

**UNIVERSIDADE GAMA FILHO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU A DISTÂNCIA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COORDENADORIA DE PESSOAL DA SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Lílian Saldanha Paiva

Porto Alegre/RS  
Abril de 2010

**LÍLIAN SALDANHA PAIVA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COORDENADORIA DE PESSOAL DA  
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL REGIONAL  
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização *lato sensu* apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Gama Filho como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

Orientador: Prof. Rogério Gonçalves de Castro

Universidade Gama Filho  
Curso Administração Pública  
Porto Alegre/RS, 2010

**LÍLIAN SALDANHA PAIVA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COORDENADORIA DE PESSOAL DA  
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL REGIONAL  
ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia Julgada e Aprovada pelo

Professor Orientador Rogério Gonçalves de Castro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu grande amor, Marcelo Wierzynski de Oliveira, pelo carinho, compreensão, companheirismo, paciência, ajuda e incentivo.

Aos meus filhos amados, Manoela Wierzynski e Antônio Wierzynski, que embora tão pequenos, com cinco e dois anos respectivamente, colaboraram nas horas em que a mamãe precisava estudar.

A minha querida sogra, Maria Elena Wierzynski, que tem sido incansável na ajuda com as crianças.

A minha adorada mãe, Marilene Menezes Saldanha, da qual me orgulho muito, por ser exemplo irretocável de força, retidão e caráter.

Ao meu querido chefe, Rinaldo Miranda Castro, Coordenador de Pessoal do TRE-RS, pelo apoio e compreensão.

Às colegas do Gabinete da SGP que se colocaram à disposição para me ajudar, disponibilizando materiais para o referencial teórico deste trabalho, bem como meus colegas da Coordenadoria de Pessoal.

A minha colega Simone dos Santos Telechi, pelo coleguismo e parceria durante todo o curso de pós-graduação.

Ao Tribunal Regional Eleitoral por incentivar seus servidores a continuar estudando e aprendendo, fazendo com que nos tornemos pessoas e profissionais melhores.

Ao meu orientador, Professor Rogério Gonçalves de Castro, por toda a atenção prestada desde a elaboração do projeto.

## RESUMO

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" (NAP) e consiste, principalmente, na adoção de tecnologias gerenciais características das organizações privadas. Nessa nova conjuntura, a valorização do capital humano na produção de resultados passa a ser um dos enfoques contemporâneos na atuação das organizações públicas, na busca de tornarem-se mais eficientes e efetivas para a sociedade. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) vivencia essa realidade. Desde a implantação do Plano Estratégico, ficou mais evidente a necessidade de ter-se uma gestão baseada em fatos. A gestão de pessoas, conduzida pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), também precisa seguir esse enfoque. Além disso, é cada vez mais necessário ter-se uma gestão estratégica e tornar visíveis os resultados de suas ações. Dessa maneira, este estudo tem por objetivo identificar e mapear os processos da Coordenadoria de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS. O referencial teórico utilizado como alicerce desta pesquisa aborda a Nova Administração Pública; a Gestão Estratégica de Pessoas e a gestão de desempenho organizacional, com destaque para o *Balanced Scorecard* (BSC), bem como a gestão de processos. Trata-se de uma pesquisa de ordem qualitativa, exploratório-descritiva, cuja estratégia é o estudo de caso para proposição de um plano, utilizando-se a triangulação de dados (literatura técnica, documentos e observação participante) como procedimento técnico. Os dados coletados foram analisados por meio de análise bibliográfica, documental e de conteúdo. O principal resultado deste estudo é um conjunto de fluxogramas com os processos da COPES identificados e mapeados. Além disso, pôde-se obter informações pertinentes sobre o atual estágio da gestão de processos e da gestão como um todo no TRE-RS.

Palavras-chave: nova administração pública, gestão de pessoas, gestão de processos, mapeamento de processos.

## ABSTRACT

The Brazilian public organizations, since 1990, is changing its approach to management, bureaucratic acting for a more managerial performance. This movement is known as "New Public Management" (NAP) and consists mainly in the adoption of technologies that are common in private organizations. With this, the development of human capital in output is to be one of contemporary approaches in the operations of public organizations, seeking to become more efficient and effective for society. The Regional Electoral Court of Rio Grande do Sul (TRE-RS) live this reality. Since the implementation of the Strategic Plan, it became more evident the need for management based on facts. The management of people, led by the Human Resources Department (SGP), also need to follow this approach. Furthermore, it is increasingly necessary to have a strategic management and make visible the results of their actions. Thus, this study aims to identify and map the processes of the Human Resources Coordination of the TRE-RS (COPEs). The background of this study deals with the New Public Management, the Strategic People Management and the management of organizational performance, with emphasis on the Balanced Scorecard (BSC) and process management. This is a survey of the qualitative exploratory-descriptive, whose strategy is a case study to propose a plan, using the triangulation of data (technical literature, documents and participant observation) as a technical procedure. The data collected were analyzed through literature review, document and content. The main result of this study is a set of flow through the processes of COPEs identified and mapped. Furthermore, we could obtain relevant information about the current stage of the process management and management as a whole in TRE-RS.

**Keywords:** new public management, human resources, process management, process mapping.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|            |                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------|
| ASCOM      | Assessoria de Comunicação Social                                       |
| ASPLAN     | Assessoria do Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional |
| BIZAGI     | Bussiness Agility                                                      |
| BSC        | Balanced Scorecard                                                     |
| CADMI      | Coordenadoria de Comunicações Administrativas                          |
| COAAD      | Coordenadoria Administrativa                                           |
| CODES      | Coordenadoria de Desenvolvimento                                       |
| COPES      | Coordenadoria de Pessoal                                               |
| COTEC      | Coordenadoria Técnica                                                  |
| DG         | Diretoria-Geral                                                        |
| GABSGP     | Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas                            |
| GESPUBLICA | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização                |
| PRES       | Presidência                                                            |
| SA         | Secretaria de Administração                                            |
| SADP       | Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos                    |
| SAMOA      | Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial                  |
| SCI        | Secretaria de Controle Interno e Auditoria                             |
| SCBEN      | Seção de Cadastro e Benefícios                                         |
| SEARQ      | Seção de Arquivo                                                       |
| SEPAG      | Seção de Pagamentos                                                    |
| SFREE      | Seção de Frequência e Efetividade                                      |
| SGP        | Secretaria de Gestão de Pessoas                                        |
| SGRH       | Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos                           |
| SOF        | Secretaria de Orçamento e Finanças                                     |
| TRE-RS     | Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul                       |

## SUMÁRIO

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMO.....                                                                                  | V  |
| ABSTRACT.....                                                                                | VI |
| 1. INTRODUÇÃO.....                                                                           | 10 |
| 1.1. Identificação, contextualização e justificativa do problema de pesquisa.....            | 11 |
| 2. OBJETIVOS.....                                                                            | 12 |
| 2.1. Objetivos Gerais.....                                                                   | 12 |
| 2.2. Objetivos Específicos.....                                                              | 12 |
| 3. REVISÃO DA LITERATURA.....                                                                | 13 |
| 3.1. Administração Pública no Brasil: do patrimonialismo ao gerencialismo.....               | 13 |
| 3.2. Gestão Estratégica de Pessoas.....                                                      | 17 |
| 3.3. Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas.....                             | 19 |
| 3.4. Balanced Scorecard (BSC).....                                                           | 20 |
| 3.5. Gestão por Processos.....                                                               | 22 |
| 3.6. Mapeamento de Processos.....                                                            | 25 |
| 3.7. Impactos Associados à Dinâmica dos Processos.....                                       | 26 |
| 3.8. Fluxogramas.....                                                                        | 27 |
| 3.9. A Justiça Eleitoral Brasileira.....                                                     | 31 |
| 3.10. O TRE-RS.....                                                                          | 33 |
| 3.11. Gestão de Pessoas no TRE-RS.....                                                       | 38 |
| 3.12. Gestão por Processos no TRE-RS.....                                                    | 40 |
| 4. METODOLOGIA.....                                                                          | 44 |
| 4.1. Delineamento e Estratégia de Pesquisa.....                                              | 44 |
| 4.2. Participantes da Pesquisa.....                                                          | 46 |
| 4.3. Técnica de Coleta de Dados.....                                                         | 46 |
| 4.3.1. Documentação.....                                                                     | 48 |
| 4.3.2. Mapeamento de Processos.....                                                          | 48 |
| 4.3.3. Observação Participante.....                                                          | 49 |
| 4.4. Procedimentos de Análise de Dados.....                                                  | 49 |
| 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....                                                               | 51 |
| 5.1. Identificação dos Processos da Coordenadoria de Pessoal (COPES).....                    | 52 |
| 5.2. Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Cadastro e Benefícios (SCBEN).....    | 54 |
| 5.2.1. Requisição.....                                                                       | 54 |
| 5.2.2. Auxílio-transporte.....                                                               | 54 |
| 5.2.3. Auxílio-alimentação.....                                                              | 55 |
| 5.2.4. Auxílio Pré-escolar.....                                                              | 56 |
| 5.2.5. Substituições.....                                                                    | 56 |
| 5.2.6. Comissionamento.....                                                                  | 57 |
| 5.2.7. Vacância.....                                                                         | 57 |
| 5.3. Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Frequência e Efetividade (SFREE)..... | 58 |
| 5.3.1. Marcação de Férias.....                                                               | 58 |
| 5.3.2. Alteração de Férias.....                                                              | 59 |
| 5.3.3. Efetividades dos Servidores do Quadro de Pessoal.....                                 | 60 |
| 5.3.4. Afastamentos da Sede.....                                                             | 60 |
| 5.3.5. Horário Especial ao Servidor Estudante.....                                           | 61 |
| 5.3.6. Lotação Provisória.....                                                               | 61 |
| 5.4. Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Pagamentos (SEPAG).....               | 62 |
| 5.4.1. Folha Mensal de Pagamento.....                                                        | 62 |
| 5.4.2. Folha Mensal de Gratificações Eleitorais.....                                         | 62 |



|        |                                                                                                             |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4.3. | Diárias.....                                                                                                | 63  |
| 5.4.4. | Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça.....                                                            | 63  |
| 5.4.5. | Reposição ao Erário.....                                                                                    | 64  |
| 5.4.6. | Gratificação Natalina.....                                                                                  | 64  |
| 5.5.   | Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial (SAMOA)..... | 65  |
| 5.5.1. | Licença para Tratamento da Própria Saúde e Licença por Doença em Pessoal da Família.....                    | 65  |
| 5.5.2. | Licença à Gestante.....                                                                                     | 66  |
| 5.5.3. | Licença Paternidade.....                                                                                    | 66  |
| 5.5.4. | Aposentadoria por Invalidez.....                                                                            | 67  |
| 5.5.5. | Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde.....                                                | 67  |
| 6.     | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                                                                   | 69  |
| 7.     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                             | 71  |
| 8.     | ANEXOS.....                                                                                                 | 74  |
|        | A – Estratégias, objetivos e ações da SGP conforme o Plano Estratégico 2008-2011                            | 75  |
|        | B – Excerto do Regulamento Interno do TRE-RS.....                                                           | 78  |
|        | C – Mapeamento do Termo de Posse de Novos Servidores.....                                                   | 80  |
| 9.     | APÊNDICES.....                                                                                              | 81  |
|        | A – Requisição.....                                                                                         | 82  |
|        | B - Auxílio-transporte.....                                                                                 | 83  |
|        | C - Auxílio-alimentação.....                                                                                | 84  |
|        | D - Auxílio Pré-escolar.....                                                                                | 85  |
|        | E – Substituições.....                                                                                      | 86  |
|        | F – Comissionamento.....                                                                                    | 87  |
|        | G – Vacância.....                                                                                           | 88  |
|        | H - Marcação de Férias.....                                                                                 | 89  |
|        | I - Alteração de Férias.....                                                                                | 90  |
|        | J - Efetividades dos Servidores do Quadro de Pessoal.....                                                   | 91  |
|        | K - Afastamentos da Sede.....                                                                               | 92  |
|        | L - Horário Especial ao Servidor Estudante.....                                                             | 93  |
|        | M - Lotação Provisória.....                                                                                 | 94  |
|        | N - Folha Mensal de Pagamento.....                                                                          | 95  |
|        | O - Folha Mensal de Gratificações Eleitorais.....                                                           | 96  |
|        | P – Diárias.....                                                                                            | 97  |
|        | Q - Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça.....                                                        | 98  |
|        | R - Reposição ao Erário.....                                                                                | 99  |
|        | S - Gratificação Natalina.....                                                                              | 100 |
|        | T - Licença para Tratamento da Própria Saúde e Licença por Doença em Pessoal da Família.....                | 101 |
|        | U - Licença à Gestante.....                                                                                 | 102 |
|        | V - Licença Paternidade.....                                                                                | 103 |
|        | W – Aposentadoria por Invalidez.....                                                                        | 104 |
|        | X - Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde.....                                            | 105 |

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos assuntos relacionados à gestão organizacional em evidência hoje em dia é a "gestão por processos". Desde sua inclusão como um dos fundamentos da ISO 9001 versão 2000, o assunto ganhou notoriedade e passou a ser constantemente estudado e discutido. As organizações passaram a mapear suas atividades, a nomear seus processos, a identificar as tão famosas "entradas", "saídas", "recursos", etc.

Segundo os conceitos do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, processos são "um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa seqüência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes (usuários) e outras partes interessadas". Uma organização, neste conceito, é um "mar de processos", que se inter-relacionam e interagem, em contínua execução pelas pessoas que compõem sua força de trabalho.

As organizações são sistemas, que funcionam como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. O mapeamento dos processos de uma organização é bastante complexo e trabalhoso, porém deve trazer como resultado um desenho detalhado das atividades da organização, possibilitando a percepção de oportunidades de melhoria e de otimizações.

Portanto, mapear processos é um exercício de reflexão e debates cujo objetivo é retratar fielmente, por meio de fluxogramas ou qualquer outra ferramenta visual existente, como ocorrem os trâmites internos, quais são os seus pontos fracos, onde estão as incongruências pontuais, como ocorrem os fluxos de informações, quais são as responsabilidades em cada etapa, e, principalmente, quais são as entregas efetivas que constituem os serviços aos usuários internos e externos das organizações.

Embora importante, o mapeamento dentro da gestão de processos é apenas a primeira etapa. A partir do desenho resultante deste mapeamento deve-se identificar as oportunidades de melhorias, ou seja, otimizações a serem inseridas nos processos, capazes de gerar um funcionamento mais eficiente e efetivo das atividades da organização.

É importante salientar que a gestão de processos é contínua e cíclica, sendo necessário um acompanhamento constante dos processos e de suas alterações ao longo do tempo.

### **1.1 Identificação, contextualização e justificativa do problema de pesquisa**

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul aderiu ao GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). Este programa, assim como a ISO e o PNQ (Programa Nacional de Qualidade), considera os processos e sua gestão como um aspecto fundamental na busca pela excelência da gestão.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública utilizado pelo GESPÚBLICA, o critério de "Processos", juntamente com o de "Pessoas", ganha destaque no bloco referente à execução, ou seja, processos bem concebidos e conduzidos, assim como pessoas bem treinadas e mobilizadas, refletem um maior nível de excelência na gestão.

Diante deste cenário, a Coordenadoria de Pessoal (COPES) alinha-se em direção à busca da excelência na gestão difundida pelo GESPÚBLICA bem como, pretende dar cumprimento à "busca pela melhoria contínua dos processos", objetivo previsto no Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, no momento em que aplica esse objetivo ao iniciar a primeira etapa de gestão de processos, por meio do mapeamento de seus processos.

Mesmo sendo necessário o mapeamento de processos em todas as áreas do Tribunal, este trabalho se restringirá à Coordenadoria de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas, considerando-se a limitação de tempo e recursos disponíveis, bem como o fato de que todas as etapas de pesquisa serão executadas por uma única pessoa (autora e Assistente da Coordenadoria de Pessoal), tomando-se inviável expandir o escopo do estudo no atual momento.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 – Objetivos Gerais:**

- Identificar e mapear os processos da Coordenadoria de Pessoal (COPES) da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

### **2.2 – Objetivos Específicos:**

- Descrever o fluxo dos processos da Coordenadoria de Pessoal.
- Identificar os clientes, fornecedores, insumos e produtos para cada processo da Coordenadoria de Pessoal.
- Elaborar fluxogramas para os processos da Coordenadoria de Pessoal.
- Aprimorar a visão sistêmica dos servidores da Coordenadoria de Pessoal.
- Propiciar um melhor entendimento dos servidores da Coordenadoria de Pessoal em relação a suas atividades e sua participação nos processos de trabalho.
- Apresentar aos servidores da Coordenadoria de Pessoal, demais Coordenadorias e Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas o fluxo dos processos da Coordenadoria de Pessoal.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 Administração Pública no Brasil: do patrimonialismo ao gerencialismo

O Brasil, assim como os demais países da América, é um Estado relativamente jovem, se comparado aos Estados-Nações europeus. Nestes 500 anos de existência, no que se refere à Administração Pública, pode-se afirmar que se conviveu com três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial <sup>(11,16)</sup>. Estes modelos sucederam-se na linha do tempo, entretanto, continuam convivendo simultaneamente nas organizações públicas até hoje.

A administração patrimonialista vigorou desde os tempos coloniais até 1936, quando foi criado o Departamento Administrativo de Serviço Público. A criação do DASP representa um marco de transição para a administração burocrática <sup>(11)</sup>.

A principal característica do patrimonialismo é a confusão entre o patrimônio do soberano com o do Estado. Não há diferenciação entre os bens públicos e os bens pessoais e, desta maneira, os chefes de Estado utilizam a máquina pública para trazerem ganhos para si mesmos ou para seus correligionários (prática conhecida como clientelismo) <sup>(22,24)</sup>.

O patrimonialismo pode ser visto na administração pública brasileira quando se noticiam os casos de nepotismo ou de desvios de recursos públicos para atendimento de necessidades privadas de determinado grupo. Ainda, também se percebe quando da indicação de pessoas para ocuparem "cargos de confiança" ou "funções gratificadas" sem justificativa no mérito ou na competência, mas sim no relacionamento entre estas pessoas <sup>(16)</sup>.

O modelo de administração burocrática, que sucedeu ao patrimonialismo tradicional buscando trazer impessoalidade, surge no Brasil com a reforma empreendida no governo de Getúlio Vargas, na qual a administração pública passa por um processo de racionalização, concretizando o aparecimento das primeiras carreiras burocráticas. Jund (2006, p 11) conceitua Burocracia como sendo "[...] a instituição administrativa que utiliza, como instrumento para combater o nepotismo a corrupção, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema impessoal, formal e racional." <sup>(11)</sup>

A administração burocrática é influenciada pela Administração Científica de Taylor, através da busca pela racionalização como forma de simplificação, padronização e aquisição racional de materiais. Houve também a absorção de conceitos da burocracia

weberiana, como o princípio do mérito profissional, principalmente na área de administração de recursos humanos adotada.

O modelo burocrático foi mantido nos governos militares (1964-1985) e durante este período, produziu impactos positivos em relação ao aumento de eficiência, todavia, contribuiu também para a consolidação de uma tecnocracia estatal que monopolizou o Estado e excluiu a sociedade civil dos processos decisórios (PAULA, 2005, p 107). As disfunções da administração burocrática, entre elas o afastamento da missão de "servir a sociedade", a auto-referência, o clientelismo, o formalismo, produziram um aparelho do Estado lento, vultoso e ineficiente <sup>(16)</sup>.

Paralelo à diminuição da eficiência do Estado, nos anos 80, a economia brasileira atingiu um nível alto de endividamento externo. As crises do petróleo e a recessão mundial também foram sentidas.

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, a crise do Estado somente se tornou clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes foram a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inseriram num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentrou e centralizou funções, e se caracterizou pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos <sup>(24)</sup>.

Então, a partir dos anos 90, assistiu-se a uma crescente adoção das idéias neoliberalistas no Estado brasileiro, principalmente em observância ao Consenso de Washington, com o objetivo de reerguer a economia do País. Tal consenso, em síntese, recomendava a adoção de dez medidas: o ajuste estrutural do déficit público, a redução do tamanho do Estado, a privatização das estatais, a abertura do comércio internacional, o fim das restrições ao capital externo, a abertura financeira às instituições internacionais, a desregulamentação da economia, a reestruturação do sistema previdenciário, o investimento em infra-estrutura básica e a fiscalização dos gastos públicos <sup>(16)</sup>.

É neste cenário permeado por idéias neoliberalistas que foi realizada a reforma do aparelho do Estado brasileiro, idealizada por Bresser-Pereira no "Plano da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE", o qual foi lançado em 1996, no governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de estabelecer as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, principalmente no que diz respeito à transição de um modelo de administração pública burocrática para o modelo de administração pública gerencial <sup>(17)</sup>. Esta transição, em termos da dimensão do Estado, é bem sintetizada na Figura 1:

|                    | Século XX                                      |   | Século XXI                                            |
|--------------------|------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|
| Forma de Execução  | Estado Social Burocrático<br>(Executor Direto) | ⇒ | Estado Social de Mercado<br>(Contratador e Regulador) |
| Processo Decisório | Democracia Representativa                      | ⇒ | Democracia Participativa<br>(Representativa e Direta) |
| Organização        | Estado Nação                                   | ⇒ | Estado Rede                                           |

**Figura 1 – Síntese das diferenças entre os modelos de Estado dos séculos XX e XXI.**

Fonte: Pimenta (1998).

