

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUAN DIEGO SILVA BARROS

**AVALIAÇÃO DO AVANÇO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL - MA A PARTIR DO ANO DE 2015 NO
MACRODESAFIO: Melhoria da Gestão de Pessoas**

São Luís
2017

LUAN DIEGO SILVA BARROS

**AVALIAÇÃO DO AVANÇO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL - MA A PARTIR DO ANO DE 2015 NO
MACRODESAFIO: Melhoria da Gestão de Pessoas**

Monografia apresentada ao curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy

São Luís

2017

Diego Silva Barros, Luan.

Avaliação do avanço das ações do planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral - MA a partir do ano de 2015 no Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas / Luan Diego Silva Barros. – 2017.

55 f.

Orientador(a): Miguel Mubárack Heluy.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2017.

1. Planejamento Estratégico. 2. Administração Pública. 3. Gestão de Pessoas. 4. TRE. I. Mubárack Heluy, Miguel. II. Título.

LUAN DIEGO SILVA BARROS

**AVALIAÇÃO DO AVANÇO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL - MA A PARTIR DO ANO DE 2015 NO
MACRODESAFIO: Melhoria da Gestão de Pessoas**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 22 / 12 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Mubárack Heluy (Orientador)
Mestre em Administração/UFSC
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Doutor em Informática na Educação/UFRGS
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Vilma Moraes Heluy
Mestre em Economia/UFPE
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado, as oportunidades, e capacidades, necessárias para concluir esta importante etapa da minha vida.

Aos meus pais que estiveram ao meu lado me educando, incentivando, apoiando e acreditando em mim, assim como toda minha família.

Ao meu orientador Miguel Mubárack Heluy pela paciência e dedicação neste trabalho, juntamente dos professores Vilma Heluy e Ademir Martins pelas revisões e observações referentes a normas e conteúdo deste trabalho.

E a todos os meus amigos pelas orações e apoio, em especial aos participantes do JUC.

“Que nunca te satisfaças com aquilo que és, para que sejas um dia aquilo que ainda não és. Avança sempre! Não fiques parado no caminho”.

Santo Agostinho de Hipona, 4??

RESUMO

O planejamento pode ser considerado a base para o desenvolvimento e o correto funcionamento de todas as atividades de uma organização. Dele se destaca a estratégia elaborada, ou seja, o direcionamento a ser dado - elemento integrador da visão de futuro com a realidade já existente. Nota-se assim a importância da elaboração de um Plano Estratégico. Por diversas vezes, no entanto, é atribuído este aspecto estratégico somente as empresas privadas, deixando a entender que não há esta preocupação dentro da Administração Pública e reforçando assim na população um viés de descontentamento com a coisa pública. O que não condiz com a prática, como foi percebido na organização estudada. Como forma de comprovação desta prática divulgada buscou-se reconhecer no presente trabalho os benefícios e entraves obtidos na utilização do Planejamento Estratégico, a fim de subsidiar a adoção das melhores práticas no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão em sua sede em São Luís, possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e aprofundar o conhecimento da estratégia focando em sua utilização no setor público, fornecendo uma avaliação do progresso do Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas, analisando de forma objetiva o desenvolvimento das estratégias da instituição no primeiro ano de sua abrangência através de um comparativo entre as metas propostas no planejamento estratégico e os resultados, buscando identificar as principais dificuldades e problemas. Os resultados da pesquisa apontaram que três indicadores possuíam expectativa de atingir 100% até o fim deste ano (2017). Enquanto os restantes encontram-se "Em Construção, estes indicadores foram afetados negativamente pela mudança de softwares utilizados para a avaliação juntamente da transição dos planos, de PAC para PDI. Além disso, o desenvolvimento da gestão pode se encontrar facilmente comprometido pelas mudanças de gestores, tendo em vista o período máximo de 2 (dois) anos do desembargador em cargo de Presidente o que em geral, provoca uma reação em cadeia no que diz respeito as locações de servidores, principalmente aqueles em Função de Confiança (FC).

Palavras-chave: planejamento estratégico; administração pública; gestão de pessoas; TRE.

ABSTRACT

Planning can be considered the basis for the development and correct functioning of all the activities of an organization. It highlights the elaborated strategy, that is, the direction to be given - integrating vision of the future with the existing reality. Thus, it is important to draw up a Strategic Plan. On several occasions, however, this strategic aspect is attributed only to private companies, implying that there is no such concern within the Public Administration and thus reinforcing in the population a bias of discontent with the public thing. This is not consistent with the practice, as it was perceived in the organization studied. As a way of proving this practice, it was sought to recognize in the present study the benefits and obstacles obtained in the use of Strategic Planning, in order to subsidize the adoption of best practices in the Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão at its headquarters in São Luís, making it possible to improve of the quality of services provided to the population and to deepen the knowledge of the strategy focusing on its use in the public sector, providing an assessment of the progress of the Macro-Challenge Improvement of People Management, analyzing in an objective way the development of the strategies of the institution in the first year of its coverage through a comparison between the goals proposed in the strategic planning and the results, seeking to identify the main difficulties and problems. The results of the survey indicated that three indicators were expected to reach 100% by the end of this year (2017). While the rest are "In Construction, these indicators were negatively affected by the change of software used for the joint evaluation of the transition of the plans from PAC to PDI. In addition, management development may be easily compromised by managerial changes, given the maximum period of 2 (two) years of the presiding judge, which in general causes a chain reaction with respect to server leases, especially those in Confidence Role (FC).

Keywords: strategic planning; public administration; people management; TRE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
COEDE:	Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento
COPEG:	Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Gestão
EC:	Em Construção
FC:	Função de Confiança
IDG:	Índice de Desempenho Gerencial
iGov:	Índice de Governança
NA:	Não Apurado
NM:	Não Mensurável no período
PAC:	Plano Anual de Capacitação
PDI:	Plano de Desenvolvimento Individual
PIA:	Peso percentual do Indicador de Apoio
RIA:	Resultado do Indicador de Apoio em %
RIE:	Resultado do Indicador Estratégico
SECAP:	Seção de Capacitação
SEDEO:	Seção de Desenvolvimento Organizacional
SEPEQ:	Seção de Pesquisa e Estatística
SEPLA:	Seção de Planejamento e Desenvolvimento
SGP:	Seção de Gestão de Pessoas
TCI:	Tecnologia da Informação e Comunicação
TCLE:	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU:	Tribunal de Contas da União
TRE-MA:	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TSE:	Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma TRE – MA	21
Figura 2 – Análise de Cenários - SWOT – TRE-MA.....	28
Figura 3 - Mapa Estratégico TRE - MA	29
Figura 4 - Indicador de Apoio: iGov Pessoas TCU.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas.....	33
Quadro 2 – Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas.....	33
Quadro 3 - Grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas.....	36
Quadro 4 - Grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017.....	36
Quadro 5 - Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas.....	37
Quadro 6 - Clima organizacional	39
Quadro 7 - Clima organizacional atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017	39
Quadro 8 - Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional .	39
Quadro 9 - Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional .	40
Quadro 10 - Índice de Desempenho Gerencial (IDG)	40
Quadro 11 - Índice de Desempenho Gerencial (IDG) atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017.....	40
Quadro 12 – Grau de impacto das ações de capacitação.....	41
Quadro 13 – Grau de impacto das ações de capacitação atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017.....	41
Quadro 14 - Índice de gestores capacitados com base no PDI.....	42
Quadro 15 - Índice de servidores capacitados com base no PDI.....	42
Quadro 16 - Índice de servidores capacitados com base no PDI atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017.....	43
Quadro 17 - Índice de Execução do PAC.....	43
Quadro 18 - Índice de Execução do PAC.....	43
Quadro 19 – Avanço do Plano Estratégico: Indicadores	44
Quadro 20 – Avanço do Plano Estratégico: Projetos	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1	Função Planejamento	14
2.2	Administração Estratégica	16
2.3	Evolução do Planejamento Estratégico	17
2.4	Balanced Scorecard	18
3	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	20
4	METODOLOGIA	24
5	PLANO ESTRATÉGICO DO TRE-MA (2015 - 2020)	26
5.1	Macrodesafios	30
5.2	Macrodesafio escolhido para análise	32
6	RESULTADO DA PESQUISA	36
6.1	Governança de Pessoal	36
6.1.1	iGov Pessoas TCU	36
6.1.2	Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas	37
6.2	Clima organizacional	38
6.2.1	Indicador Clima organizacional	38
6.2.2	Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional...39	
6.3	Liderança	40
6.3.1	Índice de Desempenho Gerencial (IDG).....	40
6.4	Capacitação	41
6.4.1	Grau de impacto das ações de capacitação.....	41
6.4.2	Índice de gestores capacitados com base no PDI.....	42
6.4.3	Índice de servidores capacitados com base no PDI	42
6.4.4	Índice de Execução do PAC	43
6.5	Avanços do Plano Estratégico	44
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	50
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	53
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO (ASSINADA)	54
	ANEXO B – TCLE (ASSINADO)	55

1 INTRODUÇÃO

Desde que surgiram as primeiras formas, quase instintivas, de administrar, o homem inevitavelmente tem buscado desenvolver uma organização mais elaborada diante das problemáticas a se enfrentar, que envolvem desde ameaças a projetos de melhorias. É o que se percebe em um Planejamento Estratégico, que permeia e norteia desde o funcionamento mais básico (nível operacional) até as ações mais complexas (nível gerencial) de uma empresa. Sendo assim o planejamento pode ser considerado a base para o desenvolvimento e o correto funcionamento de todas as atividades de uma organização.

Outra forma de definir a estratégia é como elemento integrador da visão de futuro com a realidade já existente e é também o meio pelo qual é feita a transição e adequação do real para o desejável.

“Mas seria o planejamento também relevante para a administração pública?”

“Ou seria necessário concordar com as críticas da população referentes às limitações burocráticas e comportamentos retrógrados passados adiante pela própria cultura organizacional dentro da máquina pública?”

