

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**SAMYR DE JESUS CUTRIM**

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES EM UM PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO:** um estudo de caso do Planejamento Estratégico do Tribunal  
Regional Eleitoral do Maranhão.

São Luís  
2016

**SAMYR DE JESUS CUTRIM**

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES EM UM PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: um estudo de caso do Planejamento Estratégico do Tribunal  
Regional Eleitoral do Maranhão**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para conclusão do curso e  
obtenção de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Amanda F. Aboud de  
Andrade.

São Luís  
2016

Cutrim, Samyr de Jesus

O processo de construção dos indicadores em um planejamento estratégico: um estudo de caso do planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão / Samyr de Jesus Cutrim. – São Luís, 2016.  
80f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Msc. Amanda F. Aboud de Andrade

1. Planejamento estratégico - indicadores. I. Título

CDU 658.012.2

## **SAMYR DE JESUS CUTRIM**

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES EM UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** um estudo de caso do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

Monografia apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso e obtenção de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Amanda Aboud  
Orientadora

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades que me foram dadas, por ser ponto de apoio e equilíbrio ao longo da minha vida e de toda trajetória universitária.

A minha mãe Ana Suely, por tudo que sou, pela minha formação, por todo amor e carinho que sempre tive, por não medir esforços em me dar a melhor educação possível dentro das nossas condições.

Aos meus familiares pela confiança e palavras de apoio do começo ao fim do curso.

A minha orientadora professora Amanda Aboud, que muito me ajudou nesse trabalho, sempre com muita atenção e presteza me orientou nessa jornada, compreendendo as dificuldades que apareceram ao longo dessa trajetória e também se sacrificando para que tudo desse certo nos últimos momentos.

Aos meus amigos da turma ADM-UFMA 2011.1, pela amizade e apoio que sempre me deram, por acreditarem em mim quando até eu mesmo duvidei da minha capacidade, sem eles certamente esses anos de universidade não teriam sido tão bons.

Aos meus amigos do time de handebol da UFMA, que me proporcionaram vários momentos de alegria e aprendizado, ser campeão virou um detalhe diante de tantos ensinamentos de vida.

Aos meus amigos da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão do TRE-MA, pela oportunidade e confiança no meu trabalho, por me incentivarem e ajudarem fornecendo as informações necessárias para esse trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho se propõe a descrever o processo de construção de indicadores para a avaliação do Planejamento Estratégico, para tal, realiza um estudo de caso do Planejamento Estratégico no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. A utilização de indicadores dentro do sistema de gerenciamento da estratégia já é de fato usual dentro das grandes empresas e começa a ser utilizada dentro do sistema de gerenciamento das organizações públicas. Para esse trabalho foi realizado um embasamento teórico, com objetivo de abordar conceitos correlacionados ao tema, como Planejamento, Estratégia e *Balanced scorecard*, posteriormente realizou-se uma entrevista junto ao gestor do projeto para fins de detalhamento sobre o plano e processo de construção de indicadores. Na sequência foi feita uma análise descrevendo como o Plano Estratégico está estruturado até a chegar à etapa de atuação dos indicadores, permitindo assim uma análise comparativa entre o que foi respondido pelo gestor com que consta no Plano Estratégico, verificou-se que o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão faz uso dos indicadores em todas as áreas do órgão, permitindo ao gestor amplo conhecimento da gestão e subsídios para a tomada de decisão. Ao final do estudo são feitas sugestões com vistas a aprimorar a execução e cumprimento de metas em cada área.

**Palavras-Chave:** Indicadores; Planejamento Estratégico; Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

## ABSTRACT

This work aims to describe the process of construction of indicators for the assessment of Strategic Planning for it executes a case study of the Strategic Planning in the Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (Regional Electoral Court of Maranhão). The use of indicators within the management strategy is already usual inside the big companies and starts to be used into the management of public organizations system. For this work was also made a theoretical basis with the objective of approach concepts correlated to the theme, such as Planning, Strategy and *Balanced scorecard*, subsequently was held an interview with the project manager to detail the purpose of the plan and indicators building process . Further to an analysis was made describing how the Strategic Plan is structured to reach the indicators performance stage, allowing a comparative analysis between what was answered by the manager to set out in the Strategic Plan, it was found that the Regional Electoral Court Maranhão makes use of indicators in all areas of the organ permitting the manager ample knowledge of management and subsidies for decision-making. At the end of the study suggestions are made in order to improve the implementation and achievement of goals in each area.

**Key words:** Indicators; Strategic Planning; Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Planejamento .....	17
Figura 2 - Fases do Planejamento Estratégico.....	20
Figura 3 - As 4 perspectivas do <i>Balanced scorecard</i> .....	27
Figura 4 - Modelo de Mapa Estratégico .....	29
Figura 5 - Mapa Estratégico .....	30
Figura 6 - Fluxograma Avaliação e Controle .....	32
Figura 7 - Alinhamento Cadeia de Valores e 6 E's de Desempenho.....	37
Figura 8 - 10 passos elaboração de indicadores.....	38
Figura 9 - Ficha de Indicador.....	38
Figura 10 - Fluxograma Etapas de elaboração do Indicador.....	39
Figura 11 - Elementos da Cadeia de Valor .....	40
Figura 12 - Logomarca TRE-MA .....	53
Figura 13 - Perspectivas BSC do TRE-MA.....	61
Figura 14 - Análise Institucional do TRE-MA aplicando matriz SWOT .....	64
Figura 15 - Mapa Estratégico TRE-MA .....	65
Figura 16 - Indicador de Ordem Administrativa .....	68
Figura 17 - Indicador de Ordem jurídica.....	68
Figura 18 - Indicadores do Macrodesafio: Garantias dos direitos de cidadania .....	69
Figura 19 - Indicadores do Macrodesafio: Combate à corrupção e à improbidade administrativa .....	70
Figura 20 - Indicadores do Macrodesafio: Fortalecimento da Segurança do Processo Eleitoral .....	71
Figura 21 - Indicadores do Macrodesafio: Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional.....	71
Figura 22 - Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Gestão de Pessoas .....	72
Figura 23 - Indicadores do Macrodesafio: Aperfeiçoamento da Gestão de Custos...72	
Figura 24 - Indicadores do Macrodesafio: Instituição da Governança Judiciária.....72	
Figura 25 - Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC .....	72
Figura 26 - Comparação Ficha Indicador X Metodologia Gespública .....	73



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise PESTAL.....	22
Quadro 2 - Matriz SWOT.....	23
Quadro 3 - Tipos básicos de estratégia.....	25
Quadro 4 - Identificação da dimensão e o objeto de mensuração .....	41
Quadro 5 - Identificação do Indicador .....	41
Quadro 6 - Tipos de Ponderação .....	44
Quadro 7 - Identificação das Fórmulas e Metas.....	45
Quadro 8 - Definição de Responsáveis e Periodicidade .....	46
Quadro 9 - Ficha Completa do Indicador .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES ..</b>	<b>14</b>
2.1 Definição de Planejamento.....	15
2.1.1 Tipos de Planejamento.....	17
2.2 Planejamento Estratégico.....	18
2.2.1 Métodos de Elaboração.....	19
2.3 Estratégia: Definições e Características.....	21
2.3.1 Desenvolvimento e Formulação da Estratégia .....	21
2.3.2 Planejamento e Implantação da Estratégia .....	25
2.4 Indicadores Estratégicos de Desempenho .....	30
2.4.1 Definições e Características .....	33
2.4.2 Modelo de Elaboração de Indicador Estratégico .....	37
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 Métodos e Meios Técnicos.....	50
3.2 Coleta de Dados.....	50
3.3 Apresentação dos Dados .....	51
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
4.1 Descrição do Campo de Pesquisa .....	52
4.2 Análise da Entrevista Aplicada com o Gestor do Plano Estratégico.....	53
4.2.1 Processo de Elaboração do Plano Estratégico do T R E - MA 2015 - 2020 e Tempo de Trabalho .....	53
4.2.2 Resolução que Institui a Obrigatoriedade do Plano Estratégico e Descrimina como o Plano Estratégico Deve ser Elaborado .....	56
4.2.3 Inspiração em Outros Órgãos para a Elaboração do Plano Estratégico 2015 - 2020.....	56
4.2.4 Ferramentas Utilizadas para Elaboração do Plano Estratégico .....	57

4.2.5	Formulação da Estratégia Órgão Público X Formulação da Estratégia Empresa Privada.....	57
4.2.6	CrITÉrios Utilizados para a Definição dos Objetivos Estratégicos .....	58
4.2.7	Papel dos Indicadores no PE e CritÉrios para Definir Indicador Estratégico e Indicador de Apoio .....	58
4.2.8	Processo de ElabOração dos Indicadores Estratégicos .....	58
4.2.9	Responsável pela Apuração e Aferição de Cada Indicador .....	59
4.2.10	Reuniões de Análise da Estratégia e Possibilidade de Revisão dos Indicadores .....	59
4.2.11	Punição ou Recompensa Baseada no Cumprimento de Metas .....	60
4.3	Análise do Plano Estratégico e dos Indicadores .....	60
4.3.1	Metodologia Aplicada .....	60
4.3.2	Diretrizes Institucionais.....	62
4.3.3	Diagnóstico Institucional.....	63
4.3.4	Mapa Estratégico .....	64
4.3.5	Indicadores.....	67
4.3	Análise da Entrevista X Plano Estratégico .....	73
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>75</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
	<b>APENDICE.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a queda do muro de Berlim, no ano de 1989, uma frase se tornou comum nos debates político-econômicos “O capitalismo venceu”, aquela era uma época difícil para as empresas internacionais, o fato de haver um mundo dividido em dois tipos de modelo econômico impedia os planos de expansão das grandes corporações, que limitavam o seu campo de atuação ao “lado” capitalista. A queda do muro teve reflexos nos mais variados segmentos da sociedade, no âmbito econômico representou não só a maximização do capitalismo, bem como um aprofundamento nos estudos de suas bases teóricas.

O avanço capitalista trouxe consigo novos conceitos que aos poucos também se popularizaram, em especial uma palavra, “neoliberalismo”. O neoliberalismo ratificou o já antigo conceito de livre comércio e mínima intervenção do estado na economia, para as empresas significou expansão, bem como competição, uma vez que à medida que entravam em novos mercados tinham que competir não só com seus concorrentes já conhecidos que também se expandiam, mas, principalmente, com as empresas locais que possuíam fatia considerável do mercado e conhecimento do público consumidor. Estas por sua vez também se deparam com uma nova realidade, antes habituados com uma concorrência mínima, agora se viam disputando o mesmo mercado com gigantes globais, detentoras de marcas extremamente fortes no imaginário dos consumidores e com ampla experiência administrativa.

Nesse contexto o já conhecido planejamento estratégico se remodela e afirma-se como ferramenta indispensável na administração de qualquer empresa. Não bastava uma marca consolidada a nível global para conquistar novos mercados, se fazia necessário um plano de ação com estratégias bem definidas, que nortearia as empresas.

Em conceitos modernos, não são apenas as empresas de capital privado que precisa de um Plano Estratégico, o setor público também precisa estar inserido nesse cenário junto às melhores práticas administrativas existentes, para tal, uma grande parcela dos órgãos públicos seguem um modelo gerencial similar ao que é aplicado nas grandes corporações respeitando, claro, as suas diferenças como nos objetivos de cada setor onde no mercado privado é o lucro e na iniciativa pública é a

melhor prestação de serviços ao cidadão, feito essa diferenciação, um bom Plano Estratégico seja na iniciativa pública, seja na iniciativa privada conquistará o mesmo valor final para ambas, e a melhor performance possível para a organização. A reboque, para se mostrar efetivo o plano por si só não basta, é necessário algo que ajude a quantificar os objetivos traçados para que possa acompanhar a evolução do plano de ação, nesse cenário os indicadores estratégicos entram em cena e uma pergunta se faz necessária “Como se constrói os indicadores para avaliar o plano estratégico a partir do estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão?”.

Diante desse questionamento, este trabalho se propõe a realizar um estudo de caso, via pesquisa bibliográfica, análise documental, coleta de dados qualitativa e entrevistas com as pessoas envolvidas no processo de construção dos indicadores.

O objetivo geral deste trabalho é descrever o processo de construção dos indicadores para avaliação do planejamento estratégico, a partir do estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

O presente trabalho objetiva caracterizar planejamento estratégico e o uso de indicadores e identificar os indicadores utilizados no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão e seu papel dentro do planejamento estratégico 2015 - 2020, bem como descrever como os indicadores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão são elaborados e seu meio de aferição para controle do plano estratégico.

O trabalho está dividido em 6 partes, Introdução apresentando o tema e o objeto de estudo da pesquisa, Planejamento Estratégico e a Importância dos indicadores, no qual é feita um embasamento sobre todo o processo de planejamento estratégico até chegar a etapa de elaboração dos indicadores, na seção Estudo de Caso é feita uma descrição do local onde foi realizado o estudo e os atores envolvidos no processo, em seguida vem uma explicação da Metodologia adotada e em sequência a Análise de Resultados que trará o estudo realizado junto ao Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, por fim tem-se a Conclusão do trabalho onde é feita uma análise geral sobre tudo o que foi estudado e possíveis pontos de melhoria que podem vir a ser implementados.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Findada a Segunda Guerra o planejamento estratégico começa a se moldar semelhante ao que se conhece hoje, os conceitos outrora militares passam a sofrer adaptações para serem utilizados nos negócios. Houve uma rápida evolução desse uso. Em 1956, apenas 8% das empresas americanas adotavam o planejamento estratégico como ferramenta de gerenciamento administrativo. Dez anos depois, em 1966, esse percentual era de 85%. O planejamento estratégico ganhou importância e passou a ser conceituado como a maneira pela qual a empresa aplica suas estratégias, a fim de conquistar os objetivos traçados. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.35)

A concepção de estratégia antecede qualquer relação com o mundo empresarial, conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p.26) nos mostram. O homem pré-histórico já precisava elaborar estratégias de caça, uma vez que essa era a sua fonte de alimentação e meio de sobrevivência, o que fazia com que os embates fossem previamente pensados, já que um erro poderia ser fatal. Enquanto processo evolutivo a idade antiga não precisava dos conceitos de estratégia apenas para caçar, mas, principalmente, nos períodos de guerra onde o confronto era inevitável ou proposital. O uso de estratégias fez com que o vencedor nem sempre fosse o exército mais numeroso ou mais bem equipado belicamente, mas sim o mais hábil estrategicamente.

Por fim, na idade Contemporânea, as guerras militares já não se fazem tão presentes como em outrora, em contrapartida as “guerras” comerciais estão a pleno vapor e as estratégias antes utilizadas para caça e atividades militares, passam a inspirar os conceitos das estratégias de mercado.

Atribui-se a William Deming a frase “O que não é medido não pode ser gerenciado”. Diante desse e de outros conceitos, os indicadores detêm espaço relevante dentro do planejamento estratégico e de seu acompanhamento. O que apenas enfatiza que não basta ter uma estratégia é necessário um monitoramento efetivo. Visando um melhor entendimento sobre Planejamento Estratégico, faz-se necessário uma explicação quanto ao tema, visando o entendimento de conceitos e aplicações.

## 2.1 Definição de Planejamento

Ao se falar sobre planejamento aborda-se uma das básicas e principais funções da Administração. Planejar deve ser o ponto de partida de toda ou qualquer atividade que será executada dentro de uma organização, dentre outros ganhos evita-se desperdício de tempo e recursos da organização. O planejamento funciona como uma espécie de roteiro para aquilo que deve ser executado, bem como o controle que se deve ter junto às atividades que estão sendo desenvolvidas. (SANTINI JUNIOR; ALMEIDA, 2011, p.13).

Conceituar planejamento não é tarefa fácil, tendo em vista que ele pode ser utilizado nas mais diversas áreas de atuação adquirindo características inerentes à área em questão. No que diz respeito ao planejamento associado à administração de empresas, Oliveira (2007, p.6) menciona sobre os princípios do planejamento e divide-os em gerais e específicos. Quanto aos gerais, tece o que segue:

- a) A contribuição do planejamento para com os objetivos, ou seja, a elaboração de uma escala de prioridades e o compromisso de tentar conquistar todos os objetivos.
- b) Precedência do planejamento, o planejamento é a primeira função executiva a ser executada e depois é seguida pelas demais, como organização, direção e controle.
- c) Princípio da influência e abrangência, tendo em vista que o planejamento influenciará em todas as unidades da empresa e, por sua vez, modificará ações padrão utilizadas anteriormente.
- d) Princípio da Eficácia, Eficiência e Efetividade, nada mais é do que fazer as coisas certas, da maneira correta, apresentando resultados positivos ao longo do tempo de atividade da empresa.

Quanto aos princípios específicos do planejamento, Ackoff (1974apud OLIVEIRA, 2007, p. 9) aborda o seguinte:

- a) Planejamento Participativo: Planejamento Integrado, onde diversas áreas da empresa participam da elaboração do planejamento daquilo que lhes é pertinente.
- b) Planejamento Coordenado: As áreas relacionam-se entre si de forma interdependente mantendo o objetivo que é um plano único e coeso.

- c) Planejamento Integrado: Todos os escalões da empresa têm os seus planejamentos interligados, visando à mesma estratégia para atingir os objetivos da empresa.
- d) Planejamento Permanente: É o reconhecimento de que os cenários, sejam dentro ou fora da empresa, mudam o que faz com que algumas situações precisem ser revistas.

No que diz respeito à filosofia do planejamento Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 2007, p. 10) apregoa a existência de três tipos:

- a) Filosofia da Satisfação: Nesse tipo de filosofia o planejador busca atingir o mínimo de satisfação necessária, avançar nesse quesito não é um objetivo em longo prazo. Nesse processo são escolhidos objetivos de baixo impacto na organização, justamente pra evitar conflitos que atrapalhem o mínimo desejado.
- b) Filosofia da Otimização: Nessa filosofia o planejador não busca apenas o mínimo de satisfação, mas sim fazer da melhor maneira possível, para tanto recorre a modelos matemáticos e a quantificação dos objetivos como meio de controlar não só se o objetivo está sendo atingido, mas se da maneira desejada.
- c) Filosofia da Adaptação: Essa Filosofia preconiza que a empresa deve almejar um equilíbrio (interno e externo) uma vez que internamente a falta de eficácia administrativa e de controles pode gerar confusões dos mais variados tipos, externamente todas as mudanças de cenário que ocorrem refletem internamente na empresa, ou seja, uma empresa em desequilíbrio tende a perder capital competitivo.