A administração pública gerencial, inspirada na administração privada, mas que não pode ser com esta confundida, prima pela redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos que passam a ser vistos como beneficiários deste processo. 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. 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 <sup>(11)</sup>.

O PDRAE enfatiza ainda que o atual paradigma gerencial, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, prescreve formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade <sup>(17)</sup>.

A reforma gerencial brasileira, que serve de referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), teve três dimensões: a institucional, a cultural e a de gestão. Na dimensão institucional, viabilizada pela Emenda Constitucional n.º 19/1998, as atividades estatais foram divididas em dois grupos: atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas do Estado. No primeiro grupo estão a legislação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas. Já no segundo, inserem-se os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares e de apoio <sup>(16)</sup>.

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

idéias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao 'cidadão-cliente'" (17).

A reforma concreta do aparelho do Estado ocorre na dimensão-gestão. É aí que a administração pública se torna mais efetiva e eficiente, onde ocorrem as mudanças culturais necessárias, ou seja, se desenvolvem estratégias flexíveis para o alcance de metas estabelecidas (17).

Na prática nos órgãos públicos, o gerencialismo é facilmente identificado quando as organizações adotam gestão por competências, gestão de projetos, indicadores de desempenho, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, certificações ISO, programas gerenciais de formação de lideranças, etc (11).

Atualmente, os órgãos públicos estão voltando seus esforços para a Gestão de Pessoas, outra tendência mimetizada da iniciativa privada. Assim como as empresas passaram a valorizar seus ativos intangíveis, os órgãos públicos começam a seguir este caminho (23). Nesta nova conjuntura, a valorização do capital humano na produção de resultados passa a ser um dos enfoques contemporâneos na atuação das organizações públicas, na busca de tomarem-se mais eficientes e efetivas para a sociedade (23).

As Organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto (31). No cenário atual, as organizações no mundo todo vêm enfrentando um clima constante de mudança nos negócios (19). Muitas estão se reestruturando devido aos novos desafios, e as incapazes de se adaptar enfrentam sérios problemas de sobrevivência. O envolvimento de pessoas talentosas e comprometidas conduzindo a mudança, com substanciais recursos alocados a esse esforço e altos interesses em risco, não garante a eficácia dessas mudanças (31). Daí a importância da busca de ferramentas que auxiliem o gestor nesse inevitável e arriscado processo (19).

Os termos globalização e nova economia permeiam nosso dia-a-dia e têm afetado a sociedade como um todo (4). Os acontecimentos em um lado do mundo, por reações em cadeia, afetam as economias do outro lado (13). Tal influência é possibilitada e impulsionada pelos meios de comunicação e pela tecnologia, seja em uma relação de colaboração, seja em uma relação de dependência (13). A globalização também é responsável pela padronização dos processos de gestão e controle empresarial (13,19).



### 3.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Atualmente, a Gestão de Pessoas é vista como área de fundamental importância para as organizações, daí se falar em "Gestão Estratégica de Pessoas – GEP".

Marras (2000) faz um resgate desta transição histórica conforme as escolas administrativas. Nesta incursão, o autor mostra que na época de Taylor e Fayol (Escola Clássica), o "empregado" era visto apenas como "[...] instrumento na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias" (MARRAS, p. 22). Nesta perspectiva, a administração de pessoas atuava somente como fiscalizadora e reguladora, detendo-se em atividades puramente operacionais, como controle de frequência, admissões, punições, etc <sup>(12)</sup>.

Apesar de, nas décadas de 20 e 40 do século XX, terem surgido correntes de estudo mais voltadas às relações humanas (Escola das Relações Humanas e Behaviorismo, respectivamente), as quais passaram a ter uma visão do empregado além de fator meramente de produção, mas sim como um ser social, apenas a partir de 1960 é que a função recursos humanos avançou para o nível tático da estrutura organizacional, deixando de ser um departamento somente operacional e recebeu *status* de gerência, conforme MARRAS, 2000; NAKAYAMA, 2001 <sup>(12,14)</sup>.

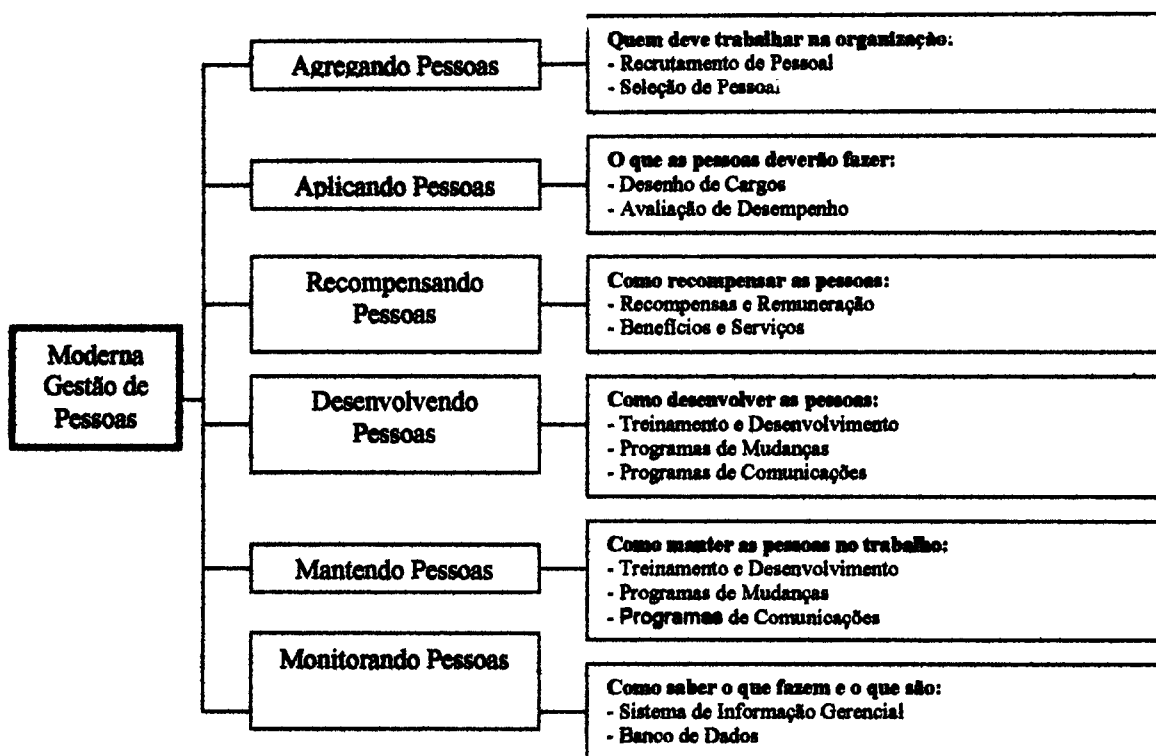
Neste período, a administração de recursos humanos (ARH) ganhou espaço no organograma, ampliando sua estrutura, a qual geralmente contemplava os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção de pessoal; cargos e salários; benefícios sociais; treinamento; higiene e segurança; e divisão de pessoal (CHIAVENATO, 1999). Esta é considerada a organização funcional tradicional do órgão de recursos humanos <sup>(3)</sup>.

A estrutura tradicional da ARH até hoje é encontrada em muitas organizações, principalmente naquelas que têm estrutura organizacional burocrática ou departamental <sup>(12)</sup>. Entretanto, em organizações mais dinâmicas, a função recursos humanos já ascendeu para o último degrau da hierarquia das organizações, passando a ser considerada estratégica. Entende-se por administração estratégica de recursos humanos "[...] a gestão que privilegia, como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem" (MARRAS, 2000, p. 253).

No final de 1980, no momento em que os processos de reengenharia, redução de custos, *downsizing* e outras ferramentas principalmente da Gestão da Qualidade Total estavam esgotando seu potencial de tornar as organizações competitivas, as atenções voltaram-se para os recursos internos das organizações, especialmente para seu capital intelectual, representado pelas pessoas <sup>(23)</sup>.

Na fase estratégica, a estrutura da função recursos humanos, ou como agora é conhecida – Gestão Estratégica de Pessoas – teve seu tamanho reduzido. Atividades operacionais como folha de pagamento, recrutamento, admissões, etc. foram terceirizadas e houve maior ênfase na determinação de políticas e em ações que contribuíssem para a geração de valor. A gestão de pessoas começou a ser executada pelos gerentes de linha, os quais seguiam as diretrizes emanadas pelo setor “Gestão de Pessoas”, não mais ficando centralizadas no setor responsável <sup>(23)</sup>.

Na Figura 2, são demonstrados os principais processos da moderna gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999). Sobre esses processos, em comparação aos processos da ARH funcional, percebe-se que não há muitas diferenças. Não mais fazem parte as funções relacionadas à higiene e segurança, às relações com os sindicatos, nem aquelas referentes ao controle de disciplina. Apesar de ser considerada uma “moderna gestão de pessoas” por Chiavenato, destaca-se que esta ainda é uma visão funcional. A perspectiva que traz a Gestão Estratégica de Pessoas na forma de papéis a serem desempenhados pelos gestores de pessoas parece transcender este aspecto funcional <sup>(3)</sup>.



**Figura 2 – Os principais processos de gestão de pessoas**

Fonte: Chiavenato (1999, p. 15).

Uma das tendências é a de que o profissional de gestão de pessoas passe a desempenhar o papel de consultor interno de gestão de pessoas, o qual, segundo Nakayama (2001, p. 212-213) “[...] acompanha o cliente interno muito de perto, auxilia na

solução de problemas, elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientado para a solução" <sup>(14)</sup>.

Pode-se observar que a função gestão de pessoas nas organizações ascendeu de um simples setor coadjuvante operacional para um setor de maior relevância na organização, na medida em que foi responsável pelo recurso que atualmente condiz à vantagem competitiva das organizações: seu capital humano.

Porém, há que se fazer uma ressalva: nem todas as organizações têm a gestão de pessoas atuando de maneira estratégica. No Brasil, nas empresas transacionais e empresas de grande porte é mais comum observar este tipo de atuação da gestão de pessoas <sup>(23)</sup>.

### 3.3 Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, p 18).

Analisando este conceito, observa-se de início uma restrição que as organizações públicas sofrem: a legal. Nas empresas privadas, pode-se contratar e dispensar pessoas livremente, conforme a necessidade da empresa, enquanto que, nas organizações públicas, isto não ocorre, uma vez que a admissão se dá por concurso público na maioria dos cargos, à exceção dos cargos em comissão, preenchidos por indicação. Nos concursos, são verificados tão somente conhecimentos sobre temas específicos (língua portuguesa, direito, matemática, informática, etc.), não havendo análise de características comportamentais. Isto pode prejudicar a organização, pois uma pessoa pode ser *expert* em Direito Constitucional, mas não gostar de trabalhar em equipe. Gerenciar esse tipo de situação é, pois, um grande desafio para os gestores de pessoas das organizações públicas <sup>(1)</sup>.

Na administração pública brasileira a gestão estratégica de pessoas ainda é uma prática em experimentação, que traz muito da postura reativa de agir conforme os reflexos das ações das outras áreas, sem a devida ênfase nos resultados da organização como um todo. Apesar disto, acredita-se que o fato de gerenciar pessoas com foco no longo prazo e procurando adotar práticas sistêmicas já representa um passo na direção de uma gestão estratégica de pessoas <sup>(12)</sup>.

Ainda, pode-se inferir que em organizações da administração indireta, principalmente empresas públicas e sociedades de economia mista, que estão mais sujeitas à competição externa, há uma tendência em se ter estruturas de gestão de pessoas mais flexíveis e estratégicas, enquanto que na administração direta, de estrutura burocratizada parecem ainda predominar setores de gestão de pessoas mais funcionais, centralizadores. Como

toda mudança de práticas de gestão implica uma mudança cultural, é normal que nas organizações públicas da administração direta esta transição aconteça de uma forma mais lenta <sup>(23)</sup>.

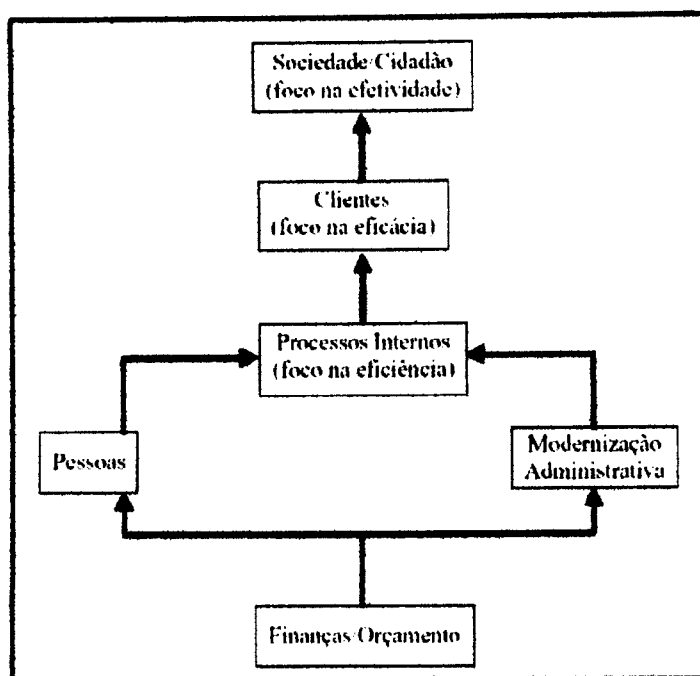
Uma das características da gestão estratégica de pessoas é a ênfase nos resultados, isto é, ela deve ter seu desempenho avaliado e acompanhado para que de fato tenha-se conhecimento de quanto a atuação de uma unidade está impactando nos resultados de uma organização <sup>(24)</sup>.

### **3.4 Balanced Scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gestão que descreve as estratégias de uma organização na forma de um mapa estratégico, contemplando as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Sua funcionalidade principal é permitir que se mensure o desempenho organizacional a partir da definição de indicadores para cada uma das perspectivas estratégicas <sup>(15)</sup>.

Esta metodologia foi desenvolvida por Kaplan e Norton com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que fosse além da dimensão financeira, mas que contemplasse também os ativos intangíveis <sup>(16)</sup>.

O BSC é uma das metodologias de medição e avaliação de desempenho organizacional mais difundidas no mundo. Entretanto, devido às diferenças na forma de atuação de um ente público e um privado, faz-se necessário adaptar esta metodologia para o setor público. Ghelman (2006) após estudo da literatura técnica e entrevistas com organizações públicas que implantaram o BSC, aponta seguinte proposta de adaptação do BSC para organizações públicas <sup>(8)</sup>, conforme figura 3:



**Figura 3 – BSC adaptado à nova gestão pública**

Fonte: Ghelman (2006, p. 74).

Explicando brevemente cada uma das perspectivas sugeridas por Ghelman (2006):

a) **Finanças/Orçamento:** ao contrário das organizações privadas, a perspectiva financeira não representa a finalidade das organizações públicas, mas sim um meio. É por meio dos recursos orçamentários que as organizações públicas atendem sua finalidade e, por este motivo, a perspectiva finanças/orçamento deve ser a base do BSC em organizações públicas;

b) **Pessoas e Modernização Administrativa:** essa apresentação derivou da perspectiva “aprendizado e crescimento” do tradicional BSC, merecendo maior atenção por ser considerada crítica pelo autor. Na dimensão “Pessoas”, há que se lidar com o desafio de motivá-las, capacitá-las e comprometê-las; já a dimensão da “Modernização Administrativa” relaciona-se à busca do “(...) aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais”;

c) **Processos Internos:** ênfase na eficiência, que deve ser atingida pelo aperfeiçoamento dos processos já existentes e pela busca de novos processos, procurando combater os desperdícios e otimizar a utilização dos recursos públicos;

d) **Cliente/Sociedade:** para o mesmo autor, a administração pública possui clientes diretos (os usuários diretos dos serviços públicos, como as pessoas que cursam

universidade pública) e indiretos (a sociedade em si, que beneficiar-se-á com o aumento de pessoas qualificadas pelas universidades públicas).

### 3.5 Gestão por Processos

É o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. A descrição envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos/serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas. É uma evolução da visão operacional de processos e é aplicável a órgãos e entidades públicos nos três poderes e nas três esferas de governo <sup>(7)</sup>.

O centro prático da ação da gestão de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar <sup>(8)</sup>.

Processos têm sido considerados uma importante ferramenta de gestão, ou seja, um instrumento capaz de aproximar as diretrizes estratégicas das pessoas que realizam seu trabalho para alcançar os objetivos <sup>(7)</sup>.

Do ponto de vista moderno da gestão, principalmente da gestão pública, é conveniente considerarmos processos como um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente / cidadão. Tais decisões se baseiam em referências, fazem uso de recursos e envolvem critérios de qualidade, planos de ação e atividades <sup>(7)</sup>.

Esse conceito amplia a idéia de processos como meros fluxos operacionais (sequências de atividades) e destaca o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes / cidadãos, bem como a competência humana de tomar decisões <sup>(7)</sup>.

O menor processo existente em uma organização é, portanto, a contribuição que cada um de seus empregados / servidores tem para com a realização dos objetivos institucionais. Todas as demais possibilidades de combinação entre as contribuições individuais geram os diferentes processos organizacionais. A essas combinações, em geral, dá-se o nome de cadeias de valor, sendo valor conceituado como o resultado a ser gerado pelos processos e que são percebidos pelos seres humanos <sup>(7)</sup>.

Para a boa execução dos processos de uma organização são necessárias a comunicação e a articulação entre os valores individuais, sendo tal sincronia o maior desafio para que os objetivos sejam plenamente alcançados <sup>(7)</sup>. A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos <sup>(31)</sup>.

Nesse contexto, a gestão de processos tem a finalidade de desenvolver uma cultura voltada para a melhoria contínua, visando subsidiar a tomada de decisão dos gestores em relação à estrutura organizacional, à alocação de pessoas e às atribuições das unidades <sup>(7)</sup>.

O GESPÚBLICA considera a desburocratização como uma das formas de melhoria contínua de gestão. Esse processo comporta duas vertentes: a primeira, voltada ao seu sentido original de eliminação do excesso de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos complexos e outros) que interferem de maneira exagerada nas relações de direitos e obrigações entre Estado e cidadão, chamada de desregulamentação. A segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, que objetiva eliminar o excesso de burocracia e, conseqüentemente, o desperdício de recursos, tempo e energia, muitas vezes caracterizados por fluxos desconexos e tramitação de documentos que não agregam valor aos serviços prestados, e que prejudicam os resultados finais das ações públicas <sup>(6)</sup>.

Vivemos uma "Cultura de Silos" (estruturas altas e grossas), que impedem que os assuntos interdepartamentais sejam resolvidos por aqueles que estão na parte baixa ou média do silo. Os assuntos dependem de ir subindo até o topo, pois essas estruturas não têm janelas ou portas alternativas. Quando a questão é interfuncional, o gerente do alto de um silo discute e resolve com o gerente do alto do outro silo, sendo que muitas vezes os funcionários acabam se sentindo como meros implementadores e fornecedores de informação. Além disso, o tempo de processamento do pedido do cliente pode ser mais demorado <sup>(31)</sup>.

Essa forma de transmissão da informação, distribuição das tarefas e relato de resultados de volta ao topo da pirâmide é conhecido como "comando e controle" <sup>(31)</sup>.

Quando se passa a entender a organização através de uma Visão Horizontal ou de Sistema, procurando ter sempre sob o foco o cliente, os produtos, o fluxo de trabalho, os processos multifuncionais, "cortando" assim as fronteiras das áreas funcionais, percebe-se a relação cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços <sup>(31)</sup>. As

"interfaces funcionais", pontos em que existe a passagem de uma área para outra, constituem oportunidades de melhorias que precisam ser gerenciadas, pois a transferência do trabalho de uma estrutura para a outra demanda tempo e esforço, além de aumentar o risco de falhas <sup>(31)</sup>.

A Gestão por Processo implica necessariamente, entre outras coisas, na capacidade de exercitarmos uma Visão Horizontal da Organização <sup>(31)</sup>.

Na Gestão por Processo existe o foco nos processos estratégicos e multifuncionais e não em torno de funções. Os processos passam por várias áreas, abrangendo funções de diversas especialidades. Na Gestão por Processo, as áreas funcionais continuam sendo importantes, mas servem aos Processos de Negócio, que devem ter como principal foco quem são os clientes e o que eles esperam. As decisões são tomadas no nível do Processo de Negócio, com a participação e envolvimento da equipe, apoiadas e sustentadas pelo Gerente do Processo <sup>(31)</sup>.

O modelo de Gestão por Processo não pode se basear em "comando e controle", mas na "colaboração e negociação" <sup>(31)</sup>.

A Gestão por Função acaba levando à formação de algumas "Pessoas Fortes" nas áreas, com retenção de um conhecimento importante para o processo como um todo. Na Gestão por Processo ocorre a ênfase na múltipla competência e treinamento das pessoas para lidar com assuntos multifuncionais, o que acaba gerando "Equipes ou Grupos Fortes". Sem isso os funcionários não se sentem capazes de enfrentar as mudanças e desistem de ajudar e tomar providências quando necessárias <sup>(31)</sup>.