Para tanto se optou por analisar um destes órgãos públicos que utiliza de estratégias para embasar suas atividades, conforme a praticidade de acesso - ao local e as informações - proporcionada ao pesquisador.

Desta forma, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa: aprofundar o conhecimento da estratégia focando em sua utilização no setor público, fornecendo uma avaliação do desenvolvimento da instituição escolhida a partir do ano de 2015; e a identificação do desenvolvimento das estratégias da instituição nos primeiros anos de sua abrangência através de um comparativo entre as metas do planejamento e os resultados no Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas.

E como objetivo específico, buscou-se o estudo prático da utilização de uma metodologia de planejamento estratégico na administração pública através da aplicação no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão - TRE-MA em sua sede em São Luís, buscando identificar as principais dificuldades e problemas, bem como a evolução do planejamento dentro do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas durante a execução do plano em seus primeiros anos de implementação.

Essa pesquisa se justifica pela intenção de reconhecer os benefícios e entraves obtidos na experiência, a fim de subsidiar a adoção das melhores práticas

no TRE-MA, possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Sendo assim pretende-se que seja dada publicidade ao mesmo para que a população conheça os avanços e limitações dentro da atividade pública para buscar aquilo que lhe é de direito e para exigir o correto funcionamento.

Por conta da vasta quantidade de informações disponíveis em relação ao plano elaborado e limitações de tempo do pesquisador, houve a necessidade da limitação em um dos Macrodesafios para avaliar o desenvolvimento de suas ações. O Macrodesafio escolhido foi Melhoria da Gestão de Pessoas.

Conforme o desenvolvimento do projeto notou-se as características de uma pesquisa descritiva e exploratória, a qual buscou o entendimento da atividade prática de gestão no setor público com foco no desenvolvimento e cumprimento das ações e projetos propostos dentro do Macrodesafio escolhido.

Como forma de validar esta pesquisa e dissolver dúvidas foi aplicado um formulário direcionado através de entrevista aberta com o servidor responsável pela Seção de Desenvolvimento Organizacional - SEDEO, com questões a cerca da aplicação e reestruturação do plano estratégico, caracterizando a pesquisa também como qualitativa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A administração é uma forma de controle e estudo contínuo, de um conjunto de atividades ou uma atividade em específico, a fim de obter um resultado positivo em relação ao seu exercício. Seu uso mais antigo de que se tem relatos é da Mesopotâmia em meados de 2800 a.C. (OLIVEIRA, 2009) passando por diversas mudanças e adaptações em suas aplicações e mesmo na abrangência do campo de estudo ao longo dos anos.

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções, para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2010. p. 8)

Tendo-se estabelecido como quatro as suas funções: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Destas podemos destacar o planejamento, com enfoque nas atividades de desenvolvimento de estratégias.

Fayol identificou seis funções das organizações: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e de administração. Cada uma destas seis funções tem partes básicas, [...] e, no caso específico da administração, a qual Fayol considerava a mais importante – aspecto que possivelmente todos os leitores concordem – foram apresentadas as definições de cada um de seus cinco componentes. planejamento (previsão): examinar o futuro da organização e elaborar um plano de ação a médio e longo prazos; organização: consolidar uma estrutura de trabalhadores e executivos, bem como de materiais, para realizar o empreendimento; comando: manter as pessoas em atividade em toda a organização; coordenação: integrar, unificar e harmonizar todas as atividades desempenhadas na organização; e controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos elaborados e as ordens dadas aos trabalhadores da organização (OLIVEIRA, 2010, p.94 - 95).

O planejamento pode ser considerado, portanto a base para o desenvolvimento e o correto funcionamento de todas as atividades de uma organização. Sendo essencial para o desenvolvimento das atividades. Dele se destaca ainda a estratégia elaborada, ou seja, o direcionamento a ser dado.

Temos ainda que estratégia é:

Um padrão ou um plano que integra uma organização aos seus objetivos maiores, políticas e uma sequência de ações para formação de um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a movimentar e alocar os recursos organizacionais em uma postura exclusiva e viável, baseada nas suas competências e deficiências internas, antecipando as mudanças no ambiente e as ações contingenciais dos oponentes. (MINTZBERG; QUINN apud BULGACOV, 2007, p. 9)

A estratégia é assim elemento integrador da visão de futuro com a realidade já existente e é também o meio pelo qual é feita a transição e adequação do real para o desejável. Sendo por isso destacada nesse trabalho.

Tendo ainda por base o conceito da Gestão estratégica:

O conceito de Gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implementação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização. (COSTA, ano, p.55)

Que reforça a importância das avaliações e acompanhamentos da aplicação de planejamentos.

Para Bergue:

A estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. Tem-se, então, que o planejamento estratégico está mais intensamente associado a um dos elementos do processo de gestão – o planejamento. Portanto, produzir planejamentos estratégicos não é sinônimo de gestão estratégica.

É requisito para a formulação da estratégia e, por conseguinte, de um planejamento estratégico, o que se denomina pensamento estratégico. Não há gestão estratégica, tampouco planejamento estratégico, sem que se instale e cultive entre os membros da organização um pensamento estratégico (BERGUE, 2014. p.7)

2.1 Função Planejamento

Segundo Oliveira (2010, p.60-61), planejamento é a função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas - a serem alcançados pelas empresas e de delinear ações –

estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas - políticas – que servem de sustentação a este procedimento administrativo.

Pode-se considerar que a função planejamento tem uma relevância sobre as outras quatro funções das empresas, pois:

- as empresas só conseguem consolidar a sua função de organização se, antecipadamente, a função planejamento identificou para onde a empresa quer ir;
- os executivos das empresas só conseguem exercer a função de direção se antes foi definido o que a empresa quer alcançar e como os seus recursos – financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, equipamentos – estão organizados;
- as empresas só conseguem gerir e desenvolver os seus profissionais se, antecipadamente, são conhecidos os resultados a serem alcançados e onde estas pessoas estão alocadas na empresa; e
- as empresas só conseguem avaliar o que foi anteriormente planejado (OLIVEIRA, 2010. p.60-61)

Ainda se referenciando por Oliveira (2010), é possível considerar que os tipos ou níveis de planejamento correspondem aos três níveis de administração das empresas: estratégico, tático e operacional.

Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa, consolidando uma atuação inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico deve ser desenvolvido e implementado com a utilização de uma metodologia perfeitamente estruturada.

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa.

O planejamento tático fica no meio do campo entre o planejamento estratégico – ataque do time empresa – e o planejamento operacional – defesa do time empresa.

Se o planejamento tático não funcionar, principalmente em suas tarefas de interligar, preferencialmente em tempo real, os planejamentos estratégicos e operacional, provavelmente a empresa vai perder o jogo na competição entre diferentes empresas no mesmo mercado de atuação.

Planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais – ou unidades organizacionais – das empresas. (OLIVEIRA, 2010. p. 62)

O planejamento operacional está normalmente associado aos níveis mais baixos da hierarquia, com foco nas atividades cotidianas e por isso deve conter, detalhes quanto: aos recursos necessários, os procedimentos a serem adotados, os resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implementação.

Conforme Oliveira (2009, p.63-64), para que o planejamento possa apresentar os resultados esperados, os executivos devem respeitar algumas premissas:

- a) Estruturação adequada da área responsável pelo planejamento da empresa (alocando adequadamente a área do planejamento na estrutura hierárquica da empresa, ter profissionais capacitados e não um único elaborador dos planejamentos, pois estes devem ser desenvolvidos com a participação de todas as áreas da empresa.)
- b) Adequado conhecimento da importância e da metodologia de desenvolvimento e implementação de cada tipo ou nível de planejamento
- c) Preparação do terreno para o planejamento (deve-se acabar com os focos de resistências, e aprimorar o sistema de acompanhamento (avaliação) de forma que este seja entendido por todos os profissionais envolvidos nos processos de planejamento na empresa)
- d) Adequação à realidade atual e à expectativa futura da empresa
- e) Otimizado envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa. O envolvimento da alta administração é uma obrigação.
- f) Disseminação das informações, sendo elas verdadeiras, oportunas e necessárias

Segundo Oliveira (2009, p. 64), podem-se considerar como tendências da função planejamento a serem seguidas nas empresas:

Aumento da abrangência da função planejamento nas empresas, pelo desenvolvimento de novas técnicas estratégicas e de cenários, bem como de interação entre empresas de um mesmo negócio, correspondente ao processo de integração para frente e para trás;
 Contribuição direta para o desenvolvimento e consolidação de novos modelos de administração das empresas, como resultado da elevada interação entre todas as atividades das empresas, pela análise detalhada dos fatores externos de influência atual e futura nas empresas, bem como pelo foco prioritário no conhecimento, na capacitação profissional e na habilidade dos executivos e funcionários das empresas; e geração de novos instrumentos administrativos, *filhotes* da função *planejamento* nas empresas, e podem-se citar, como exemplos de situações já ocorridas, as técnicas estratégicas, as técnicas de cenários, a melhor estruturação dos projetos, o tratamento das questões culturais das empresas.

Para melhor entendimento faz-se necessária uma breve revisão histórica da Administração Estratégica no tópico seguinte.

2.2 Administração Estratégica

Conforme ALDAY (2000), o estudo da administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez em meados da década de 50, através de patrocínios feitos pela Fundação Ford e pela Carnegie Corporation. Ambas

auxiliaram o desenvolvimento deste estudo nas escolas da época, o que gerou uma transformação do ensino de negócios, deixando-o mais amplo e englobando áreas como a política de negócios, análise e solução de problemas por exemplo.

Na sua característica evolutiva seus princípios se apresentam em constante evolução, desde o delineamento dos modelos de administração, até o controle estratégico em si. A administração estratégica promove o ajustamento entre as mudanças nos fatores ambientais externos e internos da organização, buscando uma maior satisfação dos *stakeholders* envolvidos no negócio.

