

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO TAYNAN RODRIGUES LOPES

**A IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:** um estudo de caso na Sede
do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16

São Luís
2019

RODRIGO TAYNAN RODRIGUES LOPES

**A IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS E METAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso na Sede
do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Willian Jobim Farias

São Luís

2019

Lopes, Rodrigo Taynan Rodrigues.

A importância de objetivos e metas do planejamento estratégico nas organizações públicas: um estudo de caso na sede do Tribunal Regional de Trabalho – TRT 16 / Rodrigo Taynan Rodrigues Lopes.– São Luís, 2019.

23 f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Me. William Jobim Farias.

RODRIGO TAYNAN RODRIGUES LOPES

**A IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS E METAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso na Sede
do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16**

Artigo Científico apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA, como requisito para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ / ____ / 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Willian Jobim Farias (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador

Universidade Estadual do Maranhão

**A IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS E METAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso na Sede
do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16**

Rodrigo Taynan Rodrigues Lopes¹

Willian Jobim Farias²

RESUMO

Atualmente, para tudo que queremos fazer, necessitamos de um planejamento, seja para uma viagem, férias, comprar uma roupa, celular, etc., para este planejamento funcionar é necessário que possamos traçar metas para alcançar esses objetivos. Nas empresas não é diferente, elas fazem o Planejamento Estratégico com sua Missão, Visão e Valores para que as metas e objetivos estejam de acordo com o que a empresa é e onde quer chegar. No setor público é fundamental que o planejamento seja executado, que sua estratégia seja muito bem elaborada, pois isso se refletirá na sociedade. Dentro deste contexto, o local de estudo desta pesquisa, o Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região – TRT, através de um estudo de caso, teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores quanto ao Planejamento Estratégico para o alcance das metas. Para captar esse discernimento dos diretores, foi feita uma entrevista de caráter descritiva para coletar informações de como lidam com o planejamento feito no início do ciclo. Os resultados mostraram que os gestores tem o conhecimento do Planejamento Estratégico, acreditam que é muito importante para a Instituição, têm Plano de Ação como ferramenta para planejar outras ações e melhorá-las, veem muitas vantagens para o setor público, porém quando foi perguntado sobre a porcentagem das metas nem todos conseguiram responder, por falta de conhecimento do que seu setor está produzindo, ficando sem valor palpável para tomar decisões de melhoria apesar do Plano de Ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Setor Público. Metas. Objetivos.

ABSTRACT

Currently, for everything that we do, we need a planning, whether for a business trip, vacation, buy a machine, cell phone, etc., for this planning work, it is necessary that we can draw targets to achieve these goals. In business is no different, they do strategic planning with its Mission, Vision and Values to which the goals and objectives are in line with what the company is and where you want to go. In the public sector it is essential that planning is executed, that their strategy is very well prepared, as it is reflected in society. Within this context, the study site of this research, the Regional Court of the work of the 16th Region - TRT, through a case

¹ Graduando em Bacharel em Administração. E-mail: rodrigolopes360@gmail.com.

² Professor Mestre em Administração de Empresas.

study, had as general objective to analyze the perceptions of managers regarding the strategic planning for the achievement of the goals. To capture this discernment of the directors, it was made a descriptive character interview to gather information on how to deal with the planning done at the beginning of the cycle. The results showed that managers have the knowledge of Strategic Planning, believe that it is very important for the Institution, have a plan of action as a tool for planning other actions and improve them, see many advantages for the public sector, but when he was asked about the percentage of targets not all managed to respond, through lack of knowledge of what your industry is producing, leaving no tangible value to take decisions for improvement despite the Plan of Action.

Keywords: Strategic Planning. Public Sector. Goals. Objectives.

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas, de todos os portes, já passaram por uma fase chamada de Planejamento Estratégico, onde umas deixam de lado e outras estão sempre em um ciclo para definir o seu planejamento a cada ano ou a cada período que se faça necessário atualizá-lo.

Desde os tempos de guerra, conflitos por terras, o Planejamento Estratégico faz-se necessário para montar uma base sólida de como derrotar o inimigo. Passando para os dias atuais, não está muito diferente, porém mais no âmbito administrativo, onde a ferramenta virou essencial para que a organização tenha mais “armas estratégicas” para se manter no mercado, que hoje é muito competitivo e ninguém quer ficar de fora.