Dessa forma, na Gestão por Processos, procura-se entender e definir quais são os clientes que efetivamente tem de ser atendidos e quais produtos eles esperam. A partir desse entendimento, procura-se definir, documentar e normatizar os passos do processo amplo que permite o atendimento de um certo tipo ou conjunto de clientes, e especificar a contribuição de cada órgão nesse processo <sup>(7)</sup>.

Assim, define-se processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades, ordenadas de maneira lógica, que necessitam de insumos, agregam algum tipo de valor e geram algum resultado a um cliente específico. Esses insumos podem ser informações ou conhecimentos <sup>(6)</sup>.

Outrossim, processo é uma seqüência de atividades interligadas, caracterizadas por terem insumos (inputs) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (outputs) de atividades destinadas a produzir um bem, ou um serviço intermediário ou final <sup>(7)</sup>.



### 3.6 Mapeamento de Processos

Para que seja feito o mapeamento de processos é preciso responder aos seguintes questionamentos: que serviços serão entregues? Quais serão os envolvidos no processo? O que iniciará o processo? Como serão executados os serviços? Quais serão os dados utilizados? Que informações e produtos serão gerados pelo processo? <sup>(25)</sup>. Responder a essas perguntas é fundamental para a obtenção de elementos para a análise sistêmica da organização <sup>(25)</sup>.

Ainda, o mapeamento provê uma estrutura para que os processos complexos possam ser avaliados de forma simples. A equipe pode ver o processo completo. É possível visualizar mudanças no processo que provocarão grandes impactos <sup>(7,31)</sup>. Áreas e etapas que não agregam valor podem ser facilmente identificadas e os tempos de ciclo de cada etapa podem ser estimados <sup>(7,31)</sup>.

Estabelecer os pontos de início e fim de um processo é um ponto de partida crucial no mapeamento, pois ajuda a equipe a identificar as etapas importantes, eventos e operações que constituem o processo. Tipicamente o ponto inicial de um processo é o primeiro que recebe inputs de fornecedores. Normalmente o ponto final é a entrega do produto principal ou serviço ao cliente do processo <sup>(25,31)</sup>.

Como o intuito é favorecer o alcance dos objetivos das pessoas e das instituições, a melhor forma de modelar um processo é começar justamente pela descrição dos resultados esperados. Em outras palavras, ao invés de iniciar um mapa de processos a partir da ótica interna das organizações, devemos buscar quais os valores finais gerados aos clientes / cidadãos, caracterizá-los claramente e daí se construir os modelos no sentido inverso <sup>(31)</sup>.

A modelagem dos processos pela orientação aos resultados permite que as diferenças de expectativa sejam rapidamente observadas e se promovam ações para evitar a propagação de erros no processo <sup>(7)</sup>.

Uma vez acertados os critérios em que a cadeia de valores do processo estará alicerçada, o responsável pelo valor-resultado procura identificar quais as condições em que o insumo poderá ser entregue e elabora o respectivo plano de ação <sup>(7)</sup>.

Outra grande e importante diferença da abordagem voltada a resultados é que não existem posições estáticas do processo – por exemplo, um modelo atual contendo imperfeições e um modelo proposto que ainda será implantado. A conclusão da modelagem se dará quando os gestores responsáveis assim o decidirem, pois uma vez que a discussão se dá a partir dos resultados finais desejados, os modelos representados e atualizados permanentemente funcionarão como uma ferramenta cotidiana de gestão <sup>(7)</sup>.

Por outro lado, a qualquer momento que se deseje utilizar o modelo – por exemplo, para a construção de uma solução automatizada –, tem-se a representação mais aproximada da realidade que se pode compreender <sup>(7)</sup>.

Prosseguindo com a construção do mapa de processos, pode-se chegar a sistemas efetivamente complexos (longas cadeias de valor), em que as contribuições dos envolvidos estarão explícitas e convergindo para objetivos comuns, o que é crucial para a gestão do conhecimento e para a sustentabilidade do processo <sup>(7)</sup>.

O sucesso do mapeamento de processos depende do envolvimento do maior número possível de pessoas que fazem parte do processo a ser modelado em sua construção coletiva, pois ninguém melhor que o responsável por um trabalho para descrevê-lo em conformidade com o mundo real. Envolver a todos trará maior velocidade, trabalho em paralelo, maiores conformidade e detalhamento, cada um representando apenas suas competências, com muito maior detalhe nas regras de negócios e o reconhecimento da importância do trabalho nos objetivos maiores da instituição <sup>(7)</sup>.

Ao se mapear processos, pode-se aproveitar ao máximo o papel dos líderes, por meio do fomento de reuniões periódicas entre os responsáveis pela geração de resultados finais e suas equipes. Os valores identificados pelos líderes certamente terão como insumos, referências e recursos os trabalhos de seus colaboradores. As reuniões servirão de momentos riquíssimos de gestão dos processos, inclusive com a identificação de “lacunas” nos modelos que devem ser preenchidas <sup>(7)</sup>.

Após, feito o mapeamento dos processos, deve-se partir para a etapa de otimização dos mesmos, ou seja, apontar quais as etapas críticas na sequência de determinado processo que poderiam ser retiradas ou então feitas de outra forma, destacando a eficiência e eficácia do processo <sup>(7)</sup>.

### **3.7 Impactos Associados à Dinâmica dos Processos**

Todos os impactos associados à dinâmica dos processos podem e devem ser desdobrados em indicadores tais como custos, tempos e qualidade, permitindo a visualização de trechos críticos do sistema e a conseqüente tomada de decisão para evitar descontinuidades <sup>(7)</sup>.

Ao invés de iniciar a modelagem completa de uma instituição pela visão maior das grandes etapas (costumeiramente denominados “macroprocessos”), o que se orienta é que seja feita a representação simultânea dos “microprocessos” (as contribuições de cada pessoa), que uma vez sincronizados permitirão a visualização da cadeia global de valor da organização. A partir dela, pode-se escolher como “cortar” o processo maior nas fatias que tenham conexão entre si <sup>(7)</sup>.

O outro mecanismo para minimização de riscos de implantação de alterações nos processos é a construção de cenários alternativos (simulação). Muitas vezes, um processo a princípio perfeito na prancheta de desenho torna-se um problema ao ser implantado e muitas das dificuldades poderiam ser evitadas ao se atribuir parâmetros como tempos entre as chegadas dos valores, duração das tomadas de decisão, quantidades de pessoas disponíveis e custos envolvidos. No cruzamento de tais informações, deve ser possível verificar a formação de gargalos ou filas em cada estágio do processo, além de observar desperdícios ou falta de recursos, dentre outras propriedades, e corrigi-las antes de colocar em prática as mudanças. Se for possível, ainda, é muito interessante se emular os processos previamente, ou seja, ao invés de apenas modelar os sistemas (abstração completa) ou mesmo de os simular (incluindo dados estimados), deve-se tentar incluir dados concretos da realidade no experimento <sup>(7)</sup>.

### 3.8 Fluxogramas

Após identificados os processos de uma organização, o mapeamento de processos deve-se dar através de fluxogramas. A elaboração de fluxogramas é uma ferramenta inestimável para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais <sup>(7, 30,31)</sup>.

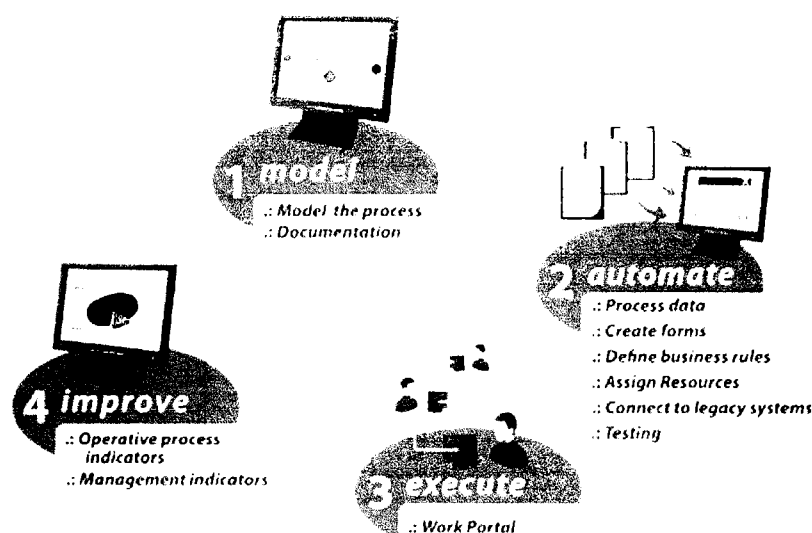
Define-se um fluxograma como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo <sup>(30, 31)</sup>.

Atualmente existem softwares próprios destinados ao mapeamento de processos <sup>(27,30)</sup>. As organizações se deparam todos os dias com novas demandas de clientes, fornecedores, empregados e sociedade. Hoje em dia as organizações de sucesso simplesmente diferem das demais organizações que sobrevivem, por estarem constantemente pesquisando novos e melhores caminhos para trabalhar e reinventando ou transformando seus processos periodicamente <sup>(7,27,30,31)</sup>.

Como resposta a esse desafio, existe um software chamado BizAgi (Business Agility), com uma versão gratuita disponível na internet, que oferece às organizações uma plataforma completa de desenho de processos <sup>(30)</sup>. BizAgi ® é o sistema Business Process Management (BPM), desenvolvido pela Vision Software.

Business Process Management (BPM) é uma filosofia de gestão empresarial. O seu principal objetivo, baseado na gestão de processos, é fornecer aos dirigentes de empresas os elementos de informação correta para a devida repartição dos recursos da organização, aumentando assim sua eficiência e rentabilidade, por meio da gestão sistemática dos processos de negócios que devem ser continuamente modelados, automatizados, integrados, controlados e otimizados <sup>(30)</sup>.

BizAgi é um conceito de Business Process Management ou BPM, que gera automaticamente um aplicativo da Web, ativado por um diagrama de processo. Para isso, o software BizAgi proporciona que sejam feitas todas as etapas de um processo: modelar, automatizar, executar e melhorar. Cada uma dessas fases é administrada por diferentes componentes, através de gráficos e ambiente dinâmico <sup>(30)</sup>. A figura 4 abaixo explica os passos para construção de um processo, usando o software BizAgi:



**Figura 4 – Passos para a construção de um processo, usando Bizagi**

Fonte: BizAgi User's Manual <sup>(30)</sup>.

O primeiro passo usando a ferramenta BizAgi é determinar ou identificar os processos. Para fazer isso, pode-se usar o BizAgi Process Modeler ou Modelador de Processos BizAgi. Esse componente é uma aplicação que pode ser adquirida gratuitamente na internet e utilizada em qualquer computador. O Modelador de Processos BizAgi permite diagramar e documentar os processos de forma ágil e simples <sup>(30)</sup>.

Depois de projetar o processo, o próximo passo é automatizar. Automatizar significa converter todas as atividades do processo em uma aplicação tecnológica. BizAgi Studio é a

ferramenta utilizada para automatizar os processos que foram definidos no Modelador de Processos BizAgi sem requerer qualquer programação <sup>(30)</sup>.

O software BizAgi oferece um conjunto de ferramentas que gera graficamente um modelo associado a um processo de negócio (diagrama de fluxo, regras de negócio, interface de usuário, etc.) Este modelo é armazenado em um banco de dados e é interpretado e executado na internet pelo servidor BizAgi, com um nome de usuário e senha. A aplicação resultante após a automação de processos com BizAgi tem uma característica muito importante: quando o processo é modificado (qualquer elemento do modelo) a aplicação web mostra a mudança automaticamente <sup>(30)</sup>.

O BizAgi BPM Server ou Servidor BizAgi é o motor que executa e controla os processos de negócios construído em estúdio BizAgi. Este servidor é baseado em uma coleção de componentes que oferecem todas as funcionalidades necessárias para uma gestão eficaz de processos de negócio da organização. O servidor BizAgi, com base no modelo previamente construído, controla e verifica as tarefas se estão sendo feitas no momento correto, pela pessoa correta ou recurso, e de acordo com as diretrizes da empresa <sup>(30)</sup>.

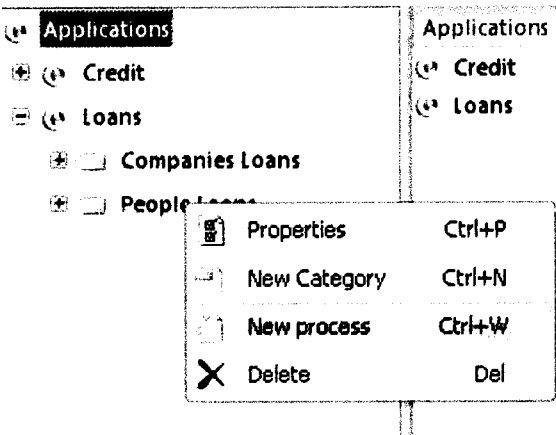
O Servidor BizAgi tem um conjunto completo de relatórios de desempenho e indicadores sobre os processos que permitem analisar o negócio, identificar gargalos e suas causas e identificar oportunidades de melhoria em seus processos. Baseado em suas descobertas, processos e políticas podem ser ajustadas em tempo real usando o aplicativo da web. Melhorias também pode ser feitas usando o estúdio BizAgi para gerar uma nova versão do processo. A nova versão do processo pode ser colocada em produção sem necessidade de qualquer programação, em um curto período de tempo, apenas modificando o modelo de negócio, tornando-o mais fácil de fazer a melhoria contínua e para aumentar a produtividade na organização <sup>(30)</sup>.

Um processo de negócio é um conjunto estruturado de tarefas que são executadas, consecutivamente ou ao mesmo tempo, por vários indivíduos ou aplicações, a fim de alcançar um objetivo pré-definido. No entanto, um processo de negócio vai além desta definição breve e simples. Um processo de negócio consiste em orientações ou políticas da empresa, bem como as exceções, os requisitos de informação e outros tipos de elementos que podem mudar constantemente <sup>(30)</sup>.

BizAgi (Business Agility) garante a execução correta, eficiente e adequada das diferentes tarefas ou atividades envolvidas no processo de negócio, controlando e verificando se elas são realizadas no momento certo e pela pessoa certa ou recursos, de acordo com as diretrizes e objetivos da empresa <sup>(30)</sup>.

BizAgi consegue processar informações em um modelo estruturado de dados e se relaciona a todos os outros elementos do processo (atividades, formas, regras de negócios, etc.) Desta forma, os processos podem ser criados e modificados muito mais rapidamente, pois as mudanças são mais flexíveis <sup>(30)</sup>.

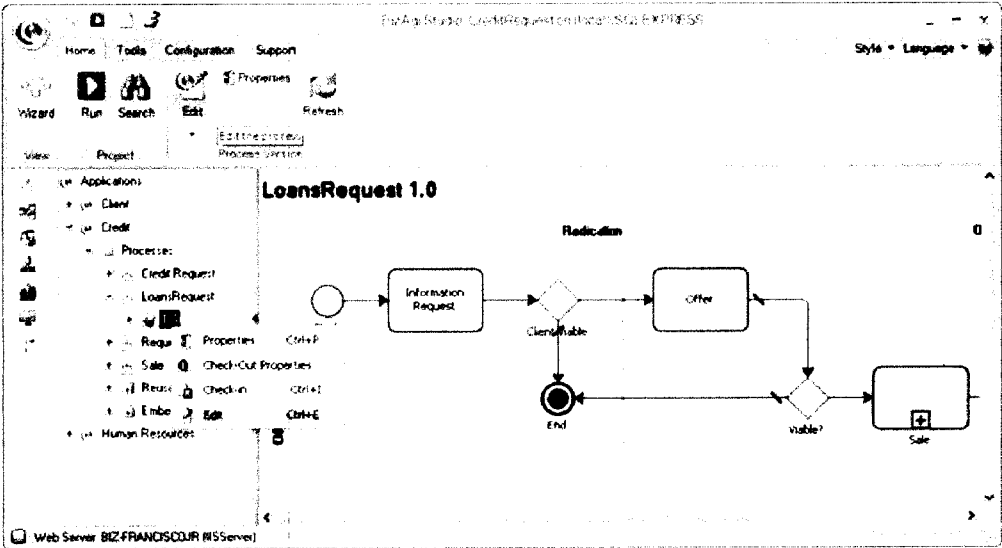
Para criar um processo, deve-se acessar o menu BizAgi, clicar no componente de aplicações e selecionar uma aplicação <sup>(30)</sup>. Após, deve-se clicar com o botão direito em uma categoria e selecionar a opção New Process (novo processo), conforme ilustra a figura 5:



**Figura 5 – Criação de um processo**  
Fonte: BizAgi User's Manual <sup>(30)</sup>.

Feitos esses procedimentos, devem-se seguir os passos abaixo:

- 1. Criar o aplicativo e o processo.
- 2. Selecionar a versão do processo que será criado com o botão direito do mouse sobre ele e selecione Editar ou check-out para editar o processo, conforme ilustra a figura 6:



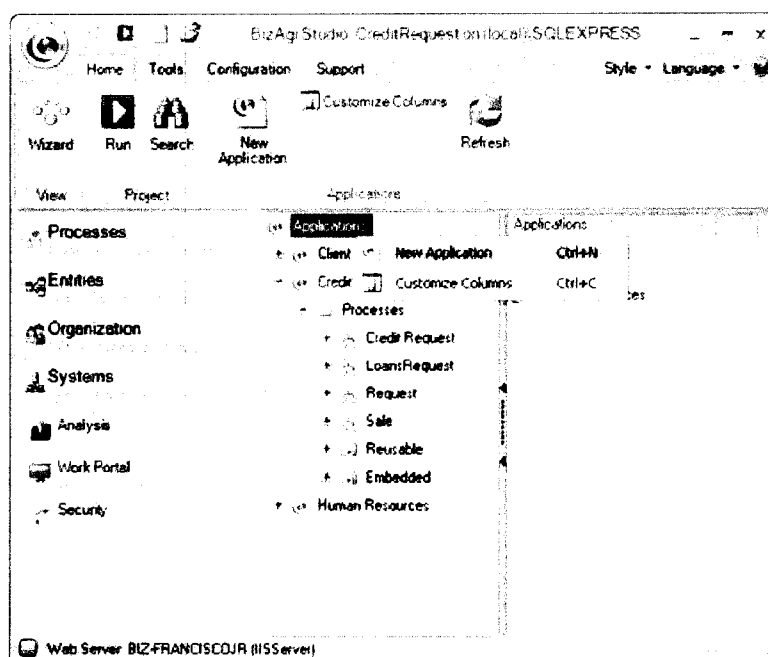
**Figura 6 – Criação do processo**  
Fonte: BizAgi User's Manual <sup>(30)</sup>.

O Modelador BizAgi será habilitado e um processo de base vai aparecer, com base no qual o processo pode ser definido.

Quando se cria um processo pela primeira vez, um processo irá aparecer automaticamente com o diagrama em branco, bem como o nome original do processo e sua versão <sup>(30)</sup>.

No Modelador BizAgi, há um conjunto de formas ou modelos para desenhar fluxogramas do processo, tomando possível padronizar a diagramação de processos.

Em seguida, pode-se criar um aplicativo. Um aplicativo é responsável por organizar os processos inter-relacionados. Cada aplicativo criado em BizAgi organiza os processos de negócio através de dois componentes: níveis e categorias; esses elementos permitem que se possa exibir os processos de uma aplicação hierarquicamente e classificá-los dentro de uma estrutura, conforme ilustra a figura 7:



**Figura 7 – Criando um aplicativo**

Fonte: BizAgi User's Manual <sup>(30)</sup>.

### 3.9 A Justiça Eleitoral Brasileira

A Justiça Eleitoral (JE) é ramo especializado da Justiça brasileira. Pode-se afirmar que a ela é responsável pela guarda de dois princípios fundamentais da Carta Magna: a cidadania e o pluralismo partidário, conforme art. 1º, incisos II e V da Constituição Federal <sup>(2)</sup>.

No que tange à sua constituição, isto está disposto nos artigos 118 a 121 da CF 1988 <sup>(2)</sup> e seu âmbito de atuação está expresso no Código Eleitoral (Lei n.º 4.757 de 1965).

Compete à Justiça Eleitoral julgar as causas relativas à legislação eleitoral. Além desta função precípua, detém ainda a função administrativa de organização e normatização das eleições.

Apesar de ser órgão essencial para a manutenção da democracia, trata-se de instituição que nem sempre esteve presente na história do Brasil. Seu surgimento remonta aos anos 30 do século passado, quando foi publicado o primeiro Código Eleitoral em 1932, que "[...] desmontou a estrutura vigente durante a República Velha: transferiu para a Justiça Eleitoral a apuração dos votos, sua contagem, a proclamação dos resultados oficiais e a diplomação dos candidatos eleitos" <sup>(20)</sup>. A atuação da Justiça Eleitoral neste período durou pouco, pois, em 1937, Getúlio Vargas a extinguiu, voltando a existir apenas em 1945, após período ditatorial da era Vargas.

Para o cumprimento de suas atribuições, a Justiça Eleitoral é representada por três instâncias: Juízes Eleitorais – JE (1ª instância), Tribunais Regionais Eleitorais – TRE (2ª instância) e Tribunal Superior Eleitoral – TSE (última instância). Pelo Código Eleitoral, também fazem parte da estrutura da Justiça Eleitoral as Juntas Eleitorais, as quais são responsáveis pela apuração dos resultados dos pleitos das Zonas sob sua jurisdição. Do ponto de vista administrativo, as Juntas Eleitorais não são importantes, pois são órgãos temporários, cuja existência inicia no dia da eleição e encerra com a proclamação dos resultados.

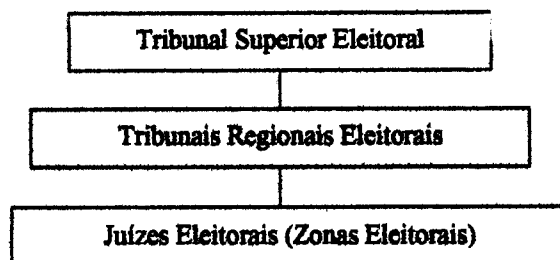
A Justiça Eleitoral tem como peculiaridade o fato de não existir uma carreira para Juiz Eleitoral, ao contrário das demais justiças. Os Juízes Eleitorais de 1º grau são Juízes da justiça comum que acumulam as funções eleitorais com as suas ordinárias. O mesmo ocorre nas demais instâncias: os Ministros do TSE são designados entre os Ministros do STF (Supremo Tribunal Federal), do STJ (Superior Tribunal de Justiça) e entre advogados de notável saber jurídico. No caso dos Tribunais Regionais, seus magistrados provêm dos Tribunais de Justiça, dos Tribunais Regionais Federais e entre advogados de notável saber jurídico.

O mandato dos Juízes dos Tribunais Eleitorais terá duração mínima de dois anos, podendo ser acumulados dois biênios consecutivos. Este é um fator importante para a análise, pois o Presidente dos Tribunais Regionais é escolhido entre os Juízes, logo, não existe uma continuidade política, nem administrativa em muitos casos, pois toda vez que encerra o mandato de um Presidente, quando outro assume, pode promover a troca do quadro de cargos de confiança (Diretor-Geral, Secretários, Chefes de Gabinete).



### 3.10 O TRE-RS

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.



**Figura 8 – Estrutura hierárquica da Justiça Eleitoral brasileira**

Fonte: Silva <sup>(23)</sup>.

O Tribunal tem como missão *"Assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade."* Para colocar essa missão em prática, conta com um quadro funcional de cerca de 770 servidores concursados, distribuídos na sede (Porto Alegre) e em 173 Zonas Eleitorais (sendo 10 em Porto Alegre). Este quadro praticamente dobrou a partir de 2004, pelo motivo da criação de cargos para as Zonas Eleitorais e para a Secretaria do TRE-RS <sup>(38)</sup>.

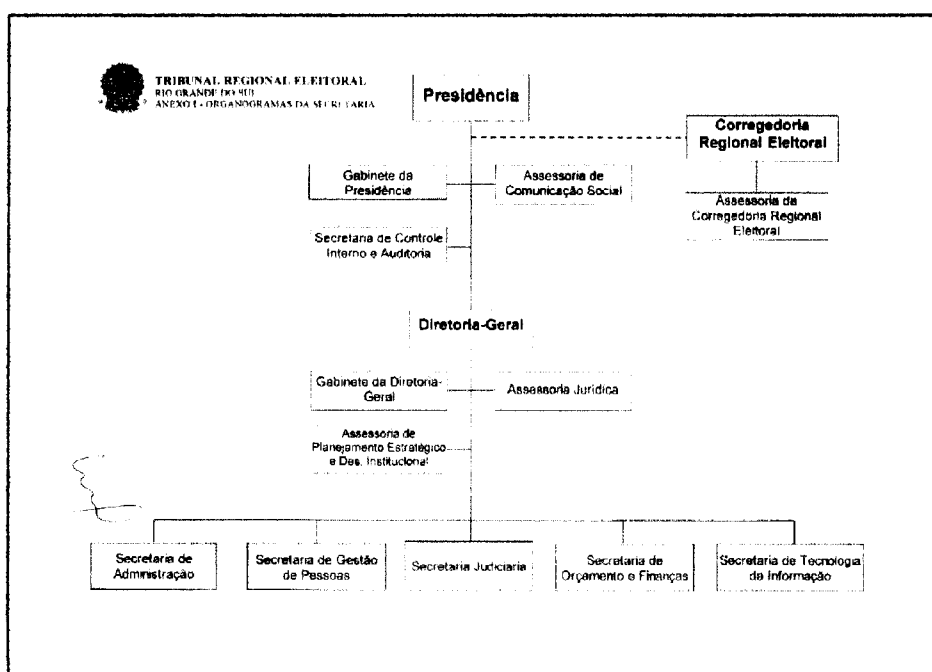
Além dos servidores do quadro próprio, atuam no TRE-RS funcionários públicos cedidos ou requisitados<sup>1</sup> de outros órgãos, bem como alguns terceirizados em atividades administrativas (motoristas, pessoal de serviço de limpeza, etc). Com relação à formação dos servidores, pode-se dizer que é bem diversificada, existindo tanto cargos de Ensino Superior (Analista Judiciário) quanto de Ensino Médio (Técnico Judiciário).

No Rio Grande do Sul, praticamente todas as 173 Zonas Eleitorais já estão com seu quadro completo por servidores concursados, com formação em ensino superior e ensino médio. O Juiz Eleitoral que atua nas Zonas é Juiz de Direito da Justiça Estadual, proveniente das Comarcas dos Municípios, havendo um rodízio de dois em dois anos nas Comarcas com mais de uma Vara.

<sup>1</sup> Requisitados são servidores de outros órgãos públicos que prestam serviço à Justiça Eleitoral. Os requisitados mantêm vínculo com seu órgão de origem.

É importante destacar que as Zonas Eleitorais são os órgãos da estrutura do TRE-RS que mais têm contato com o público. É nas Zonas Eleitorais e na Central de Atendimento ao Eleitor (CAE) que os cidadãos têm acesso aos principais serviços da Justiça Eleitoral: alistamento eleitoral, revisão de dados cadastrais, obtenção de certidões (embora algumas possam ser obtidas por meio da internet), justificativa eleitoral, transferência de título, comunicação de desfiliação partidária, prestação de contas partidárias e, em períodos de eleições municipais, são recebidos os registros de candidaturas, além de ser realizada a operacionalização em si.

Para dar suporte à área-fim, o TRE-RS conta com seis Secretarias: Gestão de Pessoas (SGP), Judiciária (SJ), Tecnologia de Informação (STI), Controle Interno e Auditoria (SCI), de Administração (SA), de Orçamento e Finanças (SOF), todas subordinadas à Diretoria Geral. Há também a Corregedoria Regional Eleitoral, cuja autoridade máxima é exercida pelo Vice-Presidente do TRE-RS, que é o órgão superior às Zonas Eleitorais. A Diretoria Geral é subordinada à Presidência e nela estão duas Assessorias: Jurídica e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN). Na Figura 9 é mostrada a estrutura da Secretaria do TRE-RS.



**Figura 9 – Organograma da Secretaria do TRE**

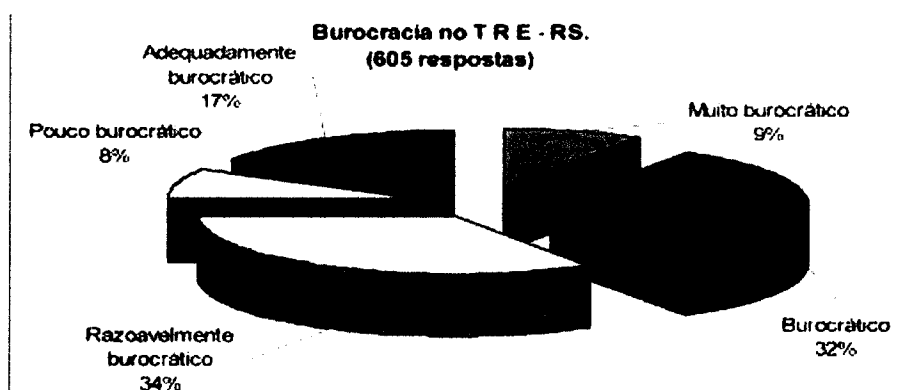
Fonte: Tribunal Regional Eleitoral <sup>(30)</sup>.

O atual organograma do TRE-RS foi aprovado em 05 de maio de 2006, por meio da Resolução TRE-RS n.º 158/06, a qual foi alterada recentemente pela Resolução TRE-RS n.º 194/09<sup>(30)</sup>. Na ocasião, foi criada a Secretaria de Controle Interno e Auditoria, que antes ostentava o *status* de Coordenadoria <sup>(33)</sup>. A criação de uma nova secretaria e de uma nova

divisão entre as já existentes coordenadorias foi possibilitada pela Lei n.º 11.202/05, a última que criou cargos para os Tribunais Regionais Eleitorais de todo o País <sup>(32)</sup>.

O TRE-RS é um exemplo típico de organização burocrática, em que as tarefas são subdivididas e o processo decisório é de cima para baixo, assim como a comunicação. A autoridade é bastante reforçada pela hierarquia e o poder é exercido em função da autoridade formal e da utilização da estrutura e regulamentos. Isso pode ser confirmado no Gráfico 1 a seguir, que mostra a impressão que 605 servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul tinham acerca da burocracia neste órgão, conforme pesquisa realizada em 2007 pela Assessoria do Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional - ASPLAN<sup>2</sup>. Constata-se que 41% consideraram o TRE-RS "muito burocrático" e "burocrático".

O estilo de liderança, se observado o modelo sugerido por Likert (1979), seria o "autoritário benevolente"; entretanto, há um movimento lento e gradativo, ainda incipiente, em direção a um estilo de liderança "deliberativa consultiva".



**Gráfico 1 – Burocracia no TRE-RS**

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do RS <sup>(35)</sup>.

Embora seja um órgão com características organizacionais bastante burocráticas, também se observa no TRE-RS uma tendência a seguir práticas comuns à Administração Pública Gerencial e, inclusive na mesma pesquisa da ASPLAN, em enquete sobre a cultura organizacional do Tribunal, foram obtidas as seguintes respostas, conforme Gráfico 2:

<sup>2</sup> Esta pesquisa foi estendida a todos os servidores, sendo que não era obrigatória e foi mantido sigilo quando aos dados de quem a respondeu.



**Gráfico 2 – Cultura atual do TRE-RS**

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do RS <sup>(35)</sup>.

Não entrando no mérito dos critérios da pesquisa, pode-se perceber que há um paradoxo na organização, de acordo com a impressão da maior parte dos servidores: uma estrutura burocrática convivendo com uma cultura voltada à inovação. A inovação é bastante presente tanto pelo amplo uso de tecnologia de informação no processo eleitoral (urnas eletrônicas, emissão de título na hora por meio de sistema *on-line*, certidões emitidas pela *Internet* sem custo, etc.) quanto pela busca de tecnologias de gestão mais atuais.

Nos últimos cinco anos, constatou-se a adoção das seguintes práticas e ferramentas de gestão, conforme pesquisa realizada na página da *intranet* do TRE-RS <sup>(34)</sup>:

- **Gestão da Qualidade Total:** em 2003, foi nomeada comissão para implantação do Programa de Qualidade no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul. Foram realizados treinamentos sobre o tema e servidores da comissão também participaram de eventos relativos à Gestão da Qualidade. Em 2004, o TRE-RS aderiu ao "Programa de Qualidade no Serviço Público" (PQSP), sendo avaliado pelo instrumento do GESPÚBLICA (atual nomenclatura do PQSP) em 2007, obtendo a certificação de nível 2. Desde então, o Programa de Qualidade do TRE-RS está sob responsabilidade da ASPLAN, cujo atual objetivo é a certificação "1000 pontos".
- **Gestão de Projetos:** procurando a melhoria contínua de processos, o Tribunal tem como ação no Plano Estratégico o desenvolvimento da cultura de projetos, implantando o "Escritório de Projetos Corporativo" (*Project Management Office – PMO*) ao longo do ano de 2008. Por ora, já houve a capacitação de gestores e servidores em "Gestão de Projetos", segundo a metodologia do "*Project Management Institute*" (*PMI*), a escolha do software para a gestão de projetos no Tribunal e a definição da "Metodologia de Gestão de Projetos" própria do Tribunal, na qual estão sendo capacitados servidores de todas as áreas. Essa ação está em andamento.

• **Planejamento Estratégico:** a partir de março de 2007, a ASPLAN, já com quadro próprio (um Assessor e dois servidores), iniciou a sistematização do planejamento no Tribunal, a qual culminou com a divulgação do Plano Estratégico 2008-2011 em dezembro do mesmo ano <sup>(36)</sup>. O Plano Estratégico do TRE-RS utilizou o modelo de planejamento corporativo em conjunto com a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* adaptada à realidade das organizações públicas (Figura 10).



**Figura 10 – Mapa Estratégico (BSC) do TRE-RS**

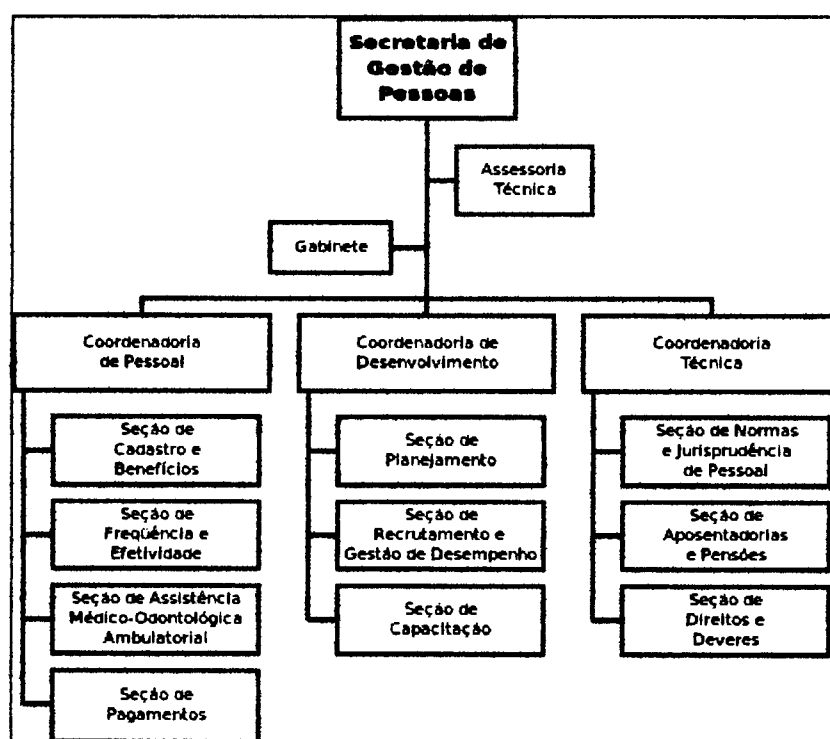
Fonte: Rio Grande do Sul <sup>(34)</sup>.

• **Gestão por Competências:** em 2007, o TSE publicou Resolução determinando que todos os servidores da Justiça Eleitoral brasileira fossem avaliados pelos critérios da Gestão por Competências – conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir desta determinação legal, desde junho de 2007, no TRE-RS, foi feita pesquisa sobre Gestão por Competências, bem como os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) participaram de eventos sobre o assunto com o intuito de definir a fundamentação teórica e metodológica a ser adotada no Tribunal no que diz respeito à Gestão por Competências. Esse referencial foi utilizado na construção (com participação das chefias e servidores) do instrumento de “Avaliação de Desempenho por Competências”. Tal instrumento está sendo aplicado a todos os servidores do quadro desde maio de 2008. Também se está utilizando a Gestão por Competências para o mapeamento e desenvolvimento de ações de capacitação.

Como pode ser verificado, o TRE-RS está implantando diferentes práticas da Administração Pública Gerencial e, nesse contexto, é cada vez mais importante a atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas.

### 3.11 Gestão de Pessoas no TRE-RS

A gestão de pessoas no TRE-RS é competência da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). A SGP hoje conta com três Coordenadorias: Coordenadoria de Pessoal (COPEs), Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES) e Coordenadoria Técnica (COTEC), além de Gabinete (GABSGP). A COPEs é encarregada da folha de pagamento, benefícios, frequência, efetividades e assistência médico-odontológica ambulatorial. Cabem à CODES atribuições associadas à capacitação dos servidores e planejamento das ações de Gestão de Pessoas no Tribunal. A COTEC é responsável pelas aposentadorias, pensões, processos administrativos e outras demandas associadas à legislação de pessoal. No GABSGP, encontram-se servidores que prestam assessoria direta à Secretária de Gestão de Pessoas na tomada de decisões estratégicas e também na execução de procedimentos operacionais próprios, conforme ilustra a figura 11. Mais detalhes das competências da SGP estão esclarecidos no Anexo B.



**Figura 11 – Organograma da SGP**  
 Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do RS <sup>(30)</sup>.

A seguir, no Quadro 1, estão representados graficamente os subsistemas da moderna gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999) e as respectivas coordenadorias e seções que são responsáveis pelas atividades dos mesmos no TRE-RS. Sobre o referido quadro, destaca-se que os itens sinalizados com asterisco (\*) significam que tal processo

não existe formalmente no Tribunal, mas, caso este venha a existir, sua provável competência ficaria por conta da Coordenadoria e Seção (ou Seções) apontadas.

Ainda sobre o Quadro 1, percebe-se que a COTEC praticamente não é responsável por nenhum dos principais processos de gestão de pessoas no Tribunal. Isto se deve ao fato de que essa Coordenadoria tem um papel bem específico e que só pode ser encontrado em órgãos públicos, uma vez que suas atribuições correspondem preponderantemente à assessoria jurídica nas consultas relativas à legislação de pessoal e também à redação de normas internas (portarias, resoluções, instruções normativas) sobre gestão de pessoas.

| Subsistema                   | Processos                              | Coordenadoria | Seção                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregando pessoas</b>     | <b>Recrutamento</b>                    | <b>CODES</b>  | <b>Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho</b>                                                |
|                              | <b>Seleção</b>                         | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho *</b>                                              |
| <b>Aplicando pessoas</b>     | <b>Desenho de cargos</b>               | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho *</b>                                              |
|                              | <b> Avaliação de desempenho</b>        | <b>CODES</b>  | <b>Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho</b>                                                |
| <b>Recompensando pessoas</b> | <b>Recompensas e remuneração</b>       | <b>COPEs</b>  | <b>Seção de Folha de Pagamento</b>                                                                 |
|                              | <b>Benefícios e serviços</b>           | <b>COPEs</b>  | <b>Seção de Cadastro e Benefícios<br/>Seção de Atendimento Médico, Odontológico e Ambulatorial</b> |
|                              |                                        | <b>COTEC</b>  | <b>Seção de Aposentadoria e Pensões</b>                                                            |
| <b>Desenvolvendo Pessoas</b> | <b>Programas de Mudanças</b>           | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Planejamento*</b>                                                                      |
|                              | <b>Programas de Comunicações</b>       | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Planejamento*</b>                                                                      |
|                              | <b>Treinamento e Desenvolvimento</b>   | <b>CODES</b>  | <b>Seção de Planejamento e Seção de Capacitação</b>                                                |
| <b>Mantendo Pessoas</b>      | <b>Programas de Mudanças</b>           | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Planejamento*</b>                                                                      |
|                              | <b>Programas de Comunicações</b>       | <b>CODES*</b> | <b>Seção de Planejamento*</b>                                                                      |
|                              | <b>Treinamento e Desenvolvimento</b>   | <b>CODES</b>  | <b>Seção de Planejamento e Seção de Capacitação</b>                                                |
| <b>Monitorando Pessoas</b>   | <b>Sistema de informação gerencial</b> | <b>COPEs</b>  | <b>Seção de Cadastro e Benefícios</b>                                                              |
|                              | <b>Banco de dados</b>                  | <b>COPEs</b>  | <b>Seção de Cadastro e Benefícios</b>                                                              |

**Quadro 1 – Processos da moderna gestão de pessoas e executores no âmbito do TRE**

Fonte: Silva <sup>(23)</sup>, a partir de Chiavenato (1999, p15).

Com a publicação do Plano Estratégico 2008-2011, todas as Unidades do Tribunal passaram a ter metas a cumprir. A SGP possui 16 ações no Plano para executar, dentro de

oito objetivos estratégicos (sendo três deles compartilhados com outras unidades) das dimensões "Pessoas, Aprendizado e Crescimento", "Processos Internos" e "Sociedade e *stakeholders*"<sup>3</sup>. Esses dados são mostrados com mais detalhes no Anexo A.

Há um predomínio de ações na dimensão "Pessoas, Aprendizado e Crescimento"; todavia, há que se lembrar que, embora não esteja explícito, objetivos e ações de outras unidades também poderão precisar do suporte da SGP, que pode ser tanto na realocação de pessoal quanto na qualificação para cumprimento de determinada ação, por exemplo.

