

Qualidade no Atendimento do Setor Público: Tribunal Regional Eleitoral/RS Modelo de Excelência em Gestão

**Acadêmica: Sandra Maria Gonçalves Corrêa
Orientadora: Gleicy Santos**

RESUMO

A qualidade no atendimento do setor público na atualidade é algo desafiador para os gestores, pois necessita de mudanças efetivas, diante disto, este artigo tem com objetivo geral compreender como a implantação de um programa de qualidade total no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS) contribuiu para a consolidação de uma nova imagem da qualidade no atendimento do serviço público, nos últimos anos. Trazendo a abordagem do histórico de programas voltados a melhoria da qualidade implantado no mesmo a partir de 2003 até 2013 que foi marcado pela construção do plano estratégico. A metodologia desta pesquisa define-se como bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa com caráter descritivo e com a análise do último ciclo de autoavaliação continuada realizada pela equipe do referido tribunal, no ano de 2013. O TRE/RS desde a sua adesão ao programa de qualidade do governo federal Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) vem ano a ano apresentando relevantes resultados no que tange aos processos gerenciais da organização no qual em 2012 passa a ser a organização ancora do comitê/núcleo GESPÚBLICA.

Palavras chave: Qualidade no atendimento. Qualidade total no setor público. TRE/RS.GESPÚBLICA.

RESUMEN

La calidad de la atención en el sector público de hoy es un reto para los directivos, ya que requiere cambios efectivos antes de que, en este artículo es entender cómo la implementación objetivo general de un programa de calidad total en el Tribunal Regional Electoral de Río Grande do Sul (TRE / RS) contribuyeron a la consolidación de una nueva imagen de la calidad del servicio de la función pública en los últimos años. Con lo que el enfoque histórico de los programas destinados a mejorar la calidad implantado en ella desde 2003 hasta 2013 que se caracterizó por la construcción del plan estratégico. La metodología de esta investigación se define como la literatura y documentos, con enfoque cualitativo descriptivo y con el análisis del último ciclo de auto- evaluación continua llevada a cabo por el mencionado personal de los tribunales, en el año 2013. Los TRE / RS , desde su adhesión al programa de calidad del Programa Nacional de Gestión Pública y la burocratización (GESPÚBLICA) del gobierno federal el próximo año en año la presentación de los resultados relevantes con respecto a los procesos de gestión de la organización en la que en 2012 se convierte en la organización de anclaje GESPÚBLICA comité / core .

Palabras clave: Calidad de la atención. Calidad total en el sector público. TRE / RS. GESPÚBLICA.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da crise econômica brasileira ao longo dos anos de 1980, que gerou reflexos para o setor público nacional, um conjunto de transformações começa a ser engendradas, dentre os quais se destacam aquelas adotadas ao longo do governo Fernando Collor de Mello (1990-1992). Logo no início do governo Collor foram tomadas medidas econômicas de grande impacto como o plano de reconstrução nacional, a fim de solucionar a grave crise da hiperinflação, que apenas por um breve período de tempo ficou sob controle.

No que diz respeito às críticas quanto ao inchaço da máquina pública, o receituário foi de um programa de privatizações, voltado à redução do gasto público e a reforma da administração pública. No entanto, o plano da reforma do aparelho do estado, se efetivou no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998).

Este plano foi um marco para o que se denominou de nova administração pública. Inicialmente conhecida como Administração Pública Gerencial que surgiu como resposta a crise do estado e como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao estado (BRESSER-PEREIRA, 2007). Ainda segundo Bresser (2007), esta reforma deveria ser construída sobre a administração burocrática, ou seja, não se tratava de eliminá-la e sim aproveitar-se de suas conquistas eliminando seus pontos negativos.

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública é o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado, propondo-se a introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência.

A gestão pela qualidade total é uma estratégia administrativa orientada para a busca da excelência e qualidade nos processos organizacionais a fim de atender com eficiência e eficácia o usuário/cidadão em todas as camadas sociais existentes. Seus primeiros movimentos surgiram e foram consolidados no Japão após o fim da II Guerra Mundial. No serviço público se traduz, necessariamente na busca de uma maior qualidade na prestação dos serviços de que dispõe, sendo esse um tema que constitui peça primordial rumo à melhoria da satisfação do usuário/cidadão, entende-se que a administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão do setor privado, sem para isso perder o foco de realizar sua função perante a sociedade.

Os conceitos dessa prática foram desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, que encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram (CORDEIRO, 2004 p. 20).

Em 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Sub-Programa da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com o propósito de melhorar a gestão das organizações públicas. O programa foi sofrendo algumas transformações quanto ao nome e ao foco e através de Decreto Federal Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, ocorreu à junção dos Programas de qualidade no setor público (PQSP) e Desburocratização, passando a se chamar Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), cuja finalidade é de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2005).

O modelo de administração burocrática que sucedeu ao patrimonialismo surge no Brasil com a reforma empreendida no governo de Getúlio Vargas. As ações instauradas por

Getúlio Vargas em seu governo promoveram uma profissionalização da Administração Pública e representaram uma tentativa de rompimento com um sistema político no qual o poder estava concentrado num pequeno grupo pertencente a uma mesma família, um mesmo partido político ou grupo econômico dominante. Foi um tempo marcado pela criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e por conquistas sociais, como o voto secreto e as leis trabalhistas, além do direito de voto para as mulheres o que representou um momento fundamental para a reforma administrativa em geral (LIMA, 2007 p.19).

No Brasil a excelência no serviço público vem sendo desenvolvida no decorrer do tempo, mas ainda verifica-se muita resistência a mudanças, e certa acomodação por parte dos gestores e servidores que meros executores de tarefas. Esta resistência se estende quanto à inserção de práticas de gestão da qualidade no setor público, diante dos resultados negativos gerados pela burocracia, com o excesso de papéis, cumprimento de um contingente expressivo de normas, morosidade no repasse de informações, entre outros, que ainda permanecem impregnados na cultura organizacional de muitas organizações. No âmbito federal e regional já se pode contemplar grandes avanços quanto à implantação de programas da qualidade nas organizações públicas, todavia os municípios ainda são resistentes ao novo modelo de gestão, visto que, muito servidores não possuem nem sequer conhecimento da existência desses programas.

Neste contexto, o estudo aponta para essa temática, tendo em vista que existe uma preocupação com a melhoria do atendimento no setor público e entende-se que uma gestão de qualidade deve ser uma obrigação dos governantes, ou seja, uma das prioridades administrativas, sendo que os recursos empenhados são frutos da contribuição através de tributos de cada cidadão trabalhador.

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para a propagação de conhecimentos apresentando as vantagens de um programa de qualidade em uma organização pública através da análise histórica do Tribunal Regional Eleitoral do RS que apesar das dificuldades encontradas na instauração de um programa de qualidade, vem provando ano a ano que é possível ter excelência sem deixar de ser público.

O TRE/RS é uma instituição integrada à comunidade, e como tal tem procurado cumprir sua missão institucional com eficiência, mantendo o foco no cidadão e na sociedade e visando à prestação de serviços com a qualidade que o usuário exige. Apesar de uma gestão fortemente vinculada aos preceitos da escola burocrática tem uma capacidade notável de mobilização, de mudança e renovação promovida pela introdução da mentalidade estratégica e da qualidade, pois seus processos de trabalho têm sido fundamentados nas técnicas e práticas de gestão que podem ser consideradas o “estado da arte” da moderna administração.

O primeiro grande passo nesse sentido foi a adesão do TRE/RS ao Programa de Qualidade do Governo Federal, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que culminou na primeira autoavaliação da Instituição, no ano de 2006.

Os diferentes modelos de gestão pela qualidade total muitas vezes são encarados pelas empresas como simplesmente formas de chegar a uma certificação, cada vez mais exigidas pelo mercado e também muito importantes (KÜHLEIS, 2011). Porém muitos gestores utilizam estes modelos de gestão como forma de profissionalizar a sua gestão, além de buscar a certificação.

Essa pesquisa tem como objetivo geral compreender como a implantação de um programa de qualidade total no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS) contribuiu para a consolidação de uma nova imagem da qualidade no atendimento do serviço público, nos últimos anos, com isto faz-se uma revisão no conceito de Qualidade Total, observando sua evolução e as novas tendências que surgiram com o avanço da crescente

aplicação desse processo verificando os elementos relacionados à implantação da Qualidade Total no setor público e apresentando os benefícios da aplicação da qualidade total no TRE-RS. Faz-se uma retrospectiva do programa desde sua implantação no ano de 2003, focalizando a análise no seu último processo de autoavaliação no ano de 2013.

Com base na problemática apresentada essa pesquisa visa responder a seguinte questão:

Como a implantação de um programa de qualidade total no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS), contribuiu para consolidar uma nova imagem da qualidade do atendimento no setor público, entre 2003 e 2013?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na construção do referencial teórico fez-se uma revisão de conceitos importantes de qualidade, qualidade no atendimento do setor público, qualidade total, ferramentas de qualidade, um breve histórico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS) e a abordagem do histórico dos programas voltados à melhoria da qualidade do atendimento no setor público que foram implantados no mesmo.

2.1 QUALIDADE

A qualidade existe há muito tempo e ao longo da história, o homem procurou buscar aquilo que suprisse suas necessidades, fossem de ordem material, intelectual, espiritual ou social.

Entende-se que a definição da qualidade possui diversas maneiras de interpretação, que são dadas por diversos autores, que procuram de maneira simples e de fácil interpretação conceituá-la para que possa ser entendido em todos os níveis das organizações.

Segundo Juran, (1992 *apud* VERAS, 2009, p.5), "qualidade é ausência de deficiências", ou seja, quanto menos defeitos em um produto ou serviço, apresentar melhor será a qualidade do mesmo. Conforme Feigenbaum, (1994 *apud* VERAS, 2009, p.5) "qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário".

Citado por Deming, (1993 *apud* VERAS, 2009, p.5) "qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". Então se entende que os três finalizam seus conceitos sobre qualidade de forma que o produto ou serviço oferecido pudesse ser projetado e se preciso modificado sempre direcionando o foco a qualidade é a satisfação do usuário.

Para Moura (1999 *apud* NETO; SILVA, 2007, p.15), "qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada". Já para Lima (2007, p.3), "o ser humano já nasce inclinado para agir com qualidade e dotado de certa lógica natural que o conduz para as coisas mais evidentes, aquelas sobre as quais tem maior grau de certeza". Embora existam várias maneiras de definir e conceituar qualidade é possível identificar características em comum entre elas, em especial as ideias de constantes mudanças e foco e satisfação do cliente.

A relação cliente-fornecedor que é tão propagada nos dias atuais, na verdade sempre existiu entre famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, escola e na sociedade em geral.

Acredita-se que qualidade no atendimento não se resume apenas em tratar bem ou não o usuário/cidadão, pois cada cliente que busca um determinado tipo de serviço espera no mínimo uma expectativa de um bom atendimento. Para a boa qualidade do atendimento de uma organização a atenção às preocupações dos clientes é tão importante quanto à competência técnica.

Nos tempos atuais há uma grande busca em melhorar a abordagem nas ações em relação ao cliente principalmente no setor privado. Apesar de ser um assunto bastante discutido e avaliado com maior ênfase na atualidade, não se deve esquecer que a preocupação com a qualidade do atendimento é antiga.

Quando se fala de organização entende-se que a mesma é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos e por meio dessa torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa, portanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo da qualidade começando por elas, através da comunicação e de sensibilização com todos os integrantes da instituição, isto é, procurando atuar em todos os níveis (tático, estratégico e operacional) da organização. (LAS CASAS *apud* NETO; SILVA, 2007, p.16).

Entende-se com isso, que a comunicação é a parte primordial em uma organização, pois ela reflete as ações de um grupo que atuam na mesma.

2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO DO SETOR PÚBLICO

O usuário dos serviços públicos tem nos dias de hoje um maior conhecimento de seus direitos e, portanto, estão mais exigentes no que tange qualidade no atendimento. Os serviços de atendimento ao público devem primar pelos interesses dos usuários no ato da prestação dos serviços, sendo que os mesmos contribuem através de impostos e são o motivo e razão da existência da organização pública bem como também responsáveis pela empregabilidade do servidor para o suprimento das necessidades dos usuários dos serviços.

Segundo Matias-Pereira (2007, p. 42), “é preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco”. Pois entende-se que a organização pública por realizar a função social deve ter como prioridade que a mesma seja alcançada com a maior qualidade possível na prestação de seus serviços.

Matias-Pereira enfatiza que:

O princípio da eficiência que foi incluído pela emenda constitucional nº 19, de 1998, aos princípios constitucionais da administração pública (art.37, caput, da constituição federal), impõe ao servidor público o encargo de realizar suas atribuições com maior agilidade, perfeição, qualidade e orientado pelas modernas técnicas administrativas (MATIAS-PEREIRA, 2012 p.11).

Portanto, entende-se que sendo o estado o local onde o cidadão exerce cidadania, a administração pública deve primar em melhorar a qualidade na prestação de seus serviços, atuando de maneira eficaz e eficiente garantindo assim os direitos dos cidadãos que estão consagrados na constituição do país.

Élio Wanderley de Siqueira Filho (2003, *apud* ARAÚJO, 2004):

A implementação de uma nova concepção de administração pública reclama, necessariamente, o engajamento efetivo de todos aqueles que a tornam concreta, já que a pessoa jurídica é, em sua essência, uma ficção jurídica, uma abstração, formada a partir do concerto de vontades a um determinado objetivo, no caso do Estado, a busca do bem comum.

Entende-se que a administração pública depende da capacidade dos entes envolvidos trabalharem de maneira integrada para um melhor desenvolvimento e sustentabilidade para enfrentar novos desafios e mudanças sempre visando o bem comum.

2.3 QUALIDADE TOTAL

A era da qualidade total começou a ser consolidada na década de 1960 quando, através de uma versão evoluída das proposições publicadas por Feigenbaum, estruturava-se a expansão do controle de qualidade por toda a fábrica. Nessa fase a ênfase passou a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas.

A administração da qualidade total segundo Paula (2005 p.58):

Está intimamente relacionada com o modelo japonês de produção. No pós guerra, os japoneses estavam cientes da impossibilidade de reproduzir com sucesso o modelo fordista no país, pois as sanções econômicas internacionais impostas pelos vencedores do conflito e a estrutura do mercado interno impediam a reprodução dos modelos ocidentais. A solução foi criar uma forma de produção e de organização do trabalho que se ajustasse às condições macroeconômicas japonesas e atendesse as necessidades do mercado doméstico. (PAULA, 2005 p 58).

Os estudos de Garvin (1992), Feigenbaum (1994), Shank e Govindarajan (1997) e Ryan e Moss (2005) percorreram e traçaram vários caminhos até chegarem à gestão pela qualidade total: a era da Inspeção, era do Controle Estatístico, era do Departamento de Controle da Qualidade e era da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) que significava integração de toda a organização na construção e manutenção dos produtos, serviços e da própria organização (MAINARDES, 2010).

Segundo Feigenbaum (1961 *apud* FERNANDES, 2011, p.42), a definição de qualidade tem como ponto de partida o interesse do cliente:

Quem estabelece a qualidade é o cliente e não os engenheiros nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfaçam às expectativas do cliente (FEIGENBAUM 1961 *apud* FERNANDES, 2011, p.42).

De acordo com Araújo (2007 *apud* RICARDO, 2010) na década de 1950 as organizações não se preocupavam com os clientes, pois, como não tinham concorrência e não havia variedade de produtos, eles acreditavam que os clientes consumiriam seus produtos sem exigências quanto a preço e qualidade.

A qualidade em uma organização só terá um resultado satisfatório, se houver qualidade no trabalho em equipe e individual, buscando soluções para eventuais problemas, de forma que todos se sintam envolvidos para atender a necessidade do cliente.

Por isso a Gestão pela Qualidade Total pode ser entendida como:

A gerência exercida por todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos e de todos os setores da mesma, visando o atendimento das necessidades de todas as pessoas envolvidas, de dentro e de fora dela, especialmente daquelas a quem se destinam os resultados do seu trabalho, ou seja, os seus clientes finais (BARBOSA et al. 1995, p. 6 *apud* RICARDO, 2010, p.19).

As diversas ações em uma organização devem estar integradas independentes da área de atuação, para que possam conduzir a empresa à competitividade e sucesso duradouro.

Os japoneses desenvolveram um sistema de gestão da qualidade bastante simples, capaz de produzir resultados muito expressivos. Com base nesse modelo japonês, Campos (1999, *apud* CORDEIRO, 2004), propõem um sistema de gestão da qualidade formado essencialmente por dois programas: gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes.

Um programa de qualidade total para ser implantado em uma organização, só será possível através do desenvolvimento de técnicas e métodos que justifiquem a contribuição que a qualidade trará a organização.

Para Lima (2007, p.45):

O programa de qualidade no serviço público se apresenta como poderoso instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responderas demandas sociais.

Entende-se que um programa de Qualidade Total para o setor público pode vir a sanar a deficiência da qualidade no atendimento ao cidadão e também motivar a uma participação mais efetiva junto à administração pública com participação nas demandas mais importantes para o bem comum.

2.4 FERRAMENTAS DE QUALIDADE

As ferramentas são o primeiro conjunto de técnicas da Qualidade Total, que segundo Paladini (1997, p.66):

[...] são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total. Normalmente, cada ferramenta refere-se uma área específica do projeto ou do funcionamento do sistema de qualidade ou, ainda, da avaliação de seu desempenho. As ferramentas dispõem de ênfase específica, que pode referir-se a uma análise prática do processo produtivo para, por exemplo, determinar previsões acerca de seu desenvolvimento; ou a análise da ação de concorrentes em uma mesma faixa de mercado ou, ainda, a como melhor atender um grupo de consumidores.

Sendo a Gestão pela Qualidade Total uma abordagem que, contempla o enfoque tanto comportamental como técnico, tem que haver uma abrangência de forma que todos na organização sintam-se comprometidos com as mudanças necessárias. Entende-se que as ferramentas existem para serem utilizadas com a finalidade de resolver problemas e visualizar suas causas e futuramente determinar soluções, avaliando também as mudanças propostas.

São muitas as ferramentas em uso para a implantação da Qualidade Total. As mais conhecidas podem ser agrupadas em três classes, representativas da revolução histórica do esforço para aplicar efetivamente a Qualidade Total nas empresas: as ferramentas tradicionais; aquelas derivadas de novas estruturas dos sistemas produtivos e as “novas ferramentas da Qualidade”, de desenvolvimento mais recente (PALADINI 1997, p.66).

As ferramentas consideradas tradicionais foram desenvolvidas há mais tempo ou importadas de outras ciências. Segundo Paladini (1997, p.67) “as sete ferramentas mais utilizadas são: diagrama de causa e efeito, histogramas, gráficos de controle, folhas de checagem, gráficos de pareto, fluxogramas e diagrama de dispersão”.

Nos anos 70 iniciou no Japão o desenvolvimento das novas ferramentas da qualidade, isto aconteceu provavelmente quando a sociedade para o desenvolvimento da Qualidade Total (STQD) tentava organizar técnicas, metodologias e estratégias que em outros países estavam sendo desenvolvidas (PALADINI 1997, p.76).

Segundo Yoshinaga (1988 *apud* SILVA 2008, p.35), “As ferramentas sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas ou objetivos” entende-se que meios são ferramentas que podem ser usadas para identificar e melhorar a qualidade, enquanto a meta é aonde se quer chegar.

Dentre as ferramentas utilizadas para realização de uma análise de processo é necessário que se busque as melhores alternativas para que o estudo seja feito de forma eficaz. Neste sentido são utilizadas varias técnicas e ferramentas que auxiliam na busca por melhores resultado são elas: fluxograma, diagrama de pareto, diagrama de causa e efeito, Benchmarking, Brainstorming, folha de Verificação, análise dos cinco Por Quês.

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido com espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gerencial que identifica itens que podem estar afetando a qualidade do processo.

De acordo com Werkema (1995 *apud* MOLINA 2009 p. 102):

A construção de um Diagrama de Causa e Efeito deve ser realizada por um grupo de pessoas envolvidas com o processo considerado. A participação do maior número possível de pessoas envolvidas com o processo é muito importante para que possa ser construído um diagrama completo, que não omita causas relevantes. Para o levantamento de causas é aconselhável que seja realizada uma reunião conduzida por uma técnica conhecida como “Brainstorming”. O “Brainstorming” tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de idéias em um curto período de tempo.

As ferramentas básicas usadas no controle, não podem estar separadas da qualidade, pois estas fornecem os dados que ajudam a compreender a razão dos problemas e determinam soluções para eliminá-los.

De acordo com Simcsik (2001, *apud* MOLINA, 2009 p.196) Brainstorming “É uma técnica e uma ferramenta gerencial, que permite realçar a criatividade de pessoas e equipes através da geração de um número indeterminado de idéias sobre um tema proposto...”.

Para Araújo (2001, *apud* MOLINA 2009) destaca que esta ferramenta é capaz de rapidamente gerar, esclarecer e avaliar diversas idéias, problemas e pontos de discussão. Capta o pensamento criativo de uma equipe, o autor ressalta ainda que o importante é a quantidade de idéias apresentadas e não a qualidade das mesmas.

2.5 A QUALIDADE TOTAL NO SETOR PÚBLICO

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade-PBQP a partir de sua instituição em 1990 atingiu êxitos importantes, principalmente no setor industrial, e alcançou considerável reconhecimento junto à sociedade como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social.

A atuação do Programa na área pública apesar de todo o esforço empreendido, não teve o mesmo dinamismo e intensidade conquistados pela indústria, pelos mais variados motivos, sendo o principal a total desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa implantada no Governo da época. Ainda assim o desempenho no setor público obteve um saldo positivo no processo de sensibilizar as organizações públicas, nada comparadas aos resultados obtidos na iniciativa privada (BRASIL, 1997).

A Reforma do Estado, de uma forma geral, e o Programa da Qualidade e Participação, de uma forma particular, tem sido orientada pela decisão estratégica da Opção pelo Cliente-Cidadão, decisão esta que servirá de princípio geral e inegociável para a condução de todas as demais decisões e ações relativas à busca da excelência na Administração Pública (BRASIL, 1997).

É comum as pessoas falarem que a maioria dos órgãos públicos são péssimos como prestadores de serviços aos cidadãos e que os funcionários são ineficientes, desmotivados e que não atendem aos anseios do cliente contribuinte. Há uma cultura generalizada de que a máquina pública não tem jeito e que não seria possível a implantação de uma gestão pela qualidade total nos moldes da iniciativa privada.

Entende-se que essa concepção é totalmente equivocada, uma vez que a Administração Pública Brasileira vem desenvolvendo ações com a intenção de revolucionar as organizações públicas, visando torná-las menos burocráticas e mais focadas no cidadão, processo que se iniciou a partir de 1991, no seio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), levado a cabo pelo Ministério do Planejamento.

Não há dúvida a respeito da necessidade de mudanças na gestão pública. O que alguns não entendem é que há um espaço definido pela natureza de nossas organizações que as define como públicas. Ultrapassar esse limite é travestir o órgão público de uma roupagem que ele não pode usar. O GESPÚBLICA foi concebido e tem se desenvolvido para construir sistemas de gestão excelentes, sem que para isso nossas organizações necessitem deixar de serem públicas (LIMA, 2007, p.1).

A administração contemporânea tenta de forma inequívoca desburocratizar o andamento dos processos com o intuito de agilizar e buscar a eficiência, mais dessa forma os resultados tornam-se mais complexos e as medidas tomadas ineficazes.

Segundo Matias-Pereira (2007, p.19):

O marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve procurar rever a forma de prestação dos serviços ao público buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

Neste contexto visualiza-se uma nova administração que deve estimular o compromisso de interagir com grupos sociais diversos. O novo serviço público requer pessoas preparadas para detectar problemas complexos e oferecer assessoramento para a sua solução.

Segundo Sousa & Monteiro (2005, *apud* LAGE 2008) o êxito global de um projeto de qualidade total requer, além do empenho absoluto de todos os dirigentes e funcionários com uma prática de participação ativa, uma metodologia de identificação e de resolução de problemas e um sistema de avaliação do progresso efetuado. Assim, um projeto de qualidade total nunca fica concluído, a evolução e o aperfeiçoamento são contínuos, dado que as prioridades dos usuários estão em constante mudança.

2.6 TRE-RS-HISTÓRICO

O Tribunal Regional Eleitoral, órgão do Poder Judiciário Federal, criado em 1932, é responsável por todo o processo eleitoral que se resume em duas esferas jurisdicional e administrativa. Sua missão como instituição é “assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade” (PORTAL TRE, 2013).

As mudanças ocorridas na gestão pública federal repercutiram muito pouco no funcionamento, estrutura e gestão do TRE/RS.

Mesmo com a posição conservadora da entidade que apesar de todas as mudanças no setor público e com inovações a mesma resistia às facilidades oferecidas e mantinha sua essência e postura dinâmica.

Na história da organização há três exemplos que podem ser considerados os problemas que demandaram um esforço inesperado por parte da organização: o recadastramento eleitoral, ocorrido em 1986; a primeira fase da implantação da votação eletrônica, em 1996; e o recadastramento biométrico no município de Canoas, que iniciou em 2009. Em cada um deles a evolução na gestão da organização foi expressiva, a introdução da tecnologia foi de grande impacto entre o primeiro e o segundo.

A partir daí a inovação tecnológica passou a ser algo natural, parte de uma evolução conquistada pela organização, em 2009 aconteceu o recadastramento biométrico.

Apesar de a fase mencionada ter sido de grande repercussão para a organização, era um enfoque estratégico sem o devido suporte doutrinário ficando assim restrito a processos isolados na área administrativa (FREITAS, 2012, p.3).

2.6.1 PERÍODO PRÉGESPÚBLICA (2003 / 2006)

Em 29 de agosto de 2003 foi nomeada a primeira comissão para a implantação do programa de qualidade no serviço público (PQSP), composta por integrantes de todas as unidades que representavam o TRE/RS. Em 12 de agosto de 2004 foi realizada a primeira reunião com o núcleo regional do PQSP, no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Em junho de 2004 inicia o Curso de Gestão da Qualidade Total ministrado no TRE pelos consultores da Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciência (FUNDATEC), uma organização privada sem fins lucrativos de utilidade pública.

A adesão do TRE/RS ao Programa de Qualidade no Serviço Público acontece em 22 de setembro de 2004. Em junho de 2005 iniciou-se a participação em curso para capacitação de consultores “Ad Hoc” do PQSP.

A apresentação da metodologia de avaliação de gestão se deu em novembro de 2005 e em agosto foi apresentado o instrumento de 250 pontos preenchido e pontuado.

O primeiro grande passo do TRE/RS foi à adesão ao programa de qualidade do governo federal, GES PÚBLICA, que culminou na primeira autoavaliação da Instituição, no ano de 2006 com a certificação de nível 2 (RAVAZOLO, 2013).

2.6.2 PRIMEIRA AVALIAÇÃO, BASEADA NO MODELO DE EXCELÊNCIA (2007/2013)

O ano de 2007 foi um marco no histórico da qualidade da Instituição, com a ocorrência da primeira avaliação institucional baseada no Modelo de Excelência em Gestão Pública e a edição do primeiro Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), usada pela maioria das organizações públicas, principalmente em função da forma de sua construção, baseado nas perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

Luciano Raizer Moura afirma (2003 *apud* ARAÚJO, 2004):

Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação de seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa inovações ou melhoria em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e de manter o nível de excelência do desempenho.

O Planejamento Estratégico do TRE/RS passou por revisão, visando ao alinhamento com as diretrizes maiores da estratégia nacional, com a consolidação das diretrizes do planejamento anterior, a grande inovação da revisão daquele plano foi a introdução da Gestão do Conhecimento. Foram incluídos objetivos estratégicos obrigatórios, garantindo um alinhamento de todos os Tribunais Eleitorais, e objetivos opcionais, abrindo espaço para que cada instituição estabelecesse objetivos que lhe fossem mais próximos e condizentes com a sua realidade.

Em 2008 foi criado o grupo de gestão, por se fazer necessária a criação de estratégia que garantisse a continuidade da participação de pessoas e das unidades da organização. Esse grupo de gestão era integrado por servidores dos segmentos estratégico, tático e operacional, cujos integrantes deveriam preferencialmente contar com formação em gestão ou exercerem cargos ou funções de gestores nos diversos níveis.

Em 2009 foi realizada nova autoavaliação, com base no modelo de excelência do GESPÚBLICA, por meio do instrumento de 250 pontos, e a Instituição alcançou, pela segunda vez, o nível de gestão número 2, então em julho de 2012 o TRE/RS passa a ser a organização âncora do comitê/núcleo GESPÚBLICA.

2.7 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA IMPLANTADO NO TRE-RS

Em 1990, o governo criou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade-PBQP, que tinha a finalidade de fazer com que o setor de produção se conscientizasse do grande desafio das mudanças encarando a competitividade como uma motivação. Esse programa foi extinto em fins de 2001(LIMA, 2007 p.31).

Enquanto a qualidade nas empresas era incentivada pelo governo, o setor público sucumbia com serviços de péssima qualidade o que foi notório ao setor privado e seus representantes e isto resultou na instituição de um subprograma para o setor público.

O foco deste período da qualidade da administração pública era melhorar os processos na organização e mobilizar os servidores do uso intensivo das ferramentas da qualidade (LIMA, 2007 p.32).

Apesar de todos os esforços nos primeiros seis anos para capacitar e sensibilizar a administração, não foi possível fazer do subprograma da qualidade e produtividade um instrumento para as ações e apoio as reformas e modernização realizadas na época.

Uma trajetória de quinze anos separa a qualidade total da excelência em gestão, anos de construção da estratégia de mudanças na gestão pública brasileira.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA –foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e é o resultado da evolução histórica de varias tentativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005).

Este programa era visto como uma política pública voltada para um modelo de gestão específico, as principais características são o fato de ser essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. O fato do mesmo estar voltado para a disposição, de resultados para a sociedade, na geração do bem comum e com impactos na melhoria da qualidade de vida é alinhado ao estado de arte da gestão. É aplicável a toda administração pública em todos os poderes e esferas do governo.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa a principal referencia a ser seguida por outras instituições públicas que desejam mudanças em sua gestão em todos os níveis. Como modelo de gestão possui um caminho a ser percorrido com critérios de excelência gerencial como: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, também técnicas e tecnologias para sua aplicação como, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia ‘d’ Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão e práticas de gestão implantadas com sucesso (PALVARINI, 2008).

Para que tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública quanto o próprio Programa GESPÚBLICA acompanhem a dinâmica da sociedade brasileira e estejam em conformidade com as necessidades dos cidadãos, são fundamentais ações contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação e de garantia de sua sustentabilidade.

Com o Prêmio Nacional da Gestão Pública, o GESPÚBLICA utilizou-se dessa estratégia de sucesso, para desenvolver e divulgar conceitos e soluções para gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da federação e realizando avaliações do nível de gestão das instituições, seja por meio de auto-avaliações, ou nos ciclos anuais do programa, alicerçada no trabalho voluntário de representantes de instituições públicas.

Um dos maiores destaques foi dado a iniciativas relacionadas ao atendimento ao cidadão desenvolvendo estudos, guias e eventos para as centrais de atendimento integrado e a recente publicação do Decreto de Simplificação do Atendimento. Segundo Palvarini (2008), diretor de Programas de Gestão da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Com o Decreto Presidencial que instituiu 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública, a estratégia do Programa para cumprimento de sua missão foi ajustada de forma a facilitar a construção coletiva de uma agenda de gestão e a adesão das instituições aos princípios da Carta de Brasília, documento elaborado em conjunto pelo Ministério do Planejamento e pelo (CONSAD) Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (PALVARINI, 2008 p.2).

Ainda segundo Palvarini (2008 p.2), este ajuste tende a contribuir com orientações para melhoria da gestão pública no país, foi criado também um fórum nacional permanente de discussão e lançado o portal nacional da gestão pública (www.gespublica.gov.br), os

processos de trabalho que sustentam o GESPÚBLICA passam a ser articulados e com constante mobilização nas redes de gestão, gerando assim um maior conhecimento em gestão pública.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa que foram utilizadas para que os objetivos propostos neste trabalho sejam alcançados. Segundo Gil (2012 p.8), pode-se definir método como o caminho para se chegar a um determinado fim. Desta forma observaram-se os objetivos do estudo e através deles definiram-se o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados que foram utilizadas.

Esta pesquisa definiu-se como bibliográfica e documental de abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica para Gil (2012 p.50) é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, ou seja, é realizada através dos recursos que se tem disponível e pesquisas que já foram feitas anteriormente.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2012 p.50).

A pesquisa documental segundo Gil (2012, p.50) “assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes”. Enquanto na pesquisa bibliográfica buscam-se autores diversos para conceituar um determinado tema, a pesquisa documental utiliza-se de informações e documentos que ainda não foram analisados, ou que poderão ser reavaliados de acordo com os objetivos de pesquisa.

A princípio, a pesquisa histórica seria desenvolvida a partir de documentos fornecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, documentos estes obtidos junto à organização através da assessoria de planejamento estratégico do TRE/RS, seriam divididos em duas partes, sendo a primeira de 2003 a 2006, período este que antecede a implantação do programa do governo de desburocratização GESPÚBLICA, em continuidade o ano de 2007 a 2013 que foi marcado pela construção do plano estratégico. Porém, devido à falta de tempo hábil e, tendo em vista, o não fornecimento dos documentos (autoavaliação dos anos de 2007 a 2012) até a data de 10/02, foi realizado um ajuste na pesquisa, sendo assim, a análise documental foi realizada em relação à autoavaliação do ano de 2013. Configurou-se, portanto, uma limitação da pesquisa, mas, que não impediu a finalização do estudo.

Severino (2007, p.124) afirma que “as técnicas são os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas”.

Documentação é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador. Pode ser tomada em três sentidos fundamentais: como técnica de coleta, de organização e conservação de documentos; como ciência que elabora critérios para coleta, organização, sistematização, conservação, difusão dos documentos; no contexto da realização de uma pesquisa, é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho (SEVERINO, 2007 p.124).

A análise de dados segundo Severino (2007, p.121) “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens e gestos”.

Para Gil (2010, p.67):

A análise e a interpretação dos dados na pesquisa documental tende a variar conforme a natureza dos documentos utilizados. Quando se trata dos chamados documentos de segunda mão, que já passaram por tratamento analítico, e que são apresentados como relatórios de empresas e órgãos governamentais, os procedimentos podem se tornar muito semelhantes aos adotados nas pesquisas bibliográficas.

Para concluir a análise e formular relatórios, foram reunidas as informações obtidas nos documentos fornecidos pelo TRE/RS através da assessoria de planejamento estratégico, onde as mesmas foram analisadas levantando assim novas discussões a respeito da temática abordada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando o histórico desta instituição entende-se que a busca pela excelência vem sendo construída ao longo dos anos. O TRE/RE é uma organização que tem o foco voltado para o cidadão e com isto vem buscando mudanças e renovação com a introdução da mentalidade estratégica e da qualidade dentro dos processos da organização.

A primeira comissão para a implantação do programa de qualidade foi constituída em 29 de agosto de 2003 com a participação de representantes de todas as unidades da organização desde servidores da alta direção, área tática e segmento operacional demonstrando a diversidade funcional. Em 12 de agosto acontece à primeira reunião com o núcleo regional do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), iniciam-se então os primeiros cursos de Gestão de Qualidade Total ministrado pelos consultores da Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciência (FUNDATEC).

Em 2004 acontece a adesão ao Programa de Qualidade no Setor Público, em junho de 2005 a participação em curso para a capacitação de consultores “Ad Hoc” do PQSP. Neste mesmo ano iniciou o primeiro processo de autoavaliação com base no instrumento de 250 pontos. Em março de 2007 foi criada a assessoria de planejamento estratégico e desenvolvimento institucional e no mesmo ano a organização recebe a certificação de nível 2 pelo GESPÚBLICA.

No mês de novembro de 2007 é aprovado o primeiro planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do RS. Muitas são as vantagens decorrentes do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico a ser posto em prática em uma instituição pública, desde a definição de objetivos, metas e indicadores para a organização com uma metodologia própria de acompanhamento e controle gerencial e também é necessário o envolvimento e participação de toda a equipe no processo de mudança.

O TRE/RS após aderir ao programa de qualidade sentiu a necessidade de discutir e difundir as práticas de gestão então em 2008 criou um grupo de gestão que também iria realizar a avaliação da mesma pelo instrumento de 250 pontos do GESPÚBLICA. Este grupo tratava da realização dos planos de melhoria da gestão e da autoavaliação e aos poucos este grupo foi se ampliando e em vez de contratar auditorias externas, integrantes do mesmo eram capacitados e treinados ficando responsáveis por determinadas práticas de gestão e de treinamento de servidores.

No ano de 2009 e 2010 foram realizados cursos de avaliador do GESPÚBLICA e após mais precisamente no mês de agosto acontece à autoavaliação, dezembro do mesmo ano a pesquisa de satisfação e oficinas de autoavaliação da gestão 250 pontos. Também em 2010 aconteceram os curso de Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), uma metodologia de pesquisa de opinião padronizada que busca saber sobre o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, esta pesquisa pode ser aplicada em qualquer organização pública que preste serviço direto ao cidadão (RAVAZOLO, 2013).

No mês de outubro de 2010 a pesquisa de Satisfação já acontece nos moldes do IPPS e é aplicada nas eleições. A pesquisa de satisfação deve ter como base a divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão e é aplicável a órgãos e entidades públicos com atendimento direto ao cidadão nos três poderes e três esferas de governo.

Entende-se como de suma importância a carta de serviços ao cidadão, pois é um documento que todas as organizações públicas podem utilizar ao aderir ao GESPÚBLICA é com ela que acontece o diálogo com o usuário/cidadão e estão as informações necessárias para que o cidadão possa usufruir dos serviços que são prestados pela mesma e de que forma ter acesso aos mesmos. O TRE/RS firma com esta carta um compromisso com foco no atendimento ao cidadão com informações precisas e de total transparência.

Em 2011 continuam as oficinas de auto-avaliação e pesquisa de satisfação do IPPS e em 2012 é realizado oficinas de auto-avaliação da gestão em nível de 500 pontos. Ainda em 2012 o TRE/RS passa a ser a organização âncora do Comitê/Núcleo GESPÚBLICA /RS (RAVAZOLO, 2013).

Nesta fase da pesquisa passa-se a analisar o ultimo processo de autoavaliação no ano de 2013 pelo instrumento para avaliação da Gestão Pública IAGP 500 pontos que se baseia em critérios e itens de avaliação.

A liderança é responsável pela motivação, estímulo e comprometimento norteando sempre a melhoria dos resultados na organização e buscando a qualidade e a proteção do interesse público. A ação de liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização.

Neste Critério é examinada a governança pública e a governabilidade da organização, onde são incluídos aspectos relativos á transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Neste item é analisada a parte de liderança no sentido amplo, sendo abordados temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização e seu desempenho, fazendo ainda um comparativo com desempenho de outras organizações e avaliando o êxito das estratégias (BRASIL, 2009).

Baseado nos documentos recebidos do TRE/RS no critério liderança obteve uma pontuação de 49,5 sendo que no instrumento de avaliação do GESPÚBLICA (IAGP) de 500 Pontos a pontuação do critério liderança é de 55 pontos, entende-se que, quanto à adequação e controle devem-se fazer ajustes no formato do Programa de Instrução e Ambientação (PIA) e na divulgação das atas das reuniões da alta administração, melhorias e maior participação dos stakeholders no Programa Eleições, disseminar a prática de pesquisas de satisfação interna, apontar melhorias realizadas e implantar o gerenciamento de riscos.

