



## DISCURSO DE ABERTURA DO I SEMINÁRIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

19/04/2010

A realização deste I seminário de gestão estratégica tem a finalidade de dar ampla divulgação do planejamento estratégico do TRT – 16ª Reg. 2010/2014, aprovado pelo Tribunal Pleno em dezembro do ano passado, além de discutir a importância da sua execução para a modernização do nosso Tribunal.

Considero que a elaboração do Planejamento Estratégico, para os próximos cinco anos, e a sua aprovação, por unanimidade, pelo Tribunal Pleno representou marco inicial muito importante na implantação e execução de uma nova forma de atuação administrativa e jurisdicional em nosso Tribunal, porquanto, a sua elaboração implicou numa ampla participação e, a sua implantação, por sua vez, implicará numa continuidade na gestão administrativa, em que pese o curto período do mandato dos seus dirigentes e as mudanças dos gestores nesse período.

(Mas para aqueles que, ainda, se perguntam: o que é o planejamento estratégico?).

O planejamento estratégico é um processo gerencial inovador através do qual se objetiva traduzir a estratégia de uma organização em termos operacionais. A utilização desse sistema representa um avanço no gerenciamento das organizações e traz excelentes resultados quando bem aplicado. Auxilia tanto na tomada de decisões quanto na organização das atividades necessárias à execução destas decisões.

(E como foi feito o nosso planejamento estratégico?).

O nosso planejamento estratégico foi elaborado com base na metodologia do Balanced Scorecard-BSC (Indicadores de Desempenho Balanceado), sistema de gerenciamento de medição e desempenho, concebido por David P. Norton e Robert S. Kaplan, professores da Universidade de Harvard, no início da década de 90. Esta ferramenta é utilizada mundialmente, tanto no setor público como no setor privado, e traduz

a estratégia da organização em objetivos de desempenho, medidas, metas e iniciativas.

Pela metodologia do BSC, o planejamento da estratégia começa com a definição de uma (missão) que é o propósito da organização; com a escolha dos (valores) que nortearão suas ações e, as aspirações quanto aos resultados a serem obtidos no futuro (que é a visão).

Em seguida, há um estudo dos fatores internos e externos influenciadores da atuação da instituição, com o fim de diagnosticar a sua situação e detectar as questões-chave, com seus pontos fracos e pontos fortes.

A partir desse resultado, segue-se para uma definição da estratégia em si, com a proposição de novas estratégias transformacionais, para que ocorra uma mudança em toda a organização.

E foi exatamente assim que elaboramos o planejamento estratégico do TRT 16ª Região, contido na cartilha, que hoje fazemos o lançamento e entregamos aos senhores e, que estará, também, disponível no nosso endereço eletrônico na internet.

O modelo do BSC, que foi utilizado, é representado por um mapa estratégico, (fls. 18), que é a representação gráfica que evidencia todos os desafios que o TRT terá de superar. A execução da estratégia foi sistematizada em três perspectivas: a da sociedade a dos processos internos, e a dos recursos.

Na perspectiva da sociedade, definimos o porquê da existência da nossa Instituição (qual a nossa missão? REALIZAR JUSTIÇA NO ÂMBITO TRABALHISTA), quais os resultados que pretendemos obter no futuro (qual a nossa visão – CONSOLIDAR-SE COMO INSTRUMENTO EFETIVO DE JUSTIÇA, PAZ SOCIAL E CIDADANIA) e, por fim, permeando todas estas atividades, nós definimos os 12 valores institucionais que nortearão as suas ações (ACESSIBILIDADE, CELERIDADE, COMPROMETIMENTO, CREDIBILIDADE, EFETIVIDADE, ÉTICA, INOVAÇÃO, MODERNIDADE, QUALIDADE, RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL, TRANSPARÊNCIA E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS).