Dessa maneira, percebe-se que a SGP passa a desempenhar papel de parceiro estratégico no âmbito do Tribunal.

Com a implantação do Planejamento Estratégico utilizando BSC, todas as áreas do TRE-RS precisam cada vez mais ser geridas por fatos e não por suposições <sup>(3)</sup>. Nesse contexto, a gestão de pessoas do TRE-RS precisa se reinventar, pois a ela cabe o importante papel de gerenciar o principal ativo da organização: as pessoas.

### **3.12 Gestão por Processos no TRE-RS**

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, a exemplo dos demais representantes desta Justiça Especializada, tem primado pela efetividade e segurança na condução de sua missão, mormente no que se relaciona à atividade jurisdicional e aos pleitos eleitorais propriamente ditos.

Num período mais recente, com sua adesão à sistemática da qualidade, tem procurado mesclar planejamento e execução - historicamente marcados pelo sucesso e reconhecimento público incontestável - com as modernas ferramentas de gestão, planejamento estratégico e auto-avaliações com base em modelos de excelência de gestão.

O primeiro grande passo nesse sentido foi a adesão do TRE-RS ao programa de qualidade do governo federal, GESPÚBLICA, que culminou na primeira auto-avaliação da Instituição, no ano de 2006. Em continuidade, o ano de 2007 foi marcado pela construção do primeiro plano estratégico, já com fundamento na metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e pela instauração da cultura de projetos, com a criação do Escritório de Projetos Corporativo e dos Escritórios de Projetos de outras unidades.

Dentro da filosofia de melhoria contínua e em consonância com as orientações nacionais para os Tribunais do país, foi realizada a revisão do planejamento estratégico com foco no alinhamento com o Plano Estratégico do Poder Judiciário Nacional e com o Plano Estratégico Corporativo da Justiça Eleitoral. O resultado é o "Plano Estratégico 2010-2014", produzido com os esforços de todas as áreas da Instituição <sup>(37)</sup>.

A revisão partiu de quatro premissas básicas: o alinhamento do Planejamento Estratégico do TRE-RS com o do Poder Judiciário, o alinhamento com o Plano Estratégico

---



Corporativo da Justiça Eleitoral, a manutenção da Visão, Missão e Valores e o uso do BSC como metodologia norteadora da revisão.

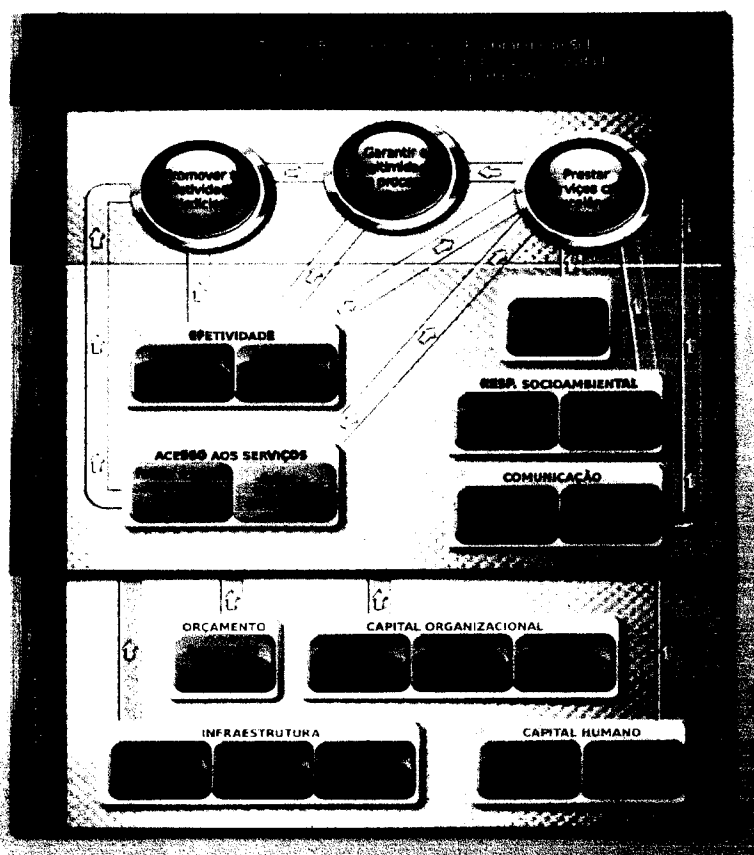
Os insumos principais para a revisão do plano foram os seguintes: o mapa estratégico primitivo e seus desdobramentos; os cenários e a matriz SWOT construídos em 2007, cujas conclusões se mostram ainda pertinentes e válidas; os resultados e as oportunidades de melhoria detectadas na auto-avaliação de 2009, nos termos do modelo de excelência do instrumento de 250 pontos do GESPÚBLICA; os planos estratégicos dos demais Tribunais e; as contribuições das pessoas vinculadas à Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul.

A tarefa de rever o plano estratégico do TRE-RS ocorreu de uma forma profunda, tecnicamente mais consistente e mais focada nas estratégias, procurando alcançar um horizonte mais distante.

Com base no BSC, o mapa e os objetivos foram divididos sob a égide de três perspectivas distintas:

- **Sociedade** – perspectiva diretamente relacionada com o atendimento das necessidades do cidadão-usuário.
- **Processos internos** – relativa aos processos responsáveis pela execução da estratégia
- **Recursos** – representa os recursos em termos de pessoas, informação, tecnologia da informação, infra-estrutura e orçamento.

### MAPA ESTRATÉGICO TRE-RS



**Figura 12 – Mapa Estratégico do TRE-RS**

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do RS <sup>(37)</sup>

Dentro da perspectiva Processos Internos, há um objetivo estratégico de “Assegurar a efetividade na gestão”, que corresponde a promover, por meio do aprendizado, do conhecimento, da cultura e das melhores técnicas de gestão, uma administração eficiente e eficaz. Para isso o indicador é o Mapeamento de Processos. Considera-se unidade que trabalha com mapeamento as Zonas Eleitorais, Gabinetes, Assessorias, Seções ou Coordenadoria que já tenham passado pela fase de sensibilização da importância do mapeamento, recebido treinamento na metodologia, identificado os processos e mapeado pelo menos um processo.

Como justificativa para tal indicador, a revisão do planejamento estratégico do TRE-RS coloca que o mapeamento de processos constitui a base de todo o processo de organização da gestão e, por outro lado, é, atualmente, a lacuna mais urgente e importante para ser suprida no TRE-RS. Os prazos foram definidos da seguinte maneira no Tribunal: identificar todos os processos do Tribunal até o final de 2010, mapear todos os processos até 2012 e modelar todos os processos que necessitem modificações até 2014.

No TRE-RS, há um grupo de trabalho chamado Grupo de Gestão que é o responsável pelo mapeamento de processos. Porém, em cada Secretaria há um grupo de servidores responsáveis por mapear os processos de suas Unidades.

Em 2009 o TRE-RS ofereceu um curso de mapeamento de processos a um grupo de servidores que ficou encarregado do mapeamento de processos de suas respectivas Unidades de lotação. Nesse curso, foi sugerido que se usasse a ferramenta BizAgi para a elaboração dos fluxogramas de processos do TRE-RS, cabendo à Secretaria de Tecnologia da Informação fazer a instalação do referido software nos computadores dos servidores que trabalharão diretamente com o mapeamento de processos de suas unidades.

Com relação à Secretaria de Gestão de Pessoas, foi criada uma Comissão de Mapeamentos de Processos da SGP, com servidores que fizeram esse treinamento, os quais definiram reuniões periódicas para identificar e mapear os processos das Coordenadorias da SGP. Atualmente somente o processo de Termo de Posse de novos servidores foi mapeado pela SGP, conforme Anexo C.

Além do objetivo estratégico e do indicador mapeamento de processos citado anteriormente, há no TRE-RS, em uso desde 2003, o SADP – Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos, onde é possível localizar um processo administrativo após este receber numeração na Coordenadoria de Assuntos Administrativos da Secretaria de Administração do TRE-RS. Nesse software é possível localizar processos por assunto ou pelo número, bem como acompanhar em que Unidade do TRE-RS o expediente está tramitando. Geralmente o recebimento e o envio dos processos administrativos, via SADP, é tarefa dos Assistentes de Coordenadorias ou de Gabinetes.

Especificamente com relação à Coordenadoria de Pessoal, a autora deste trabalho tomou posse como Assistente IV da COPES em agosto de 2006, de acordo com a Lei 11.202/2005, que tratou da reestruturação de funções dos Tribunais Regionais Eleitorais e para que ela pudesse se familiarizar com a rotina dos processos que circulavam pela COPES, esta criou um Manual de Procedimentos da Coordenadoria de Pessoal, compilando a sequência de procedimentos que pertenciam a determinado processo e qual seção era responsável pela sua realização. Esse manual, embora de uso exclusivo da Assistente, foi criado à época com a intenção de identificar e documentar os processos que passavam pela COPES, bem como se tomar um documento de fácil acesso aos colegas da COPES, quando a Assistente se ausentasse (por motivo de férias, por exemplo). Esse Manual de Procedimentos da COPES tomou-se um instrumento de referência na identificação dos processos da COPES, durante a realização deste trabalho, porém contém apenas uma lista de institutos e de seus respectivos procedimentos operacionais.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo deste Capítulo é informar quais os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste trabalho, partindo-se do delineamento e da estratégia de pesquisa, e depois apresentando as técnicas de coleta e de análise de dados.

### 4.1 Delineamento e Estratégia de Pesquisa

Este estudo caracteriza-se por ser estudo de caso, descritivo, observacional e exploratório.

Esta pesquisa tem caráter essencialmente qualitativo, sendo orientada pela tradição fenomenológica, uma vez que não tem objetivo de validar dados, ou testar hipóteses, mas sim construir significados a partir de percepções pessoais, sem uma estruturação prévia (ROESCH, 1999). Complementando com Zanelli (2002, p. 80):

Em geral, pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos. Outras distinções acrescentam que os pressupostos subjetivistas tendem, é claro, ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, à lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez dos delineamentos experimentais ou quase experimentais, à análise interpretativa em vez da manipulação estatística de dados e a tomar os dados na forma de palavras em vez de números (classificação nominal ou ordinal).

Como o objetivo principal desta pesquisa é identificar e mapear os processos da Coordenadoria de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS, por meio da aplicação de conceitos pré-existentes, apresentados no referencial teórico, entende-se que o paradigma qualitativo mostra-se adequado para fins de delineamento dos procedimentos metodológicos.

Com base nos objetivos propostos, afirma-se que o delineamento deste trabalho é predominantemente exploratório, mas com uma parte descritiva, qual seja a de apresentação da organização, enfatizando aspectos relevantes para a etapa exploratória. Gil (1993, p. 45) esclarece que as pesquisas exploratórias "...têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições."

Geralmente, cada delineamento tem determinadas estratégias de pesquisa associadas. No tocante a este estudo, a estratégia de pesquisa a ser adotada é o estudo de caso que, conforme Yin (2005, p. 32), "(...) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos."

Godoy (2006), após revisão dos conceitos de diferentes autores, inclusive de Yin, acrescenta que

*O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (GODOY, p. 121 – grifo do autor).*

Roesch (1999) afirma que, diferentemente dos experimentos, os quais são realizados em ambientes controlados e à parte, os estudos de caso possuem como uma das vantagens o estudo das pessoas em seu contexto. Na pesquisa em tela, é imprescindível essa interação com a realidade organizacional, uma vez que a proposta do estudo surgiu de uma necessidade identificada na organização, embora não sendo específica apenas desta organização, podendo os resultados servirem de referência para estudos em outras organizações.

Ainda, tomando por referência o propósito do estudo, entende-se que se trata da modalidade de projeto "proposição de planos", cuja intenção é "(...) apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais." (ROESCH, p. 75). Uma última abordagem é acerca do procedimento técnico.

Sobre este aspecto, este é um estudo de caso com triangulação de dados, pois envolve diferentes fontes (literatura, documentos, observação participante), as quais serão mais bem explicitadas a seguir. A triangulação de dados atende ao princípio da utilização de várias fontes de dados quanto à coleta dos mesmos e também, conforme Yin (2005, p. 126):

*A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação (...). Assim qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (grifo do autor).*

Patton<sup>4</sup> (1987 *apud* Schröder, 2005, p. 117) enumera quatro tipos de triangulação:

- a) de fontes de dados (triangulação de dados);
- b) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores);
- c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria);
- d) de métodos (triangulação metodológica).

<sup>4</sup> PATTON, Michael Quinn. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: Sage, 1987. 176 p.

Retomando, no que tange ao delineamento desta pesquisa, explicou-se que é de ordem qualitativa, exploratório-descritiva, cuja estratégia é o estudo de caso para proposição de um plano, utilizando-se a triangulação de dados como procedimento técnico. Definido isto, estabeleceram-se quem seriam os sujeitos participantes da pesquisa, quais as técnicas de coleta e as técnicas de análise de dados. Esses três tópicos são abordados a seguir.

#### **4.2 Participantes da Pesquisa**

A população/escopo são os servidores do quadro de pessoal, lotados na Coordenadoria de Pessoal (COPEs), ou seja, o Coordenador de Pessoal, a Assistente da Coordenadoria de Pessoal, bem como os servidores lotados nas seções que pertencem à COPEs: Seção de Cadastro e Benefícios (SCBEN), de Frequência e Efetividade (SFREE), de Pagamentos (SEPAG) e de Assistência Médica-Odontológica Ambulatorial (SAMOA).

Os sujeitos participantes da pesquisa foram escolhidos e designados por acessibilidade e conveniência, trabalhando-se com o que Strauss e Corbin (2008) chamam de “amostragem discriminada”, em que a pesquisadora procura abordar os locais, as pessoas e os documentos a partir dos quais possa, propositalmente, coletar dados <sup>(26)</sup>.

Fora o grupo de servidores selecionados, a autora deste trabalho também faz parte do conjunto de sujeitos, como observadora participante. Esta técnica de pesquisa (observação participante) será explicada no próximo tópico.

#### **4.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Inicialmente foi feita uma reunião entre o Coordenador de Pessoal, Assistente da COPEs e os Chefes das Seções supracitadas para explicar a proposta do presente estudo.

Após a reunião inicial, foi feito o mapeamento dos processos da COPEs pela Assistente da referida Coordenadoria e autora deste estudo, apresentando o fluxograma de processos mapeados ao final do trabalho para os chefes das seções da COPEs, os quais, junto com os seus servidores, puderam analisar o mapeamento e verificar se todas as etapas do fluxo de processos foram contemplados.

Neste estudo não foi feita a otimização dos processos da COPEs, apenas o mapeamento. A coleta de dados foi feita por pesquisa de documentos e de legislação e pela observação e descrição do fluxo de processos da COPEs, todos realizados pela pesquisadora responsável, Assistente da Coordenadoria de Pessoal.

Um dos motivos apontados por Yin (2005) que levam diversos autores a desprezarem o estudo de caso como estratégia de pesquisa é a “falta de rigor” atribuída à mesma <sup>(28)</sup>. Conforme o autor:

Por muitas e muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões (YIN, p. 29).

Neste mesmo contexto, Zanelli (2002, p. 83) afirma que:

O rigor na condução de estudos qualitativos é dado pela clareza e seqüência lógica das decisões de coleta, pela utilização de métodos e fontes variadas e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação.

Como se pode perceber, a coleta de dados é fator crítico de sucesso para pesquisas qualitativas, como estudos de casos. Neste intuito, a utilização de triangulação de dados pode contribuir para que se evitem comportamentos como os apontados por Yin, ao mesmo tempo em que se procura atender a recomendação de Zanelli <sup>(29)</sup>.

As técnicas de coletas de dados selecionadas para este estudo de caso foram: a) documentação; b) mapeamento de processos; c) observação participante. As fontes de dados são tanto primárias (por exemplo, a observação participante) quanto secundárias (relatórios da organização, artigos científicos, etc.).

Entende-se por literatura técnica a utilização de livros, capítulos de livros, artigos em periódicos e anais de congressos especializados. Essa etapa da coleta de dados está consignada no referencial teórico, acrescentando dados que servem para apontar categorias iniciais de investigação na construção dos roteiros de pesquisa e de análise, que seguem anexas.

A documentação, que compreende relatórios, cartas, documentos administrativos, elementos iconográficos, registros organizados em bancos de dados (YIN, 2005; ROESCH, 1999; GODOY, 2006) entre outros, segundo Roesch (1999), é geralmente empregada com a finalidade de complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados <sup>(10,21,28)</sup>. Yin (2005) ressalta, como pontos fortes da análise documental, o fato de a documentação ser uma fonte de dados estável, permitindo freqüentes revisões; discreta; exata; e a capacidade de ampla cobertura de um longo espaço de tempo, muitos eventos e ambientes distintos. Como pontos fracos, o mesmo autor aponta a possibilidade de baixa capacidade de recuperação; o reflexo tendencioso de sua autoria; a reflexão de idéias pré-concebidas do autor; e a possibilidade de ter o acesso negado pela instituição.

Para esta pesquisa, procurou-se utilizar todos os documentos pertinentes a que se pudesse ter acesso, dos quais destacam-se dois: Plano Estratégico 2008-2011 do Tribunal e Regulamento Interno do Tribunal, documento constante no Anexo B deste trabalho, que foi

atualizado recentemente (Resolução TRE-RS nº 195/09) e que traz as atribuições de todas as unidades, conforme a nova estrutura organizacional.

Por fim, tem-se a observação participante, considerada como essencial no estudo de caso qualitativo (GODOY, 2006). Zanelli (2002, p. 83) afirma que “a observação atenta dos detalhes põe o pesquisador dentro do cenário, para que possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente.”.

A observação participante ocorreu no contexto da pesquisadora no TRE-RS. Essa observação, segundo Yin (2005), fornece oportunidades ímpares de coleta de dados, bem como acesso a dados que talvez de outra maneira não seriam disponibilizados. Isto foi registrado pela pesquisadora em anotações livres e não necessariamente encadeadas cronologicamente, por meio de notas de campo.

Como pôde ser constatado, todas as técnicas de coleta de dados têm seus pontos negativos, seus vieses, e por este motivo foram eleitas diferentes técnicas, de maneira a se proporcionar uma confrontação dos dados com a finalidade de se manter o rigor da pesquisa.

A seguir, relatam-se brevemente três etapas da coleta de dados: a documentação, o mapeamento de processos e a observação participante.

#### **4.3.1 Documentação**

A maior parte dos documentos utilizados nesta pesquisa foram facilmente acessados, pois é uma política da Administração do TRE-RS disponibilizar este tipo de informação na *intranet*.

#### **4.3.2. Mapeamento de Processos**

Inicialmente foram identificados os processos da Coordenadoria de Pessoal, bem como seus clientes, fornecedores, insumos e produtos. Após, foram elaborados fluxogramas para os processos da COPES, por meio da ferramenta BizAgi, descrita no referencial teórico deste trabalho.

Por último, os processos mapeados foram apresentados aos servidores da COPES, demais Coordenadorias e Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas, visando propiciar um melhor entendimento dos servidores da Coordenadoria de Pessoal em relação a suas atividades e sua participação nos processos de trabalho.



### **4.3.3 Observação Participante**

Sobre a observação participante, primeiro há que contextualizar a função da observadora no TRE-RS. A autora-observadora desempenha suas atividades na Coordenadoria de Pessoal (COPEs) desde agosto de 2006, onde atua diretamente com todos os processos que entram e saem da Coordenadoria de Pessoal. A autora faz a triagem de todos os processos que chegam à referida Coordenadoria, encaminhando-os às respectivas seções da COPEs na ordem em que os procedimentos devem ser feitos em cada uma delas. O envio do processo para outras Coordenadorias ou para o Gabinete da SGP também é feito pela autora. Cabe salientar que todos os processos mencionados aqui são, em sua maioria, também caracterizados por serem expedientes administrativos, que recebem numeração própria, após serem protocolizados na Coordenadoria de Comunicações Administrativas (CADMI) da Secretaria de Administração (SA) do TRE-RS, quando então passam a tramitar pelas Unidades necessárias.

Durante a realização desta pesquisa, a autora procurou manter certa neutralidade quanto ao objeto pesquisado, buscando análises isentas; todavia, como em toda pesquisa social, ainda mais quando envolve observação participante, não é possível isenção total. Sendo assim, há que se considerar certo grau de subjetividade, já que as análises são construídas, em parte, a partir das percepções da autora, isto é, considerando suas vivências como sujeito ativo no espaço do TRE-RS.

### **4.4 Procedimentos de Análise de Dados**

Partindo-se das técnicas de coleta de dados, verifica-se, então, que estavam disponíveis documentos da organização e informações da literatura técnica. A partir disso, foram identificados e mapeados os processos da Coordenadoria de Pessoal, utilizando-se análise bibliográfica (leituras técnicas), análise documental (documentos da instituição) e análise de conteúdo (notas de observação participante).

A análise bibliográfica é uma das técnicas de análise de dados mais utilizada. Consiste em verificar o que existe na literatura técnica em relação aos conceitos-chave do trabalho. A análise bibliográfica realiza comparações entre os diferentes estudos sobre o mesmo tema, procurando convergências e dados que possam contribuir para os objetivos da pesquisa.