O processo de planejamento costuma ter um *mix* desses três tipos de filosofia, uma vez que podem ser úteis em vários momentos do planejamento.

Planejar é montar um caminho para que as organizações possam atingir seus objetivos desejados, é o processo base para qualquer atividade, uma vez que recursos, tempo, métodos de trabalho, quantidade de pessoas, entre outros aspectos estão inseridos no ato de planejar (ALMEIDA; SATINI JUNIOR, 2011).

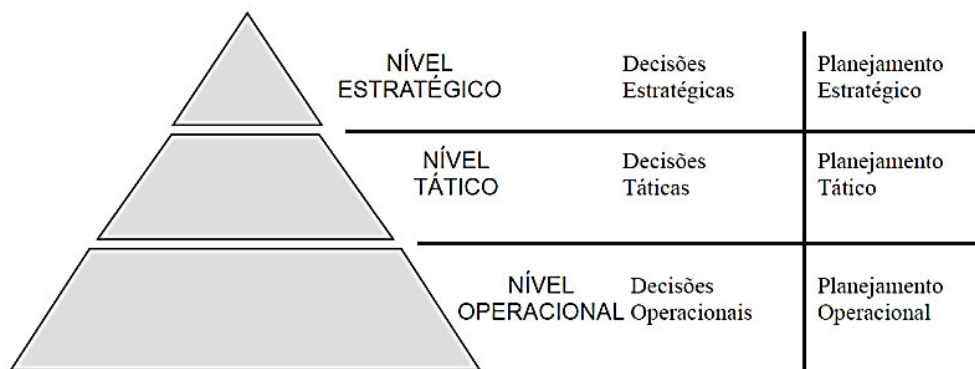


### 2.1.1 Tipos de Planejamento

Na tentativa de especificar as nuances do planejamento, pode-se dividi-lo quanto aos tipos. Nessa divisão não existe um padrão definitivo aceito por todos os autores. Las Casas (2001 apud LEMOS et al, 2004) por exemplo, divide o planejamento em formal e informal. O planejamento informal é aquele que não utiliza nenhuma metodologia específica, já o formal requer a utilização e domínio de técnicas, bem como conceitos específicos.

Nesse trabalho, será utilizada a divisão adotada por Oliveira (2007) que adota três tipos de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional (Figura 1). Essa divisão transforma a administração da empresa em uma espécie de pirâmide onde cada bloco elabora um tipo de planejamento condizente com seu nível de decisão:

Figura 1 - Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

- a) Planejamento Estratégico: É o topo da pirâmide, esse planejamento tem uma ligação mais estreita com os objetivos de longo prazo, ele é responsabilidade do alto escalão da empresa e norteará os rumos que a empresa irá seguir.
- b) Planejamento Tático: O nível tático é o bloco do meio da pirâmide, representa as unidades que compõe a empresa, uma vez definidas os rumos da empresa pelo nível estratégico, cabe a cada unidade elaborar o seu planejamento para que as suas atribuições sejam concluídas.
- c) Planejamento Operacional: É de responsabilidade do nível operacional da empresa, a base da pirâmide, aqueles que irão executar as tarefas. Diante da definição dos rumos da empresa e do planejamento das unidades para a execução de suas atribuições, cabe ao nível operacional elaborar suas estratégias de execução levando em conta os

recursos disponíveis, material humano e melhor método para a execução das atividades.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Chiavenato e Sapiro (2003) conseguem fazer uma aglutinação de vários conceitos. Apontam que Planejamento estratégico está relacionado com a maximização de resultados e a minimização de deficiências da empresa, para isso serão utilizados os princípios levantados por Oliveira (2007) de eficiência, eficácia e efetividade. Por estar ligado aos rumos da empresa no médio e longo prazo, o planejamento estratégico precisa da integração dos planos táticos e operacionais, uma aplicação isolada seria inócua, uma vez que o topo da empresa planejará algo e as suas unidades operadoras estarão indo em outra direção. Nesse sentido, o planejamento estratégico busca uma adequação da empresa às suas estratégias dentro do ambiente em que está inserido.

Rezende (2011) ressalta as características de um planejamento, que deve ser dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo. O entendimento de planejamento enquanto projeto também é necessário diante da sua complexidade, etapas e desafios. Para definir um planejamento estratégico como bem sucedido ou não, Rezende (2011, p.21) cita que:

O êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os seus objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus colaboradores estão capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis.

Nesse contexto, dois elementos citados por Rezende (2011) são fundamentais dentro de Planejamento Estratégico: Missão e Visão. Tendo em vista que ocupam um espaço extremamente importante na construção de um plano, pois uma vez que os funcionários não compreendem “o que é a empresa onde você trabalha?”, ou “onde ela pretende chegar?”, todos os demais procedimentos serão inócuos, pois a relação empresa - funcionário será apenas comercial onde um compra e o outro fornece força de trabalho. Para o sucesso de um Planejamento Estratégico é preciso que todos os colaboradores estejam mobilizados em torno do

um objetivo traçado pela empresa, assim como também precisam ser valorizados uma vez que contribuem satisfatoriamente nesse processo de conquista.

### 2.2.1 Métodos de Elaboração

Quanto à metodologia de elaboração do planejamento estratégico não existe um método unificado, autores e consultores empresariais adotam e adaptam vários métodos de acordo com a realidade da organização. Autores como Oliveira, Stoner e Freeman, Ackoff entre outros têm o seu próprio método de elaboração de planejamento estratégico. No entanto, pode - se citar três características marcantes dos diversos autores: Definição da Missão e Visão; Análise de cenários: interno e externo; e Elaboração da estratégia.

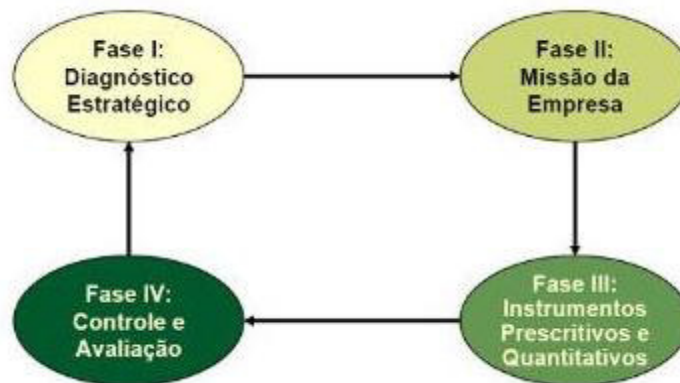
O que pode diferenciar um método de um autor para outro são os detalhes que uns poderão se aprofundar e outros não. Enquanto alguns consideram a análise de cenários o ponto chave do processo de elaboração, outros podem preferir se aprofundar na definição de missão e visão. Neste trabalho será adotada a metodologia utilizada por Oliveira (2007), por ser um autor reconhecido no tema, ter suas ideias amplamente difundidas e por ter sido utilizada pelo TRE-MA.

Oliveira (2007) preconiza a divisão do planejamento em quatro fases (Figura 2):

- a) Diagnóstico estratégico: Esta fase objetiva avaliar “como está” a organização, para tanto, busca uma definição de visão, o que ela quer ser? Depois, identificam-se quais são os valores, os princípios que norteiam a entidade. Os passos seguintes são: análise interna e externa, para se certificar quanto aos aspectos “intramuros”, ao ambiente em que está inserida. A última fase é a análise da concorrência com vistas a identificar qual seu posicionamento no mercado (OLIVEIRA, 2007).
- b) Missão: Busca-se a definição sobre “qual a razão de existir da organização?” Nesta fase, faz-se necessário o estabelecimento da missão e dos propósitos atuais e potenciais, um aprofundamento sobre os setores em que a instituição atua e a análise de novas possibilidades de inserção no mercado. Depois desses dois primeiros passos considera-se oportuno haver um debate sobre cenários, uma preparação quanto ao futuro da empresa. Logo em seguida, estabelece-se a postura

estratégica, que é a melhor maneira da empresa conquistar seus propósitos, considerando sua missão e sua situação interna e externa. Por fim, são estabelecidas as macroestratégias (ações que devem ser adotadas, visando vantagem competitiva), bem como as macropolíticas (orientações quanto às decisões futuras), (OLIVEIRA, 2007).

Figura 2 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira( 2007, p. 42)

- c) Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Podem ser encarados como a razão de ser do planejamento, uma vez que nos Instrumento Prescritivos são estabelecidos os objetivos, desafios e metas, as estratégias e as políticas funcionais, findando com a indicação dos projetos e planos de ação. Quanto aos Instrumentos Quantitativos, Oliveira (2007, p.54) diz que “Nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa”.
- d) Controle e Avaliação: Na quarta fase objetiva-se avaliar se a organização está realizando aquilo que foi planejado a nível de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos.” Nesta quarta fase, deve-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios” (OLIVEIRA, 2007, p.55).

## 2.3 Estratégia: Definições e Características

No início do trabalho, comenta-se que a origem do conceito de estratégia é militar, uma vez que a sua gênese é justamente no período em que o mundo convivia com constantes disputas de território e poder. Os comandantes tinham sob suas ordens uma grande quantidade de soldados, comandá-los requeria estudos quanto a sua capacidade de atuação, ambientes que lhes eram mais favoráveis e etc... Ansoff (1977 apud OLIVEIRA et al 2007) cita a frase de um autor desconhecido que retrata bem o entendimento da época quanto a estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. Como essa e outros tipos de abordagens, os administradores adaptaram os conceitos para outra guerra, sem armas bélicas, porém com o mesmo objetivo, ocupar espaços dentro do mercado empresarial, Tavares (2010, p.255) conceitua estratégia como “[...] A busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva em uma empresa [...]”, já Oliveira (2007, p.181) diz que estratégia é “Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente”.

A estratégia se confirma importante justamente pelo fato de interferir diretamente no posicionamento da organização perante o mercado, em “*What is Strategy?*” Potter (2000, p.10) conceitua que “Estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades [...]”, sem um planejamento amparado em uma boa estratégia, se torna pouco provável que essa organização logre êxito por muito tempo no mercado, por isso o Desenvolvimento e Formulação, bem como o Planejamento e Implementação da estratégia são passos cruciais para o sucesso do trabalho e o futuro da organização.

### 2.3.1 Desenvolvimento e Formulação da Estratégia

O primeiro passo para a formulação da estratégia, é uma revisão ou esclarecimento quanto a missão, visão e valores da empresa, uma vez que estes constituem em escrita a essência sobre o que é a empresa, onde ela pretende chegar bem como aquilo que norteia seu desenvolvimento, em muitos casos esse processo faz com que as empresas avaliem que estão traçando um caminho daquilo

que propõe ao público externo, essa revisão proporciona uma oportunidade de ajustes onde a empresa deve ter como resultado uma organização realinhada ao projeto inicial (KAPLAN E NORTON,2008).

Após a conclusão desse primeiro momento é chegada à etapa de análise das estratégias que possibilitam uma avaliação interna e externa da empresa, comparando - a com seus concorrentes e diagnosticando suas deficiências, bem como suas capacidades. Na condução da análise externa existem várias formas de execução, Kaplan e Norton (2008, p.48) abordam como referência a Análise PESTAL (Quadro 1) que traz uma análise em seis setores diferentes: Análise política, Social, Ambiental, Econômica, Tecnológica e Legal o que possibilita o entendimento geral quanto ao contexto social no qual a empresa está inserida.

Quadro 1 - Análise PESTAL

Análise política	Análise Social	Análise Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de invasão militar</li> <li>• Proteção à propriedade intelectual</li> <li>• Legislação comercial e tarifária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografia</li> <li>• Educação</li> <li>• Estrutura de classes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de energia</li> <li>• Reciclagem</li> <li>• Produção de resíduos sólidos</li> </ul>
Análise Econômica	Análise Tecnológica	Análise Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de desemprego</li> <li>• Taxa de inflação</li> <li>• Taxa de juros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Impacto sobre a estrutura de custos</li> <li>• Taxa de difusão tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis de Defesa à concorrência</li> <li>• Regulamentação de preços</li> <li>• Semana de trabalho</li> </ul>

Fonte: Adaptado, Kaplan e Norton (2008, p. 48)

Na análise interna o principal foco é quanto à capacidade de desempenho da empresa, quando a mesma não possuir indicadores ou algo do tipo, o objeto de estudo deve ser as análises financeiras, que demonstram em números um cenário mais objetivo. Uma vez realizada as análises interna e externa, aconselha - se a utilização da matriz SWOT, possivelmente a ferramenta de análise mais utilizada no meio empresarial, adaptado para o português, FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), essa análise consegue sintetizar tudo aquilo que foi

explorado nas análises interna e externa. Concluído todo o processo de análises estratégicas, é chegada a hora de formular a estratégia.

Quadro 2 - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de mercado</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Preços baixos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento deficitário</li> <li>• Problemas com gestão de estoque</li> <li>• Funcionário com baixa qualificação</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenário econômico favorável</li> <li>• Possibilidade de expansão</li> <li>• Interesse de investidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• Aumento de impostos trabalhistas</li> <li>• Concorrência com grande aporte financeiro</li> </ul>

Fonte: Adaptado, Tavares (2010, p.21)

A formulação da estratégia possui várias formas de elaboração e conceitos sobre tal, não existe um método fechado ou posição quanto ao assunto, cada organização adota uma, duas ou mais maneiras de elaboração, criando assim a própria maneira ou conceito de formulação elaboração, as análises estratégicas realizadas proporcionaram tipificar as estratégias a ser elaborada, Oliveira (2007) cita algumas e seu embasamento:

- a) **Estratégia de Sobrevivência:** É adotada quando as análises realizadas não são favoráveis à empresa, podemos dizer que a empresa está desequilibrada, possuindo um alto índice de pontos fracos internos e de ameaças externas, passando então a adotar uma estratégia de redução de custos e/ou desinvestimento, caso não surtam efeito, a última estratégia é a liquidação do negócio, em outras palavras a venda ou fechamento da empresa.
- b) **Estratégia de manutenção:** Quando a empresa possui um alto índice de ameaça, porém um cenário de pontos fortes expressivo, a empresa tende mais do que sobreviver, e manter sua posição de mercado para

tal, busca a estabilidade que é manter seu estado atual procurando corrigir aquilo que gera desequilíbrio. As estratégias de nicho, por exemplo, procuram dominar um segmento de mercado, ou seja, a empresa buscará concentrar esforços naquilo que é mais rentável, já a estratégia de especialização busca a liderança de mercado através de ações como expansão e alta qualidade em produtos rentáveis. (OLIVEIRA, 2007).

- c) **Estratégia de Crescimento:** Embora os pontos fracos estejam afetando a empresa, o mercado de oportunidades é extremamente favorável proporcionando possibilidades de crescimento da empresa a depender da postura de mercado a ser adotada, se for uma estratégia de inovação a empresa investirá em pesquisa e tecnologia a empresa busca lançar produtos novos e que impactem o mercado, já a estratégia de internacionalização é viável pra empresas já consolidadas no mercado e tem condições de se arriscar em uma nova praça, o que exigirá um bom trabalho de logística, outra possibilidade é montar *Joint Venture* que é a junção de duas ou mais empresas que são muito boas em segmentos distintos e se unem para competir em outro segmento, formando uma nova empresa (OLIVEIRA,2007). A empresa Sony Ericson é um exemplo clássico de *Joint Venture*.
- d) **Estratégia de Desenvolvimento:** Trabalhando em um ambiente altamente favorável com pontos fortes e oportunidades em alta, o gestor deve desenvolver a sua empresa conquistando novos mercados ou investindo em tecnologia, a tendência é que essa empresa se torne um conglomerado de empresas que são fruto de suas boas práticas.

O Quadro 3, elaborado por Oliveira (2007), expõe visualmente o quatro tipos de estratégia relatados e como eles se distribuem dentro de um cenário de Predominância de Oportunidades ou Ameaças, bem como de Predominância de Pontos Fracos ou Pontos Fortes.

Todas essas tipificações ajudam no direcionamento para os objetivos da empresa, uma vez que empresas do mesmo segmento não possuem a mesma análise de cenários, podem ter semelhanças, mas dificilmente serão iguais, ter um direcionamento é um ponto importante, já na formulação propriamente dita existem várias metodologias possíveis, mas que não são objeto de nosso estudos, como



exemplo pode-se citar Oceano Azul, ISO, COSO, Co-criação e etc. Quanto a metodologia Kaplan e Norton são definitivos:

Não importa qual seja a metodologia, o resultado de qualquer ferramenta de formulação estratégica é desenvolver um roteiro que diferencie a posição e as ofertas da empresa em relação às dos concorrentes, de modo a criar desempenho financeiro superior (ou, para entidades sem fins lucrativos, efeitos sociais comprovadamente favoráveis). (KAPLAN E NORTON, 2008,57).

Quadro 3 - Tipos básicos de estratégia

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação de Negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>
	Predominância de oportunidades	Postura Estratégica de Crescimento	Postura Estratégica de Desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Joint Venture</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mercado</li> <li>• De produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• De capacidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>

Fonte: Oliveira (2007, p.192)

Independente da metodologia adotada, o resultado será traduzido por meio do Mapa Estratégico e operacionalizado pelo *Balanced scorecard*, ferramentas com as quais serão trabalhados logo à frente.