Sob a perspectiva dos processos internos, em que está inclusa a nossa forma de agir e a dos recursos, em que está nossa estrutura física, humana e financeira, estabelecemos oito temas centrais, que são (relacionados aos processos internos) EFICIÊNCIA OPERACIONAL; ACESSO À JUSTIÇA E À EFETIVIDADE; RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL, ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO e POLÍTICA INSTITUCIONAL e

(relacionados aos recursos) GESTÃO DE PESSOAS; INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA e, ORÇAMENTO.

Fizemos, então, com o olhar atento a todos os temas, um amplo diagnóstico da situação atual, uma análise detalhada de todos os fatores internos e externos influenciadores da atuação da instituição, seus pontos fracos e pontos fortes e estabelecemos nossos objetivos estratégicos. Observem que dentro de cada tema, existe pelo menos um objetivo. Ao todo dentro destes 8 temas, há 17 (dezessete) objetivos estratégicos, que deverão nortear as atividades institucionais nos próximos cinco anos.

Vejam que há inúmeros desafios. Entre eles, (mapa fls. 18 da cartilha) modernizar a Instituição; promover o alinhamento e a integração de todas as unidades e a permanente atualização dos sistemas de informação; igualar os serviços judiciários, tanto nas Varas do interior quanto nas Varas da capital; racionalizar, padronizar e aprimorar continuamente os procedimentos administrativos e judiciais, com a gestão de processos, com o objetivo precípua de conceder a prestação jurisdicional com mais celeridade, eficiência e efetividade; facilitar o acesso do cidadão ao sistema judiciário trabalhista; fortalecer a imagem deste Regional e suas relações com outros Poderes e instituições; promover a responsabilidade social e ambiental; tornar a administração mais transparente e manter em alta a nossa credibilidade junto à sociedade.

Além disso, é indispensável capacitar, ainda mais, magistrados e servidores; promover a educação corporativa, desenvolvendo conhecimento, habilidade e atitudes; buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida; garantir a infra-estrutura física e material apropriada; fizemos um amplo diagnóstico da sua situação atual, uma análise detalhada de todos os fatores internos e externos influenciadores da atuação da instituição, seus pontos fracos e pontos fortes; aumentar os investimentos em informática; assegurar recursos orçamentários necessários; otimizar a gestão de custos e ser ágil nas decisões.

Definidos todos os objetivos, passamos a trabalhar no sentido de elaborar os indicadores de desempenho, ou seja, a forma como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo estratégico. Depois, fixamos as metas para motivar e incentivar o desempenho correto, e, por último elaboramos as iniciativas estratégicas, consubstanciadas em projetos, processos e planos de ação de curto, médio e longo prazo, que descrevem como as metas serão atingidas.

Ao todo foram escolhidos 48 indicadores e, para cada um foi estabelecida uma meta, os quais se encontram às fls. 27/51 da cartilha. Dentre estes destaque: o índice da taxa de congestionamento na fase de conhecimento e de execução, o prazo médio de julgamento, o índice de processos antigos, de

atendimento à demanda, o índice de conciliação, todos no 1º e 2º grau, o número de itinerâncias realizadas; o prazo médio de tramitação dos processos administrativos; o índice de capacitação; o clima organizacional, o índice de satisfação com as instalações físicas; o índice de disponibilidade de infraestrutura de equipamentos de tecnologia, o acesso e funcionamento dos sistemas essenciais de TI; o índice de consumo com água, energia, papel, combustível, serviços de telefonia e correios e o índice de execução do orçamento disponibilizado.

Ao todo foram elaborados 20 projetos, pág. 52 da cartilha, dentre os quais destaco: Celeridade, Executar Com Eficiência; Processo Virtual e Qualificar. (ver fichas de projetos)

Eu não vou aqui agora, falar especificamente sobre cada projeto, pois seria muito exaustivo, mas para cada projeto destes, esta sendo previsto um momento específico para exposição e discussão com grupos de trabalho, que envolvem as pessoas diretamente ligadas a cada projeto.