A análise documental, conforme Richardson<sup>5</sup> (1999, p. 182 *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 103), "consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados." Ela se deu com relação aos documentos disponibilizados pelo Tribunal.

A análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos que busca inferências a partir de um texto (ROESCH, 1999). Diferencia-se da análise documental porque não se atém às informações explícitas no texto, mas vai além, procurando entender o significado da mensagem (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Bardin<sup>6</sup> (2002, p. 34 *apud* GODOI, 2006, p. 352) traz o conceito desta técnica de análise de dados da seguinte forma:

Recapitulemos: a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência, esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Exposto, assim, todo o arcabouço teórico e metodológico da pesquisa, bem como descrita parte da coleta de dados, nos próximos capítulos são apresentados os dados coletados, suas análises e conclusões do presente estudo.

A análise e interpretação dos dados, bem como os resultados foram feitos por intermédio de ferramentas de tabulação e fluxogramas do software BizAgi.

---

<sup>5</sup> RICHARDSON, R. J. et. al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>6</sup> BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa transcorreu entre os meses de julho de 2009 a fevereiro de 2010, sendo a primeira etapa – definição do referencial teórico e escolha dos procedimentos metodológicos – realizada entre agosto e novembro de 2009, enquanto a segunda e última etapa – coleta, análise dos dados e redação do relatório final – ocorreu entre dezembro de 2009 e fevereiro de 2010.

Este trabalho tinha como objetivo mapear os processos da COPES, mas acabou identificando os procedimentos de outras Coordenadorias da SGP e de outras Secretarias, embora não em detalhes, ou seja, as demais unidades não foram subdivididas em seções como a COPES nos fluxogramas elaborados descritos nos capítulos seguintes. Assim, sugere-se que as demais Unidades utilizem este trabalho como referencial de partida para darem início ao mapeamento dos seus processos e acrescentem as respectivas seções e outros detalhes que julgarem pertinentes.

Quanto ao mapeamento dos processos da COPES, sugere-se que seja feito o monitoramento de alterações desses processos e o mapeamento de futuros processos que venham a ser criados.

Embora a COPES seja uma coordenação essencialmente operacional, como já descrito no referencial teórico, os fluxogramas elaborados não apenas apresentaram uma rotina de procedimentos operacionais, como também propiciou explicitar os pontos de início e fim de cada processo, bem como seus pontos decisórios.

De acordo com o Plano Estratégico 2010-2014, este trabalho fez com que a COPES tenha adiantado drasticamente o processo de identificar e mapear os seus processos, pois tinha o prazo até o ano de 2012 e acabou executando no primeiro semestre de 2010. Agora cabem otimizar os processos e identificar e mapear novos processos que venham a surgir.

Por fim, sugere-se que as demais Coordenadorias centralizem o mapeamento de processos nos Assistentes de Coordenadorias, como a autora deste estudo, pois são as pessoas que tem acesso direto a todos os processos que entram e saem das Coordenadorias, cabendo ao Coordenador supervisionar o mapeamento feito pelo seu Assistente.

### **5.1 Identificação dos Processos da Coordenadoria de Pessoal (COPES)**

Como anteriormente descrito na Seção de Materiais e Métodos, foi feita inicialmente uma reunião com o Coordenador de Pessoal, Assistente da COPES e com os Chefes das Seções de Pagamentos, Frequência e Efetividade, Cadastro e Benefícios e de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial. Essa reunião aconteceu em dezembro de 2009 e nela restaram identificados os processos da Coordenadoria de Pessoal. Assim, foram identificados vinte e quatro processos, sendo sete processos da Seção de Cadastro e Benefícios (SCBEN): requisição, auxílio-transporte, auxílio-alimentação, auxílio pré-escolar, substituições, comissionamento e vacância; seis processos da Seção de Frequência e Efetividade (SFREE): marcação de férias, alteração de férias, efetividades dos servidores do Quadro de Pessoal, afastamentos da sede, horário especial ao servidor estudante e lotação provisória; seis processos da Seção de Pagamentos (SEPAG): folha mensal de pagamento, folha mensal de gratificações eleitorais, diárias, pagamentos de mandados a Oficiais de Justiça, reposição ao erário e gratificação natalina; cinco processos da Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial (SAMOA): licença para tratamento da própria saúde e licença por doença em pessoa da família, licença à gestante, licença paternidade, aposentadoria por invalidez e inclusão de beneficiário-dependente para Plano de Saúde.

Após a reunião inicial, foi feito o mapeamento dos processos da COPES pela Assistente da referida Coordenadoria e autora deste estudo. Os fluxogramas dos processos mapeados foram apresentados ao final do trabalho para os chefes das seções da COPES, os quais puderam analisar o mapeamento e verificar se todas as etapas do fluxo de processos foram contemplados.

Nas Seções seguintes estão descritos os referidos processos identificados, com os seus respectivos clientes, fornecedores, insumos e produtos, bem como são apresentados os fluxogramas de cada processo, elaborados com o software BizAgi.

Para fins didáticos os processos identificados foram separados por Seções da Coordenadoria de Pessoal, compondo o rol de procedimentos de cada Seção.

Abaixo estão listados os símbolos utilizados nos fluxogramas e seus respectivos significados:

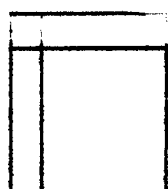


Diagrama: representa o processo. Na linha vertical são colocados horizontalmente as Unidades da organização em que são feitas determinadas etapas de um processo.



Círculo verde: representa o ponto de início de um processo.



Círculo vermelho: representa o ponto final de um processo.



Retângulo: representa uma tarefa do processo.



Losango: representa os pontos decisórios em um processo, ou seja, pontos onde se pode seguir um ou outro caminho.



Setas: são usadas para representar a ordem ou sequência de um processo.

**5.2 Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Cadastro e Benefícios (SCBEN)**

**5.2.1 Requisição**

O instituto da requisição é a transferência do exercício de um servidor para o âmbito da Justiça Eleitoral, sem alteração da lotação no órgão de origem e sem prejuízo da remuneração ou salários permanentes, inclusive encargos sociais, tais como gratificação natalina, férias e adicionais previstos em Lei.

Tem prazo de vigência de 1 (um) ano e, em se tratando de servidor requisitado para os Cartórios Eleitorais, é prorrogável. Geralmente são requisitados servidores das Prefeituras do interior do Rio Grande do Sul para trabalharem nos Cartórios Eleitorais do interior do Estado.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 1. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Requisição

| <i>Características</i> |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Ofício Presidente, Formulário Dados do Servidor Requisitando |
| Produtos               | Requisição                                                   |
| Clientes               | Servidores Requisitados, Cartórios Eleitorais                |
| Fornecedores           | Prefeituras                                                  |

O fluxograma do processo *Requisição* encontra-se no Apêndice A.

**5.2.2 Auxílio-transporte**

O auxílio-transporte é concedido ao servidor sob a forma de pecúnia, destinado exclusivamente ao custeio parcial de despesas realizadas com transporte coletivo municipal e intermunicipal ou interestadual, no deslocamento de sua residência para o local de trabalho e vice-versa.

Têm direito ao benefício os servidores ativos dos Tribunais Eleitorais, os requisitados ocupantes de função comissionada ou cargo comissionado, em exercício nos Tribunais Eleitorais, os requisitados pertencentes à Administração Pública Federal direta, autárquica ou fundacional, em exercício nos Tribunais Eleitorais, os servidores em exercício provisório nos Tribunais Eleitorais, os removidos para outro Tribunal Eleitoral e os ocupantes de cargo em comissão, sem vínculo efetivo com a Administração Pública.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 2. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Auxílio Transporte

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento dos servidores, Lei n. 7.418/85, de 16 de dezembro de 1985, Medida Provisória n. 2.165-35/01, de 26 de julho de 2001, Resolução TSE n. 22.697/08, de 14 de fevereiro de 2008, Resolução TSE n. 23.055/09, de 19 de maio de 2009 |
| Produtos               | Auxílio Transporte                                                                                                                                                                                                                           |
| Clientes               | Servidores Ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                                       |
| Fornecedores           | TSE, TRE-RS                                                                                                                                                                                                                                  |

O fluxograma do processo *Auxílio Transporte* encontra-se no Apêndice B.

**5.2.3 Auxílio-alimentação**

É devido aos servidores ativos dos Quadros de Pessoal do TRE-RS e aos servidores cedidos, removidos para outro Tribunal Eleitoral, ou em licença para acompanhar cônjuge ou companheiro, com exercício provisório, em outros órgãos.

Não há pagamento de auxílio-alimentação em afastamentos que não são considerados como efetivo exercício (como por exemplo, licença por doença em pessoa da família), bem como quando se recebem diárias.

Mediante opção, fazem jus ao benefício os servidores requisitados, ou em exercício provisório, pertencentes à Administração Pública Federal direta, autárquica ou fundacional, bem como, os detentores de Função Comissionada ou Cargo em Comissão provenientes de outros órgãos.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 3. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Auxílio-Alimentação

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do servidor, Lei n. 8.460/92, de 17 de setembro de 1992, Resolução TSE n. 22.071/05, de 22 de setembro de 2005, Resolução TSE n. 22.315/06, de 1º de agosto de 2006, Resolução TSE n. 22.720/08, de 4 de março de 2008 |
| Produtos               | Auxílio-alimentação                                                                                                                                                                                                                 |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                              |
| Fornecedores           | TSE, TRE-RS                                                                                                                                                                                                                         |

O fluxograma do processo *Auxílio-Alimentação* encontra-se no Apêndice C.

### 5.2.4 Auxílio Pré-escolar

O Programa de Auxílio Pré-Escolar consiste em benefício concedido ao servidor que tiver dependente com idade de até 5 (cinco) anos e fração. São também beneficiários os dependentes excepcionais de qualquer idade, com desenvolvimento pessoal correspondente à faixa etária de 0 (zero) a 5 (cinco) anos. Se o dependente nesta condição estiver frequentando ensino especializado, o valor do benefício corresponderá a 85% (oitenta e cinco por cento) da mensalidade paga à respectiva instituição. O servidor que participar deste Programa contribuirá com cota-parte que varia de 5% a 25% sobre o valor máximo do benefício, de acordo com a remuneração por ele percebida.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 4. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Auxílio Pré-escolar

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do servidor, Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988 (art. 7, XXV), Lei n. 8.069/90, de 13 de julho de 1990, Decreto n. 977/93, de 10 de setembro de 1993, Resolução TSE n. 23.116, de 22 de setembro de 2009 |
| Produtos               | Auxílio Pré-escolar                                                                                                                                                                                                              |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                           |
| Fornecedores           | TSE, TRE-RS                                                                                                                                                                                                                      |

O fluxograma do processo *Auxílio Pré-escolar* encontra-se no Apêndice D.

### 5.2.5 Substituições

As substituições ocorrem quando algum servidor em cargo em comissão, função comissionada de direção ou de chefia, ou titular de unidade administrativa organizada em nível de assessoria, efetuar afastamento legal ou regulamentar, ou em caso de vacância do cargo ou função, sendo o respectivo substituto previamente designado.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:



Tabela 5. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Substituições

| <i>Características</i> |                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | E-mail com a indicação do substituto, Resolução TRE-RS n. 144/04, de 7 de outubro de 2004 |
| Produtos               | Substituição                                                                              |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                    |
| Fornecedores           | SGP                                                                                       |

O fluxograma do processo *Substituições* encontra-se no Apêndice E.

### 5.2.6 Comissionamento

Este instituto refere-se a quando o servidor é designado para exercer função comissionada.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 6. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Comissionamento

| <i>Características</i> |                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|
| Insumos                | Portaria P (Presidência) com a designação, Lei 8.112/90 |
| Produtos               | Comissionamento                                         |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                  |
| Fornecedores           | Presidência                                             |

O fluxograma do processo *Comissionamento* encontra-se no Apêndice F.

### 5.2.7 Vacância

Os casos mais comuns de vacância do cargo são a exoneração e a posse por cargo público inacumulável. Na última hipótese, há a possibilidade de recondução ao cargo de origem, desde que não tenha havido interrupção no vínculo funcional do servidor com a administração pública.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 7. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Vacância

| <i>Características</i> |                                        |
|------------------------|----------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do Servidor, Lei 8.112/90 |
| Produtos               | Vacância                               |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal |
| Fornecedores           | Servidores ativos do Quadro de Pessoal |

O fluxograma do processo *Vacância* encontra-se no Apêndice G.

### **5.3 Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Frequência e Efetividade (SFREE)**

#### **5.3.1 Marcação de Férias**

Após os 12 (doze) primeiros meses de efetivo exercício, o servidor passa a ter, anualmente, direito a 30 (trinta) dias de férias regulamentares, que poderão ser usufruídas, no interesse da administração e desde que devidamente autorizado, em até três períodos de no mínimo 10 (dez) dias cada.

Independentemente de solicitação, é pago ao servidor, na ocasião das férias, um adicional correspondente a 1/3 da sua remuneração mensal. Em caso de parcelamento das férias, o adicional será pago quando do gozo do primeiro (ou único) período. No caso de o servidor exercer função comissionada ou cargo em comissão, o valor correspondente será considerado no cálculo deste adicional.

Durante o mês de outubro, os períodos de férias do ano subsequente serão organizados em escala anual, com anuência da chefia imediata, para aprovação pelo Sr. Diretor-geral. Referidos períodos serão inseridos pelo próprio servidor, via SGRHWeb-Usuário, e a anuência, pela chefia imediata, via SGRHWeb-Gerente, ambos sistemas disponíveis na intranet do TRE-RS. Estes aplicativos encontram-se disponíveis na Intranet.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 8. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Marcação de Férias

| Características |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos         | Registro de férias no sistema SGRHWeb-Usuário, Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988 (art 7º, XVII), Lei n. 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (art. 76), IN TRE-RS DG n. 11/09, de 9 de março de 2009, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 32/03, de 7 de julho de 2003, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 38/03, de 20 de outubro de 2003, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 40/03, de 9 de dezembro de 2003, modificado em 3 de outubro de 2007, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 48/04, de 19 de fevereiro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 49/04, de 19 de fevereiro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n.50/04, de 19 de fevereiro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n.81/04, de 26 de outubro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n.82/04, de 29 de outubro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n.84/04, de 29 de outubro de 2004, Entendimento Administrativo TRE-RS n.101/05, de 27 de junho de 2005, Entendimento Administrativo TRE-RS n.102/05, de 27 de junho de 2005, Entendimento Administrativo TRE-RS n.104/05, de 23 de junho de 2005, Entendimento Administrativo TRE-RS n.105/05, 28 de março de 2005, Entendimento Administrativo TRE-RS n. 122/06, de 11 de dezembro de 2006, Entendimento Administrativo TRE-RS n.134/07, de 31 de agosto de 2007 |
| Produtos        | Marcação de Férias e pagamento do adicional de férias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Clientes        | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fornecedores    | SGP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

O fluxograma do processo *Marcação de Férias* encontra-se no Apêndice H.

5.3.2 Alteração de Férias

O primeiro ou único período de férias deverá ser alterado com antecedência de 45 (quarenta e cinco) dias e os demais períodos (segundo e terceiro), com 5 (cinco) dias úteis de antecedência. A alteração de férias deve ser inserida pelo próprio servidor, via SGRHWeb-Usuário , e a anuência, pela chefia imediata, via SGRHWeb-Gerente, ambos sistemas disponíveis na intranet do TRE-RS. Estes aplicativos encontram-se disponíveis na Intranet. A COPES controla os pedidos de alteração de férias, sendo responsável pelo seu deferimento no sistema e após o deferimento ou indeferimento, a SFREE finaliza os pedidos de alteração de férias também no mesmo sistema SGRHWeb.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 9. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Alteração de Férias**

| <b>Características</b> |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Registro de alteração de férias no sistema SGRHWeb-Usuário |
| Produtos               | Alteração de Férias                                        |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                     |
| Fornecedores           | SGP                                                        |

O fluxograma do processo *Alteração de Férias* encontra-se no Apêndice I.

### **5.3.3 Efetividades dos Servidores do Quadro de Pessoal**

Os servidores do Quadro devem ter a sua efetividade enviada até o terceiro dia útil do mês subsequente à SFREE.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 10. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Efetividades dos Servidores do Quadro de Pessoal**

| <b>Características</b> |                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------|
| Insumos                | Certidões de Efetividade                        |
| Produtos               | Efetividade dos Servidores do Quadro de Pessoal |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal          |
| Fornecedores           | Chefes dos Cartórios Eleitorais                 |

O fluxograma do processo *Efetividades dos Servidores do Quadro de Pessoal* encontra-se no Apêndice J.

### **5.3.4 Afastamentos da Sede**

Os Afastamentos da Sede ou Viagem a Serviço e Afastamentos para Ação de Capacitação (Treinamentos, Encontros ou Similares) serão registrados no Pontoweb pela Secretaria de Gestão de Pessoas/COPES/SFREE, desde que informados o nome do(a) servidor(a), período do afastamento e o tipo do afastamento.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 11. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Afastamentos da Sede

| <i>Características</i> |                                            |
|------------------------|--------------------------------------------|
| Insumos                | Indicação do servidor pela Chefia Imediata |
| Produtos               | Afastamentos da Sede                       |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal     |
| Fornecedores           | Chefias Imediatas                          |

O fluxograma do processo *Afastamentos da Sede* encontra-se no Apêndice K.

**5.3.5 Horário Especial ao Servidor Estudante**

Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o expediente da unidade em que estiver lotado, sem prejuízo do exercício do cargo, sendo exigida a compensação de horário, respeitada a duração semanal do trabalho.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 12. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Horário Especial ao Servidor Estudante

| <i>Características</i> |                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do servidor, Lei n. 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (art. 98, § 1º), <u>IN TRE-RS P n. 15/09, de 16 de julho de 2009</u> |
| Produtos               | Horário Especial ao Servidor Estudante                                                                                                    |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                    |
| Fornecedores           | DG, SGP                                                                                                                                   |

O fluxograma do processo *Horário Especial ao Servidor Estudante* encontra-se no Apêndice L.

**5.3.6 Lotação Provisória**

Refere-se a servidor que por algum motivo precisa ser lotado em outro Tribunal Regional, como para acompanhar cônjuge ou para acompanhar tratamento de saúde de cônjuge, genitores ou filhos.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 13. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo *Lotação Provisória*

| <i>Características</i> |                                        |
|------------------------|----------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do servidor               |
| Produtos               | Lotação Provisória                     |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal |
| Fornecedores           | Servidor, Outros TRE's                 |

O fluxograma do processo *Lotação Provisória* encontra-se no Apêndice M.

## 5.4 Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Pagamentos (SEPAG)

### 5.4.1 Folha Mensal de Pagamento

Corresponde a folha de pagamento dos servidores do Quadro de Pessoal, ativos e inativos.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 14. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo *Folha Mensal de Pagamento*

| <i>Características</i> |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Registros das demais Seções da COPES e demais Coordenadorias |
| Produtos               | Folha Mensal de Pagamento                                    |
| Clientes               | Servidores ativos e inativos do Quadro de Pessoal            |
| Fornecedores           | SGP e outras Unidades                                        |

O fluxograma do processo *Folha Mensal de Pagamento* encontra-se no Apêndice N.

### 5.4.2 Folha Mensal de Gratificações Eleitorais

A folha de gratificações engloba o pagamento dos promotores, juizes e chefes das 173 (cento e setenta e três) zonas eleitorais do RS. São necessários controles manuais das retificações de efetividades, que em certos meses são enviadas à Seção de Folha de Pagamento quase que diariamente. A partir das retificações é feito o controle das dívidas e das devoluções, também manual, envolvendo uma série de procedimentos, como entrar em contato com o devedor, fazer o cálculo para desconto em folha ou o envio de ofício via correio, solicitando a reposição ao erário, dependendo da análise das peculiaridades de cada caso.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 15.** Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Folha Mensal de Gratificações Eleitorais

| <i>Características</i> |                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Efetividades dos Cartórios Eleitorais e Efetividades do Ministério Público, Relatório da Corregedoria Eleitoral |
| Produtos               | Folha Mensal de Gratificações Eleitorais                                                                        |
| Clientes               | Autoridades Eleitorais                                                                                          |
| Fornecedores           | Cartórios Eleitorais, Ministério Público e Corregedoria Eleitoral                                               |

O fluxograma do processo *Folha Mensal de Gratificações Eleitorais* encontra-se no Apêndice O.

#### 5.4.3 Diárias

O servidor que, a serviço, viajar em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana. Será descontado auxílio-alimentação e auxílio-transporte na proporção das diárias recebidas.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 16.** Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Diárias

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Ofício outros TRE's, outros órgãos, Lei n. 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (arts. 51, II, 58 e 59), Resolução TSE n. 22.054/05, de 4 de agosto de 2005, Resolução TRE-RS n. 174/08, de 29 de maio de 2008, Portaria TSE n. 546/08, alterada parcialmente pela Portaria TSE n. 311/09, de 8 de maio de 2009 |
| Produtos               | Diárias                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fornecedores           | Outros TRE's, outros Órgãos                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

O fluxograma do processo *Diárias* encontra-se no Apêndice P.

