



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

9ª Mostra da Qualidade do Judiciário – Cuiabá/MT

A PRÁTICA DO "GRUPO DE GESTÃO" NO TRE-RS

Introdução

Identificação do Órgão: Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS)

Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN)

E-mail para contato: asplan@tre-rs.gov.br

Nome do projeto: GRUPO DE GESTÃO

Nome do responsável: Jorge Lheureux de Freitas – Assessor de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional do TRE-RS

Equipe do Projeto: Adriana Cristina de Freitas Sampaio; Ana Beatriz Pazinato; Carlos Bauer Sica Diniz; Cassia Reichert; Cesar Ribeiro; Cleusa Roniz Farias Marques; Cristiane Silva; Cristina Leiria de Vasconcellos; Daniel Wobeto; Daniela Otilia Foltz; Dante Rudimar de Medeiros Ocampos; Débora do Carmo Vicente; Fabrício Caetano Prestes; Herbert Dias Miranda; Jairo Ângelo Grisa; Jefferson Luiz Trindade Wilson; Jonatas Oliveira da Costa; Jorge Lheureux de Freitas; José Farias Júnior; Luiz Eugênio Miola; Magda Stoll Andrade; Marilene Pitrez Salis; Natália Gomes da Silva; Rinaldo Miranda Castro; Roque Degrazia Neto; Sérgio Casaril; Silvana Bortoluzzi Garcia; Vital Cappellari Corrent; Vitor Oscar Marks.

Delimitação da ação: trata-se de uma prática de gestão que visa dar suporte ao trabalho da ASPLAN, especialmente na condução das ações estratégicas e na disseminação da cultura gerencial no TRE-RS. A formação do **Grupo de Gestão** permitiu a criação de um canal de comunicação direto entre os formuladores das estratégias (a Alta Administração, representada pelos Titulares de Órgãos



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Superiores - TOS) e aqueles que irão executá-las, contribuindo ainda para divulgação dos atos e do pensamento estratégico por toda a organização.

Objetivos e Metas:

- Propagar ferramentas e práticas de qualidade e gestão no Tribunal;
- Integrar as unidades do TRE-RS às atividades da ASPLAN;
- Acompanhar a execução dos programas institucionais (Planejamento Estratégico; Programa de Eleições 2008 etc);
- Realizar a avaliação da Instituição com base no Modelo de Excelência do GESPÚBLICA;
- Subsidiar e apoiar as Unidades e a ASPLAN nos assuntos relacionados com gestão estratégica.

Desenvolvimento:

1. A ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) é órgão da administração pública direta federal, sendo um ramo da justiça especializada (assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar). Hierarquicamente, pertence à segunda instância, estando subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), principalmente no âmbito administrativo.

Tem como missão “Assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade.” Para colocar esta missão em prática, conta com um quadro funcional de cerca de 800 servidores concursados, distribuídos na Secretaria (Porto Alegre) e em 173 Zonas Eleitorais (10 em Porto Alegre). Este quadro praticamente dobrou a partir de 2004, pelo motivo da criação



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

de cargos para as Zonas Eleitorais e para a Secretaria do TRE.

Administrativamente, o TRE-RS é constituído por seis Secretarias: Gestão de Pessoas, Judiciária, Tecnologia de Informação, Controle Interno e Auditoria, de Administração, de Orçamento e Finanças, todas subordinadas à Diretoria Geral. Há também a Corregedoria Regional Eleitoral, cuja autoridade máxima é exercida pelo Corregedor Regional Eleitoral, que acumula o cargo de Vice-Presidente do TRE. A Diretoria Geral é subordinada à Presidência e nela estão duas Assessorias: Jurídica e de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN). Subordinada à Presidência, está a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM). Na Figura 1, é mostrada esta estrutura.

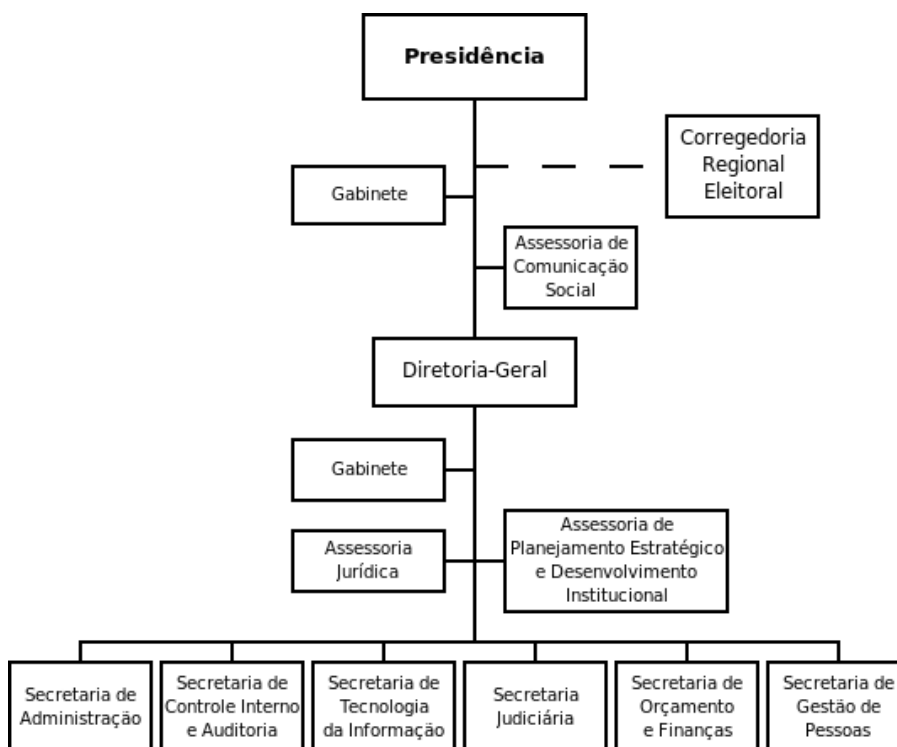


Figura 1 – Organograma da Secretaria do TRE

O TRE-RS é uma organização na qual ainda vigora uma estrutura organizacional burocrática, com ênfase na hierarquia e centralização da tomada de



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

decisão, mas que aos poucos está adotando uma gestão “gerencialista”, característica da “Nova Administração Pública”. Prova disto é a adoção das seguintes práticas e ferramentas gerenciais nos últimos anos: Gestão da Qualidade Total em 2004, com adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)¹; Gestão de Projetos conforme o PMI (*Project Management Institute*); Planejamento Estratégico Corporativo utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) adaptada às organizações públicas; e Gestão por Competências.

Relevante enumerar brevemente os desdobramentos da primeira autoavaliação da instituição pelo “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos” do GESPÚBLICA. Esta avaliação apontou, entre outras, as seguintes oportunidades de melhorias: construção de um planejamento estratégico e adoção de um sistema métrico para controle dos resultados. A par disso, em 2005, entra em vigor a Lei 11.202, reestruturando os quadros de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais. Nesse sentido, por meio da Resolução do TRE/RS N. 158/2006, foi aprovada a atual estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, criando a ASPLAN.

A ASPLAN nasceu com o intuito de sistematizar um planejamento existente, embora segmentado, nas diversas unidades deste Tribunal, evitando duplicação de esforços, superposições, conflitos positivos e negativos de competência, com a incumbência de subsidiar o primeiro planejamento estratégico da instituição.

¹ “O GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto n. 5.378/2005. Trata-se de um programa que visa contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados pelos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, sem perder o foco nos resultados. Para tanto, preconiza um “Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP”, cuja adequação das organizações que aderem a este modelo pode ser verificada por três instrumentos de avaliação: de 250, 500 e 1000 pontos. Quanto maior a pontuação, mais complexa é a avaliação. Esta avaliação considera oito critérios: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; informações e Conhecimento; Pessoas; e Processo, além dos Resultados da organização.



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Após a construção do “Plano Estratégico 2008-2011”; contando com uma estrutura enxuta (um Assessor e dois servidores) e diante de tantos projetos e desafios quanto à gestão estratégica no Tribunal, ficou latente a necessidade de se ter um grupo na instituição para auxiliar a ASPLAN e também para propagar a cultura gerencial na instituição. É neste contexto que surge o **Grupo de Gestão**.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

As organizações públicas brasileiras, a partir de 1990, vêm mudando seu enfoque de gestão, de uma atuação burocrática para uma atuação mais gerencial. Este movimento é conhecido como “Nova Administração Pública ” (PAULA, 2005) ou "Administração Pública Gerencial" e consiste, principalmente, na adoção de tecnologias gerenciais características das organizações privadas.