### 2.3.2 Planejamento e Implantação da Estratégia

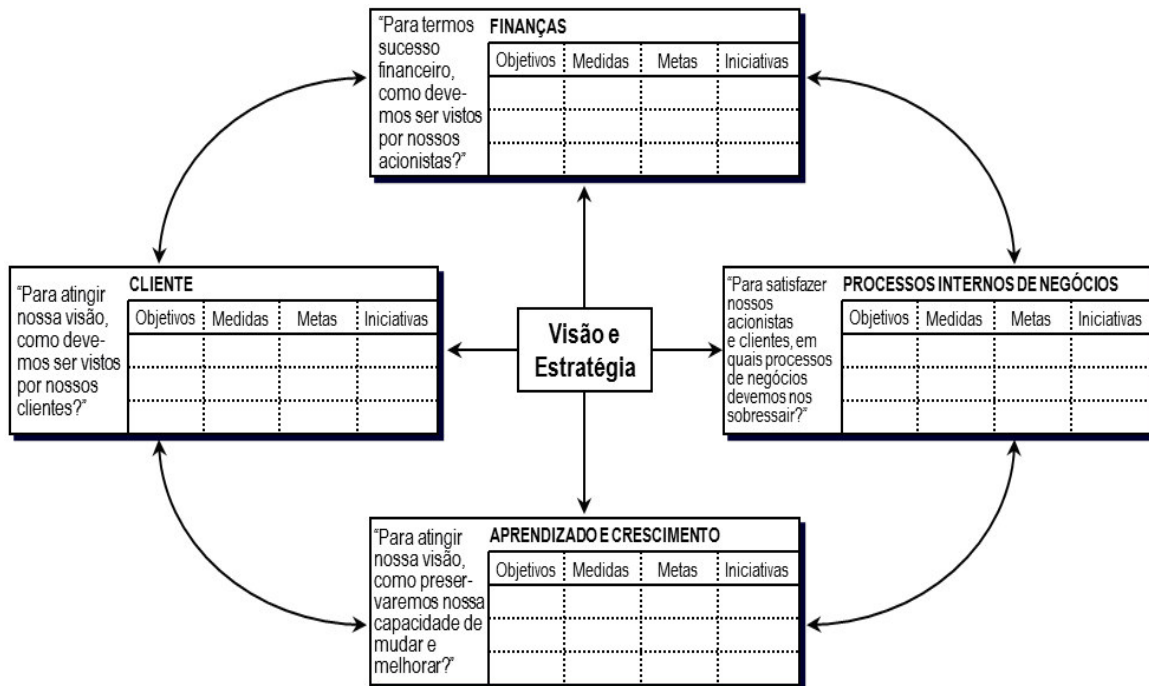
Findada a etapa de Desenvolvimento e Formulação da Estratégia e chegado o momento de transformar tudo aquilo que foi escrito em ações, em outras palavras

é o momento de operacionalizar os pensamentos, o que as pessoas devem fazer, quais objetivos devem atingir para que o que foi traçado logre êxito, nesse sentido Kaplan e Norton (2008), fala: “O processo de planejamento da estratégia converte declarações da direção estratégica em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos que orientam a ação e alinham a organização para a execução eficaz da estratégia”, para tal são utilizadas duas ferramentas idealizadas pelos próprios autores, *Balanced scorecard* e Mapa estratégico.

### 2.3.2.1 *Balanced scorecard* e Mapas Estratégicos

Planejar e Implementar a estratégia podem ter como sinônimo conceitual diluição, conforme a própria citação anterior explícita, o *Balanced scorecard* (BSC) converte declarações estratégicas em subdivisões que permitem a sua execução e monitoramento, dentro desse contexto a primeira divisão a ser feita é transformar a estratégia em objetivos estratégicos. Assim como um suco em pó em seu reservatório de armazenamento está totalmente concentrado e inapropriado para consumo, o objetivo estratégico por si só ainda não permite que diretores e colaboradores ao visualizarem - no o operacionalizem de forma satisfatória, é possível extrair ideias e caminhar ao seu rumo, porém sem um caminho bem delineado, porém quando se coloca o suco dentro do jarro d'água ele automaticamente se torna desejado, próprio para consumo, assim também acontece com os objetivos estratégicos. Ao desenvolverem o BSC, Kaplan e Norton o ampararam sobre quatro perspectivas (Figura 3) que são: processos internos, pessoas, clientes e financeiro, essas perspectivas estão para a estratégia assim como a água está para o suco em pó, elas permitirão que os colaboradores visualizem melhor aquilo que se está objetivando:

- a) **Perspectiva Financeira:** Os objetivos financeiros estão na maioria das vezes atrelados ao aumento da lucratividade (através da receita operacional e retorno sobre o capital empregado, entre outros) e crescimento do negócio (crescimento das vendas). Uma vez que os indicadores relacionados à perspectiva financeira não apresentam os resultados esperado, certamente impactará na execução das estratégias traçadas, (KAPLAN; NORTON, 1997; COSTA, 2008).

Figura 3 - As 4 perspectivas do *Balanced scorecard*

Fonte: Adaptada, Kaplan e Norton (1997, p.10)

- b) **Perspectiva Mercados e Clientes:** A perspectiva de clientes irá permitir a identificação do público alvo da empresa, uma vez que serão necessários trabalhos de segmentação de mercado e clientes, muitas empresas fracassam em seus objetivos estratégicos justamente por não conhecerem o seu público, o que acaba gerando despesas desnecessárias com publicidade para um público que não tem condição ou não se identifica com o seu produto. Satisfação e retenção de Clientes estão entre as medidas de resultado essenciais dentro dessa perspectiva, já que representam um público alvo satisfeito com aquilo que a empresa lhe oferece em termos de produto e/ou serviços (KAPLAN e NORTON, 1997; COSTA 2008).
- c) **Processos internos:** A perspectiva de processos internos será norteado pelas metas e objetivos traçados, nas perspectivas financeira de clientes, já que para esses objetivos serem alcançados será necessário uma adaptação junto aos processo já existentes dentro da empresa, é necessário que se descubra quais são os processos críticos que afetam diretamente no sucesso ou não dos objetivos traçados pela empresa,

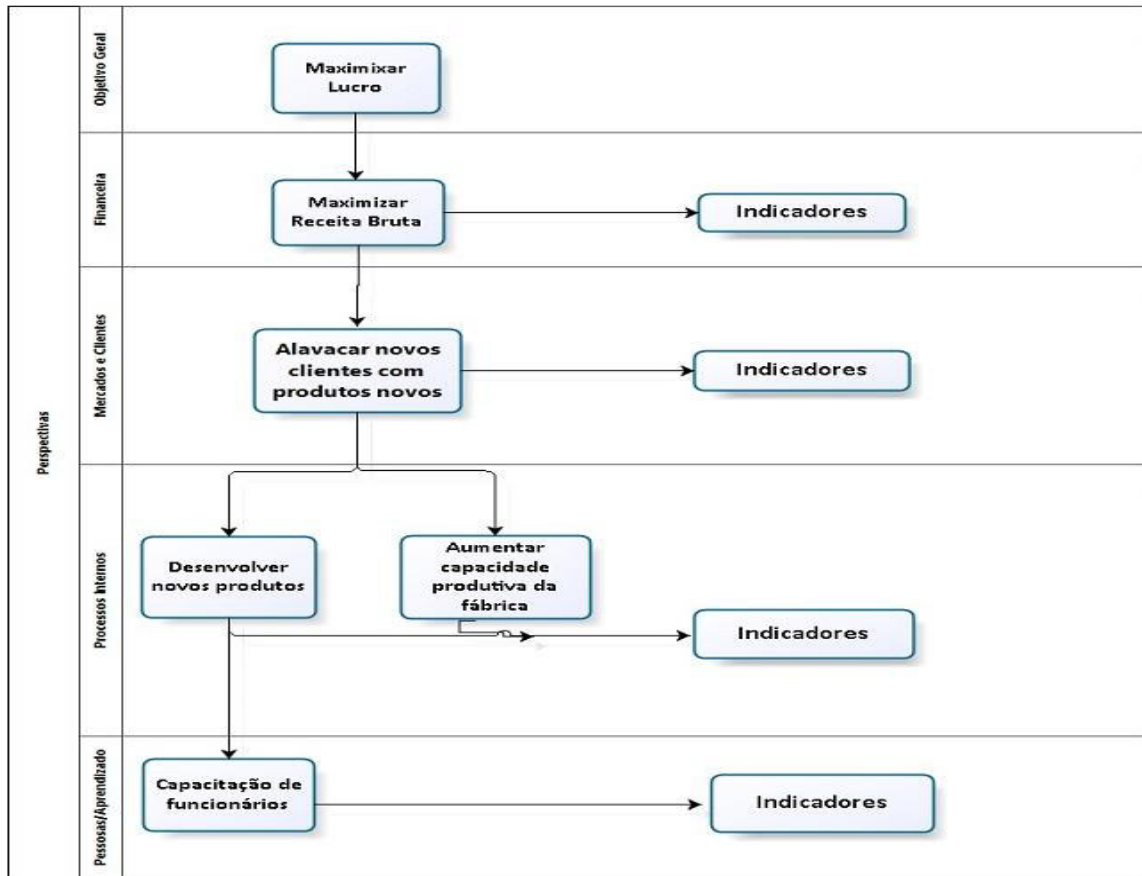
bem como se crie novos processos, visando justamente essa otimização de resultados.(COSTA, 2008).

- d) Pessoas e Aprendizado: Nessa perspectiva será avaliada toda a infraestrutura física, humana e de sistema disponível pela empresa, essa análise é constante e necessária, uma vez que as estratégias elaboradas requerem adaptações de vários setores, capacitação de funcionários, aquisição de novo maquinário e/ou software, expansão da fábrica da empresa são alguns dos critérios que rondam essa perspectiva (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Mapa estratégico é justamente o instrumento gráfico para a visualização das perspectivas estratégicas e suas relações de dependência, para tal é necessário um objetivo global onde a partir dele haverá o seu desmembramento (diluição) diante das perspectivas, no caso exemplificado via Mapa Estratégico, o objetivo global é “Maximizar o Lucro”, no primeiro desmembramento diante da perspectiva financeira a opção encontrada foi “Maximizar a Receita Bruta”, diante da perspectiva de clientes a solução estratégica foi “Alavancar novos clientes com produtos novos”, o que gerou na perspectiva de processos internos duas novas soluções “Desenvolver novos produtos” e “Aumentar capacidade produtiva da fábrica”, todas estas soluções resultam em indicadores estratégicos, que serão a maneira de controlar se as decisões estratégicas tomadas estão resultando em performance. (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

Importante analisar o desenho do Mapa Estratégico e como ele representa o alinhamento organizacional ressaltado em outros momentos nesse trabalho, nesse caso ele se configura em uma clara ferramenta de controle de gestão, para Costa (2008, p13) “É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. O mapa estratégico é meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional”.

Figura 4 - Modelo de Mapa Estratégico

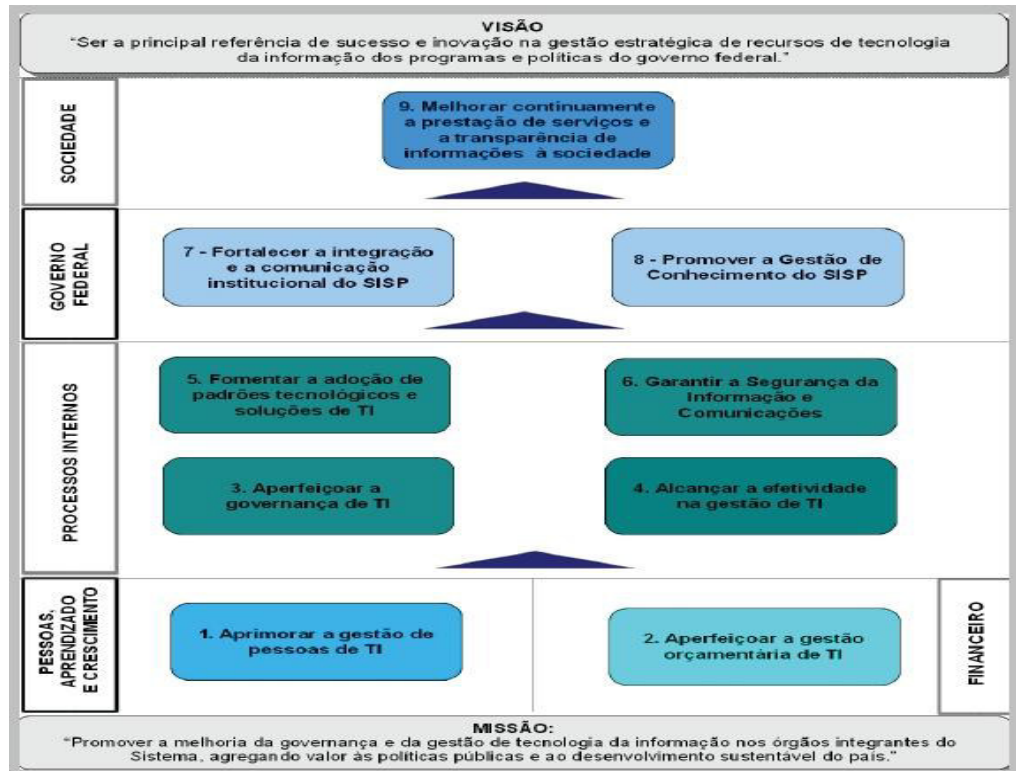


Fonte: Adaptado, Scucuglia e Pavani Junior (2011, p.221)

O Mapa Estratégico do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação - SISP representa bem o principal objetivo do *Balanced scorecard* que é fazer um alinhamento da missão e visão da empresa com as estratégias adotadas pela empresa, sem esse alinhamento é pouco provável que as empresas logrem êxito em seus planos, no caso do Mapa do SISP foi feita uma adaptação na seção que seria da perspectiva de clientes, no seu lugar foi colocado "Governo Federal", isso porque a SISP é um órgão público ligado ao governo federal seu único cliente, essas adaptações são perfeitamente factíveis e necessárias, tanto no setor público quanto no setor privado, uma empresa de alimentação que trabalhe fornecendo serviços de alimentação pra apenas uma grande empresa, também poderia adotar esse modelo feito pelo SISP, essa adaptações são muito comuns nos mapas estratégicos dos órgãos públicos, variando de acordo com a Missão de cada órgão, um órgão ligado ao judiciário não necessita de uma seção perspectivas financeiras, uma vez que lucratividade não faz parte do seu rol de objetivos e razão de ser, já uma empresa pública que administre um Porto, certamente terá a seção

perspectivas financeiras, uma vez que a rentabilidade do negócio faz parte dos objetivos intrínsecos de sua razão de existir.

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: <http://www.sisp.gov.br/egti/wiki/mapa> (2016)

## 2.4 Indicadores Estratégicos de Desempenho

A quarta e última fase do Planejamento Estratégico de acordo com a metodologia de Oliveira (2007) é a fase de Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico, que corresponde à verificação de como o Planejamento traçado está sendo desenvolvido após as fases de Diagnóstico Estratégico, Missão e Instrumentos quantitativos e qualitativos.

Durante todo o processo de Planejamento Estratégico foram elaborados vários tópicos que à medida que eram definidos representavam algo ou onde a empresa quer chegar, missão, estratégia, objetivos, ações, desafios, metas e etc., todas as etapas que simbolizam o avanço que a empresa quer ter em determinado espaço de tempo, para isso cada etapa dessas foi diluída afim de que se chegasse ao momento em tudo àquilo que foi planejado pudesse ter seus resultados acompanhados (OLIVEIRA, 2007).

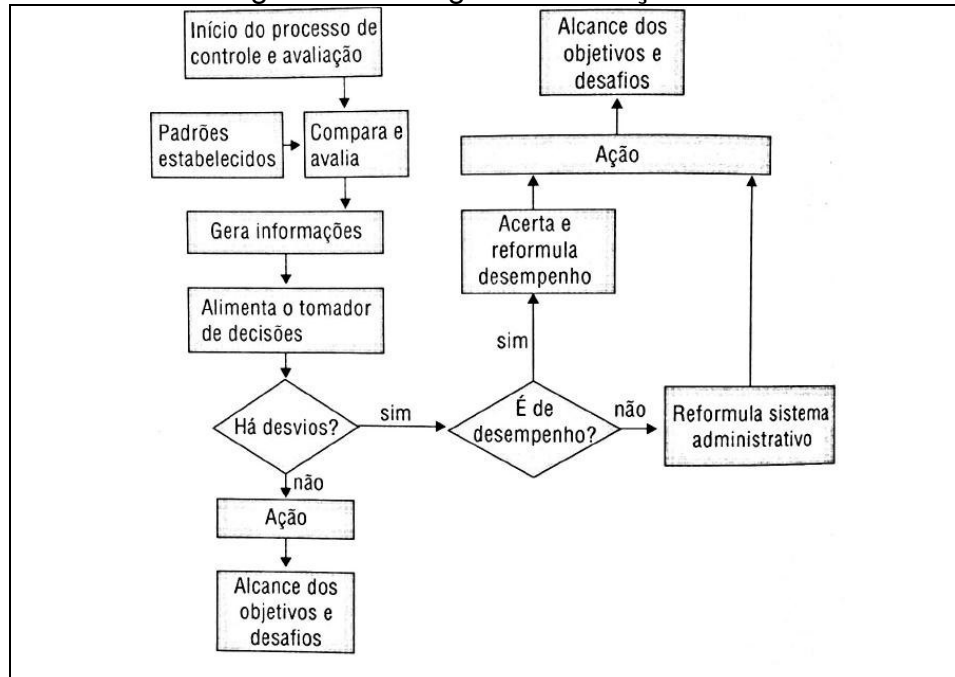
Após a definição das estratégias e objetivos da empresa é necessário o controle e a avaliação de tudo aquilo que foi planejado. Para tal, os Indicadores Estratégicos de desempenho são fundamentais. O início da fase de Avaliação e Controle configura o fim do ciclo de planejamento e o início do monitoramento na gestão estratégica, analisando o desempenho de tudo o que foi elaborado e apontando se as ações planejadas estão sendo cumpridas de forma satisfatória. Os indicadores de desempenho identificarão possíveis desvios bem como o que foi efetivamente executado (TAVARES, 2010).