Uma administração estratégica de qualidade poderá proporcionar à empresa inúmeros benefícios, dentre os quais podemos citar: modelos de gestão simplificados, flexíveis e sustentáveis, maior conhecimento sobre as capacidades individuais dos colaboradores, uma melhor postura organizacional em relação às expectativas atuais e futuras do mercado, maior motivação, comprometimento e qualidade por parte dos funcionários e por fim, maior amplitude de atuação nos resultados da empresa.

Podemos inferir que se trata de uma "administração do futuro" que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento da situação futura pretendida pela empresa. Ela otimiza ao máximo a utilização dos recursos em relação à realidade ambiental na qual a organização se encontra, assim como as relações interpessoais que a mesma possui.

Sua finalidade mais clara é a de assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa, principalmente, por meio da adaptação contínua de sua estratégia, o que lhe possibilita enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis de ocorrer, ou seja, a administração estratégica torna a companhia competitiva a tal ponto, que permite a mesma antecipar-se às ameaças e oportunidades que possam vir à surgir.

2.3 Evolução do Planejamento Estratégico

Segundo BULGACOV, *et.al.* (2007), com relação à autoria na área da estratégia, registra-se que os primeiros escritos foram produzidos por pesquisadores deterministas, entre os quais se destacam Chandler, Ansoff e Andrews, com especial ênfase no impacto do trabalho do primeiro. Chandler propôs teorias de base

na área de estratégia, referentes à multidivisionalidade estrutural nas organizações e às teorias da escala e escopo, além de propostas a respeito das influências do ambiente na estrutura empresarial. Cronologicamente, aponta-se mais tarde o surgimento de autores como Michael Porter e Henry Mintzberg e suas reconhecidas contribuições para o gerenciamento estratégico.

E segundo Oliveira (2010), em 1962, Alfred Chandler Jr. alinhou a estrutura organizacional e as estratégias das empresas com seus planejamentos estratégicos. No ano seguinte Richard Cyert e James March estabeleceram que os objetivos das empresas correspondem, diretamente, aos objetivos pessoais do proprietário ou principal executivo da empresa, e Kenneth Andrews e Carl Roland estruturaram as análises externas e internas das empresas.

Sequencialmente, Peter Drucker consolidou a administração por objetivos e a importância da alta administração e da negociação entre os diversos executivos da empresa, mas foi Ansoff quem estruturou e consolidou a importância da estratégia corporativa e da sinergia entre negócios.

Nos anos 80, Michael Porter estruturou a análise e o estabelecimento das vantagens competitivas das empresas, questão fortalecida por Kenichi Ohmae que criou o conceito de pensamento estratégico.

Findada a revisão da trajetória desta área de estudo, toma-se para destaque no próximo tópico um dos pontos cruciais da metodologia aplicada neste Tribunal. A ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.4 *Balanced Scorecard*

O método utilizado para nortear a medição e gestão de desempenho é o *Balanced Scorecard* — BSC. Segundo Bethlem (2009) o *Balanced Scorecard* propõe-se medir a atuação de uma empresa decorrente de suas estratégias. E, chamando-o de boletim balanceado, afirma que este deve ser criado e desenvolvido adequando-o ao negócio.

Organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem. O nome se refere ao equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho. Projetada a avaliação e desenvolvida a ferramenta a equipe de gestores e líderes

das organizações devem manter a avaliação periódica da empresa e julgar o sucesso ou não das estratégias adotadas, através da comparação das avaliações.

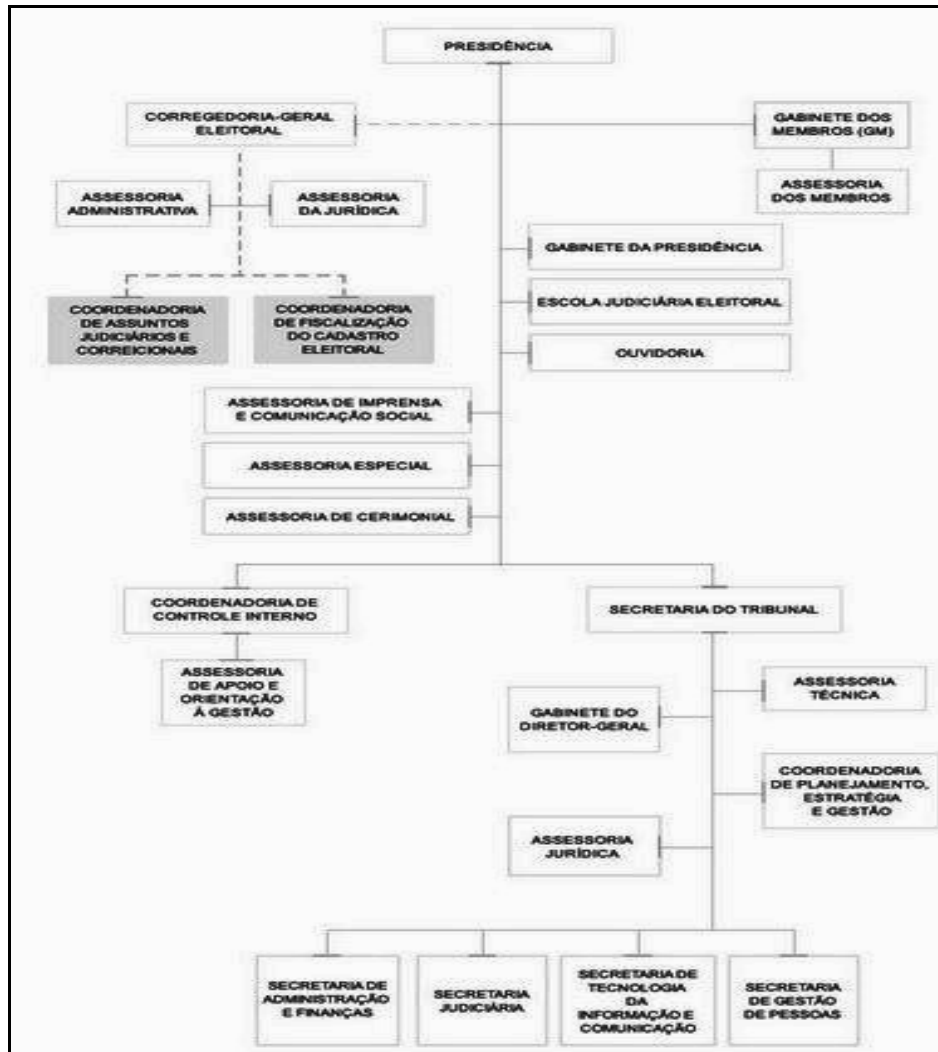
O BSC não é um fim em si mesmo, e sim uma ferramenta de gestão baseada no modelo organizacional chamado de “Organização Orientada para a Estratégia”. O BSC é utilizado para alinhar as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, à estratégia da empresa.

3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Desde a instalação, em meados de 1933, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão foi presidido por vinte e oito desembargadores, tendo-se iniciado o planejamento em estudo durante a gestão do Des. Antonio Pacheco Guerreiro Júnior. Sucedido pelo Des. Lourival de Jesus Serejo Sousa e Raimundo José Barros de Sousa.

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é um órgão do Poder Judiciário Federal e tem como principais atividades a condução do processo eleitoral, desde o alistamento dos eleitores, operacionalização das eleições até o julgamento das matérias referentes à legislação eleitoral, como registro dos candidatos, validação e diplomação dos eleitos. Sendo estruturado conforme o organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma TRE – MA



Fonte: <http://www.tre-ma.jus.br/>

Ao elaborar um Plano estratégico o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, está atendendo ao disposto na Resolução nº70 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e as recomendações e orientações expedidas pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), e demais órgãos de controle.

Mais precisamente esta missão é atribuída a Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Gestão (COPEG), responsável por planejar, coordenar e controlar as atividades relativas ao planejamento estratégico do Tribunal, elaborar metodologias de análise e acompanhamento dos projetos em desenvolvimento nas diversas unidades do Tribunal, e:

I - subsidiar o Diretor - Geral na análise de cenários, na formulação de estratégias institucionais, na definição e implementação de planos de ação e na fixação de diretrizes e políticas para o Tribunal;

- II - planejar e coordenar o processo participativo para elaboração do planejamento estratégico e orçamentário do Tribunal;
- III - propor a adequação e atualização da missão, visão, objetivos, diretrizes e valores;
- IV - coordenar a realização de estudos, a confecção de relatórios e estatísticas, e o acompanhamento e avaliação de projetos de interesse estratégico, visando ao aperfeiçoamento da gestão do Tribunal;
- V - coordenar a elaboração da proposta orçamentária anual do Tribunal para cada exercício e para as eleições;
- VI - desenvolver outras atribuições e responsabilidades afins e correlatas ou por determinação do Diretor - Geral.

Subordinado a esta coordenação encontra-se a Seção de Planejamento e Desenvolvimento (SEPLA) que deve analisar e executar as atividades relacionadas à elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico do Tribunal, bem como elaborar estudos com vistas à otimização dos procedimentos e fluxos de processos, e:

- I - indicar critérios para a administração orçamentária das despesas com o funcionamento das diversas unidades do Tribunal, bem como com a viabilização dos pleitos eleitorais;
- II - propor a implementação de ferramentas de qualidade e de projetos de racionalização e otimização de métodos e processos de trabalho;
- III - analisar e consolidar as propostas de planos de gestão oriundos das diversas unidades do Tribunal para fins de elaboração do plano geral de ação e de planos e programas plurianuais da Justiça Eleitoral do Maranhão;
- IV - conduzir o planejamento estratégico do Tribunal, segundo orientação do Coordenador, através do acompanhamento e registro das reuniões e seminários realizados com todos os níveis hierárquicos;
- V - analisar e consolidar estudos e propostas para fins de modificação e atualização do Regulamento Interno do Tribunal;
- VI - desenvolver outras atribuições e responsabilidades afins e correlatas ou por determinação do Coordenador.