A estratégia adotada pela administração gerencial envolve a clara e precisa definição dos objetivos dos administradores públicos; autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; e controle através dos resultados. Jund (2006, p. 12) acrescenta que “[...] a administração gerencial caracteriza-se por decisões orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes/usuários, baseada no planejamento permanente e executada de forma descentralizada e transparente”.

No Brasil, a transição de uma administração pública burocrática para um administração pública gerencial teve como marco o “Plano da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE”, de 1995, idealizado por Bresser-Pereira. Este plano previa três dimensões para a reforma administrativa: institucional, cultural e de gestão (Pereira, 1999). No caso deste trabalho, pertinentes são as duas últimas dimensões.

A dimensão cultural refere-se à mudança de uma mentalidade de administração burocrática para uma mentalidade de administração gerencial. A



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

dimensão gestão está relacionada à dimensão cultural, que para Bresser-Pereira significa que “[...] caberia aos administradores públicos explorarem a dimensão gestão, colocando em prática as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao ‘cidadão-cliente’” (PAULA, op. cit, p. 130).

Característica relevante desta administração pública contemporânea é a gestão participativa. Para Lima (2007, p. 59),

O estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina na atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. [...] Uma gestão pública participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas.

A gestão participativa requer o desenvolvimento das habilidades de ouvir as pessoas, dar-lhes informação e delegação. Este estilo de gestão estimula o envolvimento e a contribuição de todos naquilo que lhes diz respeito, independente da hierarquia ou da função que ocupa.

A prática do **Grupo de Gestão** no TRE-RS é também a materialização da gestão participativa neste Tribunal, alinhada ainda, com os conceitos da Nova Administração Pública.

3. A PRÁTICA DE GRUPOS DE TRABALHO

A ideia do **Grupo de Gestão** é uma evolução de duas outras experiências coordenadas pela ASPLAN, que podem ser consideradas como embrião desta prática: o Núcleo de Estudos de Planejamento Estratégico (NEPE) e o G8.

O NEPE foi instituído em março de 2007, com o objetivo de promover a discussão sobre planejamento estratégico e os rumos a serem trilhados pelo TRE/RS. A definição dos participantes deste Núcleo foi feita a partir da análise de



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

currículos de servidores, considerando especialmente a formação e a experiência na área. As atividades do NEPE encerraram-se em junho de 2009.

O G8 foi um grupo constituído por oito servidores voluntários (a maioria deles lotados nas Zonas Eleitorais do interior do estado) com a finalidade de planejar a divulgação do Plano Estratégico do Tribunal. Este grupo de trabalho surgiu em outubro de 2007 e encerrou suas atividades em abril de 2008.

Estas duas experiências - o NEPE e o G8 - tiveram como ponto forte a troca de conhecimento e de ideias, assim como a ênfase no trabalho colaborativo e integrado. Considerando estes pontos fortes e os resultados satisfatórios destes grupos de trabalho, assim como a necessidade de se ter um grupo de apoio às atividades da ASPLAN, esta prática foi replicada e aperfeiçoada com o “Grupo de Gestão”.

O Grupo de Gestão, criado em março de 2008, é coordenado pela ASPLAN e composto por dois representantes de cada Secretaria/Assessoria do Tribunal (um titular e outro suplente) e cinco representantes das Zonas Eleitorais. Os representantes das Secretarias/Assessorias foram indicados pelos Titulares de Órgãos Superiores (TOs) , nomenclatura técnica adotada para designar o que se considera a "Alta Administração" do Tribunal. Os critérios de designação levaram em conta a afinidade das atividades dos servidores, o conhecimento com a matéria de gestão e, principalmente, o interesse em colaborar, participar e aprender, sempre na condição de voluntário. Dessa maneira, o Grupo de Gestão é composto por 25 membros, com diferentes formações e experiências.