Estabelecer objetivos e metas são passos fundamentais dentro do planejamento de uma organização. No entanto, sem ter como monitorá-los torna todo o esforço demandado inócuo. Nesse cenário, Kaplan e Norton (2008, p.88) explicam que “[...] os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento do progresso da organização na consecução do objetivo estratégico [...]”.

De acordo com Rezende (2011, p.130) controle é “Fazer algo que aconteça da forma como foi planejado. Consiste em um processo que oriente a atividade exercida para um fim previamente determinado [...]”, nesse mesmo contexto (Oliveira 2007, p.256) vem a definir controle como “Uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão [...]”, a definição de Oliveira complementa fielmente aquilo que foi dito por Rezende, e a ainda lança luz sobre um fato primordial, controlar o desempenho não é apenas mais uma etapa a ser feita diante de uma série de outras etapas já concluídas, a etapa de controle e avaliação busca municiar o tomador de decisões (gestor/administrador) sobre como tudo aquilo que foi planejado está sendo executado, isso gera a oportunidade de que diante de imperfeições o processo seja avaliado e as medidas cabíveis sejam adotadas, como um remodelamento, exclusão ou troca dos operadores do processo caso o problema esteja sendo causado por uma má gestão e não por um equívoco cometido na fase de planejamento. A figura 6 mostra bem essa situação, onde dentro de um fluxograma explica a etapa de avaliação e controle, as informações ao chegarem ao “tomador de decisões” terão seus destinos completamente distintos, ou seja, ou os processos são validados o que significa que aquilo que foi objetivado foi bem planejado e chegou ao seu encerramento normal com êxito, ou o processo é levado

para uma análise mais detalhada visando uma compreensão da situação e então posterior decisão diante daquilo que foi diagnosticado.

Figura 6 - Fluxograma Avaliação e Controle



Fonte: Oliveira (2007, p. 256)

De acordo com Oliveira (2007) a etapa de controle e avaliação tem como finalidade:

- Detectar as falhas, a fim de corrigi-las e evitar que elas voltem a acontecer.
- Fazer com que os resultados apurados estejam dentro daquilo que foi planejado permitindo assim que objetivos e estratégias adotadas sejam alcançados.
- Analisar se a estratégia adotada esta realmente surtindo o efeito esperado de quando foi idealizada dentro do cenário imaginado.
- Proporcionar informações periodicamente afins de que seja rápida qualquer intervenção que se faça necessária.

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011) a etapa de controle e avaliação é dividida hierarquicamente em 3 níveis ou classes: estratégica, tática e operacional.

- No nível estratégico, o entendimento é que são usados indicadores que avaliem os efeitos da estratégia junto às partes interessadas, para



Rezende (2011) a principal finalidade do controle a nível estratégico é “Contribuir para a organização no alcance dos objetivos do ponto de vista estratégico por meio da monitoração e avaliação da implantação do Planejamento Estratégico da organização.” Oliveira (2007) contribui atribuindo a esse nível de controle decisões que podem vir a alterar objetivos diante de uma mudança de cenários internos e/ou externos, alteração da estratégia, uma vez que a mesmas possam vir a estar sendo mal executadas e a realização de uma revisão do diagnóstico estratégico, para uma adequação a um novo ambiente.

- b) No nível tático ou gerencial, o entendimento é que os indicadores irão analisar os setores da organização, concordando com essa avaliação Oliveira (2007) diz que as decisões que podem vir a ocorrer nesse nível é a realocação de recursos, materiais ou humanos, em outros setores a fim de que suas demandas sejam atendidas, assim como uma revisão do sistema de informação, objetivando melhorar a eficácia da comunicação da empresa.
- c) No nível operacional os indicadores objetivam avaliar a rotina e desempenho dos processos individuais de cada um, Rezende (2011) vem a conceituar que o nível operacional deve “[...] controlar os processos e resultados operacionais, enfatizando os seus módulos ou sistemas.” de acordo com Oliveira (2007) algumas das ações que podem vir a ser realizadas a esse nível são, revisão do quadro de pessoal, alteração dos sistemas de controle, bem como alteração dos relatórios de análise de custos e o estabelecimento do processo de controle de qualidade da produção.

#### 2.4.1 Definições e Características

Ao falar sobre Sistema de monitoramento e Indicadores de desempenho, automaticamente se lembra de *Balanced scorecard* (BSC), método criado por Kaplan e Norton, que alavancou a importância dos indicadores, bem como os consolidou como ferramenta de controle.

“Nosso objetivo original ao lançar o *Balanced scorecard* em 1992 era fornecer aos gestores um conjunto de indicadores mais amplo e mais “balanceado”

(*Balanced*) ou equilibrado para impulsionar a criação de valor a longo prazo”(KAPLAN E NORTON, 2008, p.88).

Pode-se definir indicadores de desempenho estratégico como ferramentas administrativas ou parâmetros que auxiliam no controle e avaliação de objetivos pré-definidos, sem objetivos claros é impossível a existência de indicadores efetivos, nesse contexto Tavares (2010, p.355) conceitua que:

Os parâmetros são indicadores de desempenho ou métricas que permitem a medição e o julgamento das ações ou do que controlar face a objetivos e metas estipulados. A sua definição deve ocorrer no momento da elaboração dos objetivos, uma vez que indicarão sua factibilidade. Esses parâmetros podem ser: físicos, tais como aumento da participação de mercado, quantidade de novo produtos lançados, clientes conquistados e atendimento de serviços pós-vendas; intangíveis, como aumento da satisfação do cliente, melhoria da imagem; monetários, incluindo custos de matérias-primas, pessoal a ser alocado e de serviços, e temporais como data limite, duração e época.

Rezende (2011, p.137) também se manifesta sobre o tema e faz importantes considerações ao falar sobre a importância do entendimento no processo de elaboração de indicadores, sua relevância enquanto sistema de controle e suas aplicações futuras.

[...] Na seleção dos indicadores, é importante o entendimento do que se quer medir, das informações que se quer gerar e dos conhecimentos que se quer compartilhar. Os sistemas de indicadores podem se constituir em relevantes sistemas de controle organizacional. Podem ser manuais ou informatizados. Em ambos os casos, armazenarão dados e disponibilizarão informações para que os controles do planejamento e da organização sejam elaborados. Essas informações devem ser válidas, confiáveis, personalizadas e oportunas [...].

Alguns órgãos públicos já utilizam indicadores como instrumentos de gestão, dentre eles a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) que conceitua indicador como “[...] instrumento de gestão essencial nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações [...], pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.” (ANTAQ, 2015) A ANTAQ também destaca indicadores com duas funções básicas que são: Descrição por meio de informações da situação real da empresa e Meio de comparação da situação com base nas situações anteriores, bem como servir de parâmetro para análises futuras.

Dentre tantos, alguns dos objetivos dos indicadores são mensuração dos resultados e gestão do desempenho, embasamento para análise de resultados e

tomada de decisão, contribuição para melhora contínua dos processos organizacionais, facilitação da elaboração do planejamento e controle do desempenho.

Assim como as empresas privadas os órgãos públicos precisam estar atualizados quanto as melhores práticas de sistema de gestão, sendo assim indicadores de desempenho estão inseridos dentro dessas práticas, visando manter a gestão pública sempre atualizada e com materiais de suporte para os trabalhos que virão a ser implementados existe o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, que tem por finalidade “Apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos”.(PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO, 2015), seguindo essa linha de trabalho, o Gespública tem elaborado vários manuais que auxiliam as organizações públicas a implementar boas práticas de gestão dentro dos órgãos públicos, dentre estes manuais existe o “Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública” que serviu como material de auxílio para vários órgãos públicos que adotaram indicadores como ferramenta de apoio ao controle da estratégia, dentre eles o TRE-MA. Diante disso, será utilizado modelo proposto por esse “guia referencial” como material base para esse trabalho.

De acordo com o guia referencial GESPÚBLICA (2009), pode-se identificar desempenho como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados, tendo então como equação:  $\text{desempenho} = \text{esforço} + \text{resultado}$  ou  $\text{desempenho} = \text{esforço} \Rightarrow \text{resultado}$ . Mensurar é parte fundamental dentro de um sistema de gerenciamento, no entanto a ação pura e simples de medir não significa grande coisa para a organização, é necessário ir além da formulação de indicadores, é preciso elaborar indicadores em diferentes dimensões de esforço e resultado, além de pesos diferentes uma vez que cada indicador tem seu grau de importância, cada indicador irá gerar um resultado, que visa proporcionar uma comparação entre o valor apurado e um valor meta, resultando em um componente de avaliação para o gestor.

De acordo com a metodologia, foi utilizada como modelo uma ideia de Cadeia de Valor, que faz uma análise de toda ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos e serviços a um beneficiário, dentro de uma organização

isso representa uma visão ampla do valor ou benefício agregado no processo (Bentett 1976, Whiley, 1979 apud Bruno Pavarini, 2013).

A Cadeia de Valor da instituição é composta por quatro elementos:

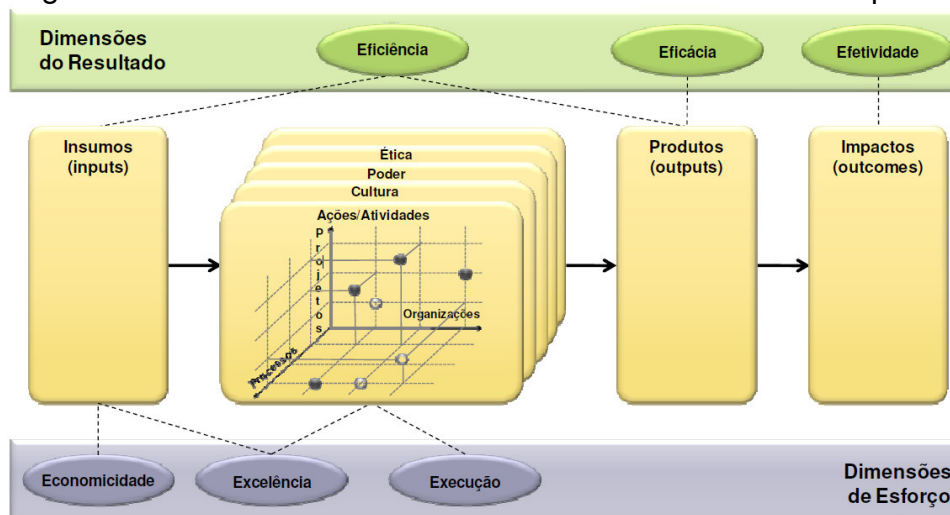
- a) Insumos (*inputs*): Tem como objetivo identificar quais são os recursos necessários para gerar os produtos ou serviços estabelecidos, bem como a quantidade necessária.
- b) Processos/Projetos: Tem como objetivo identificar quais são as ações, processos e projetos executados, seu tempo médio e o custo.
- c) Produtos (*outputs*): Identificar quais foram os produtos ou serviços que foram gerados, a quantidade e a qualidade de cada um deles.
- d) Impactos (*outcomes*): Identificar quais foram às mudanças que os produtos ou serviços geraram para os beneficiários e para a sociedade.

A metodologia propõe uma correlação entre Cadeia de Valor com as Dimensões de desempenho (Esforço e Resultado), isso resultará na identificação de outras seis dimensões de desempenho, que são economicidade, execução e excelência relativas a esforço e eficiência, eficácia e efetividade relativo a resultados gerando possibilidade de descoberta de vários objetos (indicadores) de mensuração de acordo com cada dimensão, isso por que cada indicador deve ser identificado com alguma das seis dimensões, não sendo é bem provável que sua existência seja questionável, o conceito de cada uma dessas dimensões:

- a) Efetividade: São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos entregues ao cliente e/ou sociedade, uma campanha pública de vacinação que consegue imunizar e/ou diminuir a incidência de determinada doença, significa que foi efetiva.
- b) Eficácia: Irá se relacionar com a quantidade e a qualidade dos produtos e serviços entregues ao cliente e/ou sociedade, se a campanha de vacinação propuser vacinar mil pessoas, ao atingir ou superar esse número que significa que a campanha foi eficaz.
- c) Eficiência: Irá fazer uma relação entre o produto final e os insumos necessários para poder fazê-lo, ou seja, toda vez que a campanha de vacinação conseguir vacinar mais pessoas com um menor custo e mantendo todos os seus objetivos propostos, significa que a campanha foi eficiente.

- d) Execução: Irá aferir se todos os projetos e processos propostos foram cumpridos de acordo com que foi definido.
- e) Excelência: Irá avaliar se os critérios e padrões de qualidade estabelecidos na realização dos projetos e processos foram cumpridos, na busca da melhor execução e economicidade.
- f) Economicidade: Irá avaliar o conceito de aquisição e uso de produtos/recursos com menor custo possível e quantidade/qualidade necessária.

Figura 7 - Alinhamento Cadeia de Valores e 6 E's de Desempenho

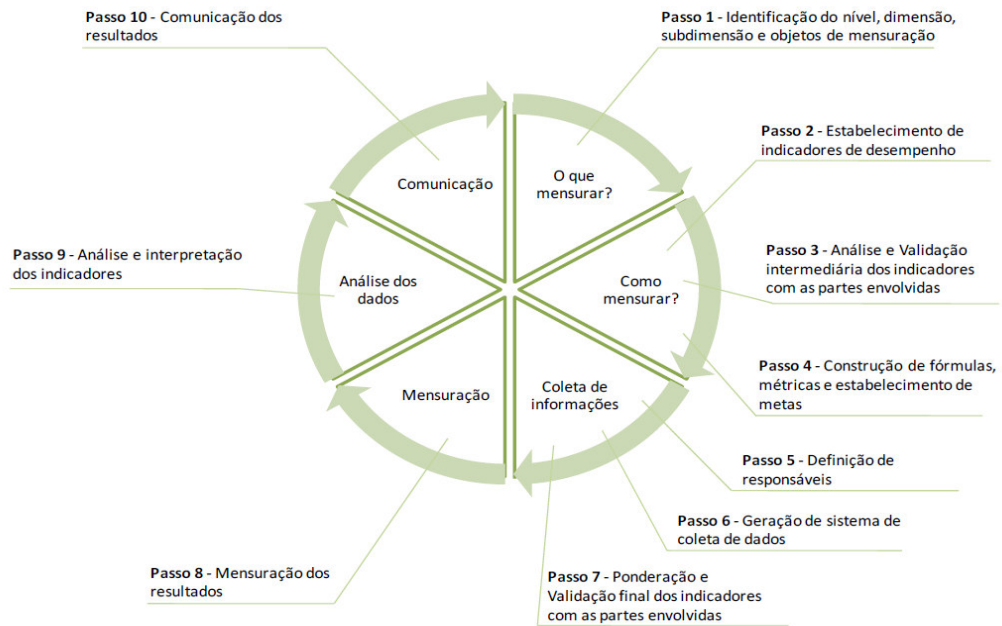


Fonte: Guia referencial GESPÚBLICA (2015, p.16)

#### 2.4.2 Modelo de Elaboração de Indicador Estratégico

O modelo de elaboração ou formulação proposto pelo Gespública é constituído de 10 passos, cada passo tem extrema relevância e o atropelo de um deles pode gerar um indicador frágil, ao utilizar o mesmo, faremos algumas adaptações visando uma melhor contextualização dentro do contexto do nosso objeto de estudo.

Figura 8 - 10 passos elaboração de indicadores



Fonte: Guia referencial GESPÚBLICA (2009, p.41)

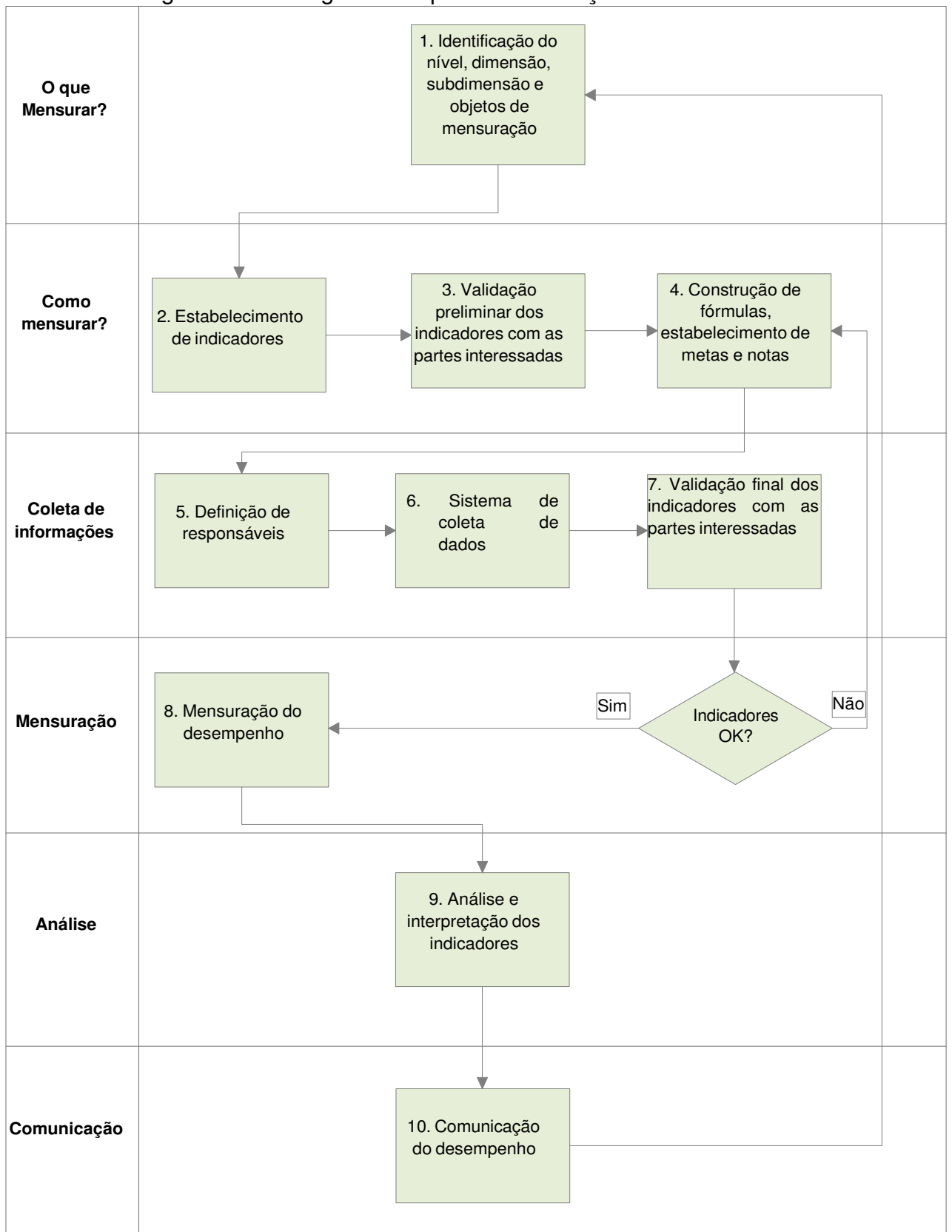
A conclusão de cada passo permite a elaboração de fluxograma que mostra todo o caminho a ser percorrido, incluindo o momento em que se decide se aquele projeto de indicador será validado ou não, ou seja, dentro do passo a passo existe um momento em que aquele trabalho realizado até ali precisa ser revisado.