Em trabalho conjunto à Seção de Pesquisa e Estatística (SEPEQ) à quem compete analisar, acompanhar e executar levantamentos, estudos e pesquisas visando subsidiar o planejamento estratégico e orçamentário do Tribunal, bem como identificar necessidades de melhoria, adequação ou implementação de novos projetos e ações, e:

- I - elaborar pesquisas, estatísticas e planilhas de controle de informações sobre os indicadores de desempenho do Tribunal;
- II - avaliar periodicamente os indicadores estabelecidos para o cumprimento das metas do plano de gestão.
- III - realizar levantamentos, estudos e pesquisas que auxiliem a Diretoria - Geral na formulação de estratégias de gestão;
- IV - proceder à organização, ao tratamento e à análise e interpretação de dados levantados;

- V - elaborar diagnóstico e relatórios analíticos e emitir pareceres fundamentados na análise dos dados obtidos;
- VI - fornecer estatísticas para alimentar banco de dados de interesse do Poder Judiciário;
- VII - desenvolver outras atribuições e responsabilidades afins e correlatas ou por determinação do Coordenador;

Por último se destaca, no entanto a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) parte da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (COEDE) que executa atividades relacionadas ao desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes, e tem como obrigação:

- I - diagnosticar necessidades, propor e avaliar ações voltadas ao desenvolvimento organizacional, à gestão de pessoas, em conformidade com o planejamento estratégico do Tribunal e de suas unidades administrativas;
- II - monitorar o clima organizacional;
- III - elaborar e propor programas e ações voltados ao desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes;
- IV - identificar e atualizar as competências necessárias à execução dos processos de trabalho das unidades administrativas;
- V - elaborar e propor planos de desenvolvimento para os servidores, em consonância com o modelo de competências adotado pelo Tribunal e com a Política de Educação Continuada dos Servidores da Justiça Eleitoral;

Por conta das características citadas anteriormente (em especial de I a V) foi desenvolvida a entrevista nesta Seção.

No capítulo seguinte, apresenta-se a metodologia empregada neste estudo.

4 METODOLOGIA

Segundo Lakatos podemos classificar em três os tipos pesquisas quanto a sua finalidade, sendo: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias, segundo o autor:

(...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (...) têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (...) Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (Selltiz et al., 1967, p. 63). Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (LAKATOS, 2003, p. 41-43).

Por sua vez, as pesquisas descritivas:

(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática(...). Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias(...) (LAKATOS, 2003, p. 41-43).

E as pesquisas explicativas:

têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (...) explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. (...) As pesquisas explicativas nas ciências naturais valem-se quase exclusivamente do método experimental. Nas ciências sociais, a aplicação deste método reveste-se de muitas dificuldades, razão pela qual se recorre também a

outros métodos, sobretudo ao observacional. A maioria das pesquisas deste grupo pode ser classificada como experimentais e ex-postfacto (...) (LAKATOS, 2003, p. 41-43).

Conforme o desenvolvimento da pesquisa notou-se as características de uma pesquisa descritiva e exploratória, a qual buscou o entendimento da atividade prática de gestão no setor público com foco no desenvolvimento e cumprimento das ações e projetos propostos dentro do Macrodesafio escolhido.

Como forma de coleta de dados utilizou-se um formulário direcionado. Aplicado através de entrevista aberta com o servidor responsável pela Seção de Desenvolvimento Organizacional - SEDEO, com o qual se procurou sanar as dúvidas a respeito das razões técnicas da aplicação e reestruturação do plano estratégico, que seus impactos nos prazos estabelecidos. Além disso utilizou-se de dados secundários extraídos do Plano Estratégico TRE-MA (2015) e do Plano de Diretrizes 2016-2017 TRE-MA (2016).

O que caracterizou a pesquisa também como qualitativa, conforme explicado por GODOY (1995, p.2) foi que esta abordagem, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, deixando em aberto a possibilidade de o pesquisador utilizar da criatividade e mesmo imaginação para explorar novos enfoques em seus trabalhos.

5 PLANO ESTRATÉGICO DO TRE-MA (2015 - 2020)

A adoção e efetividade de um planejamento estratégico decorrem da comunicação entre todos os setores. Isso acontece por meio da Missão e Visão institucionais, que são por definição a razão de ser do órgão e no cenário ideal almejado.

Conforme exposto no Plano de 2015-2020 do TRE, a razão basilar da reformulação do Plano Estratégico é readequação obrigatória a Estratégia Nacional, que levou a incorporação dos Macrodesafios nacionais, incluindo suas próprias metas e indicadores para o período 2015-2020 conforme o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020 por meio da Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014.

Como apresentou o então presidente da instituição na época, Des. Antonio Guerreiro Junior, na apresentação do plano estratégico: a condução do processo eleitoral deve assegurar ao eleitor, de forma legítima, as condições necessárias para votar em seus candidatos e, a estes, o julgamento justo do registro e demais fases da campanha eleitoral, até a eventual diplomação, convergindo para o pleno exercício democrático.

“A partir do entendimento do que significam estratégia e posicionamento, os gestores serão capazes de elaborar o seguinte conjunto de conceitos, importantes no processo de realização e comunicação da estratégia da empresa”. (DECOURT, 2012. p.31)

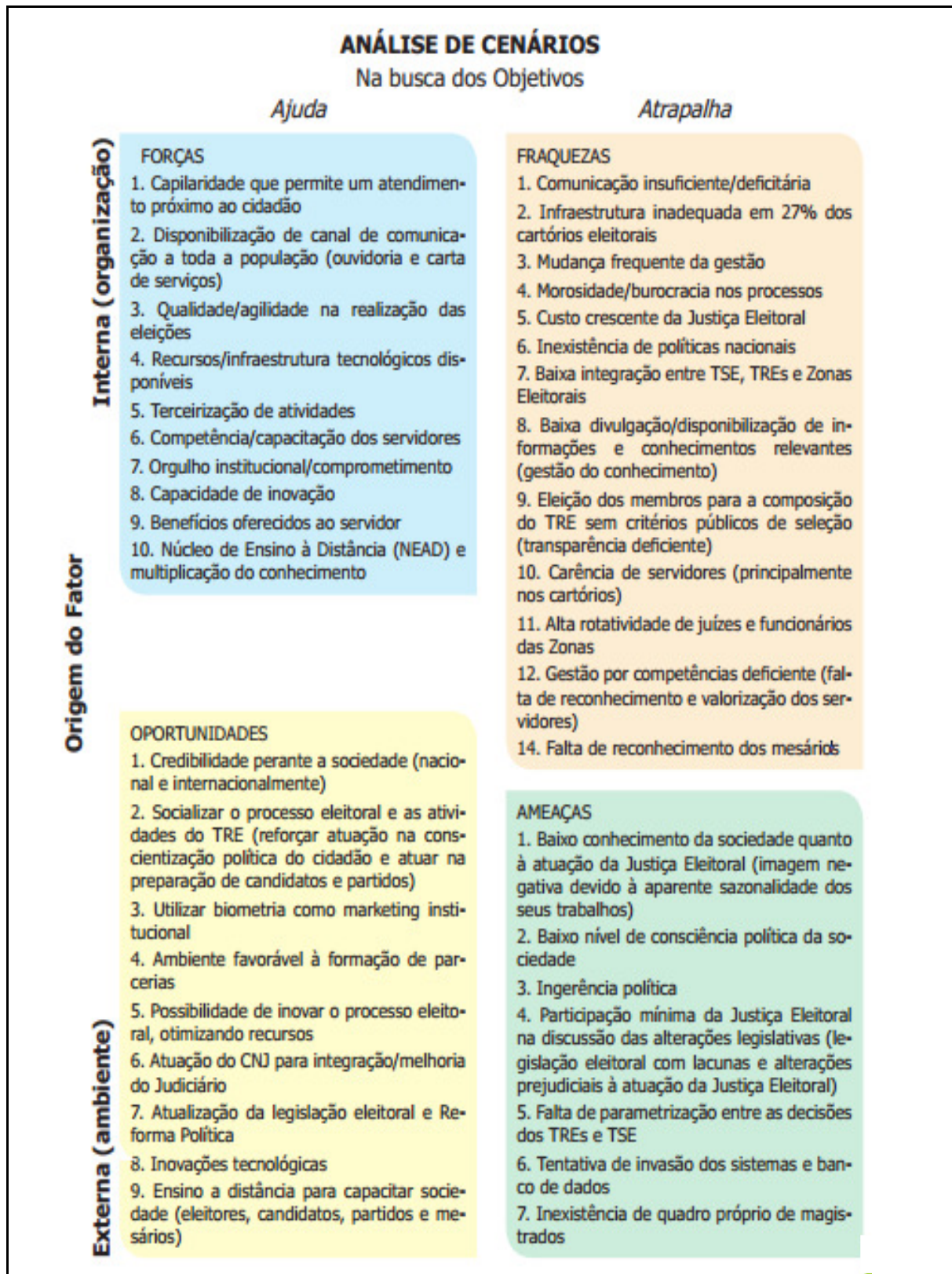
Na instituição em foco são, respectivamente:

- Missão:
 - Garantir a legitimidade do processo eleitoral.
- Visão:
 - Ser modelo de excelência na gestão do processo eleitoral.
- Valores:
 - Ser acessível: garantia de amplo acesso aos serviços do TRE.
 - Ser célere: atender às demandas em tempo razoável.
 - Ser ético: primar pelo respeito aos valores e princípios constitucionais.

- Ser inovador: aprimorar o processo eleitoral, instrumentalizando novas tecnologias, primando pela segurança.
- Ser transparente: disponibilizar aos públicos interno e externo, de forma ampla e transparente, as informações institucionais.
- Ter credibilidade: obter a confiança e o reconhecimento da sociedade em todas as ações.

Para o correto delineamento das ações e elaboração de projetos requer o conhecimento das condições iniciais. Nesse sentido, a análise de cenários propicia a definição do diagnóstico institucional, fornecendo elementos concretos para basear a tomada de decisão gerencial. Entre 2012 e 2013 foi realizado um diagnóstico da Justiça Eleitoral do Maranhão, através de questionário publicado na internet, resultando no quadro de análise de cenário presente na Figura 2.

