



**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO  
RIO GRANDE DO SUL**

# **Planejamento Estratégico**

## **Noções Gerais**



**“Se você fizer as coisas sempre do mesmo jeito,  
irá obter sempre os mesmos resultados.”**

**Autor desconhecido**

**Porto Alegre, agosto de 2009**



## O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

O planejamento estratégico é um processo mediante o qual uma organização se mobiliza para atingir seus objetivos e construir o seu futuro. É um conjunto de tarefas que são desempenhadas para alcançar as metas traçadas, estruturando a melhor maneira de atingi-las. Dessa maneira, há uma concentração de esforços, e a utilização de recursos torna-se mais eficiente. O planejamento estratégico somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado.

O processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

- Declaração de **Missão**: define a razão de ser da organização. Ex: Realizar Justiça;
- **Visão**: é o futuro que se deseja criar, combinando os melhores conhecimentos sobre a realidade, projeções, predições, imaginações e sonhos de uma equipe. Ex: ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social;

- **Diagnóstico externo:** procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos;
- **Diagnóstico interno:** são as forças e fraquezas internas da organização;
- **Fatores-chaves de sucesso:** procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, de cuja solução dependerá a consecução da missão;
- **Sistema de planejamento estratégico:** tem como propósito a formulação de estratégias e sua implementação;
- Definição dos **objetivos** da organização em uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência;
- Análise dos **públicos de interesse**, construindo pontes entre eles e a organização.



## **POR QUE IMPLEMENTAR PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT?**

A Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça determina que todos os Tribunais desenvolvam seu Planejamento Estratégico até o dia 31 de dezembro de 2009. O TRT da 4ª Região, mais do que cumprir essa determinação, optou por desenvolver seu planejamento estratégico para aperfeiçoar seus processos de gestão, buscando a excelência operacional e preparando-se para um futuro em constante mudança.

## **O QUE É *BALANCED SCORECARD*?**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenho. Baseando-se em indicadores de desempenho, a metodologia permite à organização monitorar a execução de sua estratégia, acompanhar seu desempenho, estabelecer e verificar as metas atingidas, viabilizar o aprendizado organizacional, conhecer resultados passados e projetar tendências. Dessa forma, orienta a tomada de decisões,

possibilitando o direcionamento adequado dos recursos que viabilizarão ações de impacto positivo.

A metodologia propõe um balanceamento entre quatro perspectivas organizacionais distintas e interdependentes que, adaptadas sob a ótica da administração pública, podem ser representadas da seguinte forma:

➤ **Resultados e Sociedade** – localizada no topo das perspectivas, considera que a administração pública existe para identificar e atender às demandas sociais. Direciona todas as ações da organização para as necessidades dos usuários, considerando a acessibilidade, a criação de valor e a excelência no atendimento.

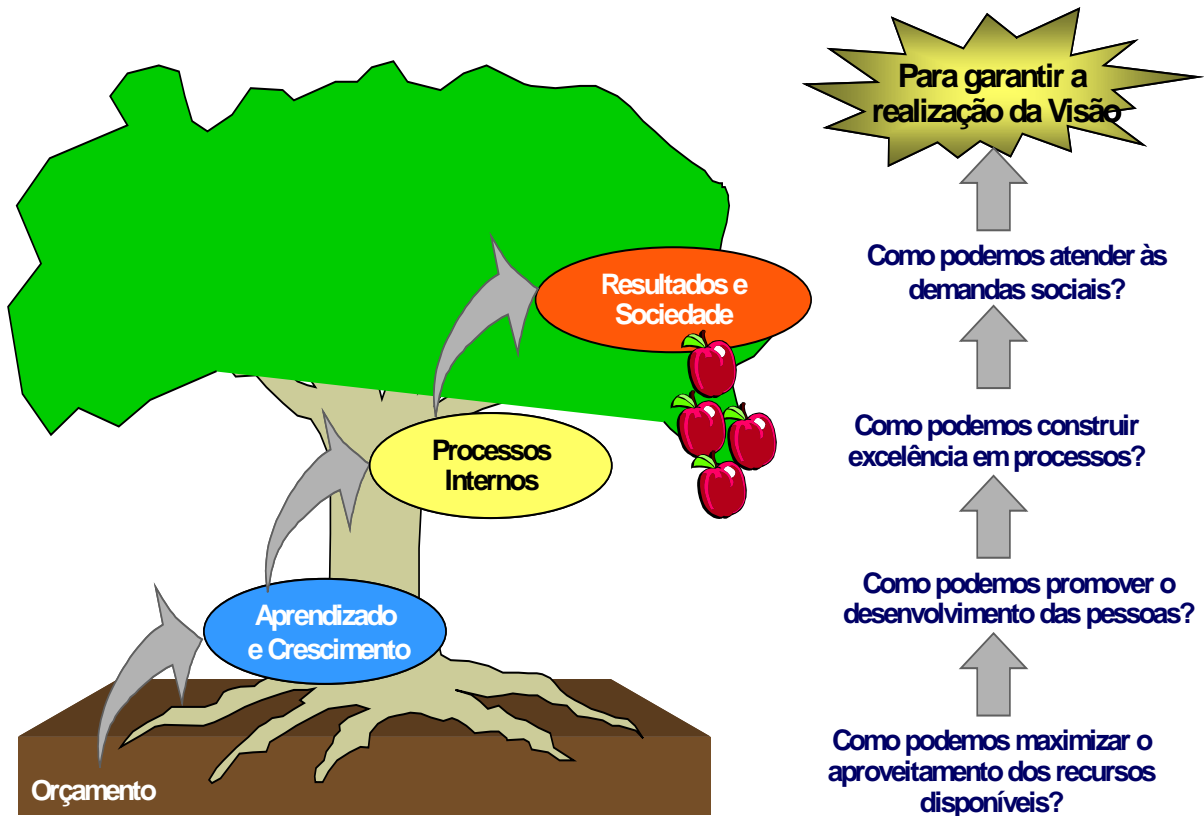
➤ **Processos e Procedimentos Internos** – destaca e prioriza os processos e procedimentos mais relevantes para a promoção da melhoria contínua.