Figura 9 - Ficha de Indicador

Indicador	Objeto de mensuração	Dimensão
Fórmula		Ponderação
Metas		
Responsável	Periodicidade	

Fonte: Autor, adaptação modelo Plano Estratégico TRE-MA, (2015,p.13)

Figura 10 - Fluxograma Etapas de elaboração do Indicador



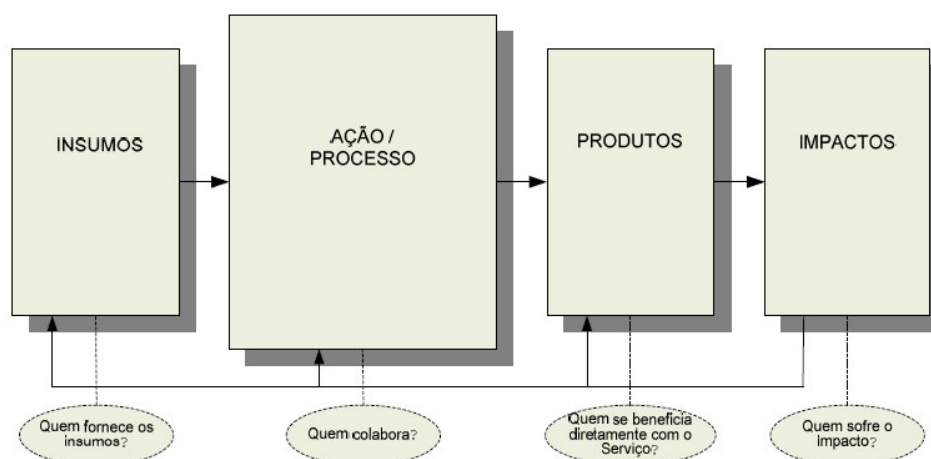
Fonte: Guia Referencial GESPÚBLICA, (2009, p.42)

Por fim o objetivo é concluir a ficha de indicador abaixo, o que só será possível após a conclusão de todas as etapas. Como exemplo de modelo de indicador, iremos simular durante o processo de uma empresa de informática, no qual o seu dono quer avaliar o grau de satisfação dos clientes quanto ao atendimento prestado pelos seus funcionários.

Passo 1: Identificar a dimensão e os objetos de mensuração:

Como já foi explicado, a definição de dimensão tem papel fundamental dentro do processo de construção de indicadores, no entanto essa etapa começa com a identificação dos objetos de mensuração, ou seja, aquilo que se quer medir. Os objetos de mensuração irão sair dos elementos da Cadeia de Valor (Insumo, Processo/Projetos(ações), Produtos/serviços e Impactos).

Figura 11 - Elementos da Cadeia de Valor



Fonte: Guia Referencial GESPÚBLICA, (2009, p.15).

Uma vez conhecedores de quais são os objetos de mensuração, deve-se definir em qual dimensão está inserida o objeto de mensuração, dentro dos conceitos já explicitados no trabalho, no caso do nosso exemplo sugerido o objeto de mensuração é o Atendimento e a dimensão que ele está inserido e a efetividade cujo objetivo é avaliar o impacto causado pelo objeto de estudo, vinculado ao seu grau de satisfação, nesse contexto a loja tem clientes que compram e saem plenamente satisfeitos com o produto adquirido e o atendimento que lhes foi prestado, como também sai satisfeito com o produto, porém insatisfeito com o atendimento prestado, se quiséssemos definir em qual nível da organização está situada, esse indicador (estratégico, tático e operacional), seria no nível operacional,



uma vez que se esta julgando uma operação base da empresa, concluída essa etapa passa a ter o seguinte quadro de indicador (Quadro 4).

Quadro 4 - Identificação da dimensão e o objeto de mensuração

Nível	Dimensão	Objeto de Mensuração
Operacional	Efetividade	Atendimento

Fonte: Autor.

### Passo 2: Estabelecer indicador

Já se sabe que a dimensão, é aquilo que se quer mensurar, agora precisamos definir qual indicador será criado, nesse caso será o Indicador: “Índice de Satisfação dos clientes”, poderíamos acrescentar outros indicadores dentro desse mesmo objeto de mensuração (Atendimento), se a empresa trabalhar com serviço de suporte ao cliente via internet ou telefônico, podemos avaliar o atendimento da loja dentro desses modais também, ou avaliar se aquilo que foi demandado conseguiu ser resolvido dentro de um tempo X estipulado pela empresa, supondo que a empresa faça entregas e trocas de produto a domicílio e estipulou que uma vez aberto o chamado, o mesmo deve ser concluído em até 3 dias úteis, podemos elaborar o indicador de “Índice de chamados telefônicos/internet finalizados em até 3 dias uteis.” Focados no preenchimento da nossa ficha de indicador, iremos utilizar como o modelo apenas o primeiro exemplo, ficando o quadro do indicador desta maneira:

Quadro 5 - Identificação do Indicador

Dimensão	Objeto de mensuração	Indicador
Efetividade	Atendimento	Índice de Satisfação dos clientes

Fonte: Autor.

### Passo 3: Validação preliminar com as áreas envolvidas

Elaborar indicadores não significa definir objetos de mensuração e medi-los é necessário validar aquilo que foi desenvolvido com vias de analisar sua: clareza, representatividade, viabilidade, necessidade etc. Essa análise é fundamental uma vez que dentro de uma organização extrema a maioria dos processos podem ser mensurados, no entanto nem sempre é realmente necessário, sua aferição a nível de Plano estratégico, ou então descobre-se uma nova maneira de calcular produtividade, mas esta maneira que foi descoberta e aplicada em uma grande

corporação não se aplica dentro da realidade de uma empresa de pequeno porte, enfim é necessário um diálogo com as áreas/pessoas que estão inseridas nesse objeto de estudo a ser aferido.

#### Passo 4: Construindo fórmulas e estabelecendo metas

Podemos definir a construção de fórmulas como o coração do indicador, pois é a partir delas que as informações serão transformadas em dados passíveis de análises objetivas, toda empresa possui o material necessário para construção de indicador, por vezes este material está disperso sem representar grande importância, na rotina da empresa, mas uma vez esse material é utilizado como fonte de informações para o indicador, ele adquiriu outro contexto de importância, seguindo nosso exemplo da loja de informática, o empresário instalou na porta de entrada da loja uma câmera que além de filmar contabiliza quantas pessoas entram e saem da loja, essa é uma informação que ele tem sob seu domínio, mas que não vem sendo utilizada, no entanto uma vez que ele cruza o número de pessoas/dia que entram na loja com o número de vendas/dia que ele realiza, ele consegue ter uma proporção de pessoas que fecham negócio por pessoas que entram lojas, supondo que ele feche 10 vendas no dia e tenham entrado 100 pessoas na loja, ele tem uma proporção de que a cada 10 pessoas que entram 1 fecha negócio (1/10) o que abre possibilidade pra construção e/ou mensuração de um indicador, uma informação disponível que foi transformada em dado ou indicador dependendo da sua utilização ou objeto de estudo, o manual referencial GESPÚBLICA (2009,p.42) diz que:

“A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.”

As fórmulas irão se distinguir mediante sua unidade de medida que irá estabelecer uma linha de raciocínio para o indicador, diante da diversidade de unidades de medida os indicadores podemos distinguir indicadores em simples e compostos:

- a) Indicadores Simples: Irão representar um valor numérico dentro de uma variável de controle, sem estabelecer relação com outras variáveis, por exemplo, número de clientes cadastrados na loja, número de clientes que entra na loja/dia, são exemplos dia indicadores simples.

- b) Indicadores Compostos: Irão estabelecer relação com duas ou mais variáveis, fazendo do seu cálculo um pouco mais complicado ou no mínimo que exija um pouco mais de atenção, por exemplo: a) proporção que foi caso exemplificado anteriormente, b) porcentagem número de clientes/mês que compram na loja dividido por número de clientes que entram na loja X100, c) índice, semelhante a fórmula de proporção, mas as variáveis são de categorias distintas faturamento/mensal dividido por clientes/mês que efetuaram compra na loja.

A o resultado fornecido pela fórmula irá demonstrar numericamente aquilo que se espera do indicador, auxiliando assim a tomada de decisão, seja o resultado um valor desejado ou um valor que frustrou expectativas, após a definição da fórmula, o indicador precisa estabelecer uma meta a ser alcançada, essa meta irá representar um desempenho futuro que o indicador visa alcançar, de acordo com o manual referencial GESPÚBLICA (2009, p. 52):

“A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado futuro esperado em um determinado período. Para isso, as metas devem ser alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas e benchmark.”

A prática de *benchmark* é muito utilizada e visa estabelecer referencial comparativo com empresas do mesmo setor que já utilizam determinado indicador a mais tempo, essa prática pode ser muito aplicada nos órgãos públicos, principalmente do judiciário que costumam ter seu Plano Estratégico estruturado por meio de normativos do CNJ, bem como possuem várias práticas e realidades em comum.

Estabelecer metas também requer prudência e deve ter alguns quesitos levados em conta, como o histórico desse indicador, se lá tiver sido utilizado antes pela empresa, o cenário externo enfrentado pela empresa, ser prudente diante de um indicador novo que definir metas baseados em realidade possível e não baseado em futurologias que depende de uma série de outros fatores. As metas não podem ser simples a ponto de gerar comodismo, mas também não podem ser fora da realidade, gerando stress e desmotivação na empresa.

Posterior ao processo de definição de metas existe a possibilidade de estabelecer ponderações (notas) em cima das metas, uma maneira de você aumentar seu campo de visão dentro daquele dado que está sendo mostrado, existem empresas que adotam o sistema de “faróis” aos indicadores, onde atribuem

cor baseado no cumprimento da meta, supondo que a meta seja de 80%, ao cumprir apenas 50% ou menos da meta o indicador ficará com a cor vermelha sinalizando que a meta está longe de ser cumprida, ao cumprir entre 51% e 95% da meta o farol do indicador fica amarelo, sinalizando que a meta foi não cumprida, mas teve um rendimento acima da metade do que foi planejado e caso conquiste a acima de 95% o indicador fica verde sinalizando que o cumprimento do indicador foi satisfatório e cumpriu com o que dele era esperado, outra maneira de fazer esse mesmo sistema de ponderação seria estabelecendo notas de 0 a 10, mediante cumprimento de determinados parâmetros de porcentagem, vide o quadro abaixo exemplificando esses dois tipos de ponderação:

Quadro 6 - Tipos de Ponderação

Resultado Apurado	Ponderação por nota	Ponderação por farol
96% ou superior	5	Verde
95% a 81%	4	Amarelo
80% a 66%	3	
65% a 51%	2	
50% a 41%	1	Vermelho
40% ou inferior	0	

Fonte: Adaptado, Guia Referencial Gespública (2009, p.56)

Seguindo o exemplo com a loja de informática no qual seu proprietário quer analisar o atendimento da sua loja, vamos definir a fórmula do indicador “Índice de satisfação do cliente”. No processo de elaboração, o entendimento é de que se o cliente optar pelas opções, “ótimo” ou “bom” o atendimento está sendo bem avaliado pela clientela, então fica definido que fórmula será: A somatória do número de votos “ótimo” e “bom” (VO + VB), dividido pelo número total de votantes (TV), multiplicado por 100 ou  $(VO+VB) / TV \times 100$ . Já quanto às metas, ficou acordado que os funcionários passariam por um curso de capacitação de “Atendimento e Sucesso em Vendas” com isso a para o ano de 2016 seria de 70%, 80% para 2017 e 90% para 2018 e 2019 que é quando espera atingir um grau de maturidade na qualidade de atendimento da loja.

Quadro 7 - Identificação das Fórmulas e Metas

Dimensão		Objeto de mensuração		Indicador	
Efetividade		Atendimento		Índice de Satisfação dos clientes	
<b>Fórmula</b>					
Somatória do número de votos “ótimo” e “bom” (VO + VB), dividido pelo número total de votantes (TV), multiplicado por 100 ou $(VO+VB)/TV \times 100$ .					
<b>Metas</b>					
2016		2017		2018	
70%		80%		90%	
				2019	
				90%	

Fonte: Autor.

#### Passo 5: Definição de Responsáveis e Periodicidade.

Nessa etapa é vital definir quem ficará responsável por informar ou fornecer os dados necessários, com vistas a alimentar os indicadores, essa área/pessoa se compromete a partir de então a enviar os dados fidedignos dos quais a fórmula precisa, nesse caso a empresa ou órgão pode exigir meios de comprovação daqueles dados ou pelo menos a certificação de responsabilidade por parte de quem envia, com a elaboração de um documento e a assinatura do responsável, nessa fase também se determina a periodicidade do indicador, ou seja, de quanto em quanto tempo ele será aferido, por exemplo, quinzenalmente, mensalmente, trimestralmente, anualmente, enfim, vários são os espaços temporais nos quais esse indicador vai ser apurado, no entanto essa periodicidade não pode ser definida sem qualquer critério, a periodicidade é estabelecida baseada em critérios objetivos, por exemplo, indicadores de atendimento o ideal é que se avalie mensalmente, indicadores de finanças idem, sendo que alguns por serem de natureza mais complexa só possam ou deva ser aferido trimestralmente, o importante é que a definição seja balizada por critérios técnicos/operacionais e não escolhas pessoais.

No exemplo da loja de informática, o responsável pela coleta de dados será o Gerente da loja, que ficará de repassar todo quinto dia útil do mês o relatório com que foi apurado no mês anterior.

Quadro 8 - Definição de Responsáveis e Periodicidade

Dimensão		Objeto de mensuração		Indicador	
Efetividade		Atendimento		Índice de Satisfação dos clientes	
Fórmula					
Somatória do número de votos “ótimo” e “bom” (VO + VB), dividido pelo número total de votantes (TV), multiplicado por 100 ou $(VO+VB)/TV \times 100$ .					
Metas					
2016		2017		2018	
70%		80%		90%	
Responsável			Periodicidade		
Gerente da Loja			Mensal		

Fonte: Autor.

#### Passo 6: Sistema de Coleta de dados

Essa etapa visa definir como serão coletados os dados a serem utilizados nas fórmulas, em geral quando falamos de empresas esses dados estão espalhados em relatórios correlatos, o que gera a necessidade de avaliação dos mesmos e a elaboração de um relatório único apenas com os dados necessários para o indicador, outras vezes é necessário a apuração de questionários sejam de avaliação de um processo/atividade (por exemplo, uma máquina só opera, mediante a supervisão de um técnico, durante o seu funcionamento o técnico responsável preenche questionários de avaliação que servem de balizamento quanto a operação desta máquina) ou a de entrevistas feitas com colaboradores e clientes (pesquisa de clima organizacional com os funcionários e questionários de atendimento com os clientes), no nosso exemplo o Gerente irá não apenas fazer o relatório final dos dados, quanto a contagem dos questionários feitos junto aos clientes que ficam depositados dentro de uma urna próximo ao caixa da loja.

### Passo 7: Validação Final e Ponderação dos indicadores

A sétima etapa, podemos considerar como sendo a última etapa que se refere de fato ao processo de construção de um indicador estratégico, as próximas 3 etapas irão falar mais sobre como acontece a aplicação do indicador. A etapa de validação e Ponderação se divide em dois momentos, primeiro acontece uma reunião com as áreas/pessoas envolvidas e faz-se uma análise em cima dos indicadores que correspondem aos envolvidos, com isso pode ocorrer com que todos os indicadores elaborados sejam validados ou que ao evoluir nas etapas de construção verificou-se a inviabilidade do indicador ou até mesmo a sua irrelevância, de acordo com a metodologia do guia referencial do Gespública (2009) o ideal é que não haja mais que quatro ou cinco indicadores por dimensão de desempenho, no entanto existem outros critérios que podem ser usados para definir o número de indicadores, como objetivos estratégicos. Uma vez validados, os indicadores irão para a etapa de ponderação, nela toda a equipe irá entrar em consenso e definir os “pesos” de cada indicador, o valor quantitativo pode ser tanto notas de 1 a 5, valores percentuais, enfim cada organização fica livre pra fazer a sua escolha. Na loja de informática ou critérios utilizados foram:

- a) No que diz respeito a agrupamento e número de indicadores, o critério utilizado foi Objetivo Estratégico, o nosso indicador de desempenho “Índice de Satisfação dos clientes” faz parte do Objetivo estratégico “Excelência em Atendimento” junto com outros 3 indicadores.
- b) O critério de ponderação adotado foi por percentual e o indicador “Índice de Satisfação dos clientes” recebeu ponderação 40%, já os indicadores X e Y ambos receberam ponderação 30%.

