

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO  
GRANDE DO SUL**

ANDREI GIACOMINI DE ALMEIDA

Porto Alegre  
2014

Andrei Giacomini de Almeida

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

**2014**

Andrei Giacomini de Almeida

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

**Conceito Final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Inúmeras pessoas participaram e colaboraram nesta minha trajetória, às quais sou muito agradecido e, ao mesmo tempo, também incapaz de citar todos os seus nomes. Faço questão de destacar, porém, alguns dos mais fundamentais participantes desta jornada que se encerra aqui, representada nesta entrega de trabalho de conclusão.

Agradeço, portanto, ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa, pela sua dedicação, interesse e empenho na orientação deste trabalho. Agradeço, também, a todos os professores e demais colaboradores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos e contribuições proporcionados ao longo destes anos.

À minha família pelo carinho e dedicação que tiveram para tornar a minha formação possível, em especial a meus filhos Isadora e Arthur, que souberam entender as aflições desse pai e ajudaram para que não me desviasse do caminho e aceitassem a minha ausência neste período.

À minha esposa e companheira, Jussinara, pelo apoio, paciência e ensinamentos durante este percurso sem os quais não teria sido possível chegar até aqui.

A meus amigos e colegas que muito me ensinaram, apoiaram e compartilharam muitos de seus dias e momentos ao meu lado.

E por fim ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e seu valoroso quadro de servidores e colaboradores, pela atenção e cortesia em dedicarem seu tempo e tornarem viável este trabalho através das informações transmitidas.

## **RESUMO**

Este estudo se propõe a avaliar o nível de gestão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul frente a utilização da ferramenta de gestão proposta pelo governo federal, o Gespública. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio grande do Sul (TER-RS) é um órgão do Poder Judiciário Federal, sendo um ramo de justiça especializada. A justiça eleitoral possui três processos finalísticos: prestação jurisdicional, cadastramento de eleitores e logística da votação. O estudo tem como contexto a evolução da gestão pública brasileira até os dias atuais e as concepções teóricas e sistemáticas do Modelo de Excelência da Gestão Pública, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de abordagem qualitativa. Os meios de investigação utilizados para o levantamento de dados envolveram a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental foi feita com base em material obtido junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, incluindo relatórios e material institucional. A partir dessa análise confrontada com a literatura pesquisada, conclui-se que a ferramenta gera eficiência ao órgão e que contribui para sua melhoria, recomenda-se ser mantida sua utilização com algumas correções.

**Palavras-chave:** Gespública. Gestão Pública. Autoavaliação. MEGP. IAGP.

## **ABSTRACT**

This study proposes to evaluate the management level of management of the Electoral Regional Court of Rio Grande do Sul front using the management tool proposed by the federal government, GesPública. The Electoral Regional Court of Rio Grande do Sul (TRE-RS) is an agency of the Federal Judiciary, being a specialized branch of justice. The electoral justice finalistics has three processes: adjudication, registration of voters and logistics of the vote. The study has as its context the evolution of the Brazilian public administration to the present day and the theoretical and systematic conceptions of the Excellence Model of Public Management, the National Program for Public Management and bureaucratization. The methodology used was a qualitative case study approach. The methods of investigation used for data collection involved documentary research and semi-structured interviews. The desk research was based on material obtained from The Electoral Regional Court of Rio Grande do Sul, including reports and institutional material. From this analysis confronted with the literature, it is concluded that the tool generates the national efficiency and contributes to their improvement, their use is recommended to be maintained with some corrections.

**Keywords:** Gespública. Public Management. Self-assessment. MEGP and IAGP.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dados dos Entrevistados. Fonte: Elaborado pelo autor .....	26
Tabela 2 - Fonte: Adaptado de IAGP 250 pontos, 2009, p.22-29.....	39
Tabela 3 - Critérios de Avaliação - Adaptado de Oliveira (2009, p. 82).....	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do TRE-RS. Fonte: site TRE-RS .....	30
Figura 2 - Etapas da Melhoria Contínua da Gestão. Fonte: IAGP 250 p. 13 .....	35
Figura 3 - Ciclo PDCA. Fonte: adaptado do site <a href="http://www.sobreadministracao.com">www.sobreadministracao.com</a> .....	35
Figura 4 - Instrumentos de Avaliação GesPública. Fonte IAGP 250 p. 12.....	36
Figura 5 - Fundamentos do Gespública. IAGP 250 p. 21 .....	37
Figura 6 - Modelo de Excelência em Gestão. IAGP 250 p. 33 .....	40



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AJ – Assessoria Jurídica  
ASPLAN – Assessoria de planejamento  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público  
DG – Diretoria Geral  
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
IAGP – Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública  
IPPS – Instrumento de Pesquisa de Satisfação  
JE – Justiça Eleitoral  
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
MEGP – Modelo de Excelência da Gestão Pública  
NGP – Nova Gestão Pública  
OSCIPS – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público  
PDCA – Ciclo Deming de Qualidade – Plan, Do, Check e Action  
PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado  
PQSP – Programa da Qualidade do Serviço Público  
PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho  
SA – Secretaria de Administração  
SCI – Secretaria de Controle Interno  
SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas  
SJ – Secretaria Judiciária  
SOF – Secretaria de Orçamento e Finanças  
STI – Secretaria de Tecnologia da Informação  
TJ – Tribunal de Justiça  
TRE-RS – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul  
TSE – Tribunal Superior Eleitoral

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	JUSTIFICATIVA .....	13
3.	OBJETIVOS .....	14
3.1.	OBJETIVO GERAL.....	14
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
4.	REVISÃO TEÓRICA.....	15
4.1.	HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	15
4.1.1.	Administração Pública Patrimonialista .....	15
4.1.2.	Administração Pública Burocrática .....	16
4.1.3.	Administração Pública Gerencial .....	18
4.2.	A REFORMA GERENCIAL.....	19
4.3.	O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
5.	METODOLOGIA.....	25
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
6.1.	O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL.....	27
6.2.	GESPÚBLICA .....	30
6.3.	O MODELO – MELHORIA CONTÍNUA .....	34
6.4.	MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA .....	36
6.5.	A IMPLEMENTAÇÃO NO TRE-RS.....	42
6.6.	AS AVALIAÇÕES NO TRE-RS .....	43
6.7.	A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	47
6.8.	PROBLEMAS RELATADOS .....	51
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
8.	REFERÊNCIAS .....	56
	ANEXO I.....	60

## 1. INTRODUÇÃO

Nos anos 1990 o tema central das discussões em todo mundo era a reforma do Estado. Essa discussão se inscrevia no processo de neoliberalização que estava em curso e que propunha reduzir a autonomia dos Estados de formular e implementar políticas e principalmente, solucionar a crise do Estado que aparece nos anos 70 e toma proporções globais nos anos 80.

Reunidos em Washington, as máximas autoridades do neoliberalismo em ação, economistas latino-americanos de perfil liberal, funcionários do Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do governo norte-americano, tinham por foco avaliar as reformas econômicas em curso no âmbito da América Latina. Este encontro teve o nome de Consenso de Washington e simboliza o início do processo de neoliberalização na América Latina.

Para Freitas (2014) o Consenso de Washington faz parte de um conjunto de reformas neoliberais que está centrado doutrinariamente na desregulamentação dos mercados, na abertura comercial e financeira e, principalmente, na redução do tamanho e papel do Estado.

No Brasil a reforma do Estado com este viés neoliberal começa em meio a uma grande crise econômica, no início da década de 90 e em um cenário de hiperinflação. A reforma do Estado se torna imperiosa a partir desse ponto, mas é a partir de 1995 que as transformações tomam corpo com a eleição de Fernando Henrique Cardoso.

O advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho 1998, implementou a reforma administrativa do Estado Brasileiro. Tal emenda deu respaldo jurídico para a concretização de mudanças que se faziam imprescindíveis para a modernização da máquina administrativa do Estado brasileiro.

Dentre as modificações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 19/98, destacam-se aquelas relacionadas com a estabilidade dos servidores públicos, com o regime de remuneração dos agentes públicos e com a gestão gerencial da administração pública, vindo a substituir a velha forma “burocrática” anterior.

Também chamada de “nova administração pública”, reconhece que o Estado tem a função de garantir a propriedade e os contratos, mas muito mais do que isto, deve formular e implementar políticas públicas estratégicas para a sociedade, tanto na área social quanto na científica e tecnológica. Para isso, seria necessário que a Administração Pública utilizasse práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. Com este enfoque, foi publicado em novembro de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho

do Estado (PDRAE), resultado de um trabalho elaborado no novo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, que contou com a aprovação, em 21 de setembro de 1995, da Câmara da Reforma do Estado e, após, da Presidência da República.

O PDRAE estabelece as diretrizes para o início de uma ampla reforma do aparelho estatal. Ele parte da afirmação de que o Estado e o mercado são as duas instituições centrais na coordenação econômica no sistema capitalista, e que a crise iniciada nos anos 70, mas sentida no Brasil apenas a partir dos anos 80, é uma crise do Estado.

O plano constrói um modelo que distingue quatro setores no aparelho do Estado: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado. Esses setores são, ainda, diferenciados em relação à forma de propriedade (pública, pública não-estatal e privada) e ao tipo de gestão (burocrática e gerencial).

Dentro deste novo conceito, o governo federal implementou em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Este programa surge de iniciativas voltadas à missão de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e ao aumento da competitividade do país.

O GesPública se caracteriza por ter abrangência nacional e se direcionar às organizações públicas em geral, sendo aberto a todas as esferas de governo e a todos os poderes e foi criado por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, a partir de 2005, com sua adesão à sistemática da qualidade, tem procurado mesclar planejamento e execução com as modernas ferramentas de gestão, planejamento estratégico e autoavaliações com base em modelos de excelência de gestão. Conforme cita o Plano Estratégico do TRE-RS, “o primeiro grande passo nesse sentido foi a adesão do TRE-RS ao programa de qualidade do governo federal, GesPública, que culminou na primeira autoavaliação da Instituição, no ano de 2007”. Nos anos de 2009 e 2010 e 2011 foram realizadas novas autoavaliações, com base no modelo de excelência do GesPública e a Instituição utilizando-se o “Instrumento 250 pontos”, que é utilizado para organizações que estão iniciando a implementação da autoavaliação continuada. Em 2012, o TRE/RS optou por realizar a avaliação utilizando o “Instrumento 500 pontos”.

Com base no exposto acima, este trabalho procurará responder:

De que forma as autoavaliações propostas pelo programa de qualidade do governo federal (GesPública), constituem uma efetiva ferramenta para a melhoria do serviço no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul?

## 2. JUSTIFICATIVA

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão, e se mantém ao longo do tempo mediante repetição cíclica do processo.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Este processo de avaliação é complementado pelo planejamento da melhoria, podendo ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

Partindo destes princípios, o estudo de caso proposto para este trabalho terá a finalidade de apresentar e descrever como foi feita a implementação da autoavaliação proposta pelo GesPública dentro do TRE-RS, identificando e analisando o papel dos avaliadores e, principalmente, buscar compreender como o comitê responsável pela implementação do GesPública no Tribunal Eleitoral percebe a ferramenta de gestão e sua efetiva aplicação.

A finalidade de tal estudo será a de levantar respostas à pergunta central do tema proposto e encaminhá-las aos gestores do TRE-RS para que sirvam de subsídio na busca da melhoria contínua e a de excelência de gestão.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Avaliar se as autoavaliações propostas pelo programa de qualidade do governo federal, GesPública, são uma efetiva ferramenta de gestão para a melhoria do serviço no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Apresentar o programa GesPública;
- Descrever o processo de implantação de autoavaliação no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS);
- Identificar o desempenho e os resultados da gestão, decorrentes das ações de autoavaliação proporcionada pelo programa GesPública;
- Identificar e caracterizar os processos de gestão que a autoavaliação do programa GesPública identificou que precisam ser melhorados;
- Apontar ações de melhoria que podem ser implementadas para aperfeiçoar os processos de gestão que a autoavaliação do programa GesPública identificou que precisam ser melhorados;

## **4. REVISÃO TEÓRICA**

### **4.1. HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

O objetivo desta seção é apresentar as formas de Administração Pública adotadas no Brasil. Ao longo da história nosso país passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

Como diz Costa (2008):

Parte-se do pressuposto de que não é possível entender as recentes transformações do Estado, da organização governamental e da administração pública brasileira sem tentar reconstruir os processos de formação e diferenciação histórica do aparato estatal que se constituiu no Brasil, desde que a empresa da colonização aqui aportou, no alvorecer do século XVI, ou, pelo menos, desde que o príncipe regente dom João VI transferiu a sede da Coroa portuguesa para o Rio de Janeiro e instituiu o Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves.