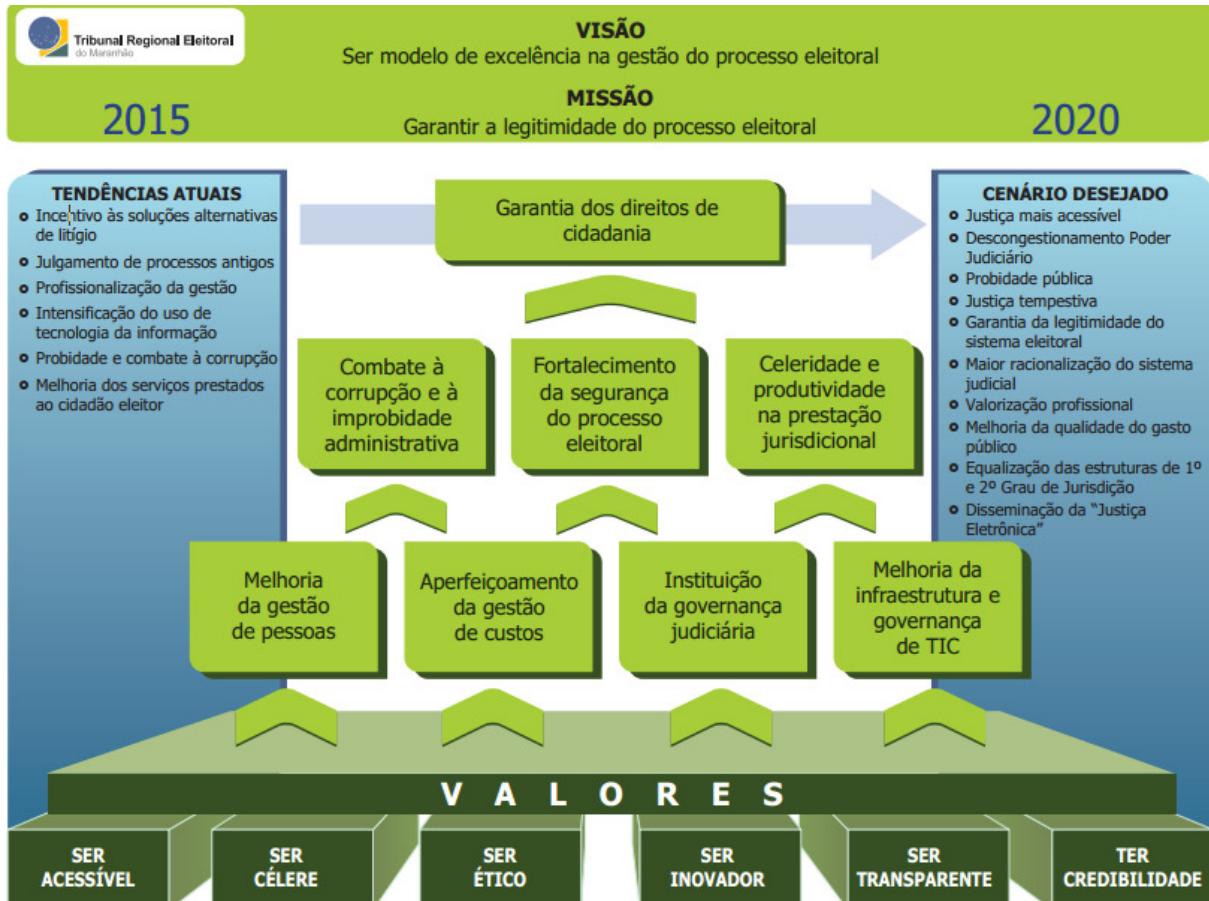
Figura 2 – Análise de Cenários - SWOT – TRE-MA



Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.9

As perspectivas estabelecidas pelo *Balanced Scorecard* (BSC) associadas ao Plano Estratégico do Órgão podem ser representadas, graficamente, através do mapa estratégico representado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa Estratégico TRE - MA



Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015, p.10).

O art. 2º da resolução Nº 8.938 apresenta em seu anexo os seguintes componentes do Plano Estratégico do Tribunal, e que também compõem o Plano Diretrizes 2016-2017:

- I - missão, visão de futuro, valores e análise de cenários;
- II - mapa estratégico, com a representação gráfica dos 8 (oito) macrodesafios a serem atingidos até 2020;
- III - listagem dos 19 (dezenove) indicadores estratégicos e dos 44 (quarenta e quatro) indicadores de apoio, agrupados pelos respectivos macrodesafios;
- IV - metas associadas aos indicadores para o período de vigência do Plano Diretrizes 2016-2017; e
- V - ações e projetos previstos para o biênio 2016-2017.

5.1 Macrodesafios

São os desafios propostos para o planejamento como um todo e dos quais se originaram ações e projetos, a serem desenvolvidos.

Definido tecnicamente no Plano 2015-2020 como:

Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

Através dessas informações temos que na instituição estudada, a base do plano é: os direitos da cidadania, de forma a desenvolver suas atividades sob o uso de práticas socioambientais sustentáveis e tecnologia limpa.

Os oito Macrodesafios (objetivos estratégicos) do TRE-MA são:

- Garantia dos Direitos de Cidadania
- Combate à corrupção e à improbidade administrativa
- Fortalecimento da Segurança do processo eleitoral
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional
- Melhoria da Gestão de Pessoas
- Aperfeiçoamento da Gestão de Custos
- Instituição da Governança Judiciária
- Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC

Para uma avaliação mais objetiva estabeleceram-se indicadores, que funcionam como uma espécie de sinalizador aproximado dos efetivos alcances de metas.

O TRE-MA utiliza dois tipos de indicadores:

- **Indicadores Estratégicos:** Foram criados para a mensuração do alcance dos Macrodesafios (objetivos estratégicos). Resultam do agrupamento de indicadores de apoio
- **Indicadores de Apoio:** Medem o desempenho de processos relacionados aos Macrodesafios.

A título de informação a fórmula usada para a medição dos Indicadores Estratégicos é: RIE (resultado do indicador estratégico) = RIA (resultado do indicador de apoio em %) x PIA (peso percentual do indicador de apoio), ou,

$$\text{RIE} = \text{RIA} * \text{PIA}$$

Onde: RIE - resultado do indicador estratégico;

RIA - resultado do indicador de apoio expresso em %;

PIA - peso percentual do indicador de apoio;

Os Indicadores são estruturados através de fichas contendo as informações do indicador de apoio: para que medir, quem mede (responsável pela medição), quando medir, como medir, onde medir, metas e histórico de medição (vide Figura 4):

Figura 4 - Indicador de Apoio: iGov Pessoas TCU

Indicador de Apoio: iGov Pessoas TCU				Peso (%)	ANE	AE
					100	
Tipo	Excelência	Polaridade	quanto maior melhor			
O que mede	O grau de atendimento integral dos itens do iGovPessoas.					
Para que medir	Conhecer e avaliar o estágio de maturidade da governança em gestão de pessoas no TRE-MA.					
Quem mede	Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (COEDE) – Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)					
Quando medir	Anualmente					
Como medir	(iGovPesA / TiGovPes) x 100, onde: iGovPesA: Total de itens do iGovPessoas atendidos integralmente TiGovPes: Total de itens do iGovPessoas Obs.: caso o TCU tenha consolidado as respostas por componente, mensurar da seguinte forma: somando o percentual obtido em cada componente, dividido pelo número de componentes.					
Onde medir	No relatório do Questionário do SEDEO.					
Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	60%	-	80%	-	100%	-
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	43,7%	-	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.32

Os indicadores de apoio possuem, de acordo com o seu grau de relevância para os indicadores estratégicos a que estão vinculados, pesos percentuais para anos eleitorais ou não:

- AE - Anos Eleitorais e
- ANE - Anos Não Eleitorais.

Adota-se, ainda, as seguintes legendas:

- EC - Em Construção;
- NM - Não Mensurável no período;
- NA - Não Apurado, que se refere a um indicador que não existia anteriormente.

5.2 Macrodesafio escolhido para análise

Devido a esta grande amplitude e riqueza de informações presentes no planejamento elaborado, houve a necessidade da escolha de um dos Macrodesafios para avaliar o desenvolvimento de suas ações. O Macrodesafio escolhido foi Melhoria da Gestão de Pessoas.

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho. (Plano Estratégico TRE-MA, 2015, p.29)

A inegável importância que tem o capital humano no desenvolvimento e nos impactos, notada desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo levou a escolha deste Macrodesafio para aprofundamento.

De forma reduzida pode-se considerar que a abordagem da Teoria das Relações Humanas era que todo e qualquer trabalhador das organizações exerce influência no comportamento organizacional e por consequência, influencia a qualidade do processo decisório e, portanto, o nível de produtividade das organizações. (OLIVEIRA, 2010, p.137)

Como parte da metodologia adotada pela instituição, os Macrodesafios possuem subdivisões conforme é possível observar no Quadro 1.