Após a ponderação teremos uma fórmula que resultará no “Peso Ponderado Total” dos indicadores que é o mesmo que apurar o resultado do “Objetivo Estratégico Excelência em Atendimento”, essa fórmula não irá para a ficha do indicador, mas servirá como mais um meio de controle da gestão da estratégia, a formula final será:  $\text{Peso Ponderado Total} = (\text{Índice de Satisfação dos clientes} * 40\%) + (X * 30\%) + (Y * 30\%)$ .

Concluída essa etapa temos a ficha final do indicador “Índice de Satisfação dos clientes”:

Quadro 9 - Ficha Completa do Indicador

<b>Indicador</b>	<b>Objeto de mensuração</b>	<b>Dimensão</b>	
Índice de Satisfação dos clientes	Atendimento	Efetividade	
<b>Fórmula</b>		<b>Ponderação</b>	
Somatória do número de votos “ótimo” e “bom” (VO + VB), dividido pelo número total de votantes (TV), multiplicado por 100 ou $(VO+VB)/TV \times 100$ .		40%	
<b>Metas</b>			
2016 70%	2017 80%	2018 90%	2019 90%
<b>Responsável</b>		<b>Periodicidade</b>	
Gerente da Loja		Mensal	

Fonte: Autor, adaptação modelo Plano Estratégico TRE-MA, (2015)p.13.

#### Passo 8: Mensuração do Desempenho

Uma vez construído é chegado o momento de o indicador entrar em ação, primeiro coletando os dados, depois aplicando a fórmula do indicador, na loja de informática foram respondidos 1.000 (mil) questionários no mês de março, destes 220 responderam o atendimento como ótimo e 500 reconheceram o atendimento como bom, o Gerente da loja ao aplicar a fórmula ficou satisfeito com o resultado encontrado, uma vez que  $(VO+VB) /TV \times 100 = (220+550)/1000 \times 100 = 72\%$ , ou seja no mês de março a loja alcançou a meta estipulada para o ano de 2016.

#### Passo 9: Análise e Interpretação dos resultados apurados

Nessa fase será feita uma análise dos resultados obtidos junto aos indicadores, tal análise é realizada por meio de reuniões do comando da empresa com as áreas/pessoas ou com chefes dessas áreas. Na loja de informática, por ser uma empresa de menor porte o gestor optou por uma reunião coletiva junto aos atendentes e gerente da loja, parabenizou a todos pelo alcance da meta estipulada para o ano de 2016, mas reforço o pedido de empenho e constante melhora de seus



funcionários, uma vez que o número de votos bons foi muito superior ao de votos ótimo, o que significa que a empresa ainda tem aspectos a melhorar nesse quesito e que um relaxamento por ter atingido a meta no mês de março pode resultar em um rendimento menor no mês de abril.

#### Passo 10: Comunicação do Desempenho

Comunicar a toda empresa sobre os resultados apurados é um fator importante para o avanço da estratégia, permite ao corpo colaborativo perceber a relevância do seu trabalho dentro do funcionamento da empresa e que uma performance nos seus resultados pode impactar no resultado de outras áreas. Após realizar uma análise dos indicadores de atendimento com a equipe envolvida nesse processo, o gestor da empresa aproveitou e mostrou o resultado de outros setores e explicou a interrelação dos setores, os colaboradores gostaram de saber que seu bom desempenho resultou em um aumento nas receitas da empresa em comparação ao mesmo período do ano anterior.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho buscou subsidiar o trabalho de análise e descrição dos Indicadores Estratégicos do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, permitindo que fossem analisados de forma adequada e precisa.

#### **3.1 Métodos e Meios Técnicos**

A pesquisa tem abordagem qualitativa, uma vez que analisou os indicadores do Plano Estratégico, não tendo utilizado qualquer técnica de mensuração, se atendo a análise do Plano e a descrição dos seus indicadores.

Este trabalho se classifica quanto aos fins como descritiva, uma vez que descreve características e a atuação prática do objeto de pesquisa (GIL, 2002), no caso descreveu o objeto de estudo do trabalho e discorreu sobre a sua atuação prática dentro do órgão.

Quanto aos meios técnicos, para o estudo de caso foi realizada uma pesquisa documental, análise do plano estratégico do TRE-MA, objetivando conhecer os indicadores do Plano e qual realidade estão inseridos. De acordo com Gil (2002, p.54) o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”, diante disso foi realizado um estudo de caso junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão cujo objetivo é compreender o processo de elaboração de seus indicadores, bem como o seu processo de aferição. Segundo Vergara (2011) pesquisa bibliográfica tem como finalidade um estudo a ser realizado em materiais que estão acessíveis ao público, como livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Para este trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica junto a livros e artigos acadêmicos cujo objetivo é a fundamentação teórica do trabalho.

#### **3.2 Coleta de Dados**

Quanto aos instrumentos para coletas de dados, foi feita entrevista junto ao servidor responsável pela elaboração do Plano Estratégico bem como dos

indicadores do Plano. Foi realizada uma análise de documentos da organização, neste caso o plano estratégico 2015 - 2020 e seus indicadores estratégicos de desempenho, concluindo-se a pesquisa com a análise do material estudado e coletado.

### **3.3 Apresentação dos Dados**

Os dados encontrados estão demonstrados por meio de figuras originais do Plano Estratégico, visando dar ao leitor maior proximidade com o material original, que é o instrumento base para o estudo da pesquisa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram analisados mediante duas etapas, primeiro realizou-se uma pesquisa com o gestor do Planejamento Estratégico do TRE-MA, servidor Rafael Corrêa, posteriormente foi realizada uma análise do Planejamento Estratégico, em especial a seção de indicadores, com fins de identificá-los e compreender como estão dispostos dentro do Planejamento Estratégico do TRE-MA, possibilitando assim uma análise comparativa entre os dois tópicos - a análise de resultados começa com uma breve descrição do campo de pesquisa.

### 4.1 Descrição do Campo de Pesquisa

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) é um órgão do poder judiciário nacional que tem como atividades principais a condução do processo eleitoral em todo o estado do Maranhão, começando pelo alistamento eleitoral, operacionalização das eleições e julgamento das matérias referentes à legislação eleitoral, atualmente o TRE-MA é presidido pelo Des. Lourival Serejo Gomes Sousa.

O TRE-MA tem como órgão supervisor de suas decisões o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), este último como órgão de controle da sua atuação administrativa e financeira. De acordo com a resolução do CNJ nº 70, de 18 de março de 2009:

Art. 2º O Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal elaborarão os seus respectivos Planejamento estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5(cinco) anos, bem como os aprovarão nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009. (BRASIL, 2009)

Todos os Tribunais Regionais Eleitorais foram obrigados a dispor de um Planejamento Estratégico, o TRE-MA lançou no início de 2015 um novo Plano Estratégico para o período 2015 - 2020. Dentro do órgão o setor responsável pela elaboração e controle do Plano Estratégico é a Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – COPEG. O TRE-MA tem como definições institucionais:

- a) **Missão:** Garantir a legitimidade do processo eleitoral
- b) **Visão:** Ser modelo de excelência na gestão do processo eleitoral
- c) **Valores:** Ser ético, Ser célere, Ser acessível, Ser inovador, Ser transparente, Ter credibilidade.

Figura 12 - Logomarca TRE-MA



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

## **4.2 Análise da Entrevista Aplicada com o Gestor do Plano Estratégico**

Com vistas a compreender o Plano Estratégico do TRE-MA e qual a função dos indicadores, bem como sua elaboração, foi realizada uma entrevista com o gestor do projeto, o servidor Rafael Corrêa, que é lotado na Seção de Planejamento e Desenvolvimento da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – COPEG do TRE-MA. Algumas perguntas e respostas do questionário (apêndice) foram aglutinadas, uma vez que expressavam ideia anterior ou complementavam respostas de algumas perguntas.

### **4.2.1 Processo de Elaboração do Plano Estratégico do TRE-MA 2015-2020 e Tempo de Trabalho**

De acordo com o gestor do projeto (Rafael Corrêa), para elaborar Plano Estratégico foi seguida a literatura da área, que pode sofrer discretas variações na ordem ou na nomenclatura das etapas, sendo adotadas metodologias preconizadas por Oliveira (2007) e Kaplan e Norton (2008), devendo ser atendidas as seguintes etapas no processo:

Diagnóstico Institucional ou Análise de ambientes (SWOT): análise do ambiente em que está inserida a organização para diagnosticar as forças e fraquezas (ambiente interno), assim como as oportunidades e ameaças (ambiente externo), com a participação das partes interessadas (*stakeholders*) no negócio ou área de atuação da organização;

Definição de diretrizes institucionais: Missão (razão de existir), Visão de Futuro (o que a organização pretende se tornar) e Valores (crenças e aspectos valorizados pelas pessoas);

Objetivos estratégicos: objetivos de longo prazo para as perspectivas de pessoal, processos internos, clientes e financeira;

Indicadores: para medir o alcance dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC;

Iniciativas estratégicas: projetos ou ações inovadoras que serão utilizadas para alavancar a estratégia estabelecida pela instituição e permitir o alcance da Visão de Futuro.

Diante disso, as etapas e suas respectivas ações realizadas para a elaboração do Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) e seus respectivos tempos de duração aproximada foram:

1. Diagnóstico Institucional (SWOT): A construção do diagnóstico da Justiça Eleitoral do Maranhão foi realizada no período de 2012 e 2013, através de questionários respondidos por membros da Justiça Estadual e do Ministério Público, advogados, representantes da imprensa, TCU, CNJ, servidores do TRE-MA (Secretaria e Cartórios), das Assessorias de Planejamento da Justiça Eleitoral, além da sociedade, em questionário publicado na internet. O tempo aproximado de duração entre coleta de dados, compilação de resultados e relatório final das respostas apurados foi de cinco meses.
2. Definição de diretrizes institucionais: A Missão, Visão e Valores do TRE-MA foram definidas principalmente a partir dos resultados das pesquisas realizadas junto aos *stakeholders* (membros da Justiça Estadual e do Ministério Público, advogados, representantes da imprensa, TCU, CNJ, servidores do TRE-MA - Secretaria e cartórios, das Assessorias de Planejamento da Justiça Eleitoral e sociedade), através de reuniões internas com as demais áreas do tribunal, contando também com o auxílio do que fora estabelecido no Plano Estratégico anterior. Essa etapa teve duração estimada de dois meses.
3. Objetivos estratégicos: Inicialmente, em 2013, os objetivos estratégicos haviam sido estabelecidos a partir dos resultados do diagnóstico SWOT junto aos *stakeholders*, contudo, com o advento da Res. CNJ nº

198/2014, que estabeleceu a Estratégia Nacional, adotou-se os macrodesafios lá estabelecidos, os quais, por terem descrição muito abrangente, conseguiram, ainda que de forma mais ampla, abarcar os objetivos estratégicos inicialmente estabelecidos para o TRE-MA. O tempo aproximado de duração foi dois meses.

4. Indicadores: De acordo com o gestor, muitos indicadores foram oriundos de pesquisas em outros regionais do país; outros foram frutos de questionamentos, reflexões e estudos de relevância e impacto para serem adotados no tribunal; outra parte dos indicadores, por sua vez, foi mantida a partir do que já estava estabelecido no Plano Estratégico anterior. Todos necessitaram de reuniões junto às áreas responsáveis para validação dos novos indicadores ou possíveis alterações. O tempo aproximado para a execução dessa tarefa foi de dois meses.
5. Iniciativas estratégicas: Grande parte das ações e projetos presentes no Plano Estratégico anterior foram estabelecidos a partir dos *gaps* (lacunas) identificados nos questionários de Governança (Pessoas, Aquisições e TIC) aplicados pelo Tribunal de Contas da União nas organizações públicas. Outras ações foram fruto de propostas ou da criatividade dos servidores e membros do tribunal, ou, ainda, de demandas externas, como de legislações e outros órgãos de controle, além do TCU. Todos necessitaram de reuniões junto às áreas envolvidas para validação, definição de responsáveis e estipulação de prazo para ações propostas. O tempo aproximado de duração para essa etapa foi de dois meses.

O gestor ressalta que o processo como um todo é extremamente desgastante, uma vez que o trabalho de análise de materiais e reflexão quanto ao abordado é diário, o alto número de reuniões junto às áreas para a elaboração dos indicadores e validação dos mesmos é outra etapa que exige muita atenção e análise crítica; algumas etapas puderam ser feitas concomitantemente como as etapas de “elaboração de indicadores” e “elaboração de iniciativas estratégicas”, outras como “definição de diretrizes institucionais” só puderam ser realizadas após a conclusão de uma etapa anterior, portanto, o tempo total estimado para a elaboração do Plano Estratégico foi de um ano e dois meses.

#### 4.2.2 Resolução que Institui a Obrigatoriedade do Plano Estratégico e Discrimina como o Plano Estratégico Deve ser Elaborado

O gestor explica que o TRE-MA tem como órgão supervisor o Conselho Nacional de Justiça, que elabora algumas diretrizes administrativas a serem seguidas pelos órgãos à ele subordinados, contexto no qual o TRE-MA está inserido. A Resolução CNJ nº 198/2014 dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (Estratégia Judiciário 2015-2020) e indica macrodesafios (equivalentes aos objetivos estratégicos) para todos os segmentos de justiça e que devem ser cumpridos no próximo sexênio (2015 - 2020), estabelecendo a obrigatoriedade de alinhamento da Estratégia, devendo ter abrangência mínima de 6 (seis) anos, contemplar as Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas Nacionais aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

#### 4.2.3 Inspiração em Outros Órgãos para a Elaboração do Plano Estratégico 2015 – 2020

O gestor explicou que na parte de indicadores, o TRE-MA se inspirou em muitos dos indicadores do TRE-CE, na descrição dos valores a inspiração foi no da Companhia Vale do Rio Doce e, para a elaboração dos projetos e ações a inspiração veio das recomendações de boas práticas de gestão do Tribunal de Contas da União.

Segundo Tavares (2010), a prática de *benchmarking* é extremamente válida no intuito de agregar para a organização as melhores práticas para adotada no mercado, para tal é necessário que existam afinidades entres as empresas, bem como objeto definido de melhoria. Isso se encaixa perfeitamente na realidade do TRE-MA, uma vez que o TRE-CE exerce as mesmas atividades e está sobre a supervisão dos mesmos órgãos de controle, o que faz com que seus planos estratégicos tenham similaridade independente de qualquer adoção de boa prática ou não.



#### 4.2.4 Ferramentas Utilizadas para Elaboração do Plano Estratégico

De acordo com o gestor, as ferramentas utilizadas no processo de elaboração do Plano Estratégico foram: questionários *on-line* (Google docs) e questionários impressos (para a realização das entrevistas). Na parte de Diagnóstico Institucional foram utilizados a matriz SWOT; para levantamento das ações/projetos e definição de prazos e responsáveis foi utilizado o programa Excel. Todo o processo amparado pela ferramenta metodológica *Balanced scorecard* (BSC).

#### 4.2.5 Formulação da Estratégia Órgão Público X Formulação da Estratégia Empresa Privada

Na opinião do gestor existe diferença entre a formulação da estratégia em um órgão público em comparação com um órgão privado. Foi ressaltado que na formulação da estratégia de um órgão público é imprescindível que os cidadãos/sociedade sejam ouvidos, justamente por esse ser seu principal objetivo como instituição – o serviço ao público. Ressalta ainda que metodologicamente existem diferenças nessa comparação, órgãos públicos X empresas privadas, uma vez que para o setor público as perspectivas do BSC “clientes” e “financeira” são invertidas, de modo que a financeira, tradicionalmente posicionada na parte superior do Mapa Estratégico para as empresas (traduzida pelo lucro como objetivo final), seja colocada na base para as organizações públicas (traduzida como recursos orçamentários para a consecução de suas ações e processos internos). Já a perspectiva “clientes”, a qual é tratada secundariamente pelo setor privado, deve ser a meta principal das organizações públicas, traduzida pela qualidade e excelência na prestação de seus serviços em prol da sociedade.

Para Rezende (2011, p.138), o BSC “[...] pode ser entendido como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização.” Destaca ainda sua versatilidade, a qual permite uma adaptação da metodologia, possibilitando que os órgãos públicos também possam utilizá-la - justamente o que acontece com o TRE-MA, que ao invés de utilizar as quatro perspectivas tradicionais, utilizam apenas três uma vez que aglutina as perspectivas

pessoas e financeira em uma só, transformando-as nas perspectivas “Recursos”. Falaremos mais sobre essa adaptação na análise do Plano Estratégico do TRE-MA.

#### 4.2.6 Critérios Utilizados para a Definição dos Objetivos Estratégicos

O gestor explicou que os objetivos estratégicos já haviam sido estabelecidos baseados nos diagnósticos encontrados via Matriz SWOT, no entanto com a Resolução do CNJ nº 198/2014, o TRE-MA foi obrigado a adotar os Macrodesafios (objetivos estratégicos) determinados pela Resolução; ressalta que devido à amplitude todos Macrodesafios, os objetivos estratégicos anteriormente estabelecidos puderam ser aproveitados dentro dos macrodesafios.

#### 4.2.7 Papel dos Indicadores no PE e Critérios para Definir Indicador Estratégico e Indicador de Apoio

Segundo o gestor, os indicadores exercem papel indispensável na aferição do alcance ou não dos objetivos estratégicos - diante disso foi estabelecida a definição de indicador estratégico e indicador de apoio. Os indicadores estratégicos refletem assuntos, necessidades ou requisitos legais relevantes e de alto impacto para a Alta gestão do TRE, como Excelência no Atendimento, Segurança do processo eleitoral, Acessibilidade, Governança, Sustentabilidade, Liderança etc. Os indicadores de apoio espelham de fato o desempenho dos serviços e ações realizadas pelo tribunal, os quais representarão, em conjunto, ponderados pelos seus pesos, o alcance ou não dos indicadores estratégicos. A intenção de compilar/vincular os indicadores de apoio nos estratégicos foi tornar o acompanhamento do Plano Estratégico mais factível e acessível à Alta Gestão, permitindo também análise em alto nível (macro) e tomada de decisão para o que se considerasse efetivamente crítico e relevante para o tribunal.