Planejamento é importante não apenas para as organizações traçarem estratégias e ficar em destaque no mercado, mas também é importante para a vida de todos. Quando for ao supermercado é importante planejar o que comprar (o produto que está mais conta), como comprar (crédito, débito ou dinheiro), por que comprar (se é necessário o determinado produto), então o planejamento está diretamente ligado a praticamente tudo em que uma pessoa for fazer para o futuro.

A estratégia sempre esteve presente desde os primórdios, ora com os homens das cavernas traçando algumas estratégias para a caça, ora para competir e levar vantagem sobre o outro com planos antecipados. A palavra estratégia vem do grego *strátegos* que deriva de duas palavras gregas, *stratos* (exército) e *ago* (liderar). Isso se dá muito pelo fato de que na Grécia Antiga, a estratégia era designada ao General que comandava todo o seu exército para o combate, pois ele tinha a melhor visão de seus soldados e dos soldados inimigos para montar uma forma de derrota-los e ganhar o conflito.

As organizações públicas assim como as privadas, ultimamente, estão cada vez mais usando a ferramenta principalmente para determinar seus objetivos e metas para um determinado período de tempo. Nas particulares, o uso é ainda mais intenso para que se possa ter um destaque no mercado provocando um crescente aumento na lucratividade da empresa, visto que o Planejamento Estratégico traça meios de fazer com que uma organização saiba o que ela é, onde quer chegar, buscando exatamente os caminhos de alcance para essas questões. Passando para o âmbito público, a implementação é um pouco mais recente devido ao fato de que as organizações públicas não tinham o interesse de estabelecer metas e objetivos até por causa das características e culturas das empresas do setor público como: grandes estruturas e muito verticalizadas, extremamente burocráticas e sem sistema gerencial, são alguns motivos do Planejamento Estratégico não ser implementado da melhor maneira e também pelo fato de que precisaria mudar a maioria das características do setor público.

Como campo de estudo, tem-se o Tribunal Regional do Trabalho, localizado na Avenida Senador Vitorino Freire. A instalação Tribunal Regional do Trabalho 16ª Região, deu um passo significativo para facilitar as partes envolvidas nas vidas das pessoas nos processos trabalhistas, deixando o regime mais rápido e justo.

A partir da importância do Planejamento Estratégico para as organizações públicas, levanta-se a seguinte questão: Como os gestores lidam com a ferramenta de Planejamento Estratégico para alcançar os objetivos e metas no Tribunal Regional do Trabalho – TRT 16ª Região?

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção dos gestores quanto ao Planejamento Estratégico para o alcance das metas na sede do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16. Para alcançar este objetivo geral, foi proposto os seguintes objetivos específicos: verificar a importância dada pelo gestores quanto às metas e objetivos; descrever os métodos utilizados para o acompanhamento do intuito do planejamento; identificar os pontos fortes e fracos do planejamento feito no começo do ciclo.

Este estudo destaca a relevância das organizações públicas de adotarem a ferramenta de Planejamento Estratégico para formar e controlar suas metas e objetivos, pois para que o setor público evolua de uma maneira mais rápida e com mais contundência, é necessário que a organização tenha todo um planejamento traçado para identificar em que aspectos ela quer se desenvolver como empresa e

como ela quer chegar nesse patamar de crescimento organizacional.

Com isso, é notável que o setor público vem exigindo cada dia mais que as organizações sejam mais eficientes e eficazes quando lidam com algum processo, para que eles possam assim cuidar da existência dela, o público. Ter uma metrificação na fase de execução do alcance de objetivos e metas é fundamental, pois é exatamente assim que se pode ter uma noção que o planejamento traçado no começo, está sendo executado ou fora executado no final, podendo assim, tirar conclusões de como a Administração Pública vem zelando pelo seu patrimônio.