Quadro 1 - Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Governança de Pessoal	iGovPessoas TCU	100	
Clima Organizacional	Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional	50	
	Clima Organizacional	50	
Liderança	Índice de Desempenho Gerencial (IDG)	100	
Capacitação	Grau de impacto das ações de capacitação	40	
	Índice de Servidores capacitados com base no PDI	30	
	Índice de Execução do PAC	30	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.31

Como já exposto, cada Macrodesafio conta com uma série de Ações e Projetos a serem executados como parte do plano. Para o Macrodesafio escolhido foi proposto para 2015 o conjunto de ações e projetos apresentados no Quadro 2.:

Quadro 2 – Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas

(continua)

Ação/Projeto	Prazo	Responsável
Descrever as Competências Gerenciais considerando níveis de complexidade, utilizando-as para definir as capacitações de gestores, observando ainda as recomendações dos órgãos de controle	jan/2015	COEDE-SGP
Definir procedimento para cursos introdutórios, ambientação e integração de novos colaboradores e gestores	jan/2015	COEDE-SGP
Divulgar e monitorar o Código de Ética	jul/2015	COEDE-SGP
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar processo de seleção de gestores baseados em competências, bem como critérios/diretrizes para o avaliação e desenvolvimento de gestores do TRE-MA, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização, resguardando a transparência e a imparcialidade do sistema	jul/2015	COEDE-SGP
Criar mecanismos que garantam e incentivem a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta	jul/2015	COEDE-SGP
Revisar avaliação de Competências da própria SGP	jul/2015	COEDE-SGP

Quadro 2 – Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas
(continuação)

Ação/Projeto	Prazo	Responsável
Revisar, submeter ao Conselho Gestor e implantar modelo de Gestão por Competências (mais integrada em toda a COEDE)	jul/2015	COEDE-SGP
Melhorar a avaliação das Capacitações e ações de desenvolvimento, verificando se reduziram/eliminaram as lacunas de competências identificadas	jul/2015	COEDE-SGP
Avaliar a execução do PAC - Plano Anual de Capacitação, verificando se os objetivos e resultados esperados foram alcançados	jan/2016 jan/2017 jan/2018 jan/2019 jan/2020	COEDE-SGP
Definir, documentar e divulgar modelo para estabelecer parcerias entre a SGP e as demais unidades da organização	jul/2015	COEDE-SGP
Definir e documentar rotina/sistemática para identificar possíveis acumulações de cargos, empregos e funções públicas em desconformidade com a legislação e as acumulações permitidas pela legislação, bem como verificar a compatibilidade dos horários de trabalho dos colaboradores, inclusive os vínculos com a iniciativa privada	set/2015	COPES-SGP
Instituir processo que permita identificar as pessoas que exercem funções-chave no processo de aquisições que também exerçam atividade privada, o que pode gerar conflito de interesses, bem como a revisão de antecedentes (e.g., antecedentes funcionais, disciplinares, criminais) antes de assumirem as funções-chave da área de aquisições	set/2015	COPES-SGP
Definir o procedimento de acompanhamento de colaboradores de baixo desempenho, propondo ações para melhorar o desempenho desses colaboradores	dez/2015	COEDE-SGP
Definir sistemática para verificar se as avaliações de desempenho refletem o desempenho efetivo dos avaliados	dez/2015	COEDE-SGP
Instituir Comissão para atualizar o Código de Ética, tornando-o aplicável aos membros dos conselhos ou colegiados superiores	dez/2015	COEDE-SGP
Dar transparência ao processo de seleção de membros do colegiado superior com a identificação das características e competências desejáveis ou necessárias, os critérios de seleção e o processo de escolha.	dez/2015	COPES-SGP
Criar Manual de Gestão de Pessoas que contenha, entre outros: a definição e a distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão de pessoas com foco na obtenção de resultados organizacionais	jan/2016	COEDE-SGP
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar diretrizes relativas à Gestão de Pessoas, monitorando seu cumprimento.	jan/2016	COEDE-SGP

Quadro 2 – Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas
(conclusão)

Ação/Projeto	Prazo	Responsável
Estabelecer melhores canais de comunicação com a SGP (Fale com a SGP!), documentar e divulgar.	jan/2016	COEDE-SGP
Criar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar a Política de retenção de servidores, monitorando seu cumprimento.	jan/2016	COEDE-SGP
Criar processo de desenvolvimento para gestores substitutos	jan/2016	COEDE-SGP
Implantar indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho, tais como: índice de rotatividade, horas extras per capita, utilização de licenças médicas, ações disciplinares, resultado de entrevistas de desligamento, índice de absenteísmo, foco do uso de licença capacitação, projeções de aposentadoria etc.	jan/2016	COEDE-SGP
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar normativo referente à alocação e movimentação interna de servidores, bem como o processo de avaliação das atividades de recrutamento e seleção, utilizando como base a gestão por competências e observando as recomendações dos órgãos de controle	jan/2016	COEDE-SGP
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar Política de incentivo, reconhecimento e recompensas no TRE-MA	jan/2016	COEDE-SGP
Elaborar proposta, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar Política de Gestão da Qualidade de Vida no TRE-MA	jan/2016	COEDE-SGP
Realizar Pesquisa de Clima Organizacional	jun/2016, jun/2018 e jun/2020	COEDE-SGP
Elaborar processo, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar critérios de seleção de membros da Alta Administração e Conselhos	jul/2016	COEDE-SGP
Melhoria do Planejamento Anual de Gestão de Pessoas	jul/2016	COEDE-SGP
Revisar, melhorar, documentar e executar melhor ações de desenvolvimento da equipe da própria SGP	jul/2016	COEDE-SGP
Sistematizar prática de identificação de melhores práticas de gestão de pessoas no ambiente externo	jul/2016	COEDE-SGP
Divulgar e publicizar o Programa Gestão por Competências	jul/2016	COEDE-SGP
Criar Planejamento Estratégico da SGP/Criar Plano de Riscos para a SGP/ Definir Controles em Gestão de Pessoas	jul/2016	COEDE-SGP
Planejar a implantação da Gestão do Conhecimento	jul/2016	COEDE-SGP
Treinar todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho	dez/2016	COEDE-SGP
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar diretrizes de Gestão do Conhecimento Organizacional, bem como treinar a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento, monitorando seu cumprimento	jul/2017	COEDE-SGP

Ação/Projeto	Prazo	Responsável
Definir metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades, especialmente para os membros da alta administração	ago/2017	COEDE-SGP e COPEG
Elaborar, submeter ao Conselho Gestor, publicar e divulgar, processo de avaliação de desempenho dos colaboradores vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização, resguardando a transparência e a imparcialidade do sistema	set/2017	COEDE-SGP
Capacitar 100% dos fiscais e gestores de contrato para as atividades de fiscalização e gestão de contratos antes de assumirem o encargo pela primeira vez	nov/2017	COEDE-SGP

6 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa partiu da análise dos dados divulgados publicamente pela instituição, de forma a comparar o Plano inicial (2015-2020) com os resultados alcançados no ano de 2016, conforme as publicações de seu *site*, no Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas.

Por meio deste procedimento, foi possível notar modificações relevantes no andamento esperado, os quais podem ser destacados os itens que se seguem.

6.1 Governança de Pessoal

6.1.1 iGov Pessoas TCU

Mede o grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas para conhecer e avaliar o estágio de maturidade da governança em gestão de pessoas no TRE-MA. Acompanhe nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	60%	-	80%	-	100%	-
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	43,7%	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.32

Quadro 4 - Grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017

Metas		2016			2017	
		EC			-	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	NA	NM	NA	43,7%	NA	NA

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.33)

Conforme o *site* do TCU, dá-se pela avaliação dos quesitos:

- a) Liderança da Alta Administração;
- b) Planejamento Organizacional;
- c) Planejamento da Gestão de Pessoas;

- d) Planejamento da Força de Trabalho;
- e) Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica;
- f) Gestão da Liderança e Processo Sucessório;
- g) Treinamento e Desenvolvimento;
- h) Gestão do Conhecimento;
- i) Comunicação;
- j) Avaliação de Desempenho;
- k) Reconhecimento;
- l) Relações com os Colaboradores;
- m) Perfil Profissional e de Atividades;
- n) Recrutamento e Seleção;
- o) Retenção; e
- p) *Accountability*;

No indicador iGov Pessoas TCU havia-se estabelecido como meta 60% em 2015, no entanto o relatório apresentou como “não apurado”. O não alcance da meta foi atribuído à necessidade de mudança no aspecto cultural e estrutural e não apenas burocrático.

Em outras palavras, há que se trabalhar com questões comportamentais em relação a avaliações como, por exemplo, o corporativismo, que acaba por gerar “*gaps*” ou mesmo equívocos em relação aos resultados obtidos.

6.1.2 Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas

Mede o percentual de ações realizadas dentre as planejadas, a fim de mensurar o grau de execução do cumprimento da estratégia de Gestão de Pessoas.

Quadro 5 - Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas

Metas		2016			2017	
		27,27%			100%	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.33)

No Plano estratégico 2015-2020 haviam sete indicadores de apoio, no Macrodesafio “Gestão de Pessoas”, no entanto, ao observar o plano de diretrizes 2016-2017 foi percebida a existência de um novo indicador: “Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas.” Este possui 40 % da Meta atingida.

Sua inclusão ocorreu por sugestão da COPEG – Coordenadoria de Planejamento Estratégico, como forma de mensurar o nível de desempenho a que se tem chegado nas Metas propostas no Macrodesafio Gestão de Pessoas. O que confirma a importância de manter avaliação e o controle do planejamento tal qual a provocação inicial desta pesquisa.

6.2 Clima organizacional

6.2.1 Indicador Clima organizacional

Mede a percepção do corpo funcional quanto às dimensões estabelecidas que causam impacto na motivação e produtividade no trabalho de forma a subsidiar melhorias e ações corretivas nas dimensões que causam impacto negativo.

As dimensões citadas são:

- a) O trabalho em si/ a relação com o trabalho;
- b) Ambiente corporativo e as condições de trabalho;
- c) Comunicação Interna;
- d) Reconhecimento;
- e) Benefícios;
- f) Relacionamento Interpessoal;
- g) Liderança;
- h) Identificação com a Justiça Eleitoral/ comprometimento;
- i) Carreira;
- j) Satisfação geral.

Quadro 6 - Clima organizacional

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	EC	80%	EC	85%	EC	90%
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	-	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.33

Quadro 7 - Clima organizacional atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017

Metas		2016			2017	
		-			-	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	74,82%	-	73,09%	-	70,96%

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.34)

O indicador do clima organizacional do Plano estratégico 2015-2020 apresentou um histórico de decréscimo de 74,82% para 73,09%. Tendência que se manteve para o ano de 2015 onde apresentou 70,96%.

A queda ocorreu por conta da dificuldade da implantação dos planos de ação. Dentre as medidas tomadas, os gestores tem buscado por formas de reconhecimento para a produtividade dos servidores por meio de incentivos e recompensas, conforme o entrevistado relatou.

6.2.2 Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional

Mede o grau de investimento da organização na melhoria do clima organizacional, verificando se há efetiva gestão do clima organizacional. por meio do cotejamento das ações previstas no Plano de Gestão do Clima, com os dados e informações de execução das ações registradas em procedimentos administrativos.

Quadro 8 - Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	EC	EC	EC	EC	EC	EC
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	-	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.32

Quadro 9 - Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional

Metas		2016			2017	
		46%			100%	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.34)

Em relação ao Índice de execução de ações para melhoria do clima organizacional o “Plano de diretrizes” apresentou as metas de 46% para 2016 e de 100% para 2017. Tendo atingido cerca de 80 % da meta fixada, o que reflete uma significativa evolução positiva no clima organizacional.

6.3 Liderança

6.3.1 Índice de Desempenho Gerencial (IDG)

Mede o percentual de gestores (Chefes de Seção, Coordenadores, Secretários, Assessores e Diretor-Geral) que alcançarem a média mínima na Avaliação Gerencial para aferir o desempenho dos servidores do TRE. Tem o início das medições previsto para o ano de 2018 com periodicidade bianual.

Quadro 10 - Índice de Desempenho Gerencial (IDG)

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	EC	EC	EC	EC	EC	EC
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	-	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.33

Quadro 11 - Índice de Desempenho Gerencial (IDG) atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017

Metas		2016			2017	
		EC			-	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.35)

A demora em concluí-lo ocorre pela mudança de software de medição. Deixou-se de utilizar um software de terceiros, para um software desenvolvido pelo próprio TRE, o servidor afirmou que assim haveria um gasto a menos para a instituição.

No entanto, percebe-se que foi gerada uma série de ônus a serem pagos conforme se faça necessária à manutenção e evolução deste sistema, de acordo com as necessidades da instituição. Percebe-se ainda que o próprio planejamento fora afetado, tanto em seu andamento, quanto em sua medição, por conta desta transição.

6.4 Capacitação

6.4.1 Grau de impacto das ações de capacitação

Mede o grau de impacto da capacitação no desempenho do trabalho desenvolvido pelo servidor para averiguar a efetividade da capacitação. A medição ocorre 6 meses após o término do curso. Os Quadros 12 e 13 representam o registro dos dois momentos de comparação desse grau.

Quadro 12 – Grau de impacto das ações de capacitação

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	EC	EC	50%	50%	50%	50%
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	-	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.34

Quadro 13 – Grau de impacto das ações de capacitação atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017

Metas	2016				2017	
	EC				EC	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.35)

Quanto ao indicador: Grau de Impacto das Ações de Capacitação. A meta, segundo o plano 2015-2020, para 2017 era de 50% e no plano de diretrizes 2016-2017, aparece com em construção, isso aconteceu por conta da avaliação utilizada ser subjetiva, retendo-se a avaliar o curso, mas não servindo como avaliador dos servidores, e que portanto precisou passar por uma reestruturação.

6.4.2 Índice de gestores capacitados com base no PDI

Mede o percentual de gestores capacitados de acordo com o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a fim de mensurar, trimestralmente, a capacitação realizada com base no PDI. Acompanhe no Quadro 14.

Quadro 14 - Índice de gestores capacitados com base no PDI

Metas		2016			2017	
		EC			EC	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.36)

Sobre o indicador: Índice de gestores capacitados com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Este foi mais um indicador acrescentado somente no plano de diretrizes 2016-2017. A sua adição foi decorrente da adoção do software comentado anteriormente.

6.4.3 Índice de servidores capacitados com base no PDI

Mede o percentual de servidores capacitados de acordo com o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a fim de mensurar, trimestralmente, a capacitação realizada com base no PDI (vide Quadro 15 e 16).

Quadro 15 - Índice de servidores capacitados com base no PDI

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	EC	EC	EC	EC	50%	50%
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	-	-	-	-	-	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.34

Quadro 16 - Índice de servidores capacitados com base no PDI atualizado conforme o Plano de diretrizes 2016-2017

Metas		2016			2017	
		EC			EC	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.36)

Sobre o indicador Índice de servidores capacitados com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Suas metas para 2019 (50%) e 2020 (60%) permanecem, por dependerem da mudança de cultura o que requer um prazo mais longo. O PDI se difere do indicador anterior por ser um plano individualizado. Por depender do término do processo de transição de PAC para PDI encontra-se “Em Construção” e, portanto, pendente de avaliações.

6.4.4 Índice de Execução do PAC

Mede a realização dos eventos propostos no Plano Anual de Capacitação (PAC), com base no PDI. De forma a avaliar, trimestralmente, a priorização dada à realização de capacitações previstas no PAC, com base no PDI. Os Quadros 17 e 18 representam o registro dos dois momentos de comparação desse indicador.

Quadro 17 - Índice de Execução do PAC

Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	75%	85%	95%	100%	100%	

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.35

Quadro 18 - Índice de Execução do PAC

Metas		2016			2017	
		100%			100%	
Históricos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	85%	85%	95%	100%	100%	100%

Fonte: Autor, adaptação ficha de indicadores do Plano de diretrizes 2016-2017 TRE-MA, (2016, p.37)

Referente ao último indicador de apoio, Índice de Execução do PAC. Foi estipulado que: “somente a partir de 2019 será elaborado em conformidade com os

Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs).” Essa decisão foi tomada por conta da transição dos planos, de PAC para PDI.

Conforme explicação do responsável, durante o período compreendido entre 2015 e 2018 o PAC será elaborado apenas com base nas demandas apresentadas pelos gestores das unidades do Tribunal.

6.5 Avanços do Plano Estratégico

Os Quadros 19 e 20 apresentam aspectos do avanço do Plano Estratégico conforme o responsável do setor de acordo com avaliação proposta em Reunião de Análise. O Quadro 19 apresenta os Indicadores e o Quadro 20 apresenta os Projetos.

Quadro 19 – Avanço do Plano Estratégico: Indicadores

Descrição			Responsáveis	Proposta do Responsável	Deliberação	Prazo	Situação
SGP							
Indicadores							
	Meta	Resultado					
iGov Pessoas TCU	EC	NM	SGP	Será medido apenas no final do ano			
Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas	100%		SEDEO/COEDE	Ainda não há uma estratégia específica de gestão de pessoas			
Clima Organizacional	EC	NM	SEDEO/COEDE	Não há como realizar novas pesquisas, enquanto não houver retorno das demandas já levantadas			
Índice de execução de ações para melhoria do clima organizacional	100%	NM	SEDEO/COEDE	As ações estão em andamento. A meta é realizar todas aquelas previstas, em busca de tentar diminuir o impacto no clima organizacional. São ações voltadas aos gestores.			
Índice de Desempenho Gerencial (IDG)	EC		SEDEO/COEDE	Está em construção			
Grau de Impacto das ações de capacitação	100%	NM	SECAP/COEDE	Só pode ser mensurado depois que souber quais ações devem ser realizadas após o processo de gestão por competência que os gestores estão participando.			
Índice de servidores capacitados com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	EC		SECAP/COEDE	Está em construção			
Índice de execução do PAC	100%		SECAP/COEDE	Está com tendência de cumprimento			

Fonte: TRE-MA RAE Reunião da Análise da Estratégia - 2º quadrimestre-2017, p. 45

Quadro 20 – Avanço do Plano Estratégico: Projetos

Projetos					
Descrição	Responsáveis	Proposta do Responsável	Deliberação	Prazo	Situação
Definir a Política de Gestão por Competências traçando as diretrizes e metodologia para avaliação e desenvolvimento de servidores e gestores (bem como a política de lotação e Seleção de Gestores)	COEDE	Finalizado		jul/17	FINALIZADO
Definir procedimento para cursos introdutórios, ambientação e integração de novos colaboradores e gestores, antes de sua lotação inicial	COEDE/SECAP	os demais projetos estão em andamento e serão cumpridos no prazo		dez/17	EM ANDAMENTO
Estabelecer Canal com a SGP que possibilite efetiva comunicação/manifestação com os servidores	SGP			dez/17	
Aperfeiçoar o espaço da área de gestão de pessoas na Intranet e Internet visando melhorar o acesso as informações e serviços	COEDE			dez/17	
Implantar ações definidas pelo CGP visando à melhoria do clima com base nos resultados da pesquisa 2015	COEDE			dez/17	
Divulgar e publicar o Programa Gestão por Competências	SGP			jul/17	
Elaborar, submeter ao Conselho de Apoio à Gestão de Pessoas, publicar e divulgar Política de incentivo, reconhecimento e recompensas no TRE-MA	COEDE			jul/17	
Implantar Plano de recompensas TRE-MA	COEDE			dez/19	
Realizar o Ciclo de Avaliações para desempenho de Gestores vinculado ao esperado pela unidade/organização (Entregas), resguardando a transparência e a imparcialidade do sistema	SEDEO			dez/17	
Treinar todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho e no Software de Gestão por Competências	SEDEO			dez/17	
Definir os requisitos objetivos mínimos de acesso (Formação e Experiência) para cada papel gerencial do Tribunal	SEDEO			jul/19	
Criar os Planos de Desenvolvimento dos gestores	SEDEO			dez/17	
Criar processo de desenvolvimento para gestores substitutos	COEDE			dez/18	
Definir sistemática de requisição das ações de capacitação vinculada às entregas e orientar os gestores	SECAP			mar/18	
Instituir sistemas informatizados de gestão para área da saúde	COEDE			mai/18	
Implantar Plano de Reconhecimento TRE/MA	COEDE			jul/19	
Criar o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas	SGP			dez/18	
Instituir, após apreciação do CGP, indicadores Operacionais de Gestão de Pessoas, a partir de fontes diversas, com avaliação periódica	COEDE			dez/18	
Definir sistemática de Avaliação de Capacitação para verificar o atingimento dos objetivos propostos	COEDE			mai/18	
Treinar os servidores no Software de Gestão por Competências	SEDEO			dez/18	
Realizar o Ciclo de Avaliações para desempenho de servidores e gestores substitutos vinculado ao alcance dos resultados da unidade/organização (Entregas), resguardando a transparência e a imparcialidade do sistema	SEDEO			dez/18	
Criar Plano de Riscos para a gestão de Pessoas	SGP			dez/18	
Criar os Planos de Desenvolvimento dos Servidores	SEDEO			dez/17	
Realizar novo ciclo da pesquisa de clima	COEDE			fev/19	
Definir modelo de lotação baseado nos requisitos objetivos para os papéis levantados na Gestão por Competência (desenvolvimento gerencial e de servidores)	COEDE			dez/19	

Fonte: TRE-MA RAE Reunião da Análise da Estratégia - 2º quadrimestre-2017, p. 46-50

De forma mais ampla temos a análise que se segue.