#### 4.2.8 Processo de Elaboração dos Indicadores Estratégicos

Nessa etapa o gestor explicou que existem várias “frentes de atuação”, entre elas: O *benchmarking* em outros órgãos e TREs, objetivando adotar quesitos em comum com o TRE-MA; Análise crítica de fatores relevantes e necessários à

administração que devem ser mensurados, seja pelo alto impacto nos processos finalísticos (como FCS – Fatores Críticos de Sucesso, por exemplo), pelo impacto no cliente-cidadão, seja, também, por demandas legais ou externas.

Na elaboração do indicador em si, o gestor explica que todo o processo foi coordenado pela Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (COPEG), nas pessoas da coordenadora Karla Abdala, do gestor do projeto, Rafael Corrêa, contando também com o auxílio do estatístico Franklin Sousa. As fórmulas foram elaboradas baseadas naquilo que se queria medir e aquilo que era considerado objeto de estudo do indicador. Critérios como peso, tipo ou periodicidade de aferição do indicador foram definidos em reuniões junto às áreas responsáveis pela medição ou áreas impactadas pelo serviço, tendo como amparo metodológico o “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores” do Gespública. No caso das metas é levada em consideração a série histórica do indicador para estabelecimento de suas metas. As áreas responsáveis pela medição ou execução dos serviços definem as metas em conjunto com os demais envolvidos.

#### 4.2.9 Responsável pela Apuração e Aferição de Cada Indicador

O gestor explicou que as próprias áreas executoras ou de alguma forma impactadas pelo serviço/atividade executada realizam a apuração e aferição do indicador. Os resultados devem ser auditados pela Coordenadoria de Controle Interno do TRE-MA, mas no momento não há informações se essas auditorias estão sendo realizadas.

#### 4.2.10 Reuniões de Análise da Estratégia e Possibilidade de Revisão dos Indicadores

De acordo com o gestor o órgão realiza Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), as quais devem ser realizadas pelo menos quadrimestralmente, conforme determina a Res. CNJ nº 198/2014, e possibilita que indicadores possam ser revistos quanto às suas metas ou até mesmo reelaborados passando por uma revisão ainda mais ampla em sua concepção - a metodologia do BSC preconiza que seja feita

revisão ao menos anual para revisar a estratégia, e nesta revisão se inclui a alteração ou mesmo exclusão de indicadores, caso necessário.

Kaplan e Norton (2008) ressaltam a importância das Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), segundo eles essa é oportunidade que as lideranças da empresa tem de avaliarem se a estratégia está sendo cumprida ou não; preconizam ainda que não se pode confundir reunião de análise da estratégia com reuniões de análise da operação - para estas é necessário um outro momento em que se vai discutir a operação do processo, se ele está sendo operado de maneira satisfatória ou não; já as RAEs devem se concentrar em discutir a estratégia da empresa.

#### 4.2.11 Punição ou Recompensa Baseada no Cumprimento de Metas e auditoria de resultados

O gestor do projeto explicou que não há atualmente regulamentos específicos no âmbito do TRE-MA estabelecendo punições e recompensas pelo cumprimento ou descumprimento de metas, contudo está em vias de ser implementada uma solenidade de reconhecimento das equipes que conseguiram atingir as metas dos indicadores e concluíram os projetos previstos para o ano de 2015. Quanto à auditoria dos resultados apurados, o gestor informou que hoje esse resultados ainda não são auditados.

### **4.3 Análise do Plano Estratégico e dos Indicadores**

Nesta etapa foi realizada uma análise dos indicadores do plano, onde foram descritos todos os indicadores e a sua disposição diante da tarefa de gerenciar o cumprimento da estratégia.

#### 4.3.1 Metodologia Aplicada

Por ser um órgão do poder judiciário, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) tem seu atos administrativos e financeiros supervisionados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Por meio da Resolução nº198, de 1 de julho de 2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014) o CNJ instituiu a

Estratégia Nacional do Poder Judiciário, a qual é composta por uma série de diretrizes que devem ser seguidas pelos órgãos públicos a ele vinculados no que diz respeito à elaboração do Plano Estratégico.

Amparado nas diretrizes e metodologias adotadas pelo CNJ, o TRE-MA adotou o *Balanced scorecard* (BSC) como ferramenta de apoio metodológico, fazendo algumas adaptações que são pertinentes. Na metodologia original (KAPLAN E NORTON, 1997) o BSC é amparado por quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Gestão de Pessoas), sendo que a perspectiva Financeira ocupa o topo da pirâmide, sendo seguida por Clientes, Processos Internos e Pessoas, isso por que nas empresas privadas o principal foco de atenção é a busca pelo lucro e contenção de despesas. Por ser um órgão público, o TRE-MA coloca no topo da sua pirâmide os Clientes (Sociedade), uma vez que a sua razão de existir é justamente servir ao público; logo abaixo vem os Processos Internos representando as ações a serem feitas de modo que o TRE-MA cumpra com sua Missão, Visão, Valores e objetivos estratégicos traçados dentro do seu Plano; na base da pirâmide do TRE-MA (Figura 22) vem a perspectiva Recursos, que é uma aglutinação das perspectivas Financeira e de Pessoas - isso por que o viés financeiro de um órgão público é justamente esse de base, de dar suporte e amparo financeiro para as ações e suprimentos necessários para o bom funcionamento do órgão, assim como os servidores são os Recursos humanos necessários para o funcionamento de toda a máquina do órgão.

Figura 13 - Perspectivas BSC do TRE-MA



Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.7.

#### 4.3.2 Diretrizes Institucionais

Compostas pela Missão, Visão e Valores, as diretrizes institucionais têm por objetivo unificar o órgão em torno de um só objetivo ou razão de ser, diante da pluralidade de setores e pessoas as diretrizes ajudam nesse propósito de unidade. Segundo Kaplan e Norton (2008) a missão é o propósito do órgão, ao que ele se predispõe a fazer, os valores são como uma bússola que norteia o órgão em suas ações futuras (visão). O TRE-MA enquanto órgão é composto por três divisões de operacionais que precisam estar alinhadas em seus trabalhos: no bairro da Areinha em São Luís-MA fica o a Sede do órgão ou Secretaria, como é denominada internamente: lá funciona toda a parte administrativa do órgão com as Secretarias (Administração e Finanças, Gestão de Pessoas e Judiciária), Corregedoria, Diretoria-Geral e Presidência, bem como é onde são realizadas as sessões de julgamento dos pleitos eleitorais; no bairro do Anel Viário fica o Fórum do TRE-MA, onde estão localizadas as Zonas Eleitorais da capital São Luís; e as Zonas Eleitorais do interior do estado, que somadas às que estão situadas na capital, totalizam 111<sup>º</sup> Zonas Eleitorais. Diante desse quadro, apenas diretrizes claras são capazes de alinhar a gestão.

##### 4.3.2.1 Missão

De acordo com Rezende (2011) a missão irá descrever a atividade pública da empresa, o seu propósito, no caso do TRE-MA, “Garantir a legitimidade do processo eleitoral.” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.7).

##### 4.3.2.2 Visão

Segundo Oliveira (2007), a visão funciona como um delimitador daquilo ou aonde a empresa chegar, o objetivo da visão é representar seu plano, sua aspiração futura, ou seja, aquilo que ela quer ser. A visão do TRE-MA é “Ser modelo de excelência na gestão do processo eleitoral.” (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.7).

#### 4.3.2.3 Valores

Para de Tavares (2010), os valores funcionam como avaliadores das ações da empresa em busca de sua visão, excluindo assim ações antiéticas ou imorais, os valores são como um padrão de avaliação e orientador de decisões.

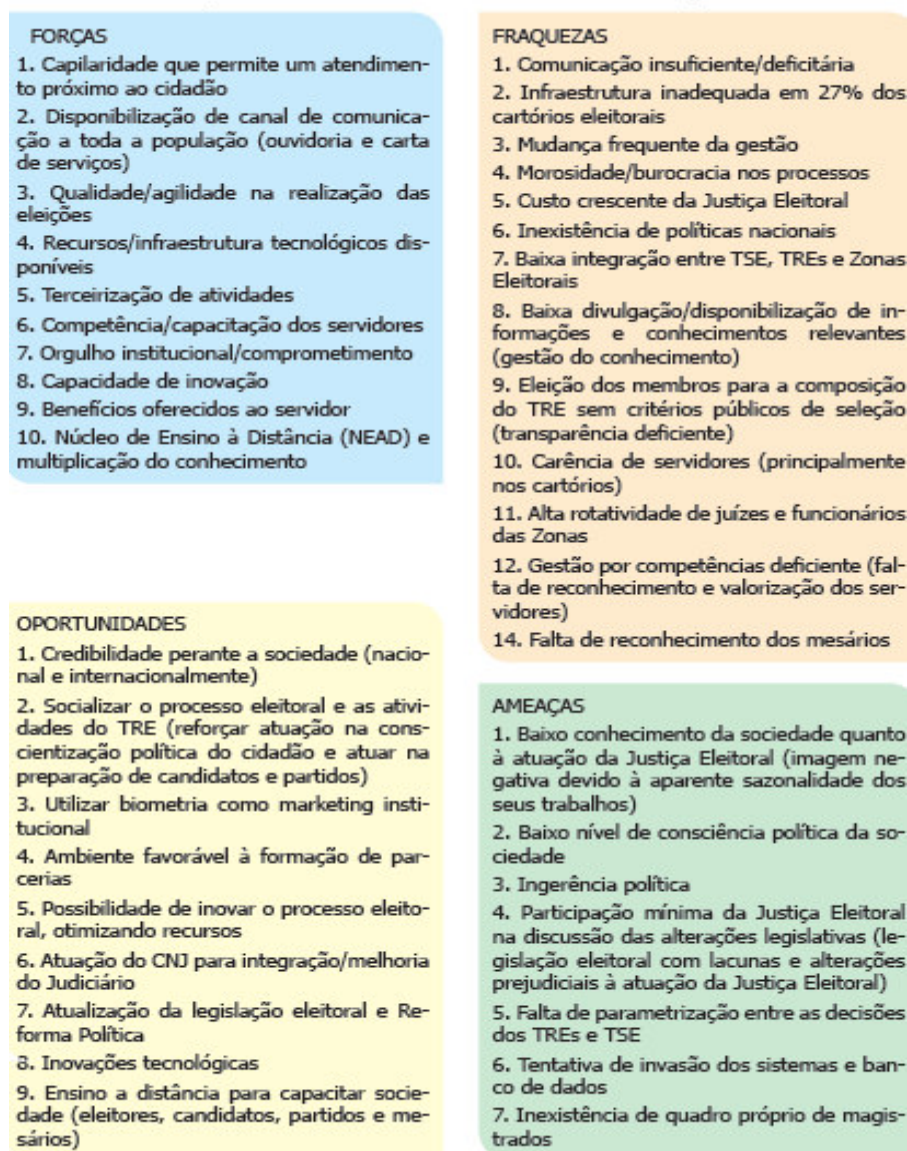
De acordo com o Plano Estratégico do TRE-MA (2015), seus valores são:

- Ser Acessível
- Ser Célere
- Ser Ético
- Ser Inovador
- Ser Transparente
- Ter Credibilidade

#### 4.3.3 Diagnóstico Institucional

O Diagnóstico Institucional ou Análise Institucional visa mapear o órgão interna e externamente. Uma das ferramentas utilizadas para esse processo de análise é a Matriz SWOT, que foi a ferramenta utilizada pelo TRE-MA (Figura 23). Segundo Kaplan e Norton (2008, p.50) “[...] A análise SWOT identifica os atuais pontos fortes e pontos fracos da empresa, além das oportunidades emergentes e das ameaças preocupantes com que se defronta a organização [...]”. Para aplicar a matriz SWOT o TRE-MA aplicou questionários na plataforma *on line Google docs*, e questionários físicos, junto aos membros da Justiça Estadual e do Ministério Público, advogados, representantes da imprensa, TCU, CNJ, servidores do TRE- MA - Secretaria e cartórios, das Assessorias de Planejamento da Justiça Eleitoral e sociedade, essas duas maneiras de aplicação de questionários permitiu que um maior número de pessoas respondessem ao questionário resultando em um *feedback* maior na hora da confecção da na análise SWOT.

Figura 14 - Análise Institucional do TRE-MA aplicando matriz SWOT



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

#### 4.3.4 Mapa Estratégico

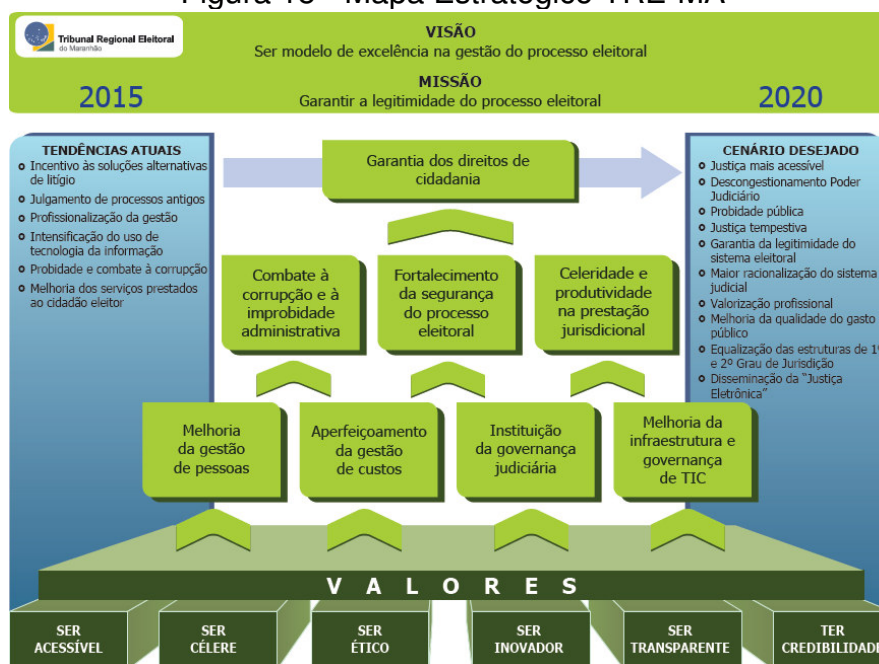
Segundo Costa (2008), para a implantação adequada do *Balanced scorecard* o primeiro passo deve ser o desenho do mapa estratégico, objetivando decodificar os processos de escolha da organização, permitindo à direção da organização o monitoramento quanto ao cumprimento da estratégia. Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2008, p.10) “Um mapa estratégico é a representação visual em uma página de todas as dimensões da estratégia [...]”. Almeida e Santini Junior (2011) contribuem colocando o mapa estratégico como uma tradução da missão, visão e estratégia, isso por que todos esses elementos estão



dispostos de maneira racional, criando um cenário de fácil assimilação dos colabores da empresa, que lhes permite visualizar onde o seu trabalho está incluído no processo de evolução da empresa - Kaplan e Norton (2008) chamam isso de visão ampliada da estratégia.

O Mapa estratégico do TRE-MA (Figura 15) está desenhado ao centro de oito Macrodesafios que representam os objetivos estratégicos do órgão; na base do mapa estão os valores do órgão representando a sua sustentação, o seu ponto de apoio; no lado esquerdo do mapa estão às tendências atuais do órgão, aquilo que ele faz atualmente tendo como ponto de partida o ano de 2015 - mas uma vez que se cumpra os Macrodesafios (objetivos estratégicos) traçados busca-se alcançar o lado direito do mapa, representado pelo cenário desejado para o ano de 2020; no topo do Mapa estão sua missão e visão, lembrando a razão de ser do órgão e onde ele pretende chegar com os Macrodesafios (objetivos estratégicos) traçados. De acordo com Kaplan e Norton (2008), as empresas enfrentavam dificuldades pra gerenciar suas estratégias, uma vez que possuíam quinze a vinte objetivos estratégicos para serem monitorados e alcançados; porém, com o advento do Mapa Estratégico foi possível aglutinar os objetivos estratégicos correlatos em uma quantidade mais reduzida, permitindo sua representação gráfica e entendimento por parte de toda a organização.

Figura 15 - Mapa Estratégico TRE-MA



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

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

- **Garantia dos Direitos de Cidadania:**

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. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.12)
- **Combate à corrupção e à improbidade administrativa:**

Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública e eleitorais, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.19).
- **Fortalecimento da Segurança de do processo eleitoral:**

Segundo o Plano estratégico do TRE-MA (2015, p.21) “Está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho”.
- **Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional:**

Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.26)
- **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. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.31).
- **Aperfeiçoamento da Gestão de Custos:**

Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça. (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.38).
- **Instituição da Governança Judiciária:**

Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de

justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos, (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.42).

- **Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC:**

Uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO, 2015, p.46).

#### 4.3.5 Indicadores

O Plano estratégico do TRE-MA é composto por dois tipos de indicadores, estratégicos e de apoio. De acordo com o Plano Estratégico do TRE-MA (2015), os indicadores estratégicos foram criados pra mensurar os Macrodesafios (objetivos estratégicos) e os indicadores de apoio são o suporte para a mensuração dos indicadores estratégicos. Os indicadores de apoio são estruturados por meio da Ficha de Identificação (Figuras 16 e 17), que detalha o indicador sobre todos os aspectos considerados relevantes para sua operacionalização, que são: Nome (identificação do indicador); Tipo (A dimensão do indicador 6E's); Peso (critério de ponderação, no caso do TRE-MA é feita por pontos percentuais, existindo Pesos percentuais pra anos eleitorais e Pesos percentuais pra anos não eleitorais); O que mede (explicação do objeto de estudo); Para que medir (razão de existir do indicador); Quem mede (área responsável pela aferição do indicador); Quando Medir (tempo de aferição); Como medir (fórmula do indicador); Onde medir (local onde será feita a aferição); Polaridade (Quanto maior melhor, quanto menor melhor) Metas (percentuais a serem atingidos); Histórico (Aferições passadas do indicador caso ele já existisse anteriormente, em caso de não existir aparece a sigla NA – Não Apurado).

