que crenças orientarão o comportamento do TRT13?

São atributos de valor do TRT13 para a sociedade:

- Acessibilidade;
- Ética;
- Efetividade;
- Celeridade;
- Responsabilidade socioambiental;
- Valorização do Ser Humano;
- Transparência;
- Modernidade;
- Orgulho de ser TRT13

3.7 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: São os grandes desafios que a instituição deverá suplantar para implementar a sua estratégia. Funcionam como sinalizadores dos pontos de atuação onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

Definem o que a instituição quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia.

OS 18 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO TRT 13 SÃO:

TEMA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Qualidade e Celeridade	Otimizar os trâmites processuais
	Garantir a qualidade no atendimento ao público
Acesso à Justiça e Efetividade	Facilitar o acesso à Justiça
	Aprimorar o cumprimento das decisões
Responsabilidade Socioambiental	Intensificar os programas e disseminar a cultura de responsabilidade social e ambiental.
Eficiência Operacional	Otimizar e padronizar os procedimentos de trabalho
Alinhamento	Garantir o alinhamento das unidades e da estrutura organizacional à estratégia
Orçamento	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira
	Alinhar a proposta orçamentária à estratégia
Infraestrutura	Melhorar a infraestrutura física, tecnológica e a segurança institucional
Atuação Institucional	Fortalecer a imagem institucional
	Aperfeiçoar e ampliar as parcerias com outras instituições
	Aprimorar a comunicação institucional
Gestão de Pessoas	Propiciar um ambiente de trabalho saudável
	Viabilizar a gestão por competências
Cultura Organizacional	Promover ações para motivar e comprometer as pessoas com os objetivos da Instituição
Informação	Garantir a qualidade e integração dos sistemas de TI
	Garantir a confiabilidade, disponibilidade e integridade das informações

3.8 - PROJETOS ESTRATÉGICOS: São os projetos alinhados à **missão** do Tribunal. Contribuem diretamente para o alcance das metas estratégicas. Projetos Estratégicos são iniciativas que auxiliam a instituição no alcance dos **objetivos** eleitos como prioritários.

3.9 – GESTORES DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS: Cada projeto estratégico possui um gestor, definido pela sua afinidade com a temática de cada projeto.

Atribuições dos Gestores de Projeto

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), são competências de um gestor de projetos:

1. Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
2. Elaborar os documentos do projeto, sob orientação do Escritório Corporativo de Projetos;
3. Elaborar e manter atualizado um plano de ação para os projetos considerados estratégicos;
4. Definir os recursos materiais e humanos e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
5. Negociar a cessão de servidores para compor a equipe do projeto;
6. Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes (interfaces);
7. Prever aquisições, atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente, e tomar as providências necessárias, observando o trâmite administrativo;
8. Prever treinamentos necessários à implementação dos projetos, bem como solicitá-los previamente à área de gestão de pessoas;
9. Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
10. Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
11. Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projetos, tendo como referência o Manual de Gestão de Projetos do CNJ e as orientações repassadas pela equipe de acompanhamento de projetos;
12. Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
13. Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento do projeto, conforme orientação do Escritório Corporativo de Projetos;
14. Gerenciar os projetos estratégicos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
15. Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros;

16. Entregar diretamente ao titular da unidade interessada os produtos do projeto;
17. Realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
18. Participar dos treinamentos específicos oferecidos aos gestores de projetos;
19. Observar a metodologia de gestão de projetos definida no Manual de Gestão de Projetos do CNJ.

3.10 – INDICADORES DE DESEMPENHO: Definem como será medido e acompanhado o sucesso do alcance de cada objetivo estratégico, eles compõem o sistema de medição do BSC. O BSC parte do princípio de que o que não se pode medir não se pode administrar.

3.11 – METAS: Definem o nível de desempenho ou a taxa de melhoria a ser alcançada.

3.12 – REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA (RAE'S): Reuniões periódicas de análise e avaliação da estratégia, dando a possibilidade de correção de eventuais desvios.

3.13 – TEMAS ESTRATÉGICOS: São os temas que irão apoiar a execução de ações que estão alinhadas à estratégia da instituição.

3.14 – PLANOS DE AÇÃO: São os programas básicos de ação que são necessários para o alcance dos objetivos estratégicos.

4 - COMO CONSTRUÍMOS O MAPA ESTRATÉGICO DO TRT13?