O critério de estratégias e planos formula as estratégias a partir da visão do futuro da organização analisando os ambientes internos e externos, sua missão institucional com planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, visando atender sua missão e à satisfação das partes interessadas. Este critério tem a pontuação de 30 pontos no IAGP de 500 pontos (BRASIL, 2009).

Com base nos documentos este critério obteve pontuação alta, apenas um dos itens foi menos pontuado que está relacionado à formulação de parcerias estratégicas. Neste contexto entende-se que a organização deve manter uma relação com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com vistas a melhorar e cumprir sua missão institucional, sendo assim pode aperfeiçoar estas práticas com a participação em reuniões nacionais setoriais.

Para verificar de que forma a organização identifica os cidadãos-usuários atuais e seus potenciais e quais os critérios utilizados, é examinado o critério cidadãos que também aborda de que forma a organização se relaciona com seus cidadãos-usuários e como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações e como é medida a satisfação dos cidadãos-usuário implementando e promovendo ações de melhoria para tornar a imagem da organização favorável e conquistar a confiança dos cidadãos (BRASIL, 2009). Nesta fase obteve segundo análise dos documentos pontuação máxima.

A forma em que a organização está atuando em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades é examinado no critério sociedade, que também analisa os processos gerenciais de estímulo ao desenvolvimento sustentável relacionados com os produtos, serviços, processos e instalações disponíveis pela organização para população e usuários de forma a demonstrar total transparência e ética (BRASIL, 2009). Neste critério a pontuação é a mesma do critério cidadãos 27 pontos ficando abaixo no item disseminação das ações e processos.

As informações são um critério que demonstra as práticas de identificação existentes, tratamento e compartilhamento dos conhecimentos que são considerados relevantes para a organização, dessa forma agregando a mesma novas tecnologias melhorando assim os processos e a qualidade nos produtos e serviços (BRASIL, 2009). Este item foi avaliado com nota máxima.

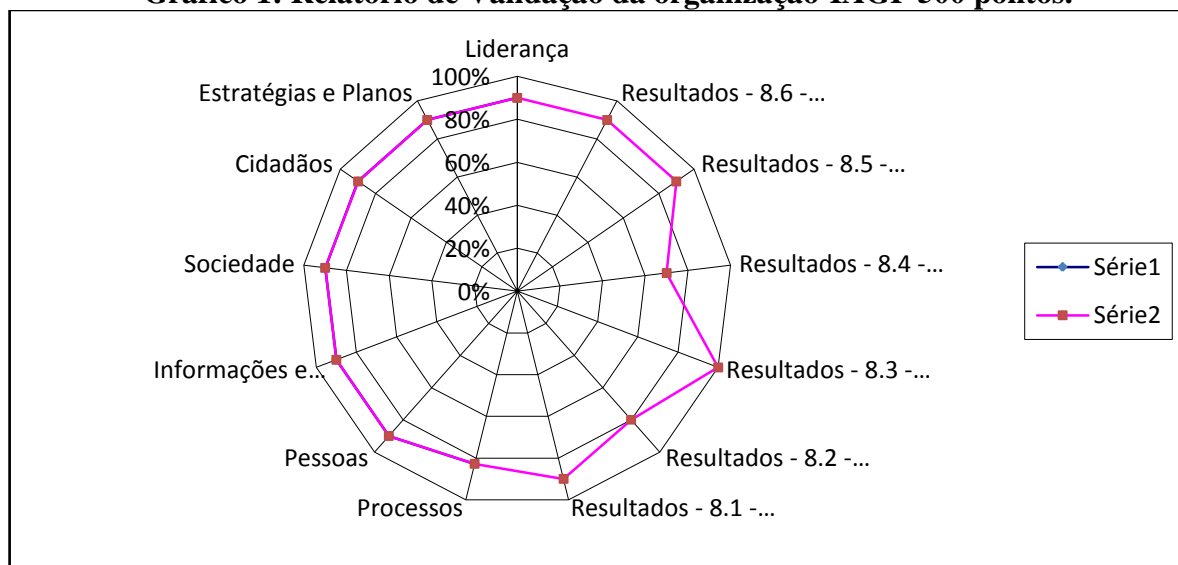
Examinar o critério pessoas na instituição abrange desde a organização do trabalho em geral, como a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também se examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho (BRASIL, 2009). Neste critério nos itens que não obtiveram nota máxima já há melhorias sendo implantadas, como Implantação e consolidação de novos programas, Desenvolvimento de Equipes, publicação de ata das reuniões da Alta Administração, aumentando a transparência da prática, criação e aplicação da Oficina de Instrução e ambientação, aplicada aos novos servidores.

A forma em que a organização gerencia, seus processos finalísticos e os processos de apoio são examinados no critério de processos, destacando as principais melhorias implementadas. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte (BRASIL, 2009). Os pontos obtidos neste critério foram 45,5 ficando abaixo apenas no item aprendizado em práticas e aperfeiçoamentos de gestão.

Os resultados gerais da organização, no que tange todos os critérios avaliados desde os orçamentário-financeiros, aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento são examinados pelo critério resultados (BRASIL, 2009). Esta avaliação dos resultados inclui uma análise do nível atual de desempenho e das novas tendências e faz uma comparação com o desempenho de

outras organizações. No Indicador de Qualidade de Gestão (IQG) o critério de resultados obteve a nota final de 438 pontos com um nível de gestão 4 ficando em ótima posição.

Gráfico 1: Relatório de Validação da organização-IAGP 500 pontos.



Fonte: TRE/RS (2013).

Observando o gráfico entende-se que houve um relevante equilíbrio no que tange aos processos gerenciais da organização. Ficando abaixo apenas os critérios que envolvem processos e os resultados organizacionais relativos à sociedade e pessoas, mais já com melhorias sendo implantadas.

Os enfoques foram adequados para a maioria dos requisitos e itens, sendo alguns disseminados e proativos na maioria das áreas, com controle e uso continuado para a maioria das práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. A maioria das estratégias da organização é coerente as práticas de gestão, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão.

Muitos dos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques e alguns apresentam tendências favoráveis. O início de uso de informações comparativas serve para que a organização conheça seu grau de competitividade e de excelência, ou seja, buscando outras organizações como um referencial, o TRE/RS buscou como referencial os Tribunais Regionais Eleitorais de Goiás, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pará, Pernambuco e São Paulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, compreendeu-se que para avaliar a gestão de uma organização deve-se ter em conta como a mesma executa na prática seu sistema de gestão, identificando seus pontos fortes e fracos e criando oportunidades de melhorias dando ênfase nos aspectos gerenciais menos desenvolvidos para que a organização possa tornar-se um modelo de excelência em gestão buscando cada vez mais o aperfeiçoamento.

O TRE/RS vem ano a ano provando que o setor público pode ter qualidade em atendimento sem deixar de cumprir sua missão social e que é passível de solução a questão do

mau atendimento em alguns órgãos públicos e porque não dizer na maioria, sendo que existe um programa direcionado ao setor público que ainda é desconhecido ou ignorado por muitos.