Dessa forma, o presente trabalho buscará agregar o estudo de Planejamento Estratégico na organização pública. Deseja-se criar um comparativo de como a ferramenta de pesquisa está sendo aceita e como a mesma está sendo encarada pelos gestores públicos, para que melhor possa ser compreendida a importância desta ferramenta não apenas para o setor público, como também para empresas privadas e até mesmo para uma vida mais organizada.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado a introdução, problematização, objetivos e justificativa. No segundo capítulo, traz o referencial teórico, nele existem conceitos sobre Planejamento Estratégico, sua importância para as organizações, metodologias de planejamento entre elas cita o *Balanced ScoreCard* que desvenda alguns conceitos que são usados de forma errada e mostra como deve ser feito o uso desta metodologia que está cada dia mais incorporada ao próprio Planejamento Estratégico, neste capítulo mostra também como os mapas estratégicos do BSC são importantes para que se possa ter um controle melhor das metas e dos objetivos traçados. No quarto capítulo, é a metodologia, que apresenta o tipo de pesquisa utilizado, forma de abordagem, local que foi utilizado a pesquisa, o universo e amostra e as limitações. Após, são apresentados os resultados e discussões e por fim, têm-se as Considerações finais do estudo, contendo os resultados da pesquisa, com base nas entrevistas feitas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

Para uma organização se manter em um mercado tão competitivo como é o atual, é preciso traçar várias estratégias para encarar os desafios que terão ao longo de sua jornada e manter a longevidade da empresa sempre no topo (ou próximo). Diante deste contexto, as empresa vêm buscando cada vez mais o planejamento estratégico para a conquista de espaço e vida longa no mercado.

Oliveira (2007) define o planejamento estratégico como um processo administrativo que possibilita a afirmação da estrutura da empresa para que ela não fuja dos seus objetivos traçados, sempre visando uma boa relação com o ambiente externo criando assim, várias formas de atuação e inovação para o mercado.

Para que esse processo seja solidificado como algo que seja benéfico para a empresa em si, é necessário que todo o planejamento estratégico faça com que toda essa estrutura traga não apenas sonhos a serem alcançados, mas também é importante que esses sonhos da empresa se tornem realidade e que comecem a aparecer os resultados na medida em que a mesma for ganhando mais forma.

A ferramenta é definida por Chiavenato e Sapiro (2003) como um processo contínuo e sistemático que sempre visa o futuro para que possa ter as melhores escolhas, estabelecendo assim, decisões de riscos para a execução das atividades que outrora fora planejada, podendo organizar os resultados de acordo com o que se espera. Conforme Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é a união de técnicas e métodos para que as decisões possam ser tomadas corretamente de acordo com as estratégias e objetivos que exigem mais tempo.

Para uma organização manter-se em um nível de exigência que o mercado necessita, é de suma importância ter todo um planejamento que envolve todos os setores da empresa, desde a base (operacional) até o topo da organização (estratégico). Todo esse planejamento serve para saber onde a empresa quer chegar e para o controle de metas. Para Chiavenato (2014, p. 199-200) planejamento estratégico: “[...] é um processo organizacional de tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como porque a organização existe, o que ela faz e como ela faz”. O Planejamento Estratégico é apontado em diversos estudos como o método gerencial mais utilizado pelas empresas e que melhor satisfaz o gestor na busca por resultados (PEREIRA, 2011).

O estudo de Certo (2003), diz a ferramenta atinge o alto nível organizacional

cuidando do todo, não apenas das partes. Na fase de produção, os cargos mais altos da empresa projetam o que vai ser executado a longo prazo para atingir as etapas do objetivo para que tenha-se resultados significativos para a organização.

Para que se tenha uma estratégia bem definida, é muito importante que o plano estratégico esteja alinhada com o básico da organização, são eles: Missão, Visão e Valores. Herrero (2005) explica que a missão é a razão na qual a empresa o que quer ser, o propósito para que ela exista e direcionam suas atividades e valores que entendem como certo para as funções de seus empregados. Já Costa (2006), diz que a visão deve ter concordância de todos os gestores e precisa ser conhecimento de todo quadro de funcionário, divulgada e de forma objetiva e de fácil acesso a todos, para que tenham sempre como o foco principal, o objetivo que a organização quer chegar.

2.2 *Balanced Scorecard*

Por muitos anos as empresas passavam por um problema sério, onde não encontravam solução para o que estava dando de errado, até que o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado para fazer a metrificação dos objetivos, alinhando com a missão, visão e valores organizacionais.

Padoveze (2007, p.121) comenta que:

O Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Nascimento e Reginato (2009) enfatizam que o BSC pode ser compreendido como uma ferramenta para as tomadas de decisões considerando que ele junta todos os elementos principais para monitorar as estratégias traçadas pela organização. O BSC propõe alterações devidas de causa e efeito entre as ações, sempre trazendo um equilíbrio dos objetivos e das metas planejadas entre outros aspectos em que o BSC atua.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi criado para explicar a missão e as formas de alcançar os melhores índices de desempenho que servem para a organização mensurar o nível se encontra em relação ao que está sendo almejado. O BSC trouxe uma nova visão estratégica para os gerentes das empresas em quatro perspectivas (financeira, de mercado, processos internos e aprendizado) que faz “uma ponte” entre os objetivos de longo prazos e as execuções de curto

prazo.

A ferramenta BSC e a gestão estratégica estão diretamente ligados, como explica Kaplan e Norton (2007), que muitas organizações não conseguem bons resultados não porque suas estratégias não foram bem feitas, mas sim na implementação da mesma. Entretanto, é importante destacar que o BSC não é um sistema de controle gerencial ou uma lista de indicadores e sim uma ferramenta para o administrador possa identificar quais são os pontos que a empresa está precisando de ajuda ou o que está indo bem para o ambiente interno e externo. Sendo assim, Rocha (2000) diz que o BSC não tem como o principal objetivo ser um sistema de gerenciamento de atividades ou objetivos, ele diz que é necessário que sempre haja um equilíbrio entre o que foi executado até o momento e os objetivos que foram planejados para serem alcançados.

O BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indiquem a realidade da empresa, mostrando onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que precisamos fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e acima de tudo como podemos identificar e interagir para o crescimento e aprendizado das pessoas que compõem a organização (PRADO, 2002, p.20).

2.2.1 Mapas estratégicos

O que mais as organizações esperam e lutam, é o alcance dos objetivos estratégicos e existem três tipos de objetivos que se alinham com o Planejamento Estratégico: curto, médio e longo prazo, esse conjunto de objetivos é chamado de Mapa Estratégico.

Para Nascimento e Cavenaghi (2008), o mapa estratégico é a transparência do que foi elaborado e o que está sendo feito, onde ganhará forma e dar para ser uma visão de tudo do planejamento estratégico e que a ferramenta fornece uma visão mais uniformizada, de fácil compreensão das estratégias da empresa.

Passos (2004), explica que o mapa estratégico descreve como os objetivos serão alcançados e que estão incluídos nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicando as soluções que cada objetivo seja alcançar, assim como, os indicadores que vão ser acompanhados de perto e o que cada setor da empresa precisa para alcançar as metas estabelecidas. Seguindo essa linha, Kaplan e Norton (2004) explica que os mapas estratégicos é uma segunda camada de vários detalhes do BSC que transforma os objetivos em indicadores e metas para a organização.

Para Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico explicita a hipótese da estratégia, descrevendo o processo de transformação dos ativos intangíveis em

resultados tangíveis para os clientes, e por consequência os resultados financeiros.

Os mapas estratégicos, conforme Faria e Costa (2005), são diagramas de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, onde para cada um desses objetivos serão desenvolvidos indicadores de desempenho, com metas e ações de melhoria. Conforme Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico baseia-se em alguns princípios: - a estratégia equilibra forças contraditórias; - a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; - cria-se valor por meio dos processos internos; - a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; - o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 81),

O mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo procura-se expor os passos da pesquisa e como foi desenvolvido os procedimentos essenciais da investigação. O propósito é alcançar o entendimento e a compreensão do assunto estudado.

Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente e concomitante

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

3.1 Tipo de pesquisa

Dependendo dos objetivos do estudo, as pesquisas podem ser separadas como: exploratórias, descritivas e explicativas. O presente estudo, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem mais proximidade com o assunto e ajuda a torná-lo mais acessível a construção de ideias, através do levantamento bibliográfico, elaboração de roteiro de entrevista e análise dos resultados que façam com que o problema estudado tenha maior entendimento.

Para registro, análise e interpretação do fenômeno que está sendo estudado, foi utilizado a entrevista e algumas observações que nos remete a uma segunda vertente no estudo, a uma pesquisa descritiva.

As pesquisas científicas elas são divididas também quanto a abordagem, que podem ser: qualitativa, quantitativa. A pesquisa qualitativa está preocupada quanto ao conteúdo dos dados, ou seja, o número de dados não vai ser muito importante em relação ao universo de significados que esse tipo de abordagem trabalha. Na pesquisa quantitativa são trabalhadas com grandes amostras geralmente que representam população, o jeito de trabalhar essa grande quantidade de número é de forma matemática, sempre fazendo a relação entre as variáveis. A pesquisa que ora está se beneficiando do conteúdo da entrevista, caracterizando assim, a pesquisa de cunho qualitativa, pois se preocupa muito mais com o conteúdo do que com os números.

A pesquisa foi dado como um estudo de caso, pois com base do que foi entendido por Cervo e Bervian (2002), que definiu como uma pesquisa sobre um determinado lugar para que seja analisados todos os aspectos. Segundo Gil (2002), consiste em um estudo profundo, que possibilita um maior conhecimento da área estudada se utilizando as ciências sociais e que pode ser dividida em: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

Para começar a pesquisa, inicialmente é necessário fazer o levantamento bibliográfico, originado de livros, artigos científicos, sites, revistas e etc. Logo após ao levantamento bibliográfico, fez-se a pesquisa de campo com os diretores dos setores responsáveis pela definição e acompanhamento das metas e objetivos, e como ferramenta foi utilizado a entrevista que, simultaneamente escrita a fala assim que a entrevista foi avançando. Por último, será analisado os trechos importantes das falas dos diretores, para concluir se os mesmos, estão alinhados com o Planejamento Estratégico definido no começo de cada ciclo do TRT16, fazendo com que possa ser visualizado mais detalhadamente como se comportam diante das metas e objetivos traçados.

Nesta pesquisa foi utilizada a fenomenologia, que segundo Moreira (2002), a fenomenologia é trata-se de um método que captura o entendimento do fenômeno por meio de sua base natural, ou seja, é o que alguma coisa está realmente

querendo dizer, o verdadeiro sentido dela.

3.2 Local da pesquisa

A pesquisa será realizada na Sede do Tribunal Regional do Trabalho, localizado na Avenida Senador Vitorino Freire, Nº 2001, Areinha, em São Luís – Maranhão.

3.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa contempla os diretores dos setores do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região. Mediante informações destes, se terá o conhecimento se estão entendendo sobre o que foi planejado e sobre o que está sendo executado.

Para ter esse conhecimento, o recolhimento dos dados foi uma entrevista contendo 5 (cinco) perguntas sobre o assunto abordado e abertas que foram respondidas a fim de uma análise bem criteriosa para que se tenha conclusão mais assertiva sobre o assunto debatido através da metodologia chamada fenomenologia.

3.4 Análise e tratamento dos dados

O pesquisador fará uma análise minuciosa dos dados que serão levantados, a fim de retirar reflexões de como o setor público atua quando se trata de objetivos e metas, planejamento estratégico. A leitura dos dados levantado, será dada através de um quadro, com algumas observações ajudarão no trabalho para facilitar o entendimento de outros futuros pesquisadores que abordarão essa temática.

3.5 Limitação do método

As limitações da pesquisa estão relacionadas às possíveis dificuldades encontradas na aplicação do questionário, visto que o local estudado passará por um período de transição de gestão e alguns diretores serão mudados de setor ou estarão aposentados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, localizado na Avenida Senador Vitorino Freire, Nº 2001, Areinha, em São Luís – Maranhão, criado pela Lei nº 7.671 de 21 de setembro de 1988 - D.O.U. 22.09.1988 e atua desde 1989 no estado. Foram entrevistados 4 (quatro) diretores de setores chave que fazem parte do planejamento do Tribunal, são eles: Secretaria Administração (SADM), Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF), Setor de Gestão Estratégica (SGE) e Diretoria Geral (DG). A entrevista foi caracterizada por 5 (cinco) questões com o intuito de captar informações relevantes para entender a

importância que dão para o Planejamento Estratégico, como esta ferramenta ajuda para traçar as metas e objetivo da Instituição, verificar quais as vantagens e desvantagens da ferramenta nos anos que foi implementado, mostrar as estimativas quanto a porcentagem das ações que foram executadas e quantas foram bem sucedidas.