Para a construção do Mapa Estratégico do TRT13, a metodologia utilizada foi o Balanced Scorecard – BSC, uma medida de desempenho utilizada amplamente no setor privado. Atualmente, o BSC tem servido de referencial a muitas organizações públicas no desenvolvimento de seus próprios modelos de avaliação. Essa metodologia foi escolhida pelo CNJ para orientar todos os órgãos do judiciário brasileiro, na formulação dos seus planejamentos estratégicos.

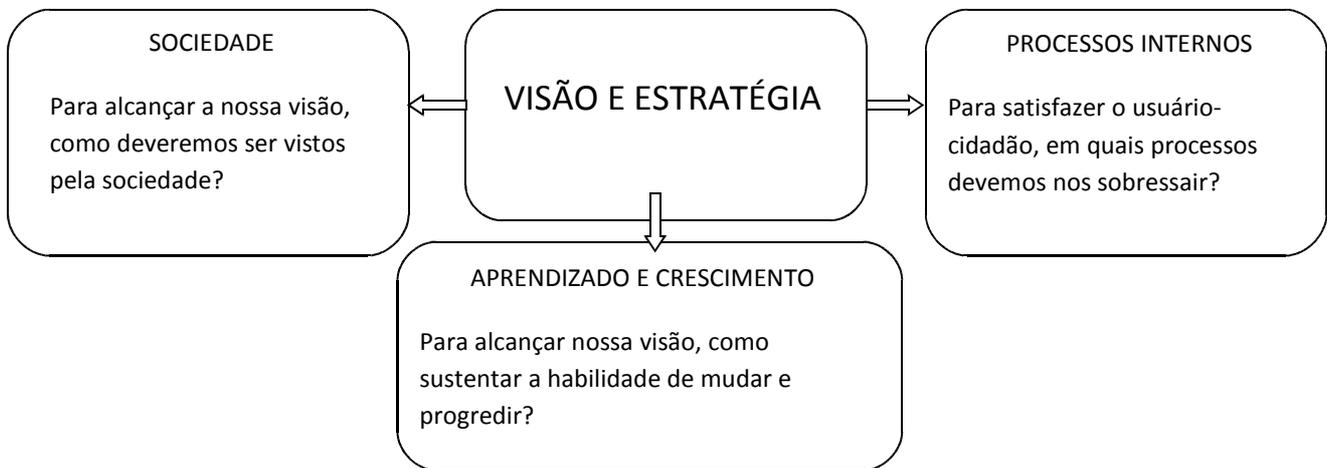
Criada por Kaplan e Norton, o BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração e de um sistema de gestão eficiente. Quando uma instituição discute a sua missão e estratégia dentro dos seus valores organizacionais, consegue-se mais efetivamente estabelecer a relação entre a medida obtida e a ação a ser tomada para a consecução de uma melhoria organizacional. Podemos imaginar que agora todas as ações do TRT13 não podem ser isoladas e criadas a partir de perspectivas individuais de seus gestores. Nesse novo modelo, a instituição deverá somar esforços para executar a estratégia traçada, medir seu desempenho e manter o foco na sua missão.

Segundo seus idealizadores, o BSC traduz com clareza a visão e a estratégia da instituição. Sob sua perspectiva, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho integram-se, para que metas sejam estabelecidas e iniciativas estratégicas sejam alinhadas. Dessa forma, o controle e o aprendizado estratégico podem ser constantemente aprimorados.

O BSC mede o desempenho organizacional contemplando 04 dimensões críticas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Ajustando essa ferramenta para as organizações públicas, foi excluída a dimensão, financeira, mantendo-se ainda as demais perspectivas.

Quais são os nossos recursos, como realizaremos os nossos processos internos e como queremos ser vistos pela sociedade. Essas três perspectivas se ajudam mutuamente e criam uma relação de causa e efeito.

O diagrama abaixo apresenta a contribuição que as dimensões do BSC podem dar na execução da estratégia do TRT13.



5 – BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I. *Os Novos Paradigmas*, São Paulo: Manole, 2009.
- FERNANDES, B. H.; BERTON, L.H. *Administração Estratégica*, São Paulo: Saraiva, 2009.
- Informações obtidas do site www.trt10.jus.br, no dia 17/01/2011.
- Informações obtidas do site www.cnj.jus.br, no dia 17/01/2010.
- Obtida de "http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard"