



Planejamento Estratégico

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 13ª REGIÃO

**Assessoria de Gestão
Estratégica - AGE**

Noções Básicas

**Versão II
Maio / 2011**



Tribunal Regional do Trabalho
13ª Região - Paraíba

Paulo Maia Filho
Desembargador Presidente

Carlos Coelho de Miranda Freire
Desembargador Vice-Presidente

Glauco da Silva Campos
Diretor Geral

Elaboração:

Assessoria de Gestão Estratégica
Samuel Von Laer Norat (Assessor)
Edgard Saeger Neto
Germana Coutinho Lucena
José Heriberto de Lacerda Martins
Marisa Alves Castanheira
Rodolpho de Almeida Eloy
Suy-Mey Carvalho de Mendonça Gonçalves
Wilson Quirino da Silva

Colaboração:

Assessoria de Comunicação Social
José Vieira Neto (Assessor)

Diagramação:

Omar Khayam (Técnico Judiciário)

Impressão:

Francisco Sales da Costa (Gráfica TRT 13)



ÍNDICE

1 - Apresentação	05
2 - O que mudou no cenário atual?	06
3 - Conheça alguns conceitos importantes desse novo cenário de gerenciamento estratégico	06
3.1 - Gestão Estratégica	07
3.2 - Planejamento Estratégico	07
3.3 - Mapa Estratégico	08
3.4 - Missão	09
3.5 - Visão de Futuro	09
3.6 - Valores	10
3.7 - Temas Estratégicos	11
3.8 - Objetivos Estratégicos	11
3.9 - Projetos Estratégicos	13
3.10 - Gestores dos Projetos Estratégicos	13
3.11 - Indicadores de Desempenho	16
3.12 - Metas	16
3.13 - Reunião de Avaliação da Estratégia (R.A.E.)	16
3.14 - Planos de Ação	17
4 - Como construímos o mapa estratégico do TRT13?	17
5 - Como ocorre a implantação do Planejamento Estratégico?	21
5 - Referências Bibliográficas	22



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 prestação e excelência dos serviços oferecidos 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 aqueles 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.

Nesse contexto, o pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensar estrategicamente significa ter intenções empreendedoras e criativas sobre a instituição e o seu ambiente.



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 compõem 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.

O planejamento estratégico somente atinge sua máxima eficácia quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização, numa mobilização permanente e orquestrada.



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 - TEMAS ESTRATÉGICOS:

São os temas que irão apoiar a execução de ações que estão alinhadas à estratégia da instituição.



3.8 - 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



3.9 - 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.



3.10 - 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.



3.11 - 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 (Balanced Scorecard).

O BSC parte do princípio de que o que não se pode medir não se pode administrar.



3.12 - METAS:

Definem o nível de desempenho ou a taxa de melhoria a ser alcançada.



3.13 - REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA (RAE'S):

Reuniões periódicas de análise e avaliação da estratégia, dando a possibilidade de correção de eventuais desvios.



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. Adaptadas sob a ótica da administração pública podem ser descritas da seguinte forma:

SOCIEDADE: localizada no topo do mapa, considera que a administração pública existe para identificar e atender às demandas sociais.

PROCESSOS E PROCEDIMENTOS INTERNOS: destaca e prioriza os processos e procedimentos mais relevantes para a promoção da melhoria contínua.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO: disponibiliza a infraestrutura necessária ao alcance dos objetivos planejados, promove o desenvolvimento das pessoas, intensifica o uso de tecnologia e compartilha o conhecimento.

ORÇAMENTO: representa a base de sustentação para a realização e a concretização de objetivos e diretrizes estratégicas. Sua premissa é a maximização do aproveitamento dos recursos disponíveis.