Após o recadastramento eleitoral ocorrido em 1986, a implantação da votação eletrônica em 1996 e o recadastramento biométrico que iniciou em 2009 no município de Canoas a evolução na gestão do TRE/RS foi expressiva e a introdução das novas tecnologias foi de grande impacto.

Desde 2003 quando acontece à primeira reunião com o núcleo regional do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) até o GESPÚBLICA o TRE/RS vem se aprimorando no quesito qualidade, como se pode observar nos documentos estudados no relatório de validação da IAGP 500 pontos de 2013 a organização obteve um índice de gestão considerado alto com progressivos avanços melhorando a gestão e os resultados.

Na autoavaliação do ano de 2013, o TRE/RS dentre os vários critérios avaliados pelo GESPÚBLICA obteve um relevante equilíbrio no que tange aos processos gerenciais da organização. Se destacando com pontuação máxima nos critérios de estratégias e planos, cidadãos, sociedade e informações e conhecimento. Nos itens que não obtiveram nota máxima já há melhorias sendo implantadas, como implantação e consolidação de novos programas, desenvolvimento de equipes, publicação de ata das reuniões da alta administração, aumentando a transparência da prática, criação e aplicação da oficina de instrução e ambientação, aplicada aos novos servidores.

Neste contexto a pesquisa enfatiza a contribuição que o TRE/RS trouxe ao setor público consolidando uma nova imagem da qualidade no atendimento, sendo o mesmo um case de sucesso e uma organização referencia com modelo de excelência em gestão.

Os estudos ora aqui apresentados não tem intenção de se esgotar e sim visam colaborar com novas discussões sobre qualidade no atendimento dos setores públicos, tendo em vista a necessidade de aplicação de um programa de qualidade que venha de encontro aos anseios do seu alvo que é o cidadão/usuário, que as mudanças podem ser feitas a partir da transformação de idéias em ações e treinamentos com o esforço de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marconi Pereira de. **Gestão da Qualidade no Serviço Público**: desafio de uma nova era especialização em direito administrativo e gestão pública. 2004. 103 p. Monografia Universidade Federal da Paraíba, para título de Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública. Disponível em:

http://www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos>. Acesso em: 8 de set. 2013.

BRASIL. **Decreto Federal Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

Disponível em:

<http://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/02_DECRETO537823_02_2005.pdf>>. Acesso em: 18 de set. 2013.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA;

Instrumento para Avaliação da Gestão

Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília; MP, SEGES 2009 Versão 1/2009

110p. Disponível em:

<www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta...04.../iagp_250_500_web.pdf>>. Acesso em: 22 de agosto 2013.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**/ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. Disponível

em:<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF>. Acesso em: 22 de agosto 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª Ed. FGV. 2007.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total**: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Rev. FAE, Curitiba, 2004. Disponível

em:<ftp://ftp.unilins.edu.br/cursos/Pos_Gestao_em_Seguranca_Publica.pdf> Acesso em: 02 de agosto, 2013.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil** Copyright c 2011. 161p. Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf>. Acesso em: 22 de agosto, 2013.

FREITAS, Jorge Lheureux de. **XVII Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012 Documento Libre. Disponível em:

<<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/freitlhe.pdf>>>. Acesso em: 12 de set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**/Antonio Carlos Gil. 6ª ed.5. Reimpr. -São Paulo: Atlas, 2012. ISBN 978-85-224-5142-5.

KÜHLEIS, Roberta. **Programa de Qualidade como Plataforma de Gestão Pública Sustentável e Competitiva** -Seminário - Democracia, Direito e Gestão Pública. Novos Rumos para a Gestão Pública, 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta>>. Acesso em: 04 de agosto de 2013.

LAGE, Lucília Maria de Seixas. **Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: o caso de uma empresa municipal**–Emarvr. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro Vila Real, Março de 2008. Disponível em:<<http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/196/1/lmslage.pdf>>>. Acesso em: 11 de jul.2013.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**, Rio de Janeiro, 2007. Qualitymark editora Ltda.

MAINARDES, Emerson Wagner. **Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na Universidade da Beira Interior - Portugal**. Revista Eletrônica Gestão Organizacional Mai/Ago 2010. Disponível em:<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/200/181>>. Acesso em: 18 de set.2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOLINA, Luis Carlos Jorge. **Gestão do processo de atendimento ao cliente da central médica** Carlos Chagas Ltda. Porto Alegre Junho de 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/viewFile/6061/4362>>. Acesso em: 14 de set.2013.

NETO, Adalberto Muzzio de Paiva; SILVA, Hamilton de Oliveira e. **Qualidade no atendimento ao público: uma proposta de adequação da recepção da sede das promotorias de Justiça da capital**–edifício promotor de justiça Paulo Cavalcanti.Universidade de Pernambuco Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco. RECIFE –2007. Disponível em:<http://www.mp.pe.gov.br/uploads/e-4kDqvMrNX-87TRG72C_g/Adalberto_e_Hamilton.pdf>>. Acesso em: 26 de jul.2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**- Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.204p.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O que é GESPÚBLICA?** Seges-Secretária de Gestão – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão p.2 disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>>. Acesso em: 15 de set.2013.

PORTAL TRE. Disponível em: <http://www.tre-rs.jus.br/>, acesso em: 12 de set.2013.

RAVAZOLO, Rafael. **Assessoria de Planejamento Estratégico do TRE/RS.** ASPLAN <asplan@tre-rs.jus.br>. Acesso em: 23 Jul 2013. Disponível em: <1374526757.52400.YahooMailNeo@web161204.mail.bf1.yahoo.com>

RICARDO, Fabiana Alves. R376t **Gestão da qualidade total:** a qualidade como valor percebido pelo cliente / Fabiana Alves Ricardo. – Bauru, 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração) - Instituto de Ensino Superior de Bauru, 2010. Disponível em: <http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc_fabiana.pdf>. Acesso em: 11 de set.2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico**/Antonio Joaquim Severino. 23ª Ed.rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Rosemere Figueiredo da. **O preço do não-cumprimento dos requisitos da qualidade.** Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K205655.pdf>. Acesso em: 11 de set.2013.

TRE/RS. **Relatório de Validação da organização-IAGP 500 pontos.** Documento disponibilizado pela equipe de auto-avaliação do TRE/RS, 2013.

VERAS, Carlos Magno dos Anjos Veras. **Gestão da qualidade**-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. Departamento de Ciências Humanas e Sociais cursos de engenharia industrial elétrica e mecânica administração- São Luis do Maranhão Março 2009. Disponível em:<http://www.ifma.edu.br/proen/arquivos/artigos.php/gestao_da_qualidade.pdf>. Acesso em: 07 de agosto, 2013.