É importante que saibam que existe um grupo de lideres e um grupo de lideres ampliado, que buscou a participação não só da presidente, mas da vice-presidente, do ouvidor, do diretor da escola, de magistrados de 1º e 2º grau, inclusive indicados pela amatra XVI, oportunizamos, também, a indicação de servidores indicados pelas associações, bem como dos administradores de diversos setores do Tribunal.

Observem que, para cada objetivo, foram definidos indicadores, metas e projetos. E como poderemos ver, na parte da tarde, cada projeto terá um Gestor, que será responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento das metas e terá a sua disposição uma importante ferramenta, desenvolvida por técnicos da Receita Estadual do Maranhão e, adaptado para o nosso Tribunal, que é o Sistema de Acompanhamento de Metas – SAM TRT 16, que permitirá o acompanhamento das ações desenvolvidas por cada setor, o cumprimento de prazos e fornecerá relatório do plano operacional para o órgão gestor do planejamento estratégico. O sistema, será alimentado pelas unidades, trará alerta sobre o cumprimento dos prazos, chamando a atenção de cada gestor para prazos vencidos ou a vencer. O programa já foi implantado no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA) e foi cedido, também, ao Tribunal Regional Eleitoral no estado (TRE). Estamos, também, já com o projeto pronto para ser encaminhado ao pleno, para aprovação da criação do núcleo de estatística do Tribunal, que fará o acompanhamento de todos estes indicadores.

Pois bem, agora nós temos o nosso planejamento estratégico, o nosso plano de ação, um caminho certo a seguir, a mesma direção a ser tomada por todos os magistrados e servidores no desenvolvimento das atividades jurisdicionais e administrativas, sempre buscando cumprir nossos objetivos.

Entretanto, começa, a partir de então, a fase mais difícil que é a execução desse plano, traduzir a estratégia em termos operacionais.

O certo é que, conscientes de onde queremos chegar se torna mais fácil planejar, implantar e executar ações estratégicas necessárias para atingir os nossos objetivos.

Estamos diante de uma tarefa árdua, que demanda o empenho de todos. As mudanças aqui planejadas só serão possíveis com o alinhamento de todos os recursos e unidades organizacionais, com a colaboração e o empenho de todos os magistrados e servidores.

Para que ocorra uma efetiva transformação organizacional, o planejamento estratégico terá que ser compartilhado com toda a organização, em todos os seus níveis. Será preciso alinhar todas as unidades da organização e seus servidores com a estratégia, vinculando-os aos objetivos estratégicos, bem como será necessário interligar o planejamento da estratégia com a execução operacional. Os recursos do planejamento e os processos operacionais deverão trabalhar juntos como um sistema coerente, sujeito a um feedback freqüente, através do qual a organização poderá monitorar e discutir sobre seus problemas e desafios. Só assim, se atingirá a excelência operacional.

Exige-se, ainda, primordialmente, uma mudança de paradigma, tanto de magistrados quanto de servidores. Sair dos padrões normais de realização de tarefas para que surjam novas idéias, novos procedimentos. É preciso começar a pensar fora da caixa, dando-se prioridade à criatividade, à inovação, à mudança, e ao aperfeiçoamento dos recursos já existentes, visando à melhoria dos sistemas administrativos e jurisdicionais.

Enfim, alcançar os objetivos aqui lançados depende do engajamento e do esforço de todos nós. Precisamos do trabalho, do conhecimento, da inovação e da criatividade de todos, pois estes têm sido o diferencial para o sucesso de muitos nas últimas décadas. Nós somos os instrumentos essenciais ao desenvolvimento e ao aprimoramento desta Instituição. Temos que somarmos nossas competências para multiplicar os resultados almejados. Por isso, eu encerro a minha fala, conclamando todos a participar, a se engajar no esforço da administração em buscar a cada dia o aprimoramento e aperfeiçoamento da nossa justiça, lembrando-os de que esta Justiça é da sociedade, ela é nossa, esta Justiça é sua.

Muito obrigada a todos e que Deus nos abençoe sempre.

MÁRCIA ANDREA FARIAS DA SILVA