Três indicadores possuíam expectativa de atingir 100% até o fim deste ano (2017), sendo eles: Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas, Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional e Índice de Execução do PAC.

Os responsáveis relataram em reunião respectivamente que:

- Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas: Ainda não há uma estratégia específica de gestão de pessoas.
- Índice de execução das ações para melhoria do Clima Organizacional: As ações estão em andamento. A meta é realizar todas aquelas previstas, em busca de tentar diminuir o impacto no clima organizacional. São ações voltadas aos gestores.
- Índice de Execução do PAC: Está com tendência de cumprimento.

Enquanto o restante, cinco indicadores, encontram-se “Em Construção” sendo eles: Grau de atendimento integral dos itens do iGov Pessoas, Índice de Desempenho Gerencial (IDG), Grau de impacto das ações de capacitação, Índice de gestores capacitados com base no PDI e Índice de servidores capacitados com base no PDI.

Percebe-se, ainda, que grande parte dos indicadores foi afetada negativamente pela mudança de softwares utilizados para a avaliação juntamente da transição dos planos, de PAC para PDI. Além disso, é importante lembrar que ocorrem mudanças de gestores com certa facilidade, tendo em vista o período máximo de 2 (dois) anos do desembargador a permanecer em cargo de Presidente o que, em geral, provoca uma reação em cadeia no que diz respeito às locações de servidores, principalmente aqueles em Função de Confiança (FC), que são cargos fortemente ligados a gestão.

No capítulo seguinte, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho serviu para avaliar a situação e o andamento dos indicadores que medem o desempenho do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão na busca pelo seu cenário ideal. Como uma forma de acompanhar o desenvolvimento das ideias mais recentes da Gestão Estratégica em um órgão público.

A preferência por este estudo se deu por conta da praticidade de acesso - ao local e as informações - proporcionada ao pesquisador.

Essa pesquisa se justifica pela intenção de reconhecer os benefícios e entraves obtidos na experiência, a fim de subsidiar a adoção das melhores práticas no TRE-MA, possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

O estudo buscou apresentar uma visão imparcial, embora tenha se feito necessário a apresentação do servidor responsável pelos indicadores em estudos, que apresentou uma série de problemáticas a serem enfrentadas.

Através da entrevista realizada procurou-se sanar as dúvidas a respeito das razões técnicas em torno da aplicação e reestruturação do plano estratégico, que seus impactos nos prazos estabelecidos.

Verificou-se que por ser um plano recente e uma primeira experiência do órgão nessa área, vários indicadores foram reformulados, adaptados ou incluídos e sistemas alterados com o propósito de adequá-los à realidade do TRE e às características e complexidades do Macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas, que envolve mudanças de comportamentos e atitudes e exigem tempo e perseverança para serem atingidos.

Além disso notou-se a preocupação com o planejamento deste órgão por parte dos gestores, ainda que seja por questões normativas, e a necessidade de um trabalho a ser feito com o seu principal recurso: as pessoas.

As limitações deste estudo se deram por conta da vasta quantidade de informações disponíveis em relação ao plano elaborado em contraposição com as limitações de tempo do pesquisador, tornando necessária a limitação dos Macrodesafios a serem avaliados. Bem como os prazos, tendo a instituição trabalhado apenas metade do tempo de abrangência do Plano mais recente impossibilitando a visão completa.

Como indicação de pesquisas futuras, sugere-se como possibilidades: a análise completa dos indicadores ao fim do sexênio 2015-2020; o comparativo com outros Macrodesafios, o comparativo com outros Planos (ex: 2011-2014), o comparativo com o TRE de outros estados, o comparativo com outras instituições.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. FAE. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 05 Jan. 2017.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014
- BETHLEM, A. de S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e Administração Estratégica**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009
- BULGACOV, S.; *et.al.* **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DECOURT, F.; HAMILTON, da R. N.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. 1 ed. Rio de Janeiro: EDITORA FGV, 2012
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p. 20-29. São Paulo: EAESP/FGV: Mai./Jun. 1995.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- JUSTIÇA ELEITORAL. **TRE-MA: Plano Estratégico 2015 - 2020**. <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-plano-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 05 Jan. 2017.
- JUSTIÇA ELEITORAL. TRE-MA: Regulamento Interno. <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-regulamento-interno>>. Acesso em: 14 Dez. 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria Geral da Administração: Uma abordagem prática**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, M. F. de. **Balanced Scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração**. Lavras: UFLA, 2008.
- SÁ, L. E. de. TRE-MA. **Breve história do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma/breve-historia-do-tribunal-regional-eleitoral-do-maranhao>>. Acesso em: 05 Jan. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Em relação ao indicador iGov Pessoas TCU havia-se estabelecido como meta 60% em 2015, no entanto o relatório apresentou como “não apurado”. Porque não foi atingida a meta?

2. No Plano estratégico 2015-2020 há sete indicadores de apoio, no Macrodesafio “Gestão de Pessoas”, no entanto, ao observar o plano de diretrizes 2016-2017 foi percebida a existência de um novo indicador: “Cumprimento da Estratégia de Gestão de Pessoas.” Quais os motivos para a sua inclusão? E qual o andamento deste até então?

3. Em relação ao Índice de execução de ações para melhoria do clima organizacional o “Plano de diretrizes” apresentou as metas de 46% para 2016 e de 100% para 2017. Qual a porcentagem atualmente alcançada?

4. O indicador do clima organizacional do Plano estratégico 2015-2020 apresentou um histórico de decréscimo de 74,82% para 73,09%. Tendência que se manteve para o ano de 2015 onde apresentou 70,96%. A quais fatores você atribuiria esta piora? E foi tomada alguma ação a esse respeito?

5. Em relação ao Índice de Desempenho Gerencial (IDG) tinha-se a previsão para que a 1ª avaliação ocorresse em 2015, mas foi alterado o seu início para 2018, porquê?

6. Quanto ao indicador: Grau de Impacto das Ações de Capacitação. Há perspectivas de avanço? A meta, segundo o plano 2015-2020, para 2017 era de 50% e no plano de diretrizes 2016-2017, aparece com em construção, o que levou a essa mudança?

7. Sobre o indicador: Índice de gestores capacitados com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Este foi mais um indicador acrescentado somente no plano de diretrizes 2016-2017. Quais os fatores que levaram a sua adição?

8. Sobre o indicador: Índice de servidores capacitados com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Quais suas diferenças do indicador anterior? E suas metas para 2019 (50%) e 2020 (60%) permanecem?

9. Referente ao último indicador de apoio: Índice de execução do PAC. Foi estipulado que: “somente a partir de 2019 será elaborado em conformidade com os Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs).” O que levou a essa decisão?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado Planejamento Estratégico no Tribunal Regional do Maranhão, cujos objetivos e justificativas são: **Apresentação de Monografia no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).**

A minha participação no referido estudo será no sentido de: **Fornecer informações relacionadas as implementações adotadas no planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA), bem como dos resultados alcançados no ano de 2015.**

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

O pesquisador envolvido com o referido projeto: Luan Diego Silva Barros, aluno da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e com ele poderei manter contato pelo(s) telefone(s) 98 99976-9964 e 3248-3700.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa.


Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

São Luís, de de 2017.

(Assinatura do pesquisado/Informante)

(Assinatura do pesquisador)

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO (ASSINADA)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
 Fundação Instituída nos termos da LEI nº 5.152 de 21/10/1966 – São Luís- MA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

OFÍCIO Nº 32/2017-CCADM

São Luís / MA, 05 de Julho de 2017

Ao Sr. Diretor do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
 Dr. Flávio Vinícius Araújo Costa

Apresentamos o aluno **LUAN DIEGO SILVA BARROS**, código de matrícula **2014001863**, do Curso de Administração desta Universidade, que necessita de informações que subsidiem seu trabalho de conclusão de curso sobre a **AVALIAÇÃO DO AVANÇO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL – MA NO ANO DE 2015 NO MACRODESAFIO: Melhoria da Gestão de Pessoas**, sob a orientação do Prof. Ms. Miguel Mubarack Heluy.

Vale ressaltar que a pesquisa é de cunho meramente acadêmico e não será divulgada qualquer informação não autorizada por esta organização.

Atenciosamente,

Wilame Moreira Costa Junior
 Wilame Moreira Costa Junior
 Secretário da Coordenação do Curso de Administração
 Matrícula SIAPE nº 2152547

Autorizado
São Luís/MA 07/07/2017
Flávio Vinícius Araújo Costa
 Flávio Vinícius Araújo Costa
 Diretor-Geral do TREMA

Consolidar
vencimentos e
desafios

Cidade Universitária Dom Delgado – Centro Pedagógico Paulo Freire
 Av. dos Portugueses, 1.966 – São Luís/MA – CEP: 65080-805
 Fone: (98) 3272-8447 / 3272-8448

ANEXO B – TCLE (ASSINADO)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado: **Planejamento Estratégico no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**, cujos objetivos e justificativas são: **Apresentação de Monografia no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)**.

A minha participação no referido estudo será no sentido de: **Fornecer informações relacionadas as implementações adotadas no planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA), bem como dos resultados alcançados no ano de 2015.**


Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.


O pesquisador envolvido com o referido projeto: Luan Diego Silva Barros, aluno da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), e com ele poderei manter contato pelo(s) telefone(s) 98 99976-9964 e 3248-3700.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

São Luis 12 julho de 2017


(Assinatura do Pesquisado/Informante)


(Assinatura do Pesquisador)