O Quadro 1, mostra o comparativo das respostas em relação ao assunto abordado e como cada gestor entende o uso da ferramenta Planejamento Estratégico, lembrando que selecionou-se as partes mais objetivas de cada entrevista:

Quadro 1 – Comparativo de respostas de gestores

Perguntas	DG	SOF	SGE	SADM
Avaliação do gestor após a adesão do TRT à ferramenta Planejamento Estratégico	“O planejamento é um instrumento que guia a boa administração. Aplicar com êxito aos poucos recursos disponíveis fomentaram o desenvolvimento das ações ao alcance dos objetivos da instituição”;	“Após a utilização da ferramenta Planejamento Estratégico, o TRT pôde direcionar os esforços na dedicação de melhores resultados institucionais, o que tem melhorado a sua atuação”;	“Foi possível medir comparativamente o resultado, índices, ter apuração mais objetiva dos resultados”;	“As ações quando planejadas proporcionam mais chances de serem executadas no prazo necessário. Sem dúvidas o planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona melhorias na gestão administrativa, sendo necessário esclarecer aos gestores, os objetivos a serem alcançados e que recursos serão utilizados.”
Como o Plano de Ação é utilizado para medir resultados?	“Para medir resultados, temos que ter parâmetro a alcançar definidos. O plano de ação é um instrumento serve para medir os resultados como fora planejado”;	“No final de cada período, faz-se comparativo entre o planejado e o executado, oportunidade em que se direciona os esforços para melhoria dos resultados que por ventura não forem satisfatório”;	“Acompanhamento trimestral das ações previstas, revendo ações, ajustando as demandas e prioridades”;	“Os resultados são medidos pelo órgão e não por setor, pois o planejamento é feito para o TRT de forma integral”

Vantagens e desvantagens?	“Sem planejamento não temos a clareza dos objetivos que foi alcançado. As vantagens são de melhora continua no aperfeiçoamento das tomadas de decisões. A desvantagem é o êxito elevado do método e envolvimento com sempre reparo do corpo funcional”;	“Desvantagens – não percebi. Vantagens – direcionamento para o resultado, conhecimento dos objetivos da Instituição”;	“Vantagens direcionamento das ações, foco, critérios, objetivos. Desvantagens não foi identificado”;	“A vantagem é que ela quantifica os resultados. A desvantagem é que não foi desenvolvida para as nossas necessidades e sim para o setor privado, mas é o melhor que se adequa melhor ao que precisamos”
Porcentagens das ações executadas e por quê?	“Não atinge o 100%. Isso porque algumas ações demandam mais tempo, pessoas e custos mais elevados para serem executados”;	“Não soube responder”;	“80% porque teve a influência de limitação orçamentária, de pessoal, de prioridade, de falha de planejamento”;	“Não faz planejamento do setor mas temos um setor específico que faz essa estatística”;
Porcentagem das ações executadas bem sucedidas	“A maioria; em torno de 80%”;	“Não soube responder”;	“Em torno de 75%”;	“Não consigo fazer esta estimativa”;

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como foi exposto pelo quadro apresentado, a primeira pergunta refere-se a opinião dos gestores sobre qual é a avaliação que eles dão após a adesão do Tribunal Regional do Trabalho à ferramenta Planejamento Estratégico, nota-se que todos os gestores concordam que o planejamento é muito importante para a Instituição já que foi a partir dele que foi possível dimensionar o quanto a organização estava evoluindo ou pontos que podem ser melhorados e até mesmo uma comparação ano após ano. A ferramenta ajudou os diretores dos setores a ter uma noção cada vez maior sobre o todo, como estão suas atividades, se estão fazendo corretamente o que foi planejado, pode mensurar o seu progresso em relação ao todo.

Em relação ao Plano de Ação, os diretores dos setores que foram entrevistados ressaltaram a importância da ferramenta para medir os objetivos da organização para que se possa atingir os melhores resultados. Para que essa medição dê certo, foi analisado que usam uma forma de comparativo entre os meses do ano, cada setor com sua periodicidade, que variam entre: mensalmente, trimestralmente ou anual mente. Pode-se notar que todos gestores executam o plano de ação de acordo como deve ser feito: fase inicial onde recolhe todas as informações possíveis sobre onde quer chegar. Depois, o planejamento é onde o plano de ação vai fazer mais efeito, pois é nela onde o gestor tem como elaborar todo o cronograma e seus recursos para fazer a execução bem feita. Na fase de execução, é onde as ações serão executadas de acordo com o planejamento feito anteriormente e cada uma delas é previsto um orçamento, quantidade de pessoal e material. A próxima fase é de monitoramento, é um momento onde passando o certo período de tempo, observa-se como estão o andamento das metas e se está sendo direcionada para o que foi planejado e identifica os possíveis problemas, lista-os, e traçar as ações para que seja solucionado o problema, assim encerrando o plano de ação que será feito um balanço de quantas metas foram alcançadas e implementar de forma mais eficiente o planejamento. Os gestores do TRT, seguem essas fases para que tenham melhores resultados no final de cada ciclo de planejamento.