#### 5.4.4 Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça

É de competência do Tribunal reembolsar as despesas efetuadas pelos oficiais de justiça no cumprimento de mandados provenientes da Justiça Eleitoral.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 17. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça

| <i>Características</i> |                                             |
|------------------------|---------------------------------------------|
| Insumos                | E-mail Cartórios Eleitorais                 |
| Produtos               | Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça |
| Clientes               | Oficiais de Justiça                         |
| Fornecedores           | Cartórios Eleitorais                        |

O fluxograma do processo Pagamento de Mandados a Oficiais de Justiça encontra-se no Apêndice Q.

#### 5.4.5 Reposição ao Erário

Refere-se ao acerto decorrente de pagamento a maior ou a menor para as autoridades eleitorais (Juizes e Promotores), que recebem gratificação de natura pró labore. Pode ocorrer divergência no número de dias de efetivo exercício em virtude das efetividades das autoridades serem enviadas à SEPAG no primeiro dia útil do mês, ou seja, antes de transcorrer o mês em questão, resultando em retificações de efetividades após o pagamento da folha mensal de gratificações eleitorais.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 18. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Reposição ao Erário

| <i>Características</i> |                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Retificações da efetividades das autoridades eleitorais, Lei 8.112/90 |
| Produtos               | Reposição ao Erário                                                   |
| Clientes               | Autoridades Eleitorais                                                |
| Fornecedores           | Cartórios Eleitorais e Ministério Público                             |

O fluxograma do processo Reposição ao Erário encontra-se no Apêndice R.

#### 5.4.6 Gratificação Natalina

A gratificação natalina corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração a que o servidor fizer jus no mês de dezembro, por mês de exercício no respectivo ano. A fração igual ou superior a 15 (quinze) dias será considerada como mês integral.

No TRE-RS a gratificação natalina é paga em dois eventos: em janeiro de cada ano é paga metade do valor de gratificação natalina a que o servidor faz jus, sem incidência de



descontos e a outra metade é paga em novembro, com o respectivo desconto do valor total da gratificação natalina, ou seja, inclusive sobre a parcela recebida em janeiro.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 19. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Gratificação Natalina**

| <i>Características</i> |                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------|
| Insumos                | Registros da SEPAG, Lei 8.112/90                  |
| Produtos               | Gratificação Natalina                             |
| Clientes               | Servidores ativos e inativos do Quadro de Pessoal |
| Fornecedores           | SGP                                               |

O fluxograma do processo *Gratificação Natalina* encontra-se no Apêndice S.

## **5.5 Descrição e Fluxogramas dos Processos da Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial (SAMOA)**

### **5.5.1 Licença para Tratamento da Própria Saúde e Licença por Doença em Pessoa da Família**

Aos servidores ativos pertencentes ao Quadro de Pessoal deste Tribunal será concedida licença para tratamento de saúde, a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus.

Poderá ser concedida licença ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padastro ou madastra, do enteado, ou dependente que viva às suas expensas e conste no seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial.

A licença somente será deferida se a assistência direta do servidor for indispensável e não puder ser prestada simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário.

A licença será concedida sem prejuízo da remuneração do cargo efetivo, por até 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogada por igual período e, excedendo estes prazos, sem remuneração por até 90 (noventa) dias.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 20.** Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo *Licença para tratamento da própria saúde e licença por doença em pessoa da família*

| <i>Características</i> |                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Comunicação do servidor, Lei n. 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (arts. 202, 203 e 204), IN TRE-RS DG n. 12/09, de 22 de julho de 2009 |
| Produtos               | Licença para tratamento da própria saúde (LS) e licença por doença em pessoa da família (LSF)                                             |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                    |
| Fornecedores           | Servidor                                                                                                                                  |

O fluxograma do processo *Licença para tratamento da própria saúde e licença por doença em pessoa da família* encontra-se no Apêndice T.

### **5.5.2 Licença à Gestante**

À servidora gestante do Quadro de Pessoal será concedida licença por 120 (cento e vinte) dias consecutivos, podendo ser prorrogada por 60 (sessenta) dias, sem prejuízo da remuneração. A licença poderá ter início no 9º mês de gestação, salvo antecipação por prescrição médica. Para os casos de nascimento prematuro, a licença terá início a partir do parto.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

**Tabela 21.** Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo *Licença à Gestante*

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento da Servidora, Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988 (art. 7º, XVIII), Lei n. 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (art 207 e 209), Lei n. 11.770/08, de 9 de setembro de 2008, IN TRE-RS P n. 10/08, de 30 de setembro de 2008 |
| Produtos               | Licença à gestante                                                                                                                                                                                                                                 |
| Clientes               | Servidoras ativas do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                                             |
| Fornecedores           | Servidora                                                                                                                                                                                                                                          |

O fluxograma do processo *Licença à Gestante* encontra-se no Apêndice U.

### **5.5.3 Licença Paternidade**

O servidor terá direito à licença-paternidade de 5 (dias) consecutivos, sem prejuízo da remuneração, pelo nascimento ou adoção de filhos.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 22. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Licença Paternidade

| <i>Características</i> |                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do Servidor, Lei n. 8.112/90, art. 208, Entendimento TRE-RS n. 75/2004 |
| Produtos               | Licença paternidade                                                                 |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                              |
| Fornecedores           | Servidor                                                                            |

O fluxograma do processo *Licença Paternidade* encontra-se no Apêndice V.

#### 5.5.4 Aposentadoria por Invalidez

O servidor, independentemente da data de ingresso no serviço público, que for aposentado por invalidez permanente, a partir de 20/02/2004 (data da publicação da MP n. 167, convertida na Lei n 10.887/2004 – que regulamentou a nova forma de cálculo prevista na EC n. 41/2003), perceberá proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se a invalidez for decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei (casos em que não será aplicada a proporcionalidade aos proventos - art. 40, §1º, I, da CR/88, na redação dada pela EC n. 41/2003).

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 23. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Aposentadoria por Invalidez

| <i>Características</i> |                                          |
|------------------------|------------------------------------------|
| Insumos                | Laudo de inspeção de saúde, Lei 8.112/90 |
| Produtos               | Aposentadoria por Invalidez              |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal   |
| Fornecedores           | SAMOA                                    |

O fluxograma do processo *Aposentadoria por Invalidez* encontra-se no Apêndice W.

#### 5.5.5 Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde

O Programa de Assistência à Saúde (PAS) compreende a prestação de assistência médica aos servidores e seus dependentes registrados, assim como a realização de exames médicos e internações hospitalares mediante contrato ou convênio de saúde. Atualmente, vige contrato com a empresa Unimed Porto Alegre.

O ingresso no PAS ocorre sem carência para o servidor quando do ingresso no Quadro de Pessoal deste Tribunal ou toda vez que for celebrado novo contrato. Para o

dependente, não haverá carência sempre que observado o prazo de trinta dias contados do evento que definir a relação de dependência (nascimento, casamento, reconhecimento da união estável pelo Tribunal, prolação da sentença de justificação da dependência econômica, etc).

O PAS não exclui a assistência médica e odontológica prestada pelos médicos e cirurgiões-dentistas do Quadro de Pessoal deste Tribunal, integrantes da SAMOA.

A seguir são descritos os insumos, produtos, clientes e fornecedores desse processo:

Tabela 24. Insumos, produtos, clientes e fornecedores para o processo Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde

| <i>Características</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insumos                | Requerimento do servidor, Lei 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (art. 230), Resolução TRE-RS n. 132/03, de 1º de junho de 2003, Contrato TRE-RS n. 6/07, de 14 de junho de 2007, Contrato TRE-RS n. 49/09, de 16 de dezembro de 2009, Decreto 6856/09, de 26 de maio de 2009, Portaria INSS 110/10, de 5 de março de 2010 |
| Produtos               | Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Clientes               | Servidores ativos do Quadro de Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Fornecedores           | Servidor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

O fluxograma do processo Inclusão de Beneficiário-dependente para Plano de Saúde encontra-se no Apêndice X.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não resta dúvida de que nos encontramos no ápice de uma profunda mudança na área de Administração Pública. Esse tema vem sendo reiterado no Brasil, como uma necessidade, uma vez que a melhoria no funcionamento da administração, tomando-a mais eficiente, ágil e rápida, para atender às necessidades da população de forma adequada, deve ser buscada continuamente.

Nesse contexto, os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e balizam a gestão pública como gestão de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tomarem balizadores da gestão de uma organização pública.

Como o Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, então, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Porém, o estilo da gestão de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, bem como dá autonomia para o alcance das metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

Assim, de acordo com esses conceitos, a gestão por processos pode ser considerada como uma das ferramentas da moderna gestão, pois permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. Os fatos e dados gerados em cada um dos processos, bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar. Além disso, a gestão por processos propicia a melhora da comunicação interna nas organizações e traz mais segurança e eficiência, pois as pessoas passam a ter conhecimento dos processos de sua unidade e o que acontece com determinado processo nas demais unidades, agregando valor aos serviços prestados.

Ainda, a gestão por processos se configura como uma prática de incentivo à desburocratização, contribuindo para a transformação contínua e permanente do sistema de gestão das instituições.

Por fim, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema "mapeamento de processos" na Coordenadoria de Pessoal do TRE-RS. Pelo contrário, resume-se a ser um ponto de partida para que sejam executadas outras ações na Coordenadoria de Pessoal, tal como a otimização dos processos identificados e mapeados neste estudo. Espera-se também que possa ser um elemento norteador para o mapeamento e otimização dos demais processos da Secretaria de Gestão de Pessoas e demais Secretarias do TRE-RS.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERGUE, Sandro Trescastro. A absorção de tecnologias gerenciais na administração pública: o caso dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007. p.1-16.
2. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 56 de 20 de dezembro de 2007. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2007. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>>. Acesso em: 2 out. 2009.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
4. FLAUZINO, Dulce P; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 42(2):253-73, Mar./abr. 2008.
5. FNQ Modelo de Excelência da Gestão - Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>. Acesso em: Agosto de 2009.
6. GESPUBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index\\_html](http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index_html). Acesso em: Julho de 2009.
7. GESPUBLICA. Gestão de Processos – um guia rápido orientado a resultados (vigência 29 de junho de 2009). Disponível em [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br). Acesso em: 12 dez de 2009.
8. GHELMAN, Silvio. Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Programa de Pós-Graduação em Sistema de Gestão pela Qualidade Total, Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
9. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 3.ed., 1993.
10. GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
11. JUND, Sergio. Administração, orçamento e contabilidade pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
12. MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
13. MOREIRA, Orandi; RICCIO, Edson Luiz; SAKATA, Marici Cristine Gramacho. A comunicação de informações nas instituições públicas e privadas: o caso XBRL – eXtensible Business Reporting Language no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 41(4):769-84, Jul./Ago. 2007.

14. NAKAYAMA, Marina Keiko. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et. al. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 211-233.
15. NORTON, David. P.; KAPLAN, Robert. S. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
16. PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
17. 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.
18. PIMENTA, Carlos César. O Estado do século XXI: do estado burocrático ao estado de mercado. In: 7º Congresso de Administração do COPPEAD/UFRJ - Negócios e Empresas Brasileiras no Terceiro Milênio, Rio de Janeiro, 1998. p.1-13. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 21 out. 2009.
19. PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 43(3):609-34, maio/jun. 2009.
20. RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. História da Justiça Eleitoral. *Intranet* do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Disponível em: [http://ibase.tre.gov.br/index.php/Hist%C3%B3ria\\_da\\_Justi%C3%A7a\\_Eleitoral](http://ibase.tre.gov.br/index.php/Hist%C3%B3ria_da_Justi%C3%A7a_Eleitoral). Acesso em: 06 ago. 2009.
21. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999, 2.ed.
22. SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009
23. 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.
24. SILVEIRA, Daniel B. Patrimonialismo e a formação do Estado Brasileiro: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. Disponível em [www.posead.com.br](http://www.posead.com.br). Acesso em: 05 out. 2009.
25. SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 1998. Vol 18 Issue 9/10. Page 810-816. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com>. Acesso em: 25 set. 2009.
26. STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
27. TAVARES, Gianni. *Mapeamento e Otimização de Processos*. Apostila do curso de Mapeamento e Otimização de Processos. Porto Alegre: Fundatec, Jul. 2009.
28. YIN, Robert K. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 212.



29. ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia (Natal), 2002, vol.7, n. spe, ISSN 1413-294X.
30. \_\_\_\_\_. BizAgi User's Manual. Disponível em [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com). Acesso em: 07 nov 2009.
31. \_\_\_\_\_. Iniciar a Gestão por Processo – texto para reflexão. Universidade Estadual de Campinas. DGA – Diretoria Geral da Administração. PLANES 2005 – 2009. Março, 2006.
32. \_\_\_\_\_. Lei n.º 11.202/2005. Extingue e cria cargos e funções nos quadros de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais, de 29 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2009.
33. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Resolução TRE n.º 158. Aprova a nova estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, de 25 de maio de 2006a. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 03 set. 2009.
34. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. Gestão Estratégica. Porto Alegre, 2008a. Disponível em: < <http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 23 maio 2009.
35. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. Enquete dirigida aos servidores do TRE. Porto Alegre, 2007b.
36. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. Plano Estratégico TRE-RS 2008-2011. Porto Alegre, 8 mar. 2008b.
37. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. Plano Estratégico TRE-RS 2010-2014. Disponível em <http://intranet1.tre-rs.gov.br>. Acesso em: 11 dez 2009.
38. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Comissão do Programa de Qualidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul – PQJERS. Relatório Avaliação Continuada da Gestão Pública. Porto Alegre, 2006b.
39. \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Estrutura do TRE: Secretaria. *Intranet* do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2007a]. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 23 dez. 2009.

## **8. ANEXOS**

ANEXO A: ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E AÇÕES DA SGP CONFORME O PLANO ESTRATÉGICO 2008-2011

| SOCIEDADE E STAKEHOLDERS                                  |                                                      |                                                                                                       |       |                                                                               |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATÉGIA                                                | APRIMORAR A ACESSIBILIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. |                                                                                                       |       |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           | OBJETIVO                                             | AÇÕES                                                                                                 | RESP. | META                                                                          | INDICADOR                                                                                                            |
| Aprimorar a oferta de serviços presenciais e telefônicos. |                                                      | 1. Criar condições de atendimento externo ao Cartório.                                                | STI   |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 2. Padronizar o atendimento presencial e telefônico.                                                  | SGP   |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 3. Criar campanhas de alistamento.                                                                    | ASCOM |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 4. Verificar a adequação do horário de atendimento.                                                   | CRE   |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 5. Propiciar atendimento eletrônico fora do horário de expediente.                                    | SA    |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 6. Ampliar e qualificar a ouvidoria.                                                                  | DG    |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 7. Facilitar o acesso das pessoas com deficiência aos prédios da Justiça Eleitoral.                   | SA    |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 8. Facilitar o acesso das pessoas com deficiência aos locais de votação.                              | STI   |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      |                                                                                                       |       | Obter, até 2011, 80% de satisfação com os serviços presenciais e telefônicos. | Total de pessoas satisfeitas em relação ao número de atendimentos anuais por meio de pesquisa.                       |
| PROCESSOS INTERNOS                                        |                                                      |                                                                                                       |       |                                                                               |                                                                                                                      |
| ESTRATÉGIA                                                | PROMOVER A INTEGRAÇÃO ENTRE AS UNIDADES.             |                                                                                                       |       |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           | OBJETIVO                                             | AÇÕES                                                                                                 | RESP. | META                                                                          | INDICADOR                                                                                                            |
| Aprimorar a interação entre as unidades.                  |                                                      | 1. Criar canais para apresentação e divulgação de projetos desenvolvidos pelos servidores e unidades. | SGP   |                                                                               |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                      | 2. Dar representatividade às Zonas Eleitorais em comissões/comitês da JE em projetos que as envolvam. | DG    | Atingir 100% das unidades em atividades interativas até 2011.                 | Número de unidades envolvidas em atividades interativas em relação ao total de unidades<br>* O indicador será anual. |

| PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO                                                 |          |                                                                                                 |        |                                                                                              |                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| APRIMORAR A AVALIAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS.                |          |                                                                                                 |        |                                                                                              |                                                                                                                                                                   |
| ESTRATÉGIA                                                                         | OBJETIVO | AÇÕES                                                                                           | RESP.  | META                                                                                         | INDICADOR                                                                                                                                                         |
| Aprimorar instrumentos de avaliação e acompanhamento do desempenho dos servidores. |          | Implantar ferramenta de desenvolvimento e acompanhamento da carreira.                           | STI    | Obter, até 2009, 60% de satisfação com o novo instrumento de avaliação.                      | Número de avaliações com nota 6 ou superior em relação ao total de avaliações em questionário sobre o novo instrumento de avaliação.<br>* O indicador será anual. |
|                                                                                    |          | Instituir instrumento de avaliação baseado na gestão por competências.                          | SGP    |                                                                                              |                                                                                                                                                                   |
| Orientar os participantes do processo de avaliação.                                |          | Orientar, capacitar e acompanhar todos os envolvidos no processo de avaliação.                  | SGP    | Orientar 100% dos participantes do processo até final de maio de 2008.                       | Número de envolvidos capacitados em relação ao número de envolvidos.<br>* O indicador será trimestral.                                                            |
| ESTRATÉGIA                                                                         | OBJETIVO | AÇÕES                                                                                           | RESP.  | META                                                                                         | INDICADOR                                                                                                                                                         |
| Promover a interação entre servidores.                                             |          | Implantar estágio nas unidades.                                                                 | SGP    | Propiciar a 100% dos servidores atividades de integração até 2011.                           | Número de servidores que participaram de atividades de integração em relação ao total de servidores.<br>* O indicador será anual.                                 |
|                                                                                    |          | Aproveitar eventos que impliquem deslocamento de servidores para promover sua integração.       | SGP    |                                                                                              |                                                                                                                                                                   |
| ESTRATÉGIA                                                                         | OBJETIVO | AÇÕES                                                                                           | RESP.  | META                                                                                         | INDICADOR                                                                                                                                                         |
| Incentivar a participação dos servidores na gestão.                                |          | Instituir e acompanhar programa de sugestões e premiação da criatividade: melhores práticas.    | ASPLAN | Implantar 100% do Programa de Sugestões aprovadas até dezembro/2009.                         | Número de sugestões implantadas em relação ao número de sugestões aprovadas dentro do trimestre.                                                                  |
|                                                                                    |          | Incentivar a criação de grupos de estudos voluntários para propor ações no âmbito das unidades. | SGP    | Atingir 15% de participação dos servidores do TRE em grupos de estudos voluntários até 2011. | Número de servidores envolvidos em grupos de voluntários em relação ao total de servidores.<br>* O indicador será anual.                                          |
|                                                                                    |          | Fortalecer programa de desenvolvimento gerencial.                                               | SGP    | Promover pelo menos um evento de capacitação por cargo de chefia anualmente.                 | Nº de servidores com cargo de gerência capacitados em relação ao total de servidores com cargo de gerência.* O indicador será anual.                              |

|                                                                                        |                                                                                             |  |              |                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolver política orientada à promoção da saúde e melhoria do ambiente de trabalho. | 1. Instituir programa de medição de clima organizacional.                                   |  | SGP          | Realizar no mínimo uma pesquisa de clima organizacional a cada 2 anos a partir de 2009.                                     | Número de servidores que responderam a pesquisa de clima organizacional em relação ao total de servidores.<br>* O indicador será anual.              |
|                                                                                        | 2. Instituir programa de acompanhamento da saúde dos servidores do quadro de pessoal.       |  | SGP          | Estabelecer, até dezembro de 2008, o programa de acompanhamento da saúde do servidor do quadro de pessoal.                  | Número de servidores que aderiram ao programa de acompanhamento da saúde em relação ao total de servidores.<br>* O indicador será anual.             |
|                                                                                        | <b>CONSOLIDAR A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES.</b>                                 |  |              |                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
| Desenvolver Plano de Capacitação Continuada.                                           | <b>OBJETIVO</b>                                                                             |  | <b>META</b>  |                                                                                                                             | <b>INDICADOR</b>                                                                                                                                     |
|                                                                                        | <b>AÇÕES</b>                                                                                |  | <b>RESP.</b> |                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
|                                                                                        | Implantar o projeto de gestão por competências.                                             |  | SGP          | Concluir mapeamento inicial de competências junto às unidades até fevereiro de 2008.                                        | Número de unidades mapeadas em relação ao total de unidades.<br>* O indicador será medido em fevereiro 2008.                                         |
|                                                                                        | Instituir programa de preparação para aposentadoria.                                        |  | SGP          | Instituir o Programa de Preparação à Aposentadoria (PPA) até dezembro de 2008.                                              | Número de servidores que participaram das ações do PPA em relação ao total de servidores.<br>* O indicador será anual.                               |
|                                                                                        | Promover e incentivar a instrutoria interna em todas as unidades da Secretaria do Tribunal. |  | SGP          | Promover, no mínimo, 20% dos cursos e/ou treinamentos presenciais ministrados por servidores do quadro até o final de 2009. | Número de cursos e treinamentos promovidos por servidores em relação ao total de cursos e treinamentos ministrados.<br>* O indicador será semestral. |
|                                                                                        | Criar banco de instrutores.                                                                 |  |              |                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
|                                                                                        | Desenvolver técnica e pedagogicamente o ensino a distância.                                 |  | SGP          | Produzir, no mínimo, 5% de eventos de capacitação por metodologia de EAD por ano.                                           | Número de eventos de EAD em relação ao total de ações de capacitação.<br>* O indicador será anual.                                                   |

## ANEXO B - EXCERTO DO REGULAMENTO INTERNO DO TRE-RS (RESOLUÇÃO TRE-RS Nº 195/09)

### Seção V - Da Secretaria de Gestão de Pessoas

#### Art. 52

Compete à Secretaria de Gestão de Pessoas planejar e executar as atividades pertinentes ao gerenciamento e desenvolvimento de servidores.