Estas modalidades de administração se sucederam ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido definitivamente substituída por outra.

#### **4.1.1. Administração Pública Patrimonialista**

O patrimonialismo consiste numa forma de dominação política e, conforme Araújo (2006), é “caracterizada pela prática de tomar aquilo que é público para fins particulares. Trata-se de um alargamento da vida doméstica ao âmbito público. O Estado passa, então, a ser uma ampliação do círculo familiar, no qual os interesses particulares intervêm na administração daquele”.

Na administração pública patrimonialista, muito comum dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado confunde-se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como prebendas, uma forma de ocupações rendosas e de pouco trabalho. A corrupção e o nepotismo fazem parte desse tipo de administração.

No Brasil, o patrimonialismo foi implantado pelo Estado colonial português, quando o processo de concessão de títulos, de terras e poderes quase absolutos aos senhores de terra trouxe a tona uma prática político-administrativa em que o público e o privado não se distingue perante as autoridades. Assim, torna-se "natural" desde o período colonial (1500 - 1822), passando pelo período Imperial (1822 - 1889) e chegando mesmo à República Velha (1889 - 1930) a confusão entre o público e o privado.

#### **4.1.2. Administração Pública Burocrática**

Max Weber (1999) foi o maior estudioso do modelo burocrático de Administração. Este modelo separa, por princípio, a vida privada da vida profissional dos agentes, de modo a vinculá-los não a uma pessoa ou a um interesse particular, mas sim à persecução de uma finalidade comum e impessoal.

A administração burocrática, conforme leciona o próprio Weber:

tem sua atividade voltada à ampliação quantitativa e qualificativa dos resultados, utilizando-se, para tanto, de uma estratégia técnica superior à qualquer outra forma de organização administrativa, caracterizada pela precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais (WEBER, 1999, p. 203).

No Brasil a formação do Estado nacional, como mostrado na subseção anterior, se deu a partir de suas raízes coloniais, ao longo do Império (1822-89) e da chamada República Velha (1889-1930). Observa-se, ainda que lentamente, que a própria diferenciação do aparelho de Estado e a criação de novas instituições fazem parte da dinâmica de instauração da modernidade.

Para Costa (2008) "a burocracia está no horizonte da administração pública que se consolida e atualiza. Se esse movimento se deu de forma lenta e superficial nos primeiros 100 anos de história do Brasil independente, ele vai encontrar seu ponto de inflexão e aceleração na Revolução de 1930". É nesta revolução que temos o enfraquecimento das elites agrárias com a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, significando, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial.

O primeiro período de Vargas na presidência durou 15 anos, sendo quatro de governo provisório, três de governo constitucional e oito de ditadura. Como Costa (2008) relata, nesse



período “houve uma grande concentração de poderes nas mãos do Executivo federal, em consequência da dissolução dos corpos legislativos e da nomeação de interventores para os governos estaduais”. É importante citar a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio como interlocutor entre os setores e que instalava as bases para um pacto corporativista que se seguiria.

Todas estas mudanças não foram suficientes para satisfazer os anseios por mudanças, principalmente das correntes mais liberais. As revoltas se seguiram e com a Revolução de 1932 que, depois de sufocada, ensejou a convocação de uma Constituinte e, em seguida, a promulgação da Constituição de 1934 que restabelece os direitos e garantias dos cidadãos e restaura o Poder Legislativo, devolvendo a autonomia aos estados. Esta constituição teve vida muito breve e com o golpe de Estado que se deu em novembro de 1937, institui-se o chamado Estado Novo.

A partir de 1937, Getúlio Vargas promoveu uma série de transformações no aparelho de Estado, tanto na morfologia, quanto na dinâmica de funcionamento. Estas mudanças visam promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças.

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano. (COSTA, 2008).

De todas as medidas tomadas no governo Vargas, a mais emblemática foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O DASP foi um órgão criado em 1938, com o objetivo de diminuir a ineficiência do funcionalismo público federal e reorganizar a administração pública. “As reformas conduzidas pelo DASP, vistas como inovadoras para a época, consideravam que antigos princípios políticos deveriam ser substituídos por uma nova estrutura mais burocratizada e menos dependente dos interesses clientelistas” (RABELO, 2011).

Na visão de Bresser Pereira (1997), a administração pública burocrática surge para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios inerentes a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional-legal.

Os controles administrativos funcionam previamente, para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus pleitos. São sempre necessários, por esta razão, controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

A administração burocrática, embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Com isso, a máquina administrativa volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. O seu grande problema, portanto, é a possibilidade de se tornar ineficiente, auto referente e incapaz de atender adequadamente os anseios dos cidadãos.

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século retrasado, nos Estados Unidos, no começo do século passado e no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5)

#### **4.1.3. Administração Pública Gerencial**

A administração pública gerencial apresenta-se como solução para estes problemas da burocracia. Prioriza-se a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Busca-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e aumentar a governança do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa a ser visto com outros olhos, tornando-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

A administração gerencial constitui um avanço, mas sem romper em definitivo com a administração burocrática, pois não nega todos os seus métodos e princípios.

Na verdade, o gerencialismo apoia-se na burocracia, conservando seus preceitos básicos, como a admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública, as avaliações de desempenho, o aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado. A diferença reside na maneira como é feito o controle, que passa a concentra-se nos resultados, não mais nos processos em si, procurando-se, ainda, garantir a autonomia do servidor para atingir tais resultados. (OLIVEIRA; GONÇALVES, 2013).

Aceita-se também uma maior participação da sociedade civil na prestação de serviços que não sejam exclusivos de Estado. São as chamadas entidades paraestatais, que compõem o terceiro setor, composto por entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, como as organizações sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Este setor passa a coexistir com o primeiro setor, que é o Estado, e com o segundo setor, que é o mercado.

Na administração gerencial, a noção de interesse público é diferente da que existe no modelo burocrático. A burocracia vê o interesse público como o interesse do próprio Estado. A administração pública gerencial nega essa visão, identificando este interesse com o dos cidadãos, passando os integrantes da sociedade a serem vistos como clientes dos serviços públicos.

Atualmente, o modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando, com a mudança de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços etc. (LUCIANO OLIVEIRA, 2011).

O novo modelo propõe-se a promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

#### 4.2. A REFORMA GERENCIAL

Para que fosse possível que este novo modelo, o modelo gerencial de administração do Estado, pudesse ser implementado foi necessário que o Estado brasileiro passasse por uma reforma.

A Reforma Gerencial ocorrida na administração pública brasileira se dá em um contexto internacional onde se pode identificar dois momentos distintos de propostas de reforma do Estado. Para Andriolo (2006) o primeiro momento tem início na Grã-Bretanha e Estados Unidos, a partir da eleição dos governos conservadores, mais especificamente a primeira-ministra inglesa Margareth Thatcher e o presidente americano Ronald Reagan. Os

principais objetivos das reformas, naquele momento, eram o corte de custos e o aumento da eficiência do setor público. São adotadas políticas direcionadas ao ajuste fiscal, através do corte nos gastos públicos, reformas tributárias, liberalização econômica, desregulamentação e privatizações. Essas reformas foram conduzidas com base no conceito do Estado mínimo.

"O segundo momento das reformas do Estado se desenvolve nos anos 90 e incorpora novas propostas, como o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento da *accountability*" (ANDRIOLO, 2006).

De acordo com Abrucio (1997), o primeiro modelo é o gerencialismo puro, que corresponde à primeira etapa da experiência na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, sendo direcionado à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade.

Ainda segundo Abrucio (1997) e seguindo uma linha evolutiva, o segundo modelo é o *consumerism*, que tem como principal política a flexibilidade de gestão, a melhoria da qualidade dos serviços e a prioridade no atendimento às demandas do consumidor. Nessa perspectiva, o cidadão é visto como cliente.

Por fim, o terceiro modelo da tipologia de Abrucio (1997) é o *Public Service Oriented*, que se fundamenta nos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como *accountability*, transparência, participação, política, equidade e justiça.

O movimento denominado Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que envolve o *consumerism* e o *Public Service Oriented*, pode ser descrito, segundo Fleury (2001), como o conjunto de discussões relativas à transição de um paradigma burocrático de administração pública para um novo paradigma gerencial, que incorpore instrumentos gerenciais utilizados com êxito nas organizações privadas que operam no mercado.

Andrioli (2006) reúne os principais conceitos da NGP em oito elementos, cuja preponderância varia de acordo com o contexto em que cada reforma se realiza:

- a) redução de custos e busca de maior transparência na alocação de recursos;
- b) divisão das organizações burocráticas tradicionais em agências separadas, cuja relação com o Estado se dá através de contratos;
- c) separação entre comprador e fornecedor de serviços públicos;
- d) introdução de mecanismos de mercado e quase-mercado;

- e) descentralização da autoridade gerencial;
- f) introdução de sistemas de gestão por desempenho;
- g) mudança das políticas de pessoal, alterando a condição de estabilidade de emprego e estabelecendo critérios de desempenho; e
- h) aumento da ênfase na qualidade do serviço e na satisfação do consumidor.

No Brasil a ideia de uma administração pública gerencial é antiga. Começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967.

Para Bresser-Pereira a reforma gerencial da administração pública brasileira, entretanto, começa a acontecer de fato no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, sendo esse o pioneiro das novas ideias no Brasil.

Neste Decreto-Lei a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, partindo da ideia que a administração direta é excessivamente rígida e na busca da maior eficiência da administração descentralizada.

O decreto-lei promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. Nas unidades descentralizadas foram utilizados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 7)

Porém, após a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que será melhor abordado no próximo tópico, incluiu no ordenamento jurídico brasileiro, de forma expressa na Constituição Federal, o princípio da eficiência, alterando o artigo 37, tornou-se o princípio constitucional da administração pública e diz respeito à qualidade do serviço prestado.

#### 4.3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Meirelles (1998) referiu a eficiência como um dos deveres da administração e a definiu como:

o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. ( p. 90-91)

Eficiência aproxima-se da idéia de economicidade. Visa-se a atingir os objetivos, traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, elevando a relação custo/benefício do trabalho público. Assim, “a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas a fim de que os recursos sejam aplicados de forma mais racional possível” (PINHEIRO, 2013).

Unindo ao conceito jurídico, Moraes (1999), define o princípio da eficiência como aquele que:

impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Moraes ainda acrescenta que urge a interligação do princípio com os da razoabilidade e da moralidade, pois o administrador deve se utilizar de critérios razoáveis na realização de sua atividade discricionária.

A Administração Pública é regida pelos princípios citados acima, que se encontram discriminados na Constituição Federal (art. 37). Estes princípios são a base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores.

Os princípios inscritos originalmente no texto constitucional foram: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Mas, em 1998, com a reforma administrativa, a qual incluiu um novo princípio ao rol dos já existentes, o princípio da eficiência.

Sua inserção, que aconteceu através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, veio para garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe.

Sobre a inclusão deste princípio Ferraz e Dallari (2000) fazem algumas ponderações:

A Emenda Constitucional 19, de 04/06/98, conhecida como “Emenda da Reforma Administrativa”, trouxe profundas modificações na Administração Pública brasileira. O propósito fundamental dessa reforma era a substituição

do antigo modelo burocrático, caracterizado pelo controle rigoroso dos procedimentos, pelo novo modelo gerencial, no qual são abrandados os controles de procedimentos e incrementados os controles de resultados. Essa linha de pensamento, esse novo valor afirmado pela Constituição, não pode ser ignorado pelo intérprete e aplicador da lei.

Não por acaso, aos princípios já previstos na redação original do art. 37, foi acrescentado o princípio da eficiência. É óbvio que esse princípio já estava implícito. Ao torná-lo explícito, ao afirmá-lo expressamente, o que se pretendeu foi demonstrar a redobrada importância que ele passou a ter. Em termos práticos, deve-se considerar que, quando mera formalidade burocrática for um empecilho à realização do interesse público, o formalismo deve ceder diante da eficiência.

Ferraz e Dallari (2000) ainda afirmam que é preciso superar concepções puramente burocráticas ou meramente formalísticas, dando-se maior ênfase ao exame da legitimidade, da economicidade e da razoabilidade, em benefício da eficiência. Não basta ao administrador demonstrar que agiu bem, em estrita conformidade com a lei; sem se divorciar da legalidade (que não se confunde com a estrita legalidade), cabe a ele evidenciar que caminhou no sentido da obtenção dos melhores resultados.

Para Dallari (2014) o princípio da eficiência não derroga nem supera o princípio da legalidade. Sua inserção no texto constitucional significa que não basta atuar de maneira conforme a lei. Não faz sentido emperrar a administração para dar estrito cumprimento à literalidade da lei. Agora é preciso mais: a administração deve buscar a forma mais eficiente de cumprir a lei, deve buscar, entre as soluções teoricamente possíveis, aquela que, diante das circunstâncias do caso concreto, permita atingir os resultados necessários à melhor satisfação do interesse público.

Não se admite mais nem o empirismo, nem a improvisação, nem, muito menos, o descontrole e a irresponsabilidade. O planejamento, estabelecido de maneira democrática, inclusive com a necessária participação popular, foi definitivamente entronizado na Administração Pública. A tecnocracia está morta e enterrada. Da mesma forma, não se pode admitir mais o autoritarismo burocrático baseado no dogma da infalibilidade do Estado (DALLARI, 2014).

Neste ponto temos um conflito de interesses, de um lado o controle burocrático e centralizado necessário para se manter a legalidade e de outro o modelo gerencial propondo a descentralização para o ganho na eficiência. Na literatura esse fato é conhecido como “dilema de controle” e geram várias explicações.

Para Resende (2002) o insucesso da reforma administrativa capitaneada pelo MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) seria um exemplo de “falha sequencial”. As reformas administrativas desencadeiam “falhas sequenciais” por não

contarem com ampla cooperação dos atores estratégicos em sua implementação, e esta falta de cooperação derivaria da percepção desses atores, ou melhor, da não percepção de que as mudanças institucionais seriam eficientes em aumentar a performance do setor público, ao que se soma o temor de que o processo de delegação de funções acarretasse em perda de controle sobre a burocracia. Na conclusão de Resende haveria então um “dilema do controle” oriundo da contradição entre ajuste fiscal e mudança institucional.

Reduzir os gastos públicos e, ao mesmo tempo, criar uma nova matriz institucional orientada pela performance, sofre resistências organizadas no interior da burocracia, das elites políticas, como da sociedade em geral. (RESENDE, 2002b, p. 196).

Para Costa (2002), tal dilema não se vincula apenas às reformas administrativas, mas seria inerente à própria gestão rotineira das burocracias, tanto públicas quanto privadas. Ademais, a trajetória de construção das burocracias modernas ao longo dos dois últimos séculos mostraria que o “dilema do controle” não se restringe ao período em questão. Costa (2002) avança na crítica ao afirmar que o balanço das reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (NGP) não deve se resumir a uma “série monótona de falhas sequenciais”, pois cada tradição estatal, ao possuir um arranjo institucional diferente, possui formas diversas de lidar com o dilema do controle. Desse modo, se considerarmos que o problema histórico da administração pública no Brasil tem sido a incapacidade do governo central em coordenar as ações de uma burocracia fragmentada e heterogênea, tanto do ponto de vista fiscal como gerencial, a questão deve ser vista, não como um dilema do controle, afirma Costa, mas sim como um problema de coordenação de uma complexa agenda de reformas. A complexidade dessa agenda exigia então não apenas a “cooperação espontânea” da burocracia, mas, sobretudo, uma elevada capacidade de ‘coordenação interministerial’, conclui o autor. (COSTA, 2002)

Desta forma e como foi exposto nesta revisão teórica, podemos notar que há uma estreita relação entre o que a administração adota como preceitos de uma administração pública gerencial e eficiente e as condições legais e jurídicas brasileiras para este modelo. Cabe agora verificarmos se isto se aplica no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, no que concerne a implementação da ferramenta de gestão proposta, ou seja, o Gespública. Para tanto, passaremos a fazer a análise dos dados coletado e das entrevistas efetuadas.



## 5. METODOLOGIA

O propósito do trabalho, de compreender as questões relacionadas à aplicação do programa Gespública no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, conduziu à escolha da abordagem qualitativa para realizar a investigação, opção justificada pela assertiva de Richardson (1999, p. 80) de que essa pesquisa é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O autor sugere ainda que uma das situações em que se aplica a pesquisa qualitativa é a do uso das observações qualitativas, “como indicadores de funcionamento de estruturas sociais”.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é preferido quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou ainda quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos, dentro do contexto de vida real. Godoy (1995, p. 25-26) expõe ainda que, “adotando enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas”.

Os meios de investigação utilizados para o levantamento de dados envolveram a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental foi feita com base em material obtido junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, incluindo relatórios e material institucional, além de informações disponibilizadas nos portais institucionais na Internet.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais, com base em um roteiro pré-definido, desenvolvido de forma flexível e adaptado conforme as particularidades percebidas durante o transcorrer de cada entrevista. O roteiro continha questões que permitiam extrair dos entrevistados informações sobre suas experiências com a gestão pública, seus envolvimento com a administração do TRE-RS e especificamente na implantação do Gespública no tribunal. Os entrevistados foram comunicados sobre o propósito da investigação empírica e a importância de sua colaboração para o estudo, bem como sobre a garantia de confidencialidade.

Não foi solicitado sigilo por nenhum dos entrevistados, sendo mencionados os cargos dos entrevistados. Estes são servidores que estão lotados na administração do tribunal, fazendo parte do grupo de TOS (Titulares de Órgãos Superiores) do mesmo e foram

escolhidos através de critérios de disponibilidade e conveniência. Os órgãos escolhidos foram: Diretoria Geral (DG), Assessoria de Planejamento (ASPLAN), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Secretaria de Administração (AS) e Secretaria de Tecnologia da Informação (STI).

Na tabela abaixo estão especificados os dados e perfis dos entrevistados:

	Sexo	Cargo	Idade (em anos)	Tempo no Tribunal (em anos)	Tempo no cargo (em anos)
Entrevistado 1	Masculino	DG	52	32	19
Entrevistado 2	Masculino	ASPLAN	56	32	7
Entrevistado 3	Feminino	SGP	53	29	11
Entrevistado 4	Feminino	SA	52	25	18
Entrevistado 5	Masculino	STI	42	18	7

**Tabela 1 - Dados dos Entrevistados. Fonte: Elaborado pelo autor**

As cinco entrevistas foram realizadas nos meses de maio de 2014.

A análise foi de natureza qualitativa e interpretativa, baseada na avaliação do conteúdo das respostas das entrevistas realizadas e na confrontação dos resultados com os itens do referencial teórico utilizado, ou seja, não foram utilizados métodos estatísticos.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão analisados os resultados provenientes dos dados fornecidos e das entrevistas realizadas. Antes, contudo, de fazermos a análise dos dados, insta descrever como é a instituição Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e a ferramenta de gestão Gespública.

### 6.1. O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TER-RS) é um órgão do Poder Judiciário Federal, sendo um ramo de justiça especializada – assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar. A Justiça Eleitoral é formada pelo Tribunal Superior Eleitoral - TSE, um Tribunal Regional Eleitoral por unidade da federação, os Juízes Eleitorais e as Juntas Eleitorais.

O TRE-RS surgiu no ano de 1932, juntamente com demais tribunais regionais do país, com o objetivo de gerir as eleições de 1933.

Hierarquicamente, está subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em Brasília, que é a instância máxima da Justiça Eleitoral (JE). Este, além da função normativa que tem, é responsável pelo direcionamento administrativo de toda a JE. Dentro desse contexto, cada TRE possui certo grau de autonomia em sua organização interna, respeitando as linhas gerais ditadas pelo TSE.

A justiça eleitoral possui três processos finalísticos: prestação jurisdicional, cadastramento de eleitores e logística da votação.

A prestação jurisdicional é de competência dos juízes do Pleno do Tribunal Regional Eleitoral, que passaremos a nomear somente por TRE, e demais Juízes Eleitorais, contando com processos de apoio executados pelos servidores.

O processo de cadastramento também é de competência dos magistrados. Contudo, normalmente se dá totalmente na esfera administrativa, só tornando-se matéria jurisdicional quando há impugnação de algum ato ou revisão de ofício.

A logística da votação, por sua vez, é atividade administrativa, executada pelos servidores com a devida chancela e orientação dos magistrados. A relevância e magnitude da organização de uma eleição fazem com que tal processo empreste à Justiça Eleitoral

características únicas que a diferenciam das demais justiças, estas praticamente dedicadas à prestação jurisdicional.

Se há independência dos órgãos da Justiça Eleitorais no que tange à matéria jurisdicional, o mesmo não ocorre na esfera administrativa. Cabe ao TSE ditar as regras gerais de organização da Justiça Eleitoral, propiciando a existência de um modelo único para tal justiça especializada em todas as partes do país, respeitadas diferenças logísticas e culturais de cada unidade da federação.

Assim, a cada eleição o TSE, entre outras medidas, publica resoluções disciplinando o pleito, produz os sistemas informatizados oficiais para processamento da eleição, promove treinamentos e distribui o orçamento a cada TRE.

Cada TRE é composto por sete juízes, sendo dois deles Desembargadores do Tribunal de Justiça, órgão de âmbito estadual. Dentre tais Desembargadores são eleitos o Presidente e o Vice-Presidente, cabendo a este último também exercer a função de Corregedor Regional Eleitoral.

Historicamente, a estrutura de pessoal da JE, em todo país, nunca foi plenamente formada por pessoal concursado para este fim. Além dos detentores de cargos comissionados, sempre houve grande presença de pessoas cedidas de outros órgãos – prefeituras, governos estaduais, empresas públicas etc.

O principal problema gerado pelo excesso de "não concursados" era a descontinuidade dos serviços devido à grande rotatividade – afinal, tais pessoas poderiam retornar ao seu órgão de origem a qualquer momento. Além disso, e por mais bem intencionados que fossem, os cedidos estavam sujeitos a pressões e perseguições de grupos políticos, principalmente aqueles servidores originários de prefeituras das cidades do interior.

Essa falta de quadro próprio agravou-se após 1994, quando houve a informatização das eleições e dos sistemas, concomitantemente ao crescimento em 28% (vinte e oito por cento) do eleitorado brasileiro em apenas oito anos e o conseqüente aumento da demanda pelos serviços eleitorais. Tal ambiente exigia um quadro de servidores qualificado, comprometido com a JE e sem vínculos políticos com as administrações locais.

No ano de 2004, com o objetivo de assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços eleitorais, foi aprovada a Lei nº 10.842 (BRASIL, 2004), que criou e transformou cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais. Tal lei criou 2138 (dois

mil cento e trinta e oito) cargos efetivos de Analista Judiciário e Técnico Judiciário para os cartórios eleitorais do País.

Ao TRE-RS, que até então só possuía servidores do quadro na capital e em aproximadamente vinte cartórios do interior, coube 346 vagas (173 de Analista Judiciário – cargo de nível superior – e 173 de Técnico Judiciário – cargo de nível médio), ou seja, uma vaga de Analista e uma de Técnico para cada um dos 173 Cartórios Eleitorais. Com estas nomeações, o quadro funcional alcançou cerca de 670 servidores concursados.

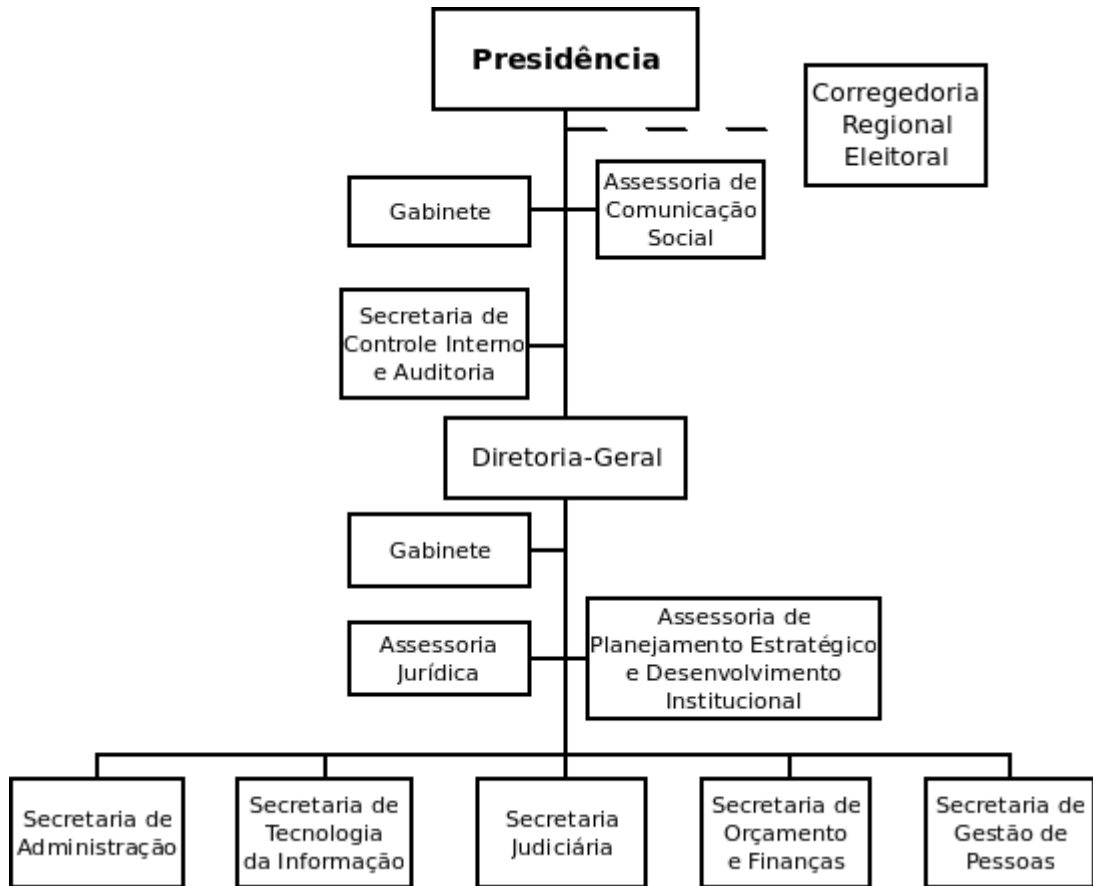
Esta primeira lei, conforme já apontado, teve seu foco nos cartórios eleitorais, proporcionando o suprimento de pessoas naquela instância – 1º grau – da JE.

Conseqüentemente ao aumento desse quadro da área fim (Cartório Eleitoral), houve também um aumento das demandas com relação às áreas meio (administração, informática, gestão de pessoas etc.), pois aquela estrutura inicial, anterior à Lei nº 10.842, não mais estava atendendo satisfatoriamente às necessidades que se originaram na JE.

Vislumbrando esta demanda, foi aprovada a Lei 11.202 (BRASIL, 2005), que tinha o mesmo objetivo da anterior, porém com foco nas secretarias dos tribunais.

Os Tribunais Regionais Eleitorais do país foram reestruturados com a criação demais de duas mil vagas – das quais o TRE-RS teve direito a 125.

A atual estrutura administrativa do TRE-RS, conforme organograma mostrado na figura 1 abaixo, é composta pela Presidência, Corregedoria Regional Eleitoral e Diretoria-Geral, sendo esta última ocupada por servidor indicado pelo Presidente do TRE, tendo seis secretarias diretamente a ela vinculadas: Administração (SA), Controle Interno (SCI), Gestão de Pessoas (SGP), Judiciária (SJ), Orçamento e Finanças (SOF), e Tecnologia da Informação (STI). Também há duas assessorias subordinadas ao Diretor-Geral: Jurídica (AJ) e de Planejamento Estratégico (ASPLAN).



**Figura 1 - Organograma do TRE-RS. Fonte: site TRE-RS**

Após a reestruturação, o TRE-RS chegou ao total de 779 servidores concursados em seu quadro, sendo que aproximadamente 400 trabalham na Capital, e os demais, nos cartórios do interior. Há, ainda, aproximadamente 290 servidores requisitados de outros órgãos.

Encerrado este painel sobre a estrutura do TRE-RS, bem como enfatizados aspectos relevantes das últimas modificações do quadro e da própria estrutura, prossegue-se com a descrição da ferramenta de gestão a ser analisada.

## 6.2. GESPÚBLICA

O Gespública é um programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Foi instituído em 2005, através do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, pelo Governo Federal, cujos objetivos podem ser a seguir descritos: a) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; b) aumento da competitividade do país; c) formular e

implementar medidas integradas de transformação da gestão; d) promover resultados; e) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais. O programa, conforme o próprio nome descreve, é resultado da fusão do programa de qualidade no setor público com o programa nacional de desburocratização. Além disso, e de forma bastante categórica, o programa está alicerçado nas seguintes bases:

- Ser essencialmente público: neste aspecto, busca-se a excelência nos órgãos e entidades públicas voltadas para o cidadão, mas o serviço deve ser prestado essencialmente pela administração pública. Nestes termos, o programa sinaliza diferentemente da reforma implementada em 1995, que não deverá haver a transferência da prestação dos serviços públicos para terceiros;

- Estar focado em resultados: a burocracia deve dar lugar aos resultados. O governo deve, em vez de eficiência nos controles burocráticos, procurar obter resultados na prestação dos serviços;

- Ser federativo: o programa tem sua origem no governo federal, mas qualquer outro ente federativo pode aderir ao mesmo, desde que se submeta aos princípios que regem o programa. Com exceção da indicação de uma possível restrição de prestação de serviço público por prestadores que não sejam essencialmente o Estado, os demais pontos das bases do Gespública assemelham-se ao modelo preconizado pela reforma gerencial de 1995.

O Gespública por ser um programa de busca de eficiência, tem metas e diretrizes a serem seguidas e atingidas. Em primeiro lugar, a definição de resultados para o setor público, para este programa corresponde “ao atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas” (BRASIL, 2009). Não se trata de resultados financeiros, mas sua existência é ponto importante para os demais elementos do programa. Outra questão importante a ser destacada é a natureza deste resultado. Para ele, eficiência e eficácia serão positivas quanto à capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão, que em última instância significa melhoria da qualidade de vida da população (BRASIL, 2009).

O programa tem como produtos de ação os seguintes instrumentos: a) Avaliação continuada; b) Gestão do atendimento; c) Desburocratização. Cada um destes instrumentos ou produtos assim denominados no programa pressupõe a existência de um conjunto de ferramentas que dão suporte à sua implementação. Em primeiro lugar, a avaliação continuada

possui um ciclo que é composto de sete etapas, que vai desde a primeira autoavaliação até o reinício de um novo ciclo de autoavaliação. Destaca-se deste produto a expressão que se segue: “ao término de cada ciclo uma nova avaliação e um novo plano são necessários para que a melhoria contínua continue seu curso, seja internalizada como uma prática de gestão, e permita à organização atingir paulatinamente patamares mais elevadas de desempenho” (BRASIL, 2009). Pretende-se, com isto, criar evidentemente uma cultura da eficiência e desempenho superiores.

Outro aspecto importante deste processo é a desburocratização. Pretende reduzir o excesso de burocracia mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos. Parte-se do pressuposto de que efetuando a redução da burocracia, a consequência imediata será a melhoria na prestação dos serviços ao cidadão.

No que concerne à gestão do atendimento, o Gespública pretende melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cidadão. E, neste sentido, a sua participação aparece como elemento fundamental no processo. O programa assim entende que a mobilização social é imprescindível para que melhorias contínuas possam acontecer no serviço público. Assim sendo a gestão do atendimento como ferramenta do Gespública compõe-se de três instrumentos: a) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS; b) Carta de Serviços ao Cidadão; c) Centrais de atendimento integrado. Cada um destes instrumentos representa um compromisso da organização pública em patrocinar a melhoria do atendimento prestado ao cidadão. Além disso, é importante frisar que a melhoria do serviço representa uma dimensão extremamente importante neste processo que junto com a desburocratização, podem impulsionar a melhoria na gestão das organizações públicas.

Cabem aqui duas considerações importantes. Primeiro, no que se refere à relação Estado e sociedade. É importante que a sociedade desenvolva instrumentos capazes de efetuar o controle social, mas não parece exequível este modelo de relação, no qual a organização pública vai manter uma relação de proximidade tal com o cidadão chegando a lhe encaminhar “correspondências” para que avalie seus serviços. Isso parece evidente em pesquisas que demonstram a pouca ou nenhuma participação popular nos processos de construção coletivo de orçamentos participativos ou outras ações.

Outro ponto importante trazido por Martins (2002) é o que o autor chamou de “dilema do controle”, como sendo a dificuldade que o Estado passaria a ter a partir de 1995, com a reforma gerencial. Para o autor, a reforma era contraditória, ao que ele denominou de “dilema



do controle” e que se perpetua neste novo modelo. Ao mesmo tempo em que se propõe a desburocratização, desregulamentação, simplificação de processos, propõe-se aumentar a eficiência nos controles para garantir a melhoria da relação custo x benefício. Isto pode ser visto pela quantidade de itens que o programa propõe como instrumento de controle no modelo de gestão. Foram criados diversos instrumentos de controle em busca da flexibilidade da gestão. Isso é contraditório.

Conforme Lima (2007) “o Gespública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública”.

A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do Gespública.

Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto à capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum).

A melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do País pressupõem a melhoria da qualidade da administração pública como um todo, em todos os poderes e esferas de governo, e implicam em uma atuação cada vez mais coordenada e integrada entre os diversos entes e instituições públicas.

Assim, o Gespública atua junto às organizações públicas federais, estaduais, municipais, do legislativo e do judiciário, transcendendo, portanto, ao Executivo Federal.

“A base conceitual e os instrumentos do Gespública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc). Aplicam-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo” (LIMA, 2007).

Essa generalidade na aplicação e a estratégia do Programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fizeram com que pouco a pouco, o Gespública fosse demandado por órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabilizou, inclusive, que

órgãos de outros poderes e esferas de governo assumissem a coordenação regional do Programa.

Com a formalização dessa política na forma de um programa – o Gespública – sob a condução do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, torna-se imperiosa a adoção de ações no campo da gestão pública capazes de promover a adesão de governos, órgãos e entidades ao Programa e produzir resultados que agreguem valor à sociedade e que contribuam para melhorar a imagem do setor público.

Apresentada a ferramenta de gestão Gespública, passaremos a descrever o modelo proposto por ela que se denomina de Melhoria Contínua.

### 6.3. O MODELO – MELHORIA CONTÍNUA

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão, e se mantém ao longo do tempo mediante repetição cíclica do processo.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GesPública.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria identificadas podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

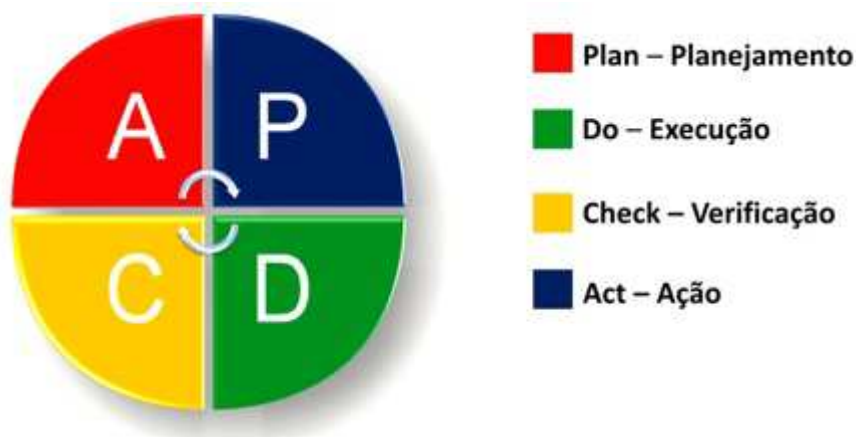
O processo de avaliação é complementado pelo planejamento da melhoria, formulado a partir das oportunidades de melhorias, identificadas na avaliação, podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão. No quadro abaixo é visualizado graficamente o modelo:



**Figura 2 - Etapas da Melhoria Contínua da Gestão. Fonte: IAGP 250 p. 13**

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

Oliveira (2009) afirma que o MEGP utiliza como pilar conceitual o ciclo PDCA, que é um método de gerenciamento de processos ou sistemas utilizado como um caminho para se atingir metas. O autor ressalta que seu uso agrega valor ao produto ou serviço, por meio da execução dos quatro elementos que compõem o método – Planejar, Executar, Controlar e Agir – fazendo a retroalimentação do processo gerencial, conforme observado abaixo:



**Figura 3 - Ciclo PDCA. Fonte: adaptado do site [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)**

Conforme explicado pelo entrevistado 2, o ciclo segue os seguintes passos: Planejar, Fazer, Verificar e Agir. Oliveira (2009) relata que:

O planejamento aborda as metas a serem alcançadas, os processos pelos quais serão executados e a elaboração de um plano de ação. Dando continuidade na fase seguinte de execução das ações planejadas e no monitoramento e avaliação da execução onde ações de melhorias são definidas com a finalidade de corrigir os possíveis erros de planejamento. (p. 21)

Nesse sentido o MEGP utiliza todo o ciclo PDCA em seus processos de planejamento, realização, autoavaliação e definição de ações corretivas.

O MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. (IAGP 2008-2009).

#### 6.4. MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA

O GesPública desdobrou o Modelo de Excelência em Gestão Pública em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação, conforme mostra o quadro a seguir:

#### INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA



Figura 4 - Instrumentos de Avaliação GesPública. Fonte IAGP 250 p. 12

A avaliação é uma técnica de gestão administrativa que segundo Oliveira (2009), melhora o desempenho da organização porque produz informações necessárias para o conhecimento dos processos e resultados e o entendimento das distorções do processo produtivo. Dessa maneira as instituições podem identificar as atividades que agregam valor aos seus produtos e Serviços, comparar o desempenho com seus concorrentes e rever as estratégias Organizacionais para curto, médio e longo prazo com foco na melhoria de resultados.

Dessa forma a gestão pública deve ser, conforme Oliveira (2009), legal, impessoal, moral, pública e eficiente e é preciso ser excelente sem deixar de público, diante disso o IAGP – Instrumento para Avaliação da Gespública 250 e 500 pontos - afirma que os fundamentos da gestão de excelência contemporânea, condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Na figura abaixo são apresentados os fundamentos do modelo de excelência:



Figura 5 - Fundamentos do Gespública. IAGP 250 p. 21

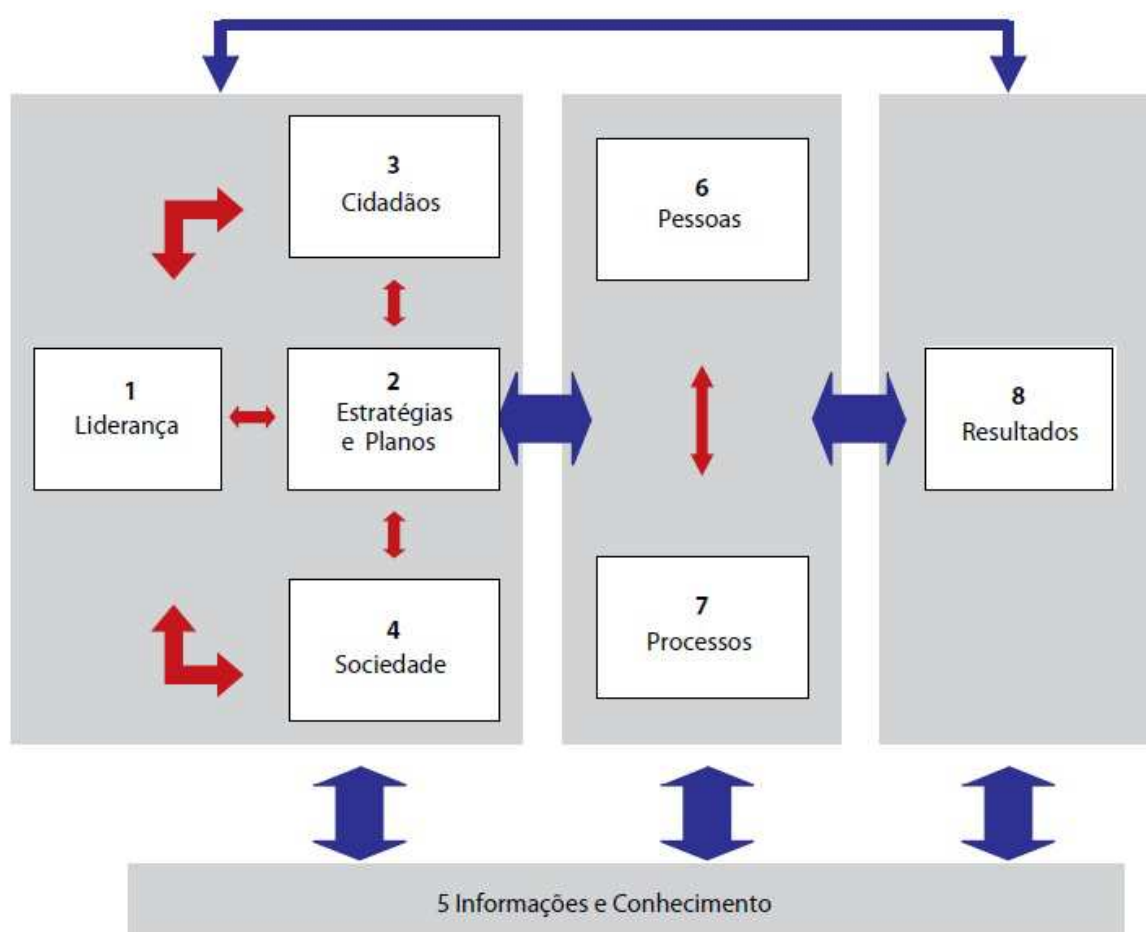
Os fundamentos a seguir são apresentados na Tabela 1 como base de sustentação do MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública:

<b>Fundamento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pensamento sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre dos componentes internos e externos da organização.
<b>Aprendizado organizacional</b>	É a contínua melhoria da gestão do conhecimento, individuais e coletivos por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
<b>Liderança e constância de propósitos</b>	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
<b>Orientação por processos e informações</b>	Compreensão e segmentação de um conjunto de atividades e processos da organização que agregue valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a decisão e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
<b>Visão de futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo, visando perenização.
<b>Geração de valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento do valor tangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>Comprometimento com as pessoas</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem

	profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender com incentivo e reconhecimento.
<b>Foco no cidadão e na sociedade</b>	Direcionamento as ações públicas para atender, regular continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	Aprimoramento de atividades em conjunto com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
<b>Responsabilidade social</b>	Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um de forma a harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia da equipe de trabalho.

**Tabela 2 - Fonte: Adaptado de IAGP 250 pontos, 2009, p.22-29.**

A partir destes fundamentos e do modelo explanado no item anterior, demonstra-se a relação entre as duas partes:



**Figura 6 - Modelo de Excelência em Gestão. IAGP 250 p. 33**

Os blocos serão definidos a seguir, de acordo com as explicações no manual do IAGP 250 e 500 pontos (2009, p. 30):

No primeiro bloco, denominado planejamento, encontra-se a relação entre Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade. Revelando que por meio de uma liderança focada nas necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, atendendo assim as necessidades existentes.

No segundo bloco, pode-se visualizar a execução do planejamento através das Pessoas e Processos. Nesse momento os objetivos e metas tornam-se resultados.

Logo em seguida no terceiro bloco, que representa o controle, encontram-se os Resultados. Aqui se verifica o nível de satisfação dos cidadãos-usuários em relação ao serviço prestado e as ações do Estado.

No quarto bloco com Informação e Conhecimento encontra-se a “inteligência da organização” onde as influencias dos acontecimentos internos e externos não avaliados



possibilitando à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e seu desempenho.

Todos os critérios apresentados estão descritos na tabela abaixo:

1	<b>Liderança</b>	Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos como à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Avalia a maneira como a liderança é exercida e como ela se relaciona com a mudança cultural e implementação do sistema de gestão.
2.	<b>Estratégias e Planos</b>	Este critério examina como a organização formula suas estratégias e planeja suas ações a curto e longo prazo, levando em consideração sua visão de futuro e a análise de seu ambiente interno e externo.
3.	<b>Cidadãos</b>	Este critério examina como a organização identifica os cidadãos-usuários de seus serviços e produtos e como ela reconhece suas necessidades. Avalia também a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem e como a organização estreita o relacionamento com seus clientes-usuários.
4.	<b>Sociedade</b>	Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas e como estimula a cidadania. Avalia também sua atuação em relação às políticas públicas de seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.
5.	<b>Informação e conhecimento</b>	Este critério examina a gestão das informações e como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege seus conhecimentos.
6.	<b>Pessoas</b>	Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, a organização do trabalho, a estrutura dos

		cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, bem como sua gestão do desempenho. Avalia também os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida dos indivíduos no ambiente e interno e externo do trabalho.
7.	<b>Processos</b>	Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Avalia também como ela gerencia sua cadeia de suprimento e os seus processos orçamentários e financeiros.
8.	<b>Resultados</b>	Este critério examina os resultados da organização, abrangendo todos os outros critérios acima. Inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação de atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

**Tabela 3 - Critérios de Avaliação - Adaptado de Oliveira (2009, p. 82).**

#### 6.5. A IMPLEMENTAÇÃO NO TRE-RS

No TRE-RS o início da implantação de um processo de gestão se deu no ano de 2005. Segundo os entrevistados 1 e 3, o então presidente do Tribunal, Desembargador Paulo Augusto Monte Lopes, trouxe do Tribunal de Justiça o Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP). Segundo relata o entrevistado 1: “pelo seu envolvimento em programas de qualidade no TJ, o Desembargador Paulo Augusto Monte Lopes acabou nos estimulando. Na época, quem tomou pé, pelo fato de ainda não existir uma assessoria de planejamento que foi criada em 2007, foi a Secretaria de Gestão de Pessoas”.

Era um embrião dessa política de qualidade que depois acabou sendo institucionalizada pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ)<sup>1</sup>, com a necessidade de

<sup>1</sup> Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho tem sua sede em Brasília, mas atua em todo o território nacional. Fonte: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

criação de uma área de planejamento estratégico. Este trabalho de alinhamento estratégico tem como propósito estabelecer metas e indicadores para que o resultado da administração seja aferível - o primeiro ponto para saber se alguma coisa é eficiente é necessário medir. “Quem não mede não sabe”, relata o entrevistado 1. Este conceito de mensuração está exposto por Andriolo (2006), quando trata do *accountability*.

A entrevistada 3 relata que foi instituída uma comissão multidisciplinar, com pessoas de todas as áreas, para conhecer o assunto Programa da Qualidade e Gestão da Qualidade no Governo Federal e que foi necessária uma capacitação. Esta capacitação ocorreu na Fundatec - Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências - e tratava dos fundamentos da qualidade e conceitos de administração gerencial.

Neste momento o tribunal passa a ser apresentado ao Gespública e resolve aderir ao programa. A primeira avaliação se dá em 2007 e, segundo a entrevistada 3, “criou uma semente de se pensar em gestão, de falar em PDCA, de falar em melhoria contínua. Cada representante da comissão foi levando para sua área os novos conceitos”.

Outro ponto importante foi relatado pelo entrevistado 2: “A avaliação de 2007, por ter sido a primeira a ser feita, por mais fraca que tenha sido, ela tem o grande mérito de ser a primeira. Ela começa um processo”.

Torna-se evidente o ponto onde o TRE-RS decide partir para uma administração pública gerencial, migrando da administração burocrática pura, que até então estava vigendo. Esta afirmação também fica clara quando o entrevistado 1 relata a necessidade de migrar para uma administração mais gerencial e seguir as determinações impostas pelo Conselho Nacional de Justiça, aqui demonstrando as diretrizes da Reforma Gerencial implementada e descrita por Fleury (2001), como o conjunto de discussões relativas à transição de um paradigma burocrático de administração pública para um novo paradigma gerencial, que incorpore instrumentos gerenciais utilizados com êxito nas organizações privadas que operam no mercado.

## 6.6. AS AVALIAÇÕES NO TRE-RS

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul vem efetuando autoavaliações utilizando a ferramenta de gestão Gespública, desde 2007. No ano de 2008 não foi feita a autoavaliação, sendo retomado o processo em 2009 e, a partir de então, vem ocorrendo anualmente, conforme prega a ferramenta e já relatado no modelo de melhoria contínua.

O TRE-RS começou o processo utilizando a ferramenta de 250 pontos e, como relata o entrevistado 2, “de 2007 para 2009 a ferramenta mudou. Em 2007 ela permitia uma liberdade um pouco maior, já em 2009 ela já era mais exata, não tinha tanta margem de interpretação”. Passou a ter critérios mais definidos, mais rígidos e mais objetivos. Também no ano de 2007 houve uma transformação estrutural no TRE. Houve uma profissionalização na gestão com a criação da Assessoria de Planejamento, gerando uma queda natural na pontuação na avaliação de 2009. Este fato também foi relatado pela entrevistada 3: “Houve a reestruturação no TRE e foi criada a Assessoria de Planejamento (ASPLAN) que assumiu a responsabilidade da autoavaliação dentro do tribunal”.

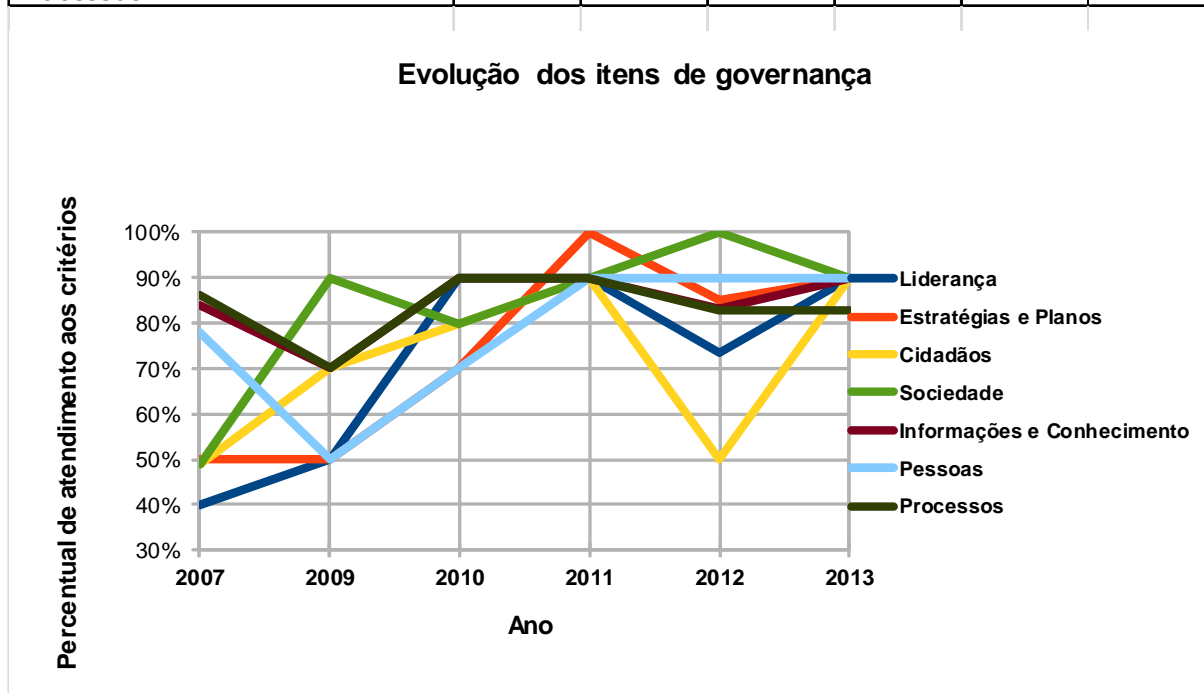
As autoavaliações foram ocorrendo de forma anual até o ano de 2011. Em 2012 optou-se por trocar de ferramenta e partir para a de 500 pontos, quando o tribunal percebe que está em um estágio de gestão elevado o suficiente para tal alternativa. O entrevistado 2 descreve que a organização foi apresentando melhoras estruturais, algumas em função da autoavaliação, outras em função do planejamento estratégico, outras ainda em função da evolução natural da organização; e essa evolução geral acabou refletindo na pontuação, ao ponto de se notar que o instrumento de 250 pontos já estava exaurido, “era preciso um desafio novo e aí se optou pela ferramenta de 500 pontos, que era a ferramenta que estava mais condizente com o nível de gestão da organização”.

O entrevistado 1 também ponderou sobre a mudança da ferramenta: “A mudança na ferramenta de 250 para a de 500 pontos foi um desafio, mas um desafio motivador. Um desafio qualitativo maior do que quantitativo. Imagino como será passar para o questionário de 1000 pontos”.

O questionário de 500 pontos foi utilizado nos anos de 2012 e 2013. No ano de 2014 a autoavaliação também utilizará o questionário de 500 pontos.

Abaixo será demonstrado como foram estas avaliações. Trata-se de uma visualização gráfica por critérios, sendo que a pontuação se dá em valores percentuais em relação ao máximo possível:

<b>Critério</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Liderança	40%	50%	90%	90%	74%	90%
Estratégias e Planos	50%	50%	70%	100%	85%	90%
Cidadãos	49%	70%	80%	90%	50%	90%
Sociedade	49%	90%	80%	90%	100%	90%
Informações e Conhecimento	84%	70%	90%	90%	83%	90%
Pessoas	78%	50%	70%	90%	90%	90%
Processos	86%	70%	90%	90%	83%	83%



Neste gráfico é possível analisar que a avaliação de 2007 realmente foi bastante otimista, sendo três dos sete critérios caíram em seus valores na avaliação de 2009.

Os entrevistados 1, 2 e 4, que participaram da avaliação de 2007, destacam o caráter pouco profissional da primeira avaliação e da falta de experiência dos avaliadores, mas todos enfatizam os méritos de ter sido a primeira.

No ano de 2009 houve uma mudança na ferramenta e com o melhor entendimento dos critérios de avaliação houve um decréscimo nas notas dos avaliadores. O entrevistado 2 relata que “houve uma profissionalização na gestão com a criação da Assessoria de Planejamento, gerando uma queda natural na pontuação”.

Na percepção dos entrevistados as avaliações dos anos de 2010 e 2011 serviram para o amadurecimento do processo. Neste ponto é onde há as melhores críticas à ferramenta. O entrevistado 1 destaca que até 2011 “foi possível fazer uma radiografia da atividade do TRE-RS e discutir essa atividade pela nossa metodologia, e se foi desdobrando toda a atividade de planejamento para diversas instâncias, com grupos de planejamento que não necessariamente estavam vinculados a uma posição hierárquica determinada. Eram pessoas que tinham interesse, conhecimento e alguma formação, que é o perfil do Gespública. É uma coisa

multidisciplinar e não muito vinculadas às caixinhas da estrutura”. Nesse ponto cabe ressaltar a clara mudança do pensamento burocrático para o gerencial verificado por Abrucio (1997).

No ano de 2012, com a verificação de que a ferramenta de 250 pontos havia se esgotado, há a troca pela ferramenta de 500 pontos. Essa alteração foi necessária e relatada pelos entrevistados. O entrevistado 2 discorre que:

A organização foi apresentando melhoras estruturais, algumas em função da autoavaliação, outras em função do planejamento estratégico, outras em função da evolução natural da organização e essa evolução geral acabou refletindo na pontuação, ao ponto de se notar que o instrumento de 250 pontos já estava exaurido, era preciso um desafio novo e aí se optou pela ferramenta de 500 pontos, que era a ferramenta que estava mais condizente com o nível de gestão da organização.

Outro relato importante é do entrevistado 5:

Pela dificuldade do Tribunal de entender o questionário, o que exatamente está se querendo, quando se muda para a ferramenta de 500 pontos, ela passa a detalhar, aí começa a enxergar o que se pretende e se o objetivo é encontrar pontos de melhoria, foi bom ter mudado de ferramenta. A ferramenta de 500 pontos assinala para pontos mais relevantes. O questionário de 1000 pontos tem requisitos que se quer se pensa neles. Exemplo: Gestão de Riscos apareceu quando o tribunal passou para o questionário de 500 pontos. O questionário de 250 pontos não fala em Gestão de Riscos. Quando foi explicitado a Gestão de Risco o tribunal acordou para isto.

Para a entrevistada 4 “a troca para a autoavaliação de 500 pontos permitiu ao tribunal reconhecer o que o Gespública estava querendo”.

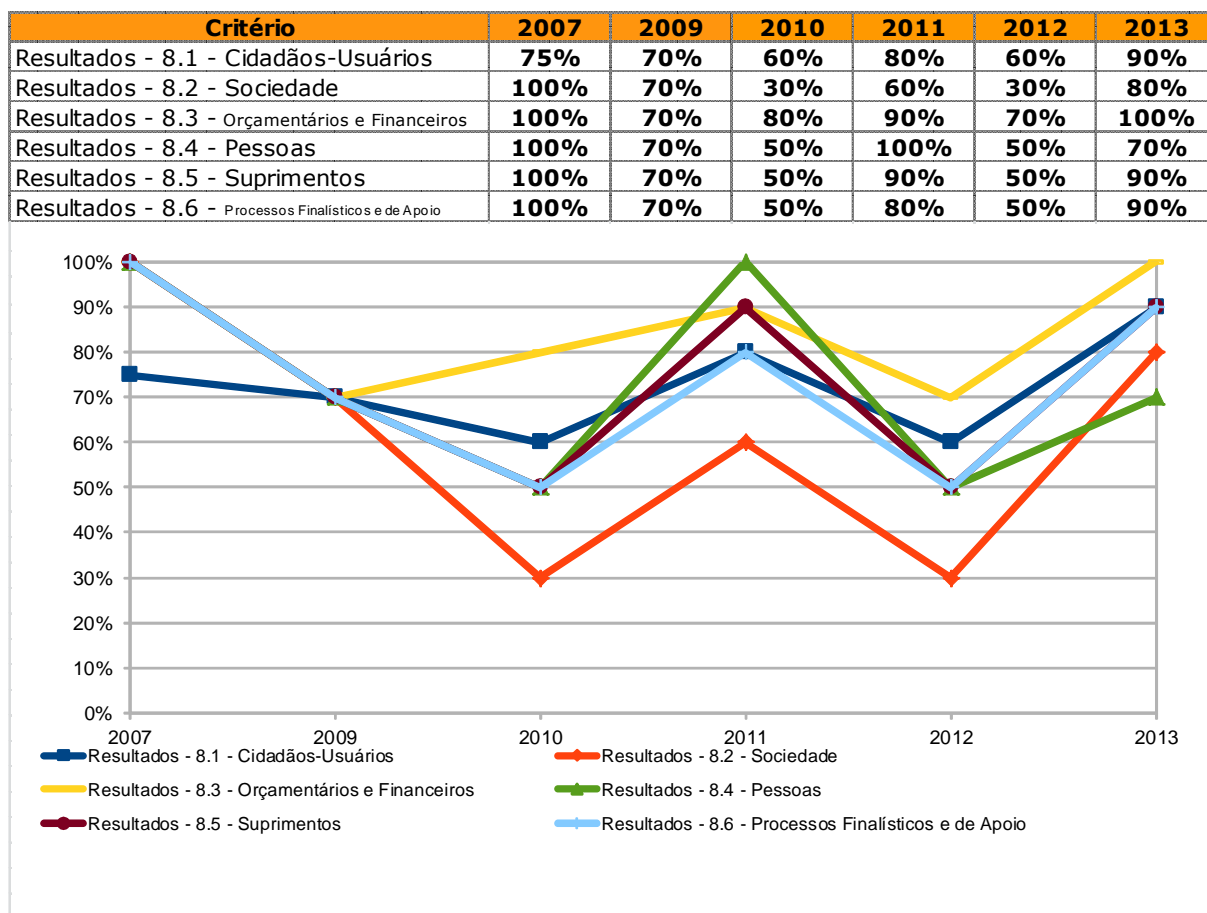
Em relação à troca de ferramenta o entrevistado 5 ressaltou: “os avaliadores tinham um pouco de medo ao trocar a ferramenta achando que isso levaria a uma desmotivação pela queda na pontuação. O problema não é a pontuação. Não houve avaliador que desistiu de trabalhar porque a pontuação baixou”.