Na entrevista foi falado sobre as vantagens e desvantagens, a visão dos principais gestores, o Planejamento Estratégico trouxe muitas vantagens para a organização como, por exemplo: direcionamento para os objetivos, critérios e a melhora contínua nos processos e das ações onde a empresa traça. Foi exposto que antes de implementar a ferramenta, todos os gestores e pessoas que

trabalhavam, não tinham nenhuma noção do porquê faziam as atividades que estavam sendo feitas ou que não sabiam qual era o progresso do setor em um todo do TRT e agora podem fazer as mudanças constantemente para que melhore toda vez que algo não saia como o planejado. Apesar de que todos conseguiram notar vantagens, nem todos conseguiram notar as desvantagens ainda que um dos setores foi constatada esta desvantagem, que é exatamente o alto grau de exigência no que diz respeito ao comprometimento dos funcionários e quanto ao elevado funcionamento da ferramenta para a organização.

Para que uma meta ou um objetivo não seja alcançada, tem muitas variáveis que façam com elas não sejam atingidas, os entrevistados informaram que as metas e objetivos estão em torno de 80%, por conta de limitações, como exemplo: limitações financeiras, pessoal (mão-de-obra), prioridade e até mesmo falha de planejamento. Essas limitações impedem que a organização não consiga colocar em prática tudo aquilo que foi planejado anteriormente, fazendo com que o seu desenvolvimento organizacional não cresça. No Quadro 1, podemos ver que os gestores, por algum motivo, não sabem, mesmo com o planejamento estratégico traçado, como seus setores estão se desenvolvendo em relação a anos anteriores, pois a partir do momento que eles não conseguem fazer uma estimativa dos resultados obtidos do seu setor, eles também não podem comparar com os anos que antecederam, criando assim, uma contrariedade da utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para medir o seu desenvolvimento e concluir se os resultados estão compatíveis com aquilo que fora planejado.

No planejamento há diversas ações que são traçadas para que cumpra um leque de objetivos, desejando alcançar o mais alto nível de excelência. A entrevista buscou mostrar se as ações do TRT que foram planejadas, haviam sido executadas com sucesso e pediu para que os entrevistados estimassem uma porcentagem de ações executadas e bem sucedidas. O que pôde ser observado é que em torno de 75% a 80% foram efetuadas com o resultado esperado. Porém foi verificado que ainda possuem gestores que não tem a noção de como seu setor está localizado em relação aos seus resultados e objetivos.

Portanto, nota-se que os gestores do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região – TRT16, apesar de terem acesso à ferramenta Planejamento Estratégico, não são tão bem utilizados, principalmente na questão que diz respeito às metas e objetivos organizacionais onde não estão alinhadas com todos, pois foi constatado

que os gestores não tem conhecimento do que seu setor quer alcançar e embora esteja no site da própria organização, eles não têm interesse de buscar essas informações para evoluir ou medir desempenho ano após ano. A maior dificuldade que se pôde observar foi a mudança de presidência a cada dois anos que gera um remanejo de gestores para outros setores, o que acaba que os mesmo não ficam a par de suas novas metas e objetivos, mesmo que sendo mostrado antes de assumirem cada cargo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que a ferramenta Planejamento Estratégico é importante para as organizações tanto públicas como privadas, para quantificar o seu desenvolvimento, formar e controlar suas metas e objetivos e por isso era importante sobre a importância de objetivos e metas no planejamento estratégico nas organizações públicas.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos gestores quanto ao Planejamento Estratégico para o alcance das metas na sede do Tribunal Regional do Trabalho – TRT16. Constata-se que o objetivo geral foi atingido, porque efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que os gestores do TRT, tem a noção das metas e dos objetivos da Instituição, porém nem todos são capazes de trabalhar com essa metodologia e fazer o seu acompanhamento para que se tenha algum resultado tangível. No que se refere a importância dada pelo gestores às metas e objetivos, foi capaz de identificar que o TRT trabalha para alcançar os objetivos que foram planejados com a importância necessária, porém não é uma prática de todos os gestores da Instituição medir os seus resultados.