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

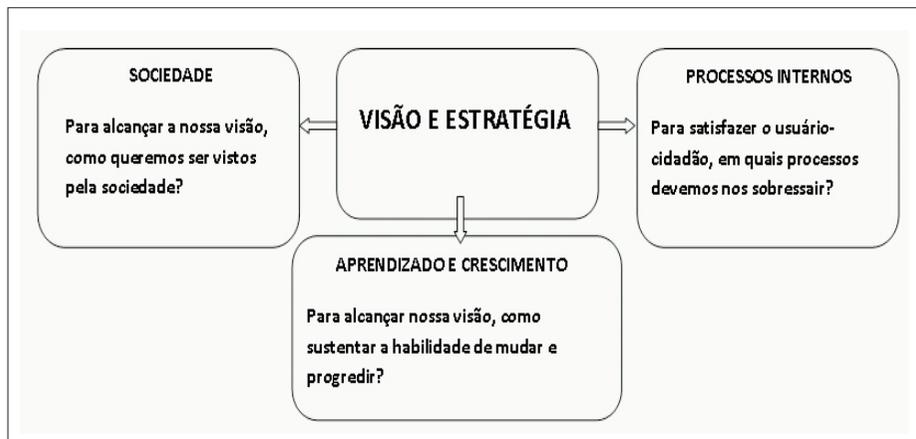


FIGURA 1

RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

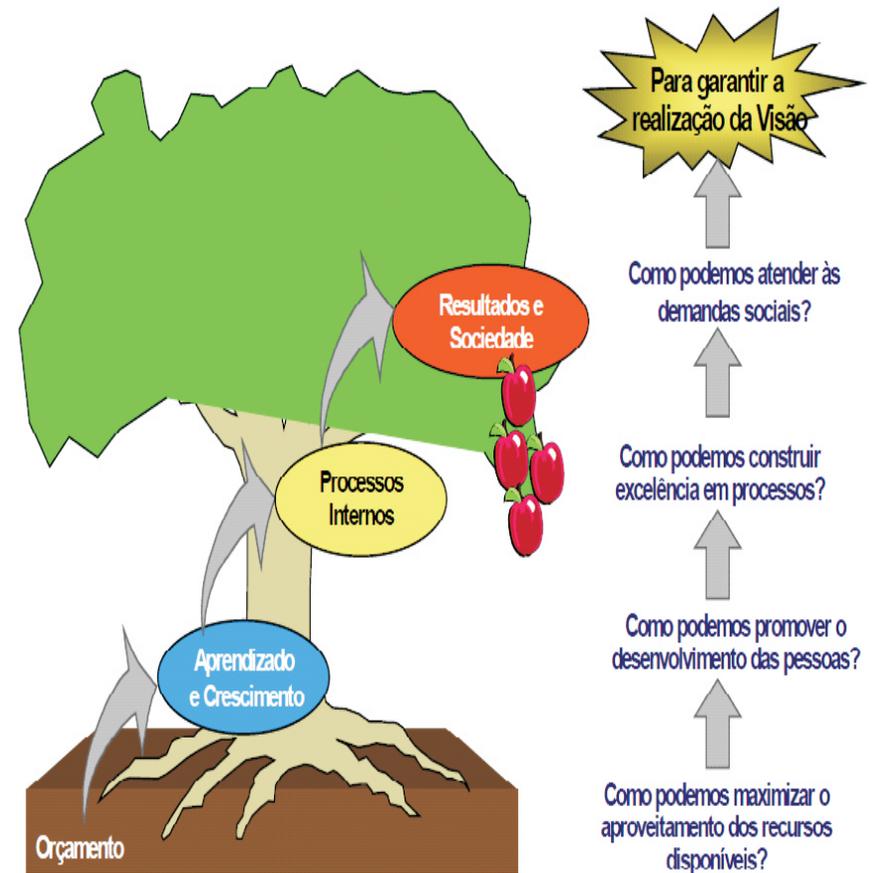


FIGURA 2

A figura acima representa a forma como as perspectivas se relacionam com os objetivos estratégicos, formando uma relação de causa e efeito que indica o caminho a ser seguido em busca de resultados positivos, levando à realização da Visão.



5 - COMO OCORREU A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

A fase de implantação do Planejamento Estratégico iniciou em 2010, quando começaram a ser executadas ações e projetos elencados como prioritários, por ocasião da confecção do mapa estratégico institucional.

Cada projeto ou ação teve a indicação de um responsável e está sendo executado na área a que se refere. Todos os projetos e ações são acompanhados nas reuniões de avaliação da estratégia (RAE's), onde o atingimento dos objetivos estratégicos e das metas será verificado.

À medida em que a execução avançar, os indicadores forem medidos e as metas alcançadas, possibilitará ao TRT13 ser referência na promoção de justiça, com o reconhecimento da sociedade.



5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. Os Novos Paradigmas, São Paulo: Manole, 2009.
- FERNANDES, B. H.; BERTON, L.H. Administração Estratégica, São Paulo: Saraiva, 2009.
- Informações obtidas no site www.trt4.jus.br, no dia 22/02/2011.
- 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"

MAPA ESTRATÉGICO DO TRT DA 13ª REGIÃO

Missão:

Promover justiça nas relações de trabalho

Visão de Futuro:

Ser referência na promoção da justiça, até 2014, com reconhecimento da sociedade

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade

Acessibilidade
Ética
Efetividade
Celeridade
Responsabilidade socioambiental

Valorização do ser humano
Transparência
Modernidade
Orgulho de ser TRT13

Sociedade

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

Processos Internos

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

Aprendizado e Crescimento

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