A primeira tarefa do Grupo de Gestão foi estudar o “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 500 Pontos” do GESPÚBLICA. Os membros do grupo foram divididos em pequenos sub-grupos, que ficaram responsáveis em analisar um



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

dos oito critérios do instrumento e após, apresentar aos demais colegas do grupo. Esta atividade visava à otimização dos resultados quando da submissão do Tribunal ao processo de avaliação por este instrumento no ano corrente.

A metodologia como se deu este trabalho, por meio de reuniões semanais, com pauta pré-definida e registro de todas as discussões em ata posteriormente divulgada a todo Tribunal na *intranet*, passou a ser a metodologia de atuação do Grupo de Gestão. Para esta atividade específica relacionada ao GESPÚBLICA, o grupo participou de palestras e ainda realizou visita técnica em outras instituições públicas.

Aos poucos, o escopo de atuação do Grupo de Gestão foi sendo ampliado e, de um grupo focado na implantação do "Modelo de Excelência" do GESPÚBLICA, passou a desempenhar o relevante papel de difusão da gestão estratégica no Tribunal e de apoio à tomada de decisão. Para tanto, os representantes do grupo estão sendo constantemente capacitados (gestão de projetos, elaboração de indicadores, mapeamento de processos e metodologia do BSC foram alguns dos cursos dos quais os membros do grupo participaram) e a pauta dos encontros semanais tem sido ocupada por discussões quanto às práticas de gestão atualmente em andamento no Tribunal (como o acompanhamento do Plano Estratégico, por exemplo), assim como pelo delineamento das próximas ações estratégicas.

Ainda em 2008, o Grupo de Gestão se envolveu no programa "Eleições 2008", realizando o acompanhamento da execução das atividades deste. Da capacitação em Gestão de Projetos, já se verificam alguns resultados do Grupo de Gestão nas Unidades: criação do "Escritório de Projetos" na Secretaria de Administração e na Secretaria de Tecnologia da Informação.

Outra importante tarefa na qual o Grupo de Gestão está atuando é o



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

mapeamento de processos. Desde 2008, nos encontros semanais, o grupo trabalhou na identificação dos macroprocessos finalísticos e de apoio. Após discussão, a sugestão dos macroprocessos foi submetida aos TOs, que homologaram o trabalho da ASPLAN e do Grupo de Gestão, considerando pequenas alterações.

Definidos os macroprocessos, no ano corrente, os representantes do Grupo de Gestão estão trabalhando no mapeamento de cada um deles e dos demais processos em suas unidades. Para tanto, vários membros do grupo foram capacitados em mapeamento e melhoria de processos. A Secretaria de Administração, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Gabinete da Presidência já estão realizando esta tarefa.

Atualmente, alinhado com a máxima de que não há como administrar aquilo que não se pode medir, como diria Drucker (1998), o estudo sobre indicadores de desempenho tornou-se mais uma das tarefas prioritárias do Grupo. Na revisão do Plano Estratégico, programada para este semestre, após definição e homologação das estratégias e objetivos estratégicos pela Alta Administração (TOs), caberá ao Grupo de Gestão sugerir os indicadores, metas e iniciativas dos objetivos estratégicos definidos pela Alta Administração, propondo o caminho para alcançar a estratégia a que a Instituição se propõe. Em paralelo à participação nesta ação, foi estabelecido um sub-grupo do Grupo de Gestão que, até setembro deste ano, está realizando o levantamento e a proposição de indicadores operacionais, os quais, oportunamente, serão confrontados aos estratégicos.

Afora a participação em todos estes projetos e ações, e já considerando o reconhecimento institucional do desempenho do Grupo de Gestão, os colegas que nele atuam têm exercido também a atribuição de consultores internos nas suas unidades de origem, sugerindo melhorias em termos administrativos, sempre com



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

foco na otimização dos resultados organizacionais. Ainda têm sido protagonistas do relevante papel de disseminar a cultura de excelência em gestão, por meio da visibilidade e transparência das atividades do Grupo.