No objetivo específico que menciona os métodos utilizados para o acompanhamento do intuito do planejamento, foi devidamente alcançados, pois foi exposto que os regentes pelos setores sabem o método que é utilizado, no caso o *Balanced Scorecard*, porém com um pequeno adendo: a entrevista mostrou que mesmo sabendo o método utilizado, alguns gestores ainda pecam em não utilizar o BSC para medir os progressos feitos. Como o terceiro e último objetivo específico é identificar os pontos fortes e fracos do planejamento feito no começo do ciclo, foi contemplado também, as entrevistas mostraram que o planejamento que foi traçado no começo do ciclo foi medido, porém como as metas dependem de fatores que precisam dar essa possibilidade de serem cumpridas, como: financeiro, pessoal, prioridade, etc. Com isso, foi estimado que, em torno de 75% a 80% das ações

foram bem sucedidas, mostrando que a maior parte do que foi planejado foi executado com sucesso.

Nesse sentido, o problema de pesquisa: Como os gestores lidam com a ferramenta de Planejamento Estratégico para alcançar os objetivos e metas no Tribunal Regional do Trabalho – TRT 16ª Região? Fez-se a verificação que o problema de pesquisa foi respondido, visto que os gestores estão tratando a ferramenta como algo de suma importância para a organização e para atingir os objetivos planejados através de um acompanhamento em um período estipulado de tempo para fazer as devidas alterações e constatar o que foi atingido.

A pesquisa partiu da hipótese de que as empresas públicas vêm utilizando cada vez mais o planejamento estratégico para traçar seus objetivos e crescendo significativamente, porque o setor público vem dando resultados muito bons, isso se deve muito ao planejamento que foi imposto e está tendo um impacto muito grande, várias atividades antes dadas como muito burocráticas foram resolvidas com mais rapidez, impactando diretamente no desenvolvimento organizacional da Instituição. Durante o trabalho, verificou-se que o Planejamento Estratégico no TRT, foi importante para os gestores de cada setor ter noção se o seu departamento está causando algum impacto na organização, e diante disso, fez-se o teste para descobrir se a hipótese tem algum fundamento e foi confirmada, os gestores estão cada vez mais inteirados ao que se refere a planejamento, objetivos e metas organizacionais como podem ser expostas na análise dos resultados.

A partir deste estudo, é possível realizar o levantamento de outras questões que poderão ser abordadas e desenvolvidas futuramente pela Instituição acerca da importância da gestão de metas para o desenvolvimento organizacional e fazer com que todos os setores estejam em sinergia com o planejamento estratégico traçado.

Assim como serviu para aprendizagem do autor, esta pesquisa servirá também como apoio a estudantes e outros Órgão Públicos como fonte de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico, sendo apenas um pequeno tema dentre vários abordados pela Administração, porém de grande importância para a sociedade em geral, visto que são Instituições que possuem transparência máxima para todos.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2009.

NASCIMENTO, L. G.; CAVENAGHI, V. Gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*: proposta de Mapa Estratégico para Empresas de *Call Center*. In: CONGRESSO

NACIONAL DE EXCELÊNCIA em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 4, 2008,, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: UNESP, 2008. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8955>. Acesso em: 18 set. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2007.

PASSOS, A. **Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos**: Proposta de implantação no TCU. Graduação (Sistemas de Informação) - Centro Universitário Luterano de Palmas, Palmas, 2004.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

PRADO, L. J. Série Empresarial Balanced Scorecard. **A Revista Eletrônica da Gestão**, Paraná, 2002. Disponível em: http://www.secth.com.br/imagens/editor/ebook/GUIA_Balance_Scorecard.pdf. Acesso em: 05 de nov. de 2019.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANEXO

APÊNDICE A – ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Como o Sr. Avalia os progressos institucionais colhidos após a adesão do TRT à ferramenta Planejamento Estratégico?
- 2- Como o Plano de Ação é utilizado para medir os resultados do setor?
- 3- Quais as principais vantagens e desvantagens do método que o Sr. pôde perceber ao longo desses anos
- 4- Quanto é a porcentagem das ações planejadas que são devidamente executadas? Por quê?
- 5- Das ações executadas, quantos por cento são bem sucedidas?