Figura 16 - Indicador de Ordem Administrativa

Indicador de Apoio: Índice de Aderência Orçamentária				Peso (%)	ANE	AE
					100	
Tipo	Execução	Polaridade	quanto maior melhor			
O que mede	A relação entre montante executado e montante planejado em cada plano interno (PI), referente às despesas discricionárias previstas na proposta orçamentária deste TRE-MA.					
Para que medir	Avaliar o grau de aderência da execução orçamentária ao planejamento orçamentário formulado pelas diversas unidades gestoras deste Tribunal.					
Quem mede	Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COFIN) – Secretaria de Administração e Finanças (SAF)					
Quando medir	Anualmente					
Como medir	(TEPO / ROA) x 100, onde: TEPO: Total executado em acordo com a programação orçamentária; ROA: Recursos Orçamentários alocados no SIGEPRO. Obs. 1: Serão considerados os recursos orçamentários alocados no SIGEPRO após o fechamento da proposta orçamentária no sistema. Obs. 2: Não são considerados nos cálculos as despesas com Pessoal, Benefícios e créditos reabertos no exercício subsequente.					
Onde medir	SIGEPRO, SIAFI E TESOURO GERENCIAL.					
Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	72%	74%	76%	78%	79%	80%
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
			70,4%	50,1%	70,0%	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.41.

A figura 16 é um indicador de ordem puramente administrativa, de finalidade financeira, cujo objetivo é aferir a execução do orçamento planejado, comprovando que, apesar de não estar explícito entre as perspectivas, a área financeira se faz presente dentro da estratégia do órgão, sendo que o seu papel é dar suporte, apoio às unidades operacionais do órgão.

Figura 17 - Indicador de Ordem jurídica

Indicador de Apoio: Taxa de julgamento de prestação de contas no 1º grau				Peso (%)	ANE	AE
					30	
Tipo	Eficiência	Polaridade	quanto maior melhor			
O que mede	O resultado global dos percentuais de julgamento dos processos de prestação de contas, autuados nas Zonas Eleitorais. Para o cálculo da taxa serão considerados todos os processos de prestação de contas, eleitorais e partidárias.					
Para que medir	Avaliar o índice de julgamento de processos de prestação de contas existentes nos juízos eleitorais de 1º grau.					
Quem mede	Coordenadoria de Assuntos Judiciários e Correicionais – COJUC					
Quando medir	Mensalmente					
Como medir	Fórmula: $[(PPn_j - PPj) / PPn_j] \times 100$ , onde: PPn <sub>j</sub> : número total de processos de prestação de contas não julgados geral (sem período determinado); PPj: número de processos de prestação de contas julgados no período.					
Onde medir	Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos (SADP).					
Metas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	75%	80%	85%	90%	90%	90%
Histórico	2010	2011	2012	2013	2014	
	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.27.

A figura 17 é um indicador de ordem jurídica, comprovando que os indicadores auxiliam em todas as áreas componentes da gestão, no caso do TRE-MA um órgão originariamente jurídico, também pode ter a sua atividade fim aferida e controlada sobre o regime de metas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) boa parte das empresas possui mais do que 25 indicadores, isso porque não acreditam que um número inferior a esse seja capaz de mensurar suas operações; o Plano estratégico do TRE-MA é composto por 19 indicadores estratégicos e 42 indicadores de apoio, que estão divididos entre os oito Macrodesafios do Plano.

Estabelecendo uma linha cronológica da estratégia, a mesma está dividida inicialmente em Perspectivas, no caso do Plano Estratégico do TRE-MA são três perspectivas, as Perspectivas se dividem em Macrodesafios (objetivos estratégicos), onde cada perspectiva é composta por um ou mais Macrodesafios, que por sua vez se dividem em indicadores estratégicos e por último indicadores de apoio, esta estrutura que pode parecer burocrática e extensa na verdade permite uma análise da estratégia de modo Macro até o modo Micro possibilitando assim avaliar aquilo que está funcionando conforme planejado, bem como identificar onde estão os focos do problema. De modo a possibilitar um “desbravamento” sobre toda a estrutura de controle estratégico do TRE-MA, segue abaixo a estratégia do TRE-MA dividida por tópicos iniciais - Perspectivas.

#### 4.3.5.1 Perspectiva Sociedade

Figura 18 - Indicadores do Macrodesafio: Garantias dos direitos de cidadania

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Excelência no atendimento	Satisfação dos clientes	50	
	Satisfação com o atendimento da Ouvidoria	25	
	Índice de chamados à Ouvidoria finalizados em até 6 dias úteis	25	
Acessibilidade	Índice de locais de votação adequados a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida	NM	60
	Índice de instalações físicas adequadas a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida	100	40
Sustentabilidade	Índice de execução do Plano de Logística Sustentável	50	
	Índice de desempenho do Plano de Logística Sustentável	50	
Prontidão para o Exercício da Cidadania	Índice de desempenho na avaliação de Cidadania	50	
	Índice de participação nos projetos de educação política	50	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.12

A distribuição dos indicadores por Macrodesafio permite uma leitura fácil de todos os indicadores, sejam eles estratégicos ou de apoio, que medem o gerenciamento desse objetivo estratégico. Na primeira coluna temos os indicadores estratégicos que compõem esse Macrodesafio em específico, na segunda coluna estão os indicadores de apoio de cada um dos indicadores estratégicos, e na terceira coluna os pesos percentuais de cada indicador, que pela classificação do TRE-MA se diferem pelo ano de sua aferição: Anos Eleitorais (AE) e Anos Não eleitorais (ANE). Alguns indicadores em específico só são mensurados em anos eleitorais e outros só são mensurados em anos não eleitorais, nesses casos aparece a sigla NM - Não Mensurável.

Após a aferição dos indicadores de apoio com seus respectivos dados e fórmulas, os indicadores estratégicos são aferidos mediante a fórmula: Indicador Estratégico =  $RIA1 * PIA1 + RIA2 * PIA2 + RIAx * PIAx$ , onde:

- RIA: resultado do indicador de apoio expresso em %;
- PIA: peso percentual do indicador de apoio;

#### 4.3.5.2 Perspectiva Processos Internos

Figura 19 - Indicadores do Macrodesafio: Combate à corrupção e à improbidade administrativa

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Combate à corrupção eleitoral	Taxa de celeridade de processos prioritários no 1º grau	50	
	Taxa de celeridade de processos prioritários no 2º grau	50	
Combate à improbidade administrativa	Índice de cumprimento das recomendações de órgãos de controle	100	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.19.



Figura 20 - Indicadores do Macrodesafio: Fortalecimento da Segurança do Processo Eleitoral

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Segurança do processo eleitoral	Índice de virtualização das comunicações geradoras de ASE (Atualização da Situação do Eleitor)	20	15
	Índice de eleitores com cadastro biométrico	80	50
	Índice de urnas substituídas	NM	15
	Índice de utilização do código de liberação do reconhecimento digital do eleitor	NM	20
Excelência do Processo Eleitoral	Índice de execução do Planejamento das Eleições	NM	50
	Desempenho dos processos de eleição	NM	50

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.21.

Figura 21 - Indicadores do Macrodesafio: Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Celeridade na prestação jurisdicional de 1º grau	Taxa de julgamento de processos de conhecimento de 1º grau	25	
	Taxa de julgamento de prestação de contas no 1º grau	30	
	Taxa de congestionamento de processos no 1º grau	25	
	Taxa de celeridade na tramitação de processos de 1º grau	20	
Celeridade na prestação jurisdicional de 2º grau	Taxa de julgamento de processos de conhecimento de 2º grau	25	
	Taxa de julgamento de prestação de contas no 2º grau	30	
	Taxa de congestionamento de processos no 2º grau	25	
	Taxa de celeridade na tramitação de processos de 2º grau	20	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.26.

#### 4.3.5.3 Perspectiva Recursos

Figura 22 - Indicadores do 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.

Figura 23 - Indicadores do Macrodesafio: Aperfeiçoamento da Gestão de Custos

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Governança de Aquisições	Índice de Governança de Aquisições do TCU	40	
	Índice de aderência ao Plano Anual de Aquisições	30	
	Índice de agilidade dos processos de aquisição de bens e serviços	30	
Gestão Orçamentária	Índice de Aderência Orçamentária	100	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.38.

Figura 24 - Indicadores do Macrodesafio: Instituição da Governança Judiciária

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Governança Corporativa	Índice de Governança Corporativa (TCU)	80	
	Índice de maturidade em Gestão de Riscos (TCU)	20	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.43.

Figura 25 - Indicadores do Macrodesafio: Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC

Indicador Estratégico	Indicador de Apoio	Peso (%)	
		ANE	AE
Governança de TIC	iGovTIC TCU	100	
Disponibilidade de TIC	Índice de atendimento às demandas por informatização de processos	30	
	Índice de Disponibilidade de Sistemas Essenciais de TIC	40	
	Disponibilidade da rede de comunicação de dados de interligação das ZEs	30	

Fonte: Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.47.



### 4.3 Análise da Entrevista X Plano Estratégico

Mediante a comparação entre a entrevista dada pelo gestor e as informações presentes no Plano Estratégico do TRE – MA, é possível ratificar todas as informações que nos foram repassadas, no que diz respeito à construção de indicadores, nosso objeto de estudo, uma comparação dos itens presentes na ficha do indicador de apoio com o passo a passo do Guia Referencial Gespública é possível constatar que esta metodologia amparou o trabalho realizado no Plano Estratégico do TRE-MA, conforme nos informou o Gestor.

Figura 26 - Comparação Ficha Indicador X Metodologia Gespública

		ANE		AE		
		Passo 2: Identificar e estabelecer o indicador		Passo 7: Validação Final e Ponderação dos indicadores		
		<b>Peso (%)</b>				
<b>Tipo</b>	Passo 1: Identificar a dimensão e o objeto de mensuração	<b>Polari dade</b>	Adaptação TRE-MA			
<b>O que mede</b>	Passo 2: Identificar e estabelecer o indicador					
<b>Para que medir</b>	Passo 1: Identificar a dimensão e o objeto de mensuração					
<b>Quem mede</b>	Passo 5: Definição de Responsáveis e Periodicidade					
<b>Quando medir</b>	Passo 5: Definição de Responsáveis e Periodicidade					
<b>Como medir</b>	Passo 4: Construindo fórmulas e estabelecendo metas					
<b>Onde medir</b>	Passo 6: Sistema de Coleta de dados					
<b>Metas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	Passo 4: Construindo fórmulas e estabelecendo metas					
<b>Histórico</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
	Passo 4: Construindo fórmulas e estabelecendo metas					

Fonte: Adaptado, Plano Estratégico TRE-MA (2015), p.27

No que diz respeito à metodologia adotada para a elaboração e gerenciamento da estratégia o *Balanced scorecard* foi uma escolha acertada, uma vez que a sua flexibilidade permitiu as adaptações necessárias à realidade do órgão.

## 5 CONCLUSÃO

Ao longo do trabalho constatou-se que a elaboração de um Plano Estratégico ou até mesmo a elaboração da Estratégia em si é um trabalho extremamente hercúleo que exige alto grau de envolvimento por parte da direção da empresa/órgão na sua elaboração, e sem este incentivo e comprometimento todo o trabalho tende a se tornar inócuo e improdutivo, sendo prontamente abandonado na primeira dificuldade encontrada ao longo do percurso.

Reafirma-se a necessidade de apoio de toda a parte operacional da empresa, incluindo-se também gerentes e supervisores, que estão dentro de uma pirâmide hierárquica e de nível gerencial considerada tático, mas uma vez que exercem suas atividades rotineiras dentro de suas áreas, são tão operadores quanto os que de fato trabalham na execução do projeto, portanto o trabalho de alinhamento estratégico visando dar publicidade junto ao seu público interno e as estratégias adotadas pela empresa são de fundamental importância para o sucesso de todo o trabalho realizado.

O *Balanced scorecard* se mostrou uma ferramenta de sistema gerencial ou de acompanhamento estratégico extremamente eficiente e flexível dentro da realidade das empresas e dos órgãos públicos, abrindo canal para ser utilizada até mesmo em micro e pequenas empresas; já o Mapa Estratégico demonstrou ser uma ótima ferramenta de comunicação da estratégia junto a todos os funcionários da empresa, servindo também como desenho gerencial durante as reuniões de análise da estratégia.

O presente trabalho pôde comprovar a importância e eficiência quanto ao uso de indicadores dentro de um Plano Estratégico - foram elencadas todas as etapas ou procedimentos necessários dentro da elaboração de uma estratégia até que se chegasse ao uso de indicadores e suas funcionalidades operacionais. Os indicadores se mostraram importantes, uma vez que a mensuração da estratégia permite ao gestor fazer uma leitura mais aproximada quanto à realidade enfrentada pela empresa, proporcionando o acompanhamento real da estratégia e servindo como subsídio de informações junto à tomada de decisão. Mostra-se eficiente, uma vez que é uma ferramenta de baixo custo (pode ser elaborada pelos próprios responsáveis das áreas, sem a necessidade de contratação de uma consultoria para esse trabalho), ao mesmo tempo em que gera informações que podem render muito

dinheiro e economia ou em lucratividade. Foram descritos todos os indicadores presentes no Plano Estratégico do TRE-MA, bem como foi apresentada a maneira que os indicadores estão distribuídos ao longo do plano, cumprindo assim com seus objetivos iniciais.

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão demonstrou ser um órgão atualizado no que diz respeito à utilização de técnicas gerenciais de apoio a administração, como na elaboração de um Plano Estratégico e gestão da Estratégia. O TRE-MA demonstrou ter servidores capacitados para gerir a sua Estratégia e subsidiar a Direção-Geral do órgão e seus auxiliares, rumo à melhor tomada de decisão. Atualmente o TRE-MA tem todas as suas áreas de atuação mapeadas, o que permite uma melhor gestão do órgão, assim como acompanhamento das atividades por parte da sociedade.

Recomenda-se a elaboração de um “Prêmio de Reconhecimento” do órgão para com os seus servidores, premiando e dando publicidade aos que conseguirem cumprir com as suas atividades previstas no Plano Estratégico. O gestor do Plano Estratégico, Rafael Corrêa, informou que o órgão pretende implantar uma cerimônia de entrega de certificados para os que cumprirem suas metas. Sugere-se que além da cerimônia que é extremamente válida e necessária, sejam dados prêmios ou concedidas vantagens como dias de folga, sabedores de que, por ser um órgão público, acabam tendo dificuldades em premiar com objetos como televisão, computador, bicicleta etc., o que seria totalmente factível em um órgão privado.

O objeto de estudo comprovou-se extremamente importante quanto ao gerenciamento de empresas, uma vez que o mercado empresarial se mostra extremamente competitivo, tornando-se necessário ganhar vantagem competitiva em tudo que possa fazer a empresa evoluir com o menor custo possível de operação. Em paralelo, os órgãos públicos passam cada vez mais pelo escrutínio da sociedade, tornando-se fundamental a sua boa gestão, a fim de cumprir com suas funções originais e dar repostas de impacto positivo na sociedade.

## REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. 1. Ed. 5.reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 12 reimpresso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard:** conceitos e guia de implementação. 1ed. 3 reimpresso. São Paulo. Atlas. 2008.

Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/cnj-resolucao-n-70-2009>. Acesso em 17 de junho de 2015 às 15h36.

Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/egti/wiki/mapa>. Acesso em: 20 de março de 2016 às 14h08.

Gesública (Org.). **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.** Brasília: Brasil, 2009. 113 p. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta>. 2010-12-08.2954571235/Guia - Indicadores (versão preliminar Dez 09). pdf>. Acesso em: 13 mar. 2015

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert.S; NORTON, David P; **A estratégia em ação:** balanced score card. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert.S; NORTON, David P; **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2 reimpr. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

LEMOS, Antônio Carlos Freitas Vale de et al. **O Planejamento estratégico como ferramenta competitiva.** In: *VII SEMEAD*, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – bpm:** gestão orientada por meio de objetos. São Paulo. M.Books do Brasil, 2011

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

SATINI JUNIOR, Nelson; ALMEIDA, Sérgio Roberto Porto. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. (Org.). **Institucional**. São Luís: Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma/historico>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. (Org.). **Institucional**. São Luís: Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br>>. Acesso em: 20 mar. 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com o Gestor do Plano Estratégico TRE-MA**

1. Como se deu o processo de elaboração do Plano Estratégico do TRE-MA 2015-2020 (passo-a-passo)? Quanto tempo demorou para ser elaborado?
2. Por se tratar de um órgão federal existe alguma uma resolução/normativo que institua a obrigatoriedade do Plano Estratégico? Se sim, qual? Essa resolução/normativo discrimina como o plano deve ser elaborado (Itens obrigatórios, análises, etc.)?
3. O TRE-MA se inspirou em algum outro órgão para a elaboração do seu plano estratégico?
4. Como se deu o processo de formulação da estratégia? Quais ferramentas foram utilizadas para sua elaboração?
5. Na sua opinião, por ser um órgão público existe alguma diferença na formulação da estratégia em relação a uma empresa privada ?
6. Quais critérios utilizados para a definição dos objetivos estratégicos?
7. Qual papel e importância dos indicadores no Plano Estratégico?
8. Como se dá o processo de elaboração dos indicadores estratégicos (passo a passo)?
9. Quais critérios utilizados para a definição dos indicadores estratégicos e indicadores de apoio? O órgão já possuía indicadores antes do Plano Estratégico 2015-2020?
10. Como se deu processo de elaboração das fórmulas dos indicadores? Como são definidos critérios como peso ou tempo de aferição do indicador? Quem coordena esse processo?
11. Qual critério é utilizado para a definição do “tipo” do indicador (Eficácia, eficiência, execução, etc...)?
12. Como são definidas as metas de cada indicador? No caso do indicador já ter existido é levado em conta a sua série histórica?
13. Quem é responsável pela aferição de cada indicador? As próprias áreas ou existe um setor responsável por esse processo? Esses resultados são auditados?
14. Uma vez estabelecido, existe a possibilidade de o indicador ser reelaborado ou ter sua fórmula revista, uma vez que tenha sido detectada alguma anomalia?