➤ **Aprendizado e Crescimento** – disponibiliza a infraestrutura necessária para o 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.

## Relações de causa e efeito



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.

As respostas às perguntas de cada perspectiva formam os denominados objetivos estratégicos. A alocação dos objetivos em cada perspectiva constitui o mapa estratégico, que é o principal instrumento de tradução e monitoramento da estratégia da instituição.

## EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

**Perspectiva:** Processos e Procedimentos Internos;

**Objetivo Estratégico:** Diminuir o tempo de tramitação dos processos;

**Indicador:** percentual de acordos realizados;

**Meta:** (número de conciliações realizadas / total de processos ajuizados no período)

2009	2010	2011	2012	2013
25%	27%	29%	30%	32%

## **POR QUE O TRT OPTOU POR UTILIZAR ESSA METODOLOGIA?**

A metodologia *BSC* foi adotada pelo Conselho Nacional de Justiça na elaboração de seu próprio planejamento estratégico. Além disso, existe recomendação de que todos os Tribunais a adotem.

## **COMO VAI ACONTECER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT4?**

A elaboração do Planejamento Estratégico envolverá a Alta Administração e um grupo formado por representantes dos diversos setores do Tribunal. A Alta Administração do TRT participará das definições estratégicas, como Missão, Visão, valores, objetivos estratégicos e metas. O outro grupo será capacitado na metodologia *BSC* e terá uma participação ativa na construção do processo. À medida que o planejamento estratégico avançar, mais pessoas serão envolvidas, até abranger toda a organização.

## QUANTO TEMPO VAI DURAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

A fase de elaboração do Planejamento Estratégico deve iniciar em 2009, e o Plano contemplará um período de cinco anos. Quando finalizada, a proposta será submetida ao Tribunal Pleno e, uma vez aprovada, enviada ao Conselho Nacional de Justiça.

<b>Fase de Planejamento</b>	<b>Fase de execução</b>				
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Monitoramento				

## COMO SERÁ A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ?

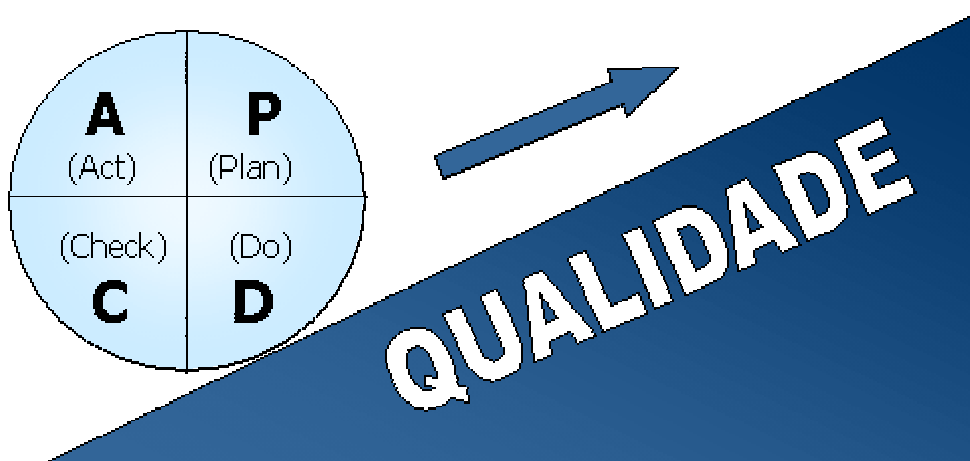
A fase de implementação do Planejamento inicia em 2010, quando começarão a ser executadas as ações e projetos elencados como prioritários.

Cada projeto ou ação terá um responsável e será executado na área a que se refere. Todos os projetos e ações serão acompanhados sistematicamente. O acompanhamento ocorrerá por meio de reuniões periódicas, nas quais se

verificará o atingimento dos objetivos estratégicos e das metas. Identificados eventuais obstáculos, serão encaminhadas possíveis soluções. Essa sequência de ações constitui o ciclo conhecido como PDCA: planejar (plan), fazer (do), verificar (check) e agir corretivamente para melhorar o desempenho (act). Ao “girar o PDCA”, a organização pode identificar em quais processos está falhando e em quais precisa melhorar, gerando a melhoria contínua.

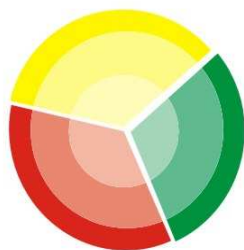
Na figura a seguir está uma representação desse ciclo. O esperado é que sejam atingidos patamares cada vez mais elevados de qualidade ao longo do processo.

#### O ciclo PDCA



Fonte: Disponível em [www6.airnet.ne.jp](http://www6.airnet.ne.jp)

À medida que a execução avançar, será possível perceber os benefícios do planejamento estratégico.



## **ASSEPLAN**

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,  
DADOS ESTATÍSTICOS

E APOIO ÀS COMISSÕES PERMANENTES

e-mail: [asseplan@trt4.jus.br](mailto:asseplan@trt4.jus.br)

Fone: 3255 2266