Ainda sobre a troca de ferramenta ocorrida o entrevistado 1 ponderou: “A própria Assessoria de Planejamento havia alertado que haveria uma queda na pontuação. Isto seria normal. É outro tipo de expectativa e outro tipo de realização que tem que se ter. Uma ampliação na visão”.

Ele continua: “Não é a questão de ganhar uma estrelinha no caderno por ter atingido a nota, é uma forma de a administração fazer uma reflexão. Esta ferramenta facilita a gestão. Facilita tu analisares a gestão”, deixando claro que a pontuação é uma questão secundária.

## 6.7. A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir de uma demonstração gráfica do critério Resultados, item que pertence ao terceiro bloco e que representa o controle no modelo PDCA, passaremos a focar na visão dos entrevistados em relação às mudanças ocorridas no TRE-RS após a implantação das autoavaliações efetuadas com a implantação do Gespública no Tribunal:



É importante ressaltar que todos os entrevistados perceberam algum tipo de melhoria no decorrer das várias autoavaliações ocorridas e que neste período as mudanças foram sendo notadas e de alguma forma introduzidas em decorrência do Gespública.

Uma das perguntas elaboradas no questionário feito aos entrevistados focava no cidadão e como ele, entrevistado, percebia a influência do Gespública neste quesito.

Segundo o entrevistado 1, um dos critérios onde se é mais crítico é no Cidadão. Para ele este é o principal critério, onde está o foco do Tribunal. A sua percepção:

O Gespública trouxe à luz que o nosso foco é o cidadão. Às vezes se trabalha olhando para o próprio umbigo. No momento que se define que o nosso foco é o cidadão a gente trabalha orientado para o cidadão. Não só fazendo a eleição; há outras dimensões, tem a área judiciária, quando se está emitindo

um título eleitoral, quando se busca soluções eletrônicas para o cidadão, como por exemplo a impressão de uma certidão de quitação eleitoral em que ele não precisa se deslocar até o cartório eleitoral.

Para o entrevistado 2 o maior benefício do Gespública é o aumento de conscientização do pessoal interno. “Começou-se a fazer pesquisas de qualidade, tanto na atividade cartorária como na atividade administrativa. Na prestação do dia a dia e na prestação de serviço na eleição”. Ainda neste critério ele enfatiza que as decisões colegiadas da alta administração são tomadas levando-se em conta este critério:

para se decidir quais projetos de informática seriam desenvolvidos, onde muitos destes eram para auxiliar na administração do tribunal, decidiu-se pelo software que era voltado para o atendimento do cidadão. Foi o primeiro a ser considerado prioritário pela administração exatamente por este movimento que está ocorrendo, que está cada vez mais forte, da priorização de políticas em relação ao cidadão. Este é um dos grande frutos do trabalho do Gespública.

Na visão da entrevistada 3 a Carta de Serviços, que é um dos instrumentos do Gespública e já está implementado no TRE-RS, é de muita relevância ao cidadão pois permite saber exatamente quais são os serviços prestados a ele.

A entrevistada 4 cita pontos importantes que foram: a alteração nos horários de atendimento, a descentralização do atendimento, o Justiça Eleitoral Presente, que é o tribunal indo até o eleitor, o projeto Conhecendo a Justiça Eleitoral, que leva até aos jovens a história da Justiça Eleitoral em nosso estado. “Todos oriundos de avaliações e tem o foco no nosso cliente, que é o cidadão”, enfatiza ela.

O entrevistado 5 percebe que o ponto mais relevante a que se deu origem com o Gespública foi a implantação da pesquisa de satisfação. Ressalta que o “Gespública trouxe a necessidade do tribunal se abrir e se aproximar do cidadão”. A criação do JEP (Justiça Eleitoral Presente), também citado pela entrevistada 4, é relatado como o exemplo mais efetivo. “Foi criada uma ação institucional focada no cidadão, a partir de uma avaliação de necessidade e hoje é uma realidade”, destaca ela.

O entrevistado 1 vai mais além: “A verdade estava aqui mas o Gespública facilitou que nós víssemos a verdade, ele nos propiciou que nós chegássemos a conclusão. Isto é um mantra: ‘nosso foco é o cidadão’”.

Todos estes relatos vêm ao encontro do que Abrucio (1997) enfatiza quando cita que a melhoria da qualidade dos serviços e a prioridade no atendimento às demandas do consumidor passam a ser o foco da gestão.

Outro ponto importante a destacar é que, para todos os entrevistados, a busca pela satisfação do interesse público é prioritária, como preconiza Dallari (2014).



Um dos quesitos muito citados pelos entrevistados é o de Liderança. Neste quesito está a questão da governança e fica evidenciado que há grandes mudanças sendo implementadas a partir das autoavaliações.

O entrevistado 1 relata que:

foi um grande aprendizado. Mudança radical na forma que é vista a administração. O fato de mitigar a questão hierárquica. Hoje se tem uma administração mais horizontalizada. O ganho maior foi na percepção, tanto do diretor geral, como dos outros gestores; estão todos no mesmo barco. Todos devem compreender que todos têm um papel fundamental na engrenagem: responsabilidades compartilhadas.

Neste relato pode-se notar uma clara referência às estruturas gerenciais propostas por Bresser-Pereira (1996).

Sobre este tema o entrevistado 5 destaca:

A estrutura de governança do TRE, que tem uma portaria aprovada recentemente, criando um conselho de gestão no tribunal, tem sua gênese no Gespública. Em 2007 houve a criação de uma reunião dos Titulares de Órgãos Superiores (TOS). Essa reunião era meramente um ponto de encontro das pessoas que estavam vinculadas ao Diretor Geral, só isso, não tinha nenhum viés de gestão ou deliberativo. A partir da segunda autoavaliação é que apareceu esta lacuna, de que não havia uma instância de decisão. Foi atribuído ao grupo uma condição de órgão deliberativo e estratégico a este grupo, por conta da autoavaliação. Este órgão foi evoluindo até que agora; com a edição da portaria está consolidado como conselho formal de gestão estratégica do TRE.

A percepção de que o Conselho de Gestão constituiu-se em grande avanço proposto pelo Gespública foi enfatizado pela entrevistada 4 onde relata que este conselho demorou para ser criado e ressalta: “Foi um grande avanço para a administração. O conselho tem um perfil executivo, de gestão estratégica”.

Um dos avanços mais importantes relatados pelos entrevistados e que Oliveira (2009) considera fundamental no ciclo de melhorias contínuas é a criação de um Plano de Ação. Vários entrevistados citaram esta prática e relataram as experiências.

Para o Gespública o Plano de Ação é gerado a partir do relatório de Oportunidades de Melhorias. Este relatório é fruto da avaliação e é uma ferramenta muito eficaz na detecção de problemas. Neste sentido o entrevistado 1 descreve como o TRE-RS vê estas oportunidades e como as trata: “Dentre as oportunidades de melhorias são feitas reuniões e são avaliadas quais são as mais importantes e geralmente com a finalidade e o foco no cidadão, mediatas ou imediatas. Faz-se um plano de ação, estabelecem-se metas e se controla a implementação”.

O entrevistado ainda descreve como são executadas: “são selecionadas algumas das oportunidades de melhorias para serem implementadas. O envolvimento é feito escolhendo-se o responsável pelo plano de ação e se definem as metas exequíveis, utilizando-se de

indicadores confiáveis”. Para demonstrar que o ciclo de avaliação da melhoria contínua está sendo respeitado o entrevistado conclui: “Identificamos as oportunidades de melhoria, selecionamos as que entendemos factíveis e importantes e fazemos todo o trabalho de desdobrá-las em ações. Temos dificuldades de cumprir as ações mas fazemos a autocrítica e fazemos o PDCA. Deve ser feito sempre”.

Em relação a este tema, o entrevistado 2 faz uma importante colocação:

Um outro fruto do Gespública é o mapeamento de processos, esse foi um dos resultados do Plano de Melhorias. No mapeamento de processos que se verificam as redundâncias e retrabalhos, problemas de liderança. Ainda num ritmo lento devido à nossa história patrimonialista. A burocracia permite o repasse das informações, mas o problema é o eu e o meu.

Neste ponto o entrevistado apresenta a consciência no modelo de gestão pública existente e demonstra, como definiu Costa (2008), que as modalidades de administração Patrimonialista, Burocrática e Gerencial coexistem ao longo do tempo.

A entrevistada 4 também trata do assunto Plano de Melhorias, afirmando que: “o Gespública é mais focado, te leva mais à ação”. E a entrevistada 3 vai além: “com o Plano de Melhorias podemos efetivamente melhorar nosso desempenho implementando nossas tarefas de forma mais razoável”, deixando explícito o princípio da razoabilidade, preceito constitucional contido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e que, segundo Moraes (1999), ajuda a definir a eficiência na administração público.

Um claro indício de que o Tribunal reagiu a partir de um indicativo do Gespública foi levantado pela entrevistada 3: “A parte de responsabilidade sócioambiental do tribunal tem muita inspiração no Gespública. Foi verificado em uma avaliação que o TRE não tratava disto e as pessoas que tinham esta intenção se aproveitaram disto para implementar esta política”. Ela citou o projeto “Papel Social”, desenvolvido em parceria com Instituto Psiquiátrico São Pedro, onde todo papel coletado no TRE-RS é enviado àquela instituição para que seja segregado e destinado a reciclagem.

Quando são verificados resultados na perspectiva Pessoas, pode-se citar o que o entrevistada 3 relatou: “Hoje não é mais tão relevante os controles sobre a folha, ou se tu estás pagando certo, isto já está resolvido, o foco agora é gestão. Hoje o que importa são as pessoas, o clima organizacional, os estágios nas unidades, formação e conhecimento, código de ética”. Nesse aspecto deve-se relatar a implantação da Pesquisa de Clima Organizacional, a Avaliação por Competência, Campanha de Vacinação, Programa Segundo Turno (que trata da qualidade de vida dos aposentados) e Programa de Ginástica Laboral. Todos programas

oriundo do PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho) e citados pelos entrevistados como oriundo das Propostas de Melhorias e geradas a partir das autoavaliações.

Esta informação vem ao encontro do que Andrioli (2006) fala sobre a Nova Gestão Pública, em relação à ênfase na qualidade de serviço e na qualificação do pessoal.

Todos os entrevistados foram enfáticos ao citar a necessidade de se cumprir as leis, sempre referenciando o princípio constitucional da legalidade. Um relato que sintetiza esta afirmação é do entrevistado 1: “Nós vivemos em um estado de direito e por isso nós não temos o direito de escolher as leis que queremos cumprir ou não. Nós temos regras, e se um órgão público não cumpre as regras, das quais ele é o destinatário, alguma coisa errada tem”.

Outro princípio constitucional lembrado foi o da impessoalidade. A entrevistada 4 citou este princípio e afirmou: “Não é o que o ‘Fulano’ quer, é buscar o bem maior”. Neste princípio o entrevistado 1 lembrou: “Quando entrei no Tribunal parecia que o ‘Fulano’ era o dono do negócio”, mostrando que este princípio constitucional é muito relevante para a instituição.

Para Moraes (1999), os critérios legais são fundamentais para a melhor utilização dos recursos públicos levando à sua eficiência. Isto confirma a preocupação dos entrevistados demonstrada nos parágrafos anteriores.