4. RESULTADOS

Para que se reconheça validade nos resultados obtidos até o momento, importante confrontá-los com os objetivos propostos quando da criação do Grupo de Gestão, que são: propagar ferramentas e práticas de qualidade e gestão no Tribunal; integrar as unidades do TRE-RS às atividades da ASPLAN; acompanhar a execução dos programas institucionais (Planejamento Estratégico; Programa de Eleições 2008 etc); realizar a avaliação da Instituição com base no Modelo de Excelência do GESPÚBLICA e subsidiar e apoiar as Unidades e a ASPLAN nos assuntos relacionados com gestão estratégica.

Assim, em relação à avaliação da Instituição, com base no Modelo de Excelência do GESPÚBLICA, constatou-se a participação efetiva do Grupo de Gestão em todas as etapas concernentes a essa meta, qual seja:

- a) Descrição dos Macroprocessos do Tribunal – Finalísticos e de Apoio;
- b) Realização da segunda auto-avaliação da Instituição, com base no Modelo de Excelência do GESPÚBLICA – Instrumento 250 pontos, sendo obtida uma pontuação de 164,8. Na validação externa chegou-se a 160,4 pontos, próxima à obtida internamente, o que assegura o perfeito entendimento pelo GRUPO da ferramenta usada como modelo e das orientações preconizadas pelo Programa;
- c) Elaboração do relatório da Autoavaliação;
- d) Definição das oportunidades de melhoria; e,
- e) Sugestão de Plano de Melhoria.

O Programa de Eleições 2008 teve seu monitoramento exercido pelos



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

servidores participantes do Grupo de Gestão, em relação às respectivas Unidades e ações pertinentes. Assim como o Plano Estratégico 2008-2011, que é permanentemente acompanhado.

O desenvolvimento de novos Escritórios de Projetos nas Unidades, bem como o mapeamento de processos nas Unidades, é produto da iniciativa de servidores participantes do Grupo de Gestão.

CONCLUSÃO

A formação do Grupo de Gestão, com representatividade de todos os setores do Tribunal e dos vários níveis de tomada de decisão (desde componentes da Alta Administração até servidores sem função ou cargo de chefia e/ou assessoramento) favorece o fluxo das informações e do conhecimento em gestão, implementa a gestão participativa, qualifica a tomada de decisão estratégica pela Alta Administração e gera a cultura da inovação, capilarizando esse aprendizado na Instituição.

As reuniões, com frequência semanal, propiciam o fortalecimento dos laços entre os integrantes do Grupo, colaborando ainda para minimizar a natural resistência que existe nos servidores de unidades diferentes dentro da mesma organização. Provoca união. Há o compartilhamento de desafios (como a autoavaliação realizada este ano), e de experiências diferentes, demonstrando que é possível desenvolver um trabalho integrado, em uma relação frutífera e respeitosa, com resultados que abarcam a Instituição como um todo, não mais segmentados.

As parcerias de trabalho construídas por meio da execução de tarefas em subgrupos (como o estudo dos critérios do Instrumento de 500 pontos, mapeamento de processos etc) surgem e nutrem-se ao longo do processo, servindo de base para futuras associações, agilizando projetos desenvolvidos nas próprias Unidades ou



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

intersetoriais, proporcionando, também, o enfrentamento de novos reptos, com a certeza do apoio mútuo.

Ainda, importante ressaltar que a inovação cultural suscitada pelo trabalho do Grupo de Gestão está de tal forma disseminada na Instituição e gerando frutos que servirá de mote para o Trabalho Acadêmico de Conclusão do Curso em Administração de um colega não pertencente ao grupo.

Assim, julgamos significativo compartilhar esta experiência com outras organizações no intuito de divulgar e acarrear contribuições para o aprimoramento deste modelo, pois que sua característica intrínseca é a construção coletiva.

Referencial bibliográfico

BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). **Instrumento para avaliação da gestão pública: 250 e 500 pontos**. Brasília: GESPÚBLICA, 2009.

_____. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/pdrae.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2007.

DRUCKER, Peter F. A profissão de administrador. São Paulo: Pioneira, 1998.

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em Gestão Pública**. A trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 49-95

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e**



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 50, n. 4, p. 6-29, Out./Dez. 1999.

SILVA, Natália Gomes da. **Proposição de Indicadores para a Gestão de Pessoas no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**. 2008. 104 f. Monografia (Especialização em Administração Pública Eficaz) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.