## 6.8. PROBLEMAS RELATADOS

Evidentemente que nem tudo que se pretende com a implantação de uma ferramenta de Gestão pode ser alcançado. Alguns problemas foram encontrados e passam a ser relatados pelos entrevistados.

Um dos problemas que mais preocupa os entrevistados é o fato de o Gespública também estar sendo implementado em outros órgãos simultaneamente e, principalmente, em órgão de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), ou do órgão superior, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Isto acaba gerando um excesso de demandas, algumas destas até redundantes, quando ambos os órgão solicitam a mesma tarefa ou providência. Neste sentido descreve o entrevistado 5: “Outro problema levantado é o fato de que o TRE está servindo a muitos “senhores”: o TSE, o CNJ e o TCU criando normas e baixando sugestões e determinações, pois eles também estão seguindo o Gespública. Mas as lacunas encontradas, tanto dos questionários dos órgãos superiores, como na própria avaliação do

TRE, devem ser preenchidas, mas falta ‘perna’ para cumprir as coisas da autoavaliação. A lista do que se tem a fazer já está grande demais”.

A mesma coisa é relatada pela entrevistada 4: “Existe muita cobrança do TCU e do CNJ, existe muito conflito”.

A entrevistada 3 acrescenta:

A autoavaliação é cara. O resultado esperado dela é criar demandas e já se está cheio de demandas. Possivelmente as mesmas demandas estejam vindo de outros lugares, pois o Gespública está sendo usado, por exemplo, pelo TCU. No momento que o TCU avalia e, como órgão de controle, determina ou recomenda algo para uma determinada perspectiva, gera uma nova demanda.

Já o entrevistado 2 pondera:

Tenho uma visão ambivalente sobre as cobranças dos órgãos superiores: ao mesmo tempo em que eles pautam a gente, colocam outros tipos de atividades. Muito do que se conseguiu tem o dedo do CNJ, do TCU e também do TSE, até porque o próprio TSE é pressionado pelo TCU. Há muita reclamação no plano operacional, mesmo porque há muitos equívocos no que é pedido, mas em termos macro há muito acerto.

O entrevistado 1 concorda com a existência deste problema mas sugere uma alternativa:

O TCU, seguindo a linha do Gespública, manda quatro instrumentos de avaliação para o TRE, que são: Governança de TI, Governança de Pessoal, Governança de Auditoria e Governança Administrativa. Fora os instrumentos que o CNJ manda e que normalmente são os mesmos do TCU. Será que não basta ao tribunal responder as avaliações do órgão de controle e dali tirar as melhorias que tem que fazer em vez de fazer outro processo igual? Nessa situação não se estaria deixando de usar o Gespública, e sim o instrumento de autoavaliação, que é caro e complicado. Isso permitiria melhor implementar as melhorias.

Neste sentido deve-se citar uma das prerrogativas do Gespública que é a de ser federativo (BRASIL, 2009), onde fica claro que qualquer órgão pode aderir ao mesmo. Porém vai no sentido contrário ao que prega Costa (2008), que é uma administração pública mais racional e eficiente.

Justamente neste sentido é o que afirma Bresser-Pereira (1996) quando fala da Administração Burocrática tornar-se ineficiente. Também corrobora com o que dizem Costa (2002) e Resende (2002) quando afirmam que há um “dilema de controle” confrontando o modelo burocrático com o modelo gerencial.

Outros problemas relatados, agora pela entrevistada 2, e também relativos à herança da Administração Patrimonialista e Burocrática, são: “a ferramenta não é fácil, a continuidade desgasta, fazer as pessoas acreditarem é difícil, mudanças nem sempre são bem vindas e é difícil vincular o que as pessoas estão ganhando com o evento Gespública”.

Este problema também é relatado pela entrevistada 3:

A mentalidade da mudança não chega a todos. A internalização é difícil. Para algumas áreas é mais fácil do que outras a aceitarem mudanças. A gente vive com esse conflito. Algumas vezes o pessoal da administração quer colocar tudo no 'quadradinho', isso não dá. Existe uma questão política na volta.

Ainda sobre o mesmo tema, ressalta a entrevistada 4 “a burocracia é o que mais emperra a evolução do gerencialismo no tribunal”, mostrando que há uma consciência sobre a necessidade de haver mudanças para que se atinja o modelo proposto.

Em relação a disseminação da cultura da autoavaliação no TRE-RS, vários entrevistados se manifestaram. A entrevistada 4 relatou que: “O grande corpo de servidores não internalizou. Sempre são os mesmos que se oferecem para participar”. Mas ponderou: “Mudança cultural é de médio para longo prazo, mas alguns benefícios se podem notar”.

A entrevistada 3 também se posiciona sobre o tema: “A estrutura burocrática do tribunal: tem a caixinha da seção, a caixinha da coordenação, a caixinha da secretaria e a caixinha da DG. Acaba ficando muito engessado”.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a avaliar se a ferramenta de gestão do governo federal, Gespública, constitui-se num efetivo instrumento para a melhoria do serviço no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul – TRE-RS.

Em cumprimento aos objetivos gerais e específicos estabelecidos no início deste trabalho foi possível apresentar o programa Gespública e descrever o processo de autoavaliação no TRE-RS. A partir deste ponto, passou-se a verificar o desempenho e os resultados alcançados decorrentes destas autoavaliações e suas críticas ao que deve ser melhorado.

Por último serão apontadas algumas ações de melhorias que podem ser implementadas com o intuito de aperfeiçoar o processo de gestão que a autoavaliação do programa Gespública e que foram identificadas por este estudo.

No cenário atual do TRE-RS, percebe-se que a implantação da ferramenta vem atingindo seus objetivos, deixando claro que a sua proposta de melhoria contínua está sendo alcançada.

A partir dos dados fornecidos pelo Tribunal, coletados nas sucessivas autoavaliações, e nas entrevistas efetuadas com o corpo de servidores públicos que compõe a alta administração, pode-se verificar efetivamente que está se atingindo os objetivos propostos.

As ações de melhorias implementadas na instituição, desde a primeira avaliação ocorrida em 2007 até agora, tem possibilitado grandes avanços na gestão, conforme foi analisado neste trabalho.

No que tange aos problemas encontrados, verifica-se uma grande necessidade de o corpo de servidores se incorporarem à metodologia proposta. Nesse caso, propõem-se ações de treinamento mais amplo, englobando todo o quadro funcional, para que estes passem a perceber melhor os benefícios da ferramenta de gestão. Esta ação poderia ter maior eficiência se este treinamento fosse incorporado às suas avaliações por competência, tornando claro o seu valor para a instituição e motivando o servidor.

Outra sugestão é a de se efetuar um rodízio dos avaliadores, estimulando esta prática junto ao quadro de funcionários, já que esta é uma tarefa voluntária, motivando uma maior participação e ampliando o processo de internalização dos conceitos propostos pela ferramenta.

Uma sugestão para novos estudos e que não está no escopo deste trabalho, é o de que se pesquise individualmente os critérios da avaliação, isso permitirá uma radiografia mais detalhada de cada ponto.

Este estudo demonstrou que a ferramenta de gestão Gespública traz resultados no médio e no longo prazo e que sua utilização continuada permite alcançar grandes avanços na administração. Com a visualização do que foi efetivamente feito é possível se planejar para a melhoria contínua, atingindo o objetivo proposto que é a eficiência. O Gespública é um facilitador da estratégia da organização.

A consciência demonstrada de que o órgão público precisa seguir rigorosamente o que está escrito na lei, segundo seus preceitos, e de que nem por isso está engessado ao ponto de não poder evoluir e se aperfeiçoar, ficou evidenciado neste estudo. O foco no cidadão e que tudo deve ser feito para servi-lo melhor, traz à luz a condição de eficiência.

Para encerrar cabe citar um trecho da entrevista feita com o Diretor Geral do Tribunal: “O Gespública leva em conta que a eficiência tem a ver com a transparência da atividade. Abrir as portas, já que somos um órgão público”.

## 8. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Cadernos ENAP; n. 10, 1997.

ANDRIOLO, Leonardo José. A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro: Artigo apresentado no ENANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <[http://administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academics\\_706\\_201002281825306618.pdf](http://administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_706_201002281825306618.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2014.

ARAÚJO, Marília Cristina da Silva; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. Herança Colonial nos Museus Públicos da Cidade do Recife: A Presença do Patrimonialismo na Escolha de seus Dirigentes. Gestão.org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - UFPE, Recife, v. 4, n. 3, p.55-67, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/159/141>>. Acesso em: 07 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.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 1, n. 47, p.5-28, jan. 1996. Quadrimestral.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial – Luiz Carlos Bresser Pereira: [www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf). Acesso em: 05 set. 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle: Cadernos MARE da Reforma do Estado. Brasília - DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno01.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno01.PDF)>. Acesso em: 23 out. 2013.



COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rap, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.829-874, set. 2008.

COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. A dinâmica institucional da reformado Estado: um balanço do período FHC. – Brasília : MP, SEGES, 2002.

DALLARI, Adilson Abreu. Privatização, Eficiência e Responsabilidade. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/editora/revista/users/revista/1205505553174218181901.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

FERRAZ, Sérgio; DALLARI, Adilson Abreu. Processo Administrativo. São Paulo: Malheiros Editores, 2000. 244 p.

FLEURY, Sonia. Diferentes abordagens sobre a reforma do Estado. Revista de Administração Pública, v. 30, n. 6, 1996, p. 185-190.

FREITAS, Fernando Jorge Correia de. O Neoliberalismo e o Consenso de Washington. Disponível em:

<[http://www.unescnet.br/nip/Edicao\\_Anterior/Revista\\_Eletronica2/ARTIGOS/TEXT02.asp](http://www.unescnet.br/nip/Edicao_Anterior/Revista_Eletronica2/ARTIGOS/TEXT02.asp)>. Acesso em: 14 maio 2014.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Vol. 35, No 4, p. 65-71, jul. /ago. 1995.

LIMA, Suzana Maria Valle. MUDANÇA ORGANIZACIONAL – Teoria e Gestão. 1a ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em Gestão Pública:a Trajetória e a Estratégia do Gespública. São Paulo: Qualitymark, 2007. 227 p.

MARTINS, Humberto Falcão (2002). “Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?”, paper apresentado e discutido em workshop realizado na FGV-SP em 28 de novembro de 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1998.

MORAES, Alexandre de: DIREITO CONSTITUCIONAL. 6ª ed. -São Paulo, Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Diego Costa de; GONÇALVES, Pedro Henrique. Modelo Gerencial da Administração Pública e sua Aplicação no Brasil: A Nova Administração Pública e o seu Processo de Aperfeiçoamento e Modernização. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/pdf/cj033727.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2013.

OLIVEIRA, Luciano. Evolução da Administração Pública no Brasil. Editora Ferreira. Disponível em: <[www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano_toq27.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

OLIVEIRA, Silvia Kataoka de. Modelo de Avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro. Disponível em:

<[https://conteudo.Gespública.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/DISSERTACAO\\_MPPPP\\_KATAOKA.pdf](https://conteudo.Gespública.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/DISSERTACAO_MPPPP_KATAOKA.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2013

PINHEIRO, Michel. O Princípio da Eficiência na Administração Pública e o Cidadão. Disponível em: <<http://www.vni.com.br/fiscal/noticias1a.htm>>. Acesso em: 30 out. 2013.

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937 - 1945). Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, São Leopoldo, v. 3, n. 6, p.132-142, dez. 2011. Disponível em:

<[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2014.

RESENDE, Flávio da Cunha. Por que Reformas Administrativas Falham? Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 17 nº50. 2002

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL -. A Instituição  
Disponível em: <<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=8>>. Acesso em: 05 out. 2013.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Brasília: UNB, 1999. V. 2.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

## ANEXO I

Questionário:

1 – O Gespública tem contribuído para a melhoria do serviço?

2 – Em que melhorou?

3 – Quais são as evidências que você tem a esse respeito?

4 – Qual a sua visão a respeito do que pensam os cidadãos? E os Servidores?

5 – Que mudanças você percebeu quando mudou o sistema de pontuação?

6 – Como tem sido implementado o Plano de Melhorias? Como tem sido a adesão dos servidores ao Plano de Melhorias?