#### Art. 53

A Secretaria de Gestão de Pessoas tem a seguinte estrutura:

- I - Assessoria Técnica
- II - Gabinete
- III - Coordenadoria de Desenvolvimento
  - a) Seção de Capacitação
  - b) Seção de Planejamento
  - c) Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho
- IV - Coordenadoria de Pessoal
  - a) Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial
  - b) Seção de Cadastro e Benefícios
  - c) Seção de Frequência e Efetividade
  - d) Seção de Pagamentos
- V - Coordenadoria Técnica
  - a) Seção de Aposentadorias e Pensões
  - b) Seção de Direitos e Deveres
  - c) Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal

### Subseção I - Da Assessoria Técnica

#### Art. 54

Compete à Assessoria Técnica da Secretaria de Gestão de Pessoas:

- I - assessorar o Secretário nos assuntos de sua competência;
- II - acompanhar o planejamento e o desenvolvimento dos projetos da Secretaria.

### Subseção II - Do Gabinete

#### Art. 55

Compete ao Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas:

- I - assistir o Secretário na coordenação das unidades sob sua direção;
- II - executar atividades de apoio administrativo e processual.

### Subseção III - Da Coordenadoria de Desenvolvimento

#### Art. 56

Compete à Coordenadoria de Desenvolvimento planejar e executar as atividades relativas ao recrutamento, gestão de desempenho e desenvolvimento dos servidores.

#### Art. 57

À Seção de Capacitação compete:

- I - executar e controlar as atividades de capacitação;
- II - realizar tutoria de acompanhamento nas ações de capacitação à distância;
- III - organizar e acompanhar os eventos de capacitação.

#### Art. 58

À Seção de Planejamento compete:

- I - implementar ações visando ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores;
- II - planejar e implementar o plano anual de capacitação e desenvolvimento;
- III - definir a metodologia educacional nos cursos presenciais e à distância;
- IV - avaliar a efetividade das ações de capacitação.

#### Art. 59

À Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho compete:

- I - executar as atividades relativas à nomeação e posse dos candidatos aprovados em concurso público;
- II - controlar os registros dos cargos efetivos;
- III - propor e controlar a distribuição de cargos efetivos nas unidades do Tribunal;
- IV - executar as atividades relativas à avaliação de desempenho dos servidores.

### Subseção IV - Da Coordenadoria de Pessoal

#### Art. 60

Compete à Coordenadoria de Pessoal planejar e executar as atividades relativas à assistência médica e odontológica, cadastro e frequência de servidores e elaboração de folhas de pagamento.

#### Art. 61

À Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial compete:

- I - prestar assistência médica-odontológica ambulatorial aos servidores e seus dependentes

legais;

- II - realizar exames e perícias de saúde;
- III - administrar o programa de assistência à saúde dos servidores;
- IV - executar programa de acompanhamento à saúde dos servidores.

#### **Art. 62**

À Seção de Cadastro e Benefícios compete:

- I - cadastrar as concessões e benefícios dos servidores ativos e seus dependentes legais;
- II - registrar os dados funcionais dos servidores;
- III - elaborar e publicar boletins internos relativos a atos de pessoal;
- IV - expedir carteiras funcionais.

#### **Art. 63**

À Seção de Frequência e Efetividade compete:

- I - controlar a frequência e registrar a lotação dos servidores;
- II - cadastrar e controlar a escala de férias dos servidores;
- III - fornecer crachás de identificação.

#### **Art. 64**

À Seção de Pagamentos compete:

- I - calcular as parcelas remuneratórias e indenizatórias;
- II - elaborar folhas de pagamento;
- III - elaborar e encaminhar informações de natureza tributária ou atuarial, relativas às remunerações e indenizações funcionais;
- IV - elaborar e disponibilizar contracheques e comprovantes anuais de rendimentos.

### **Subseção V - Da Coordenadoria Técnica**

#### **Art. 65**

Compete à Coordenadoria Técnica instruir os processos que versem sobre legislação e jurisprudência de pessoal, bem como propor atos normativos em matéria de pessoal.

#### **Art. 66**

À Seção de Aposentadorias e Pensões compete:

- I - instruir processos e elaborar atos que versem sobre averbação de tempo de serviço e contribuição, seguridade social do servidor, união estável, isenção tributária, e créditos e débitos de aposentados e pensionistas;
- II - manter cadastro dos inativos, dependentes, instituidores de pensão e pensionistas;
- III - elaborar informações relativas à instrução de

ações judiciais na área de sua competência.

#### **Art. 67**

À Seção de Direitos e Deveres compete:

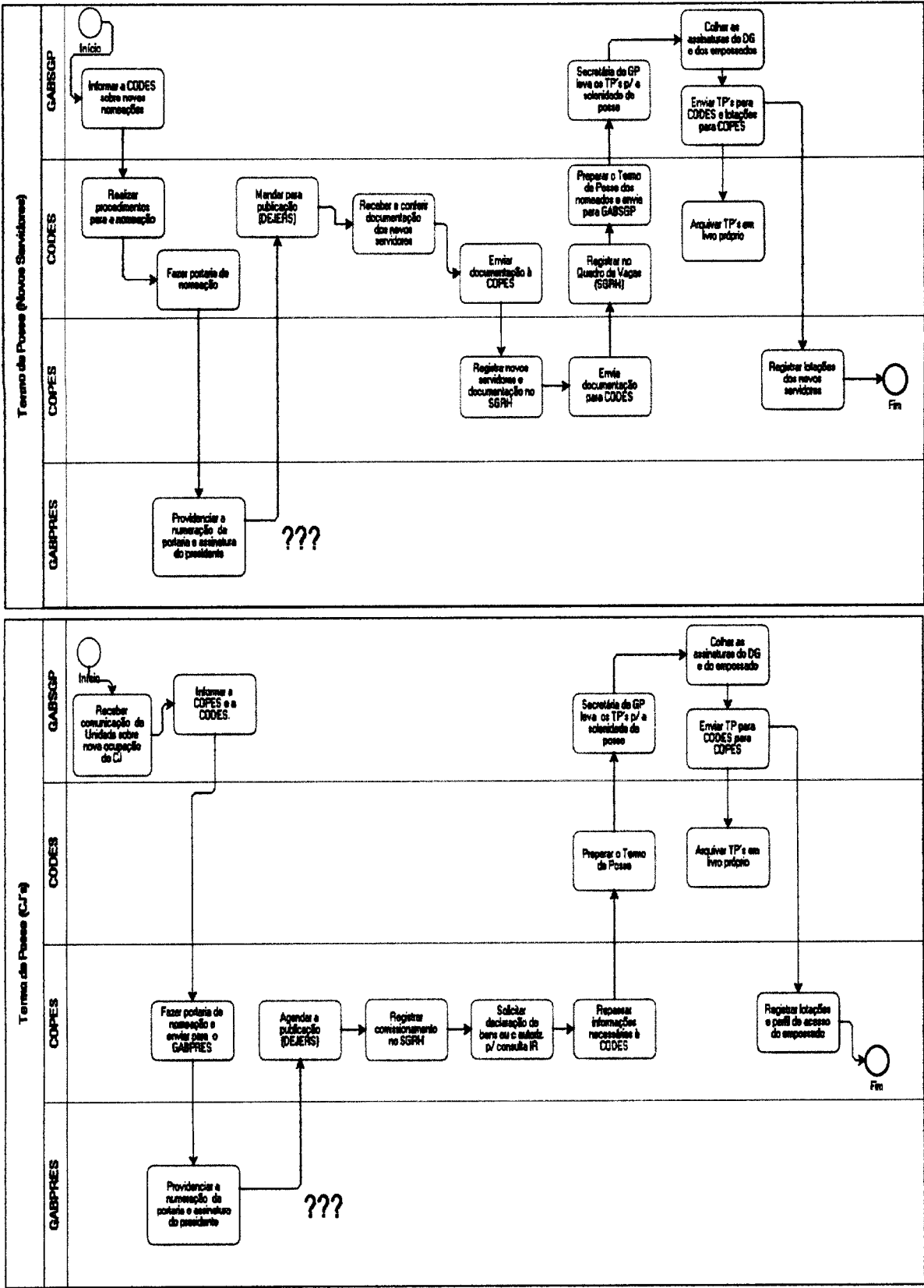
- I - instruir processos e elaborar atos que versem sobre direitos, vantagens, jornada de trabalho, benefícios assistenciais e regime disciplinar dos servidores;
- II - verificar os dados necessários à concessão, de ofício, de direitos e vantagens decorrentes de efetivo exercício;
- III - prestar apoio técnico em processos administrativos disciplinares;
- IV - elaborar informações relativas à instrução de ações judiciais na área de sua competência.

#### **Art. 68**

À Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal compete:

- I - instruir processos e elaborar atos que versem sobre provimento, vacância, remoção, redistribuição, substituição, promoção, progressão, instrutoria interna, capacitação, requisição, cessão, estágios e serviço voluntário;
- II - analisar e elaborar, em conjunto com as demais unidades da Secretaria, as propostas de atos normativos, instruções e regulamentos, em matéria de pessoal;
- III - propor redação, inclusão e exclusão de entendimentos administrativos na área de pessoal;
- IV - elaborar informações relativas à instrução de ações judiciais na área de sua competência.

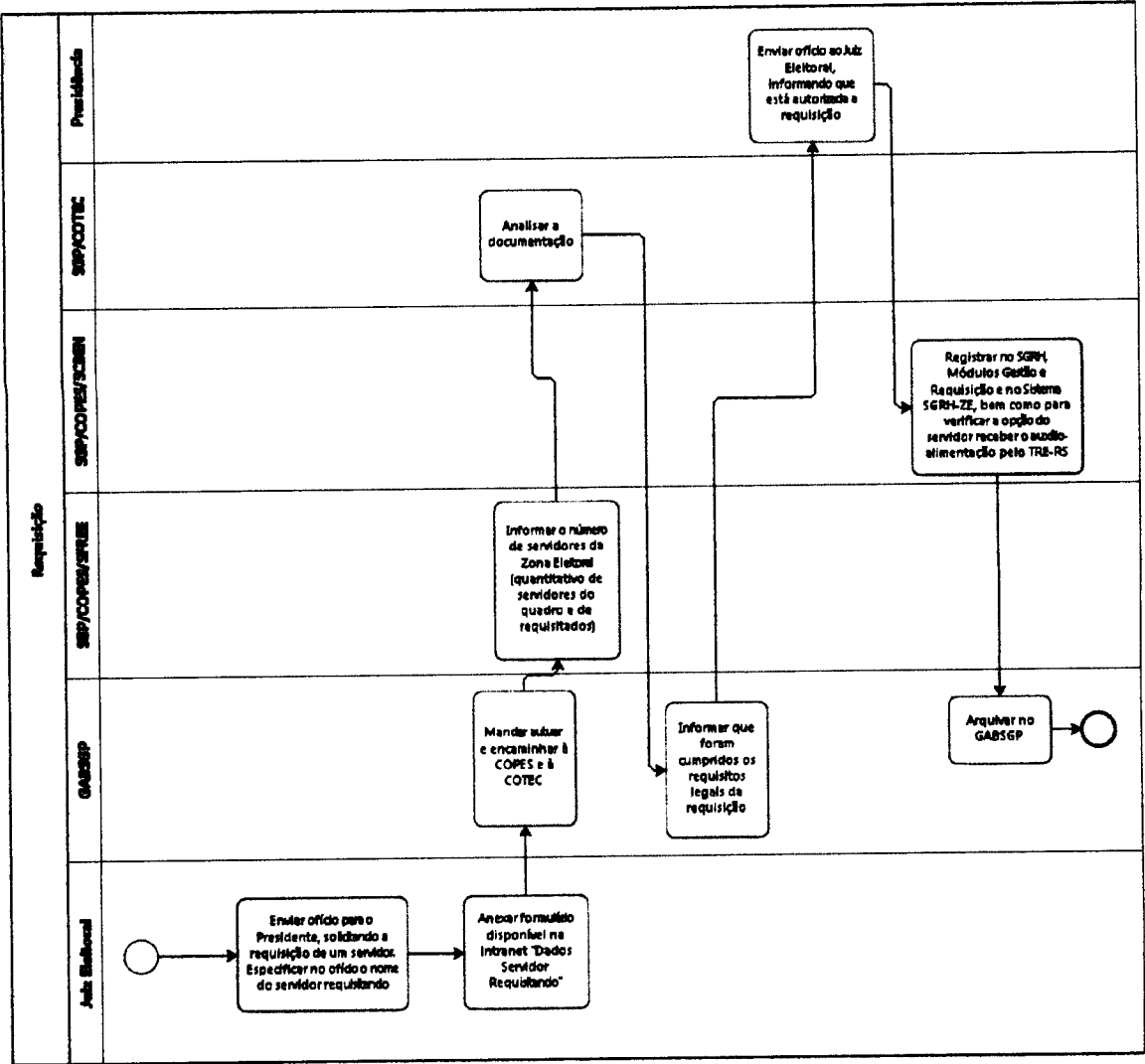
ANEXO C – MAPEAMENTO DO TERMO DE POSSE DE NOVOS SERVIDORES



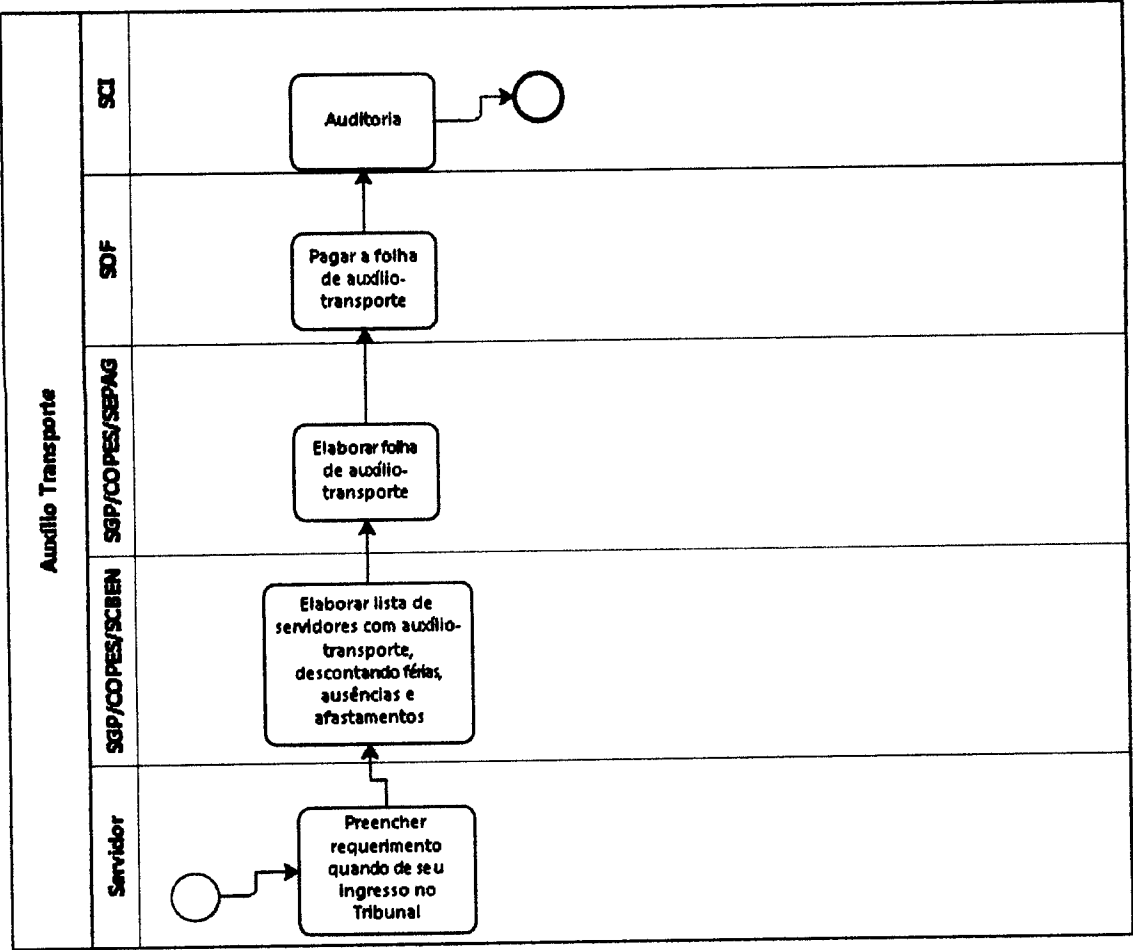


## **9. APÊNDICES**

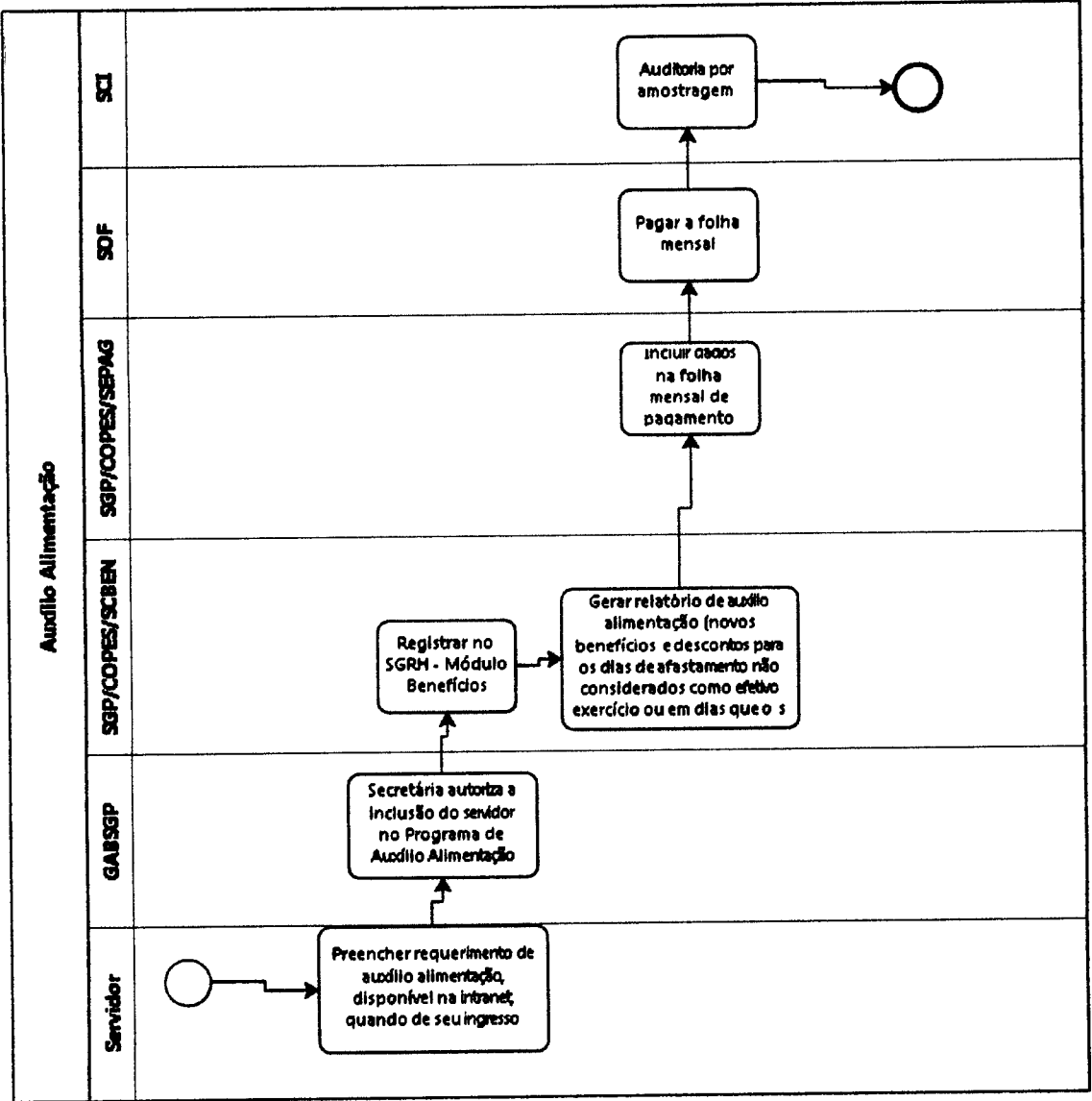
APÊNDICE A – REQUISIÇÃO



APÊNDICE B – AUXÍLIO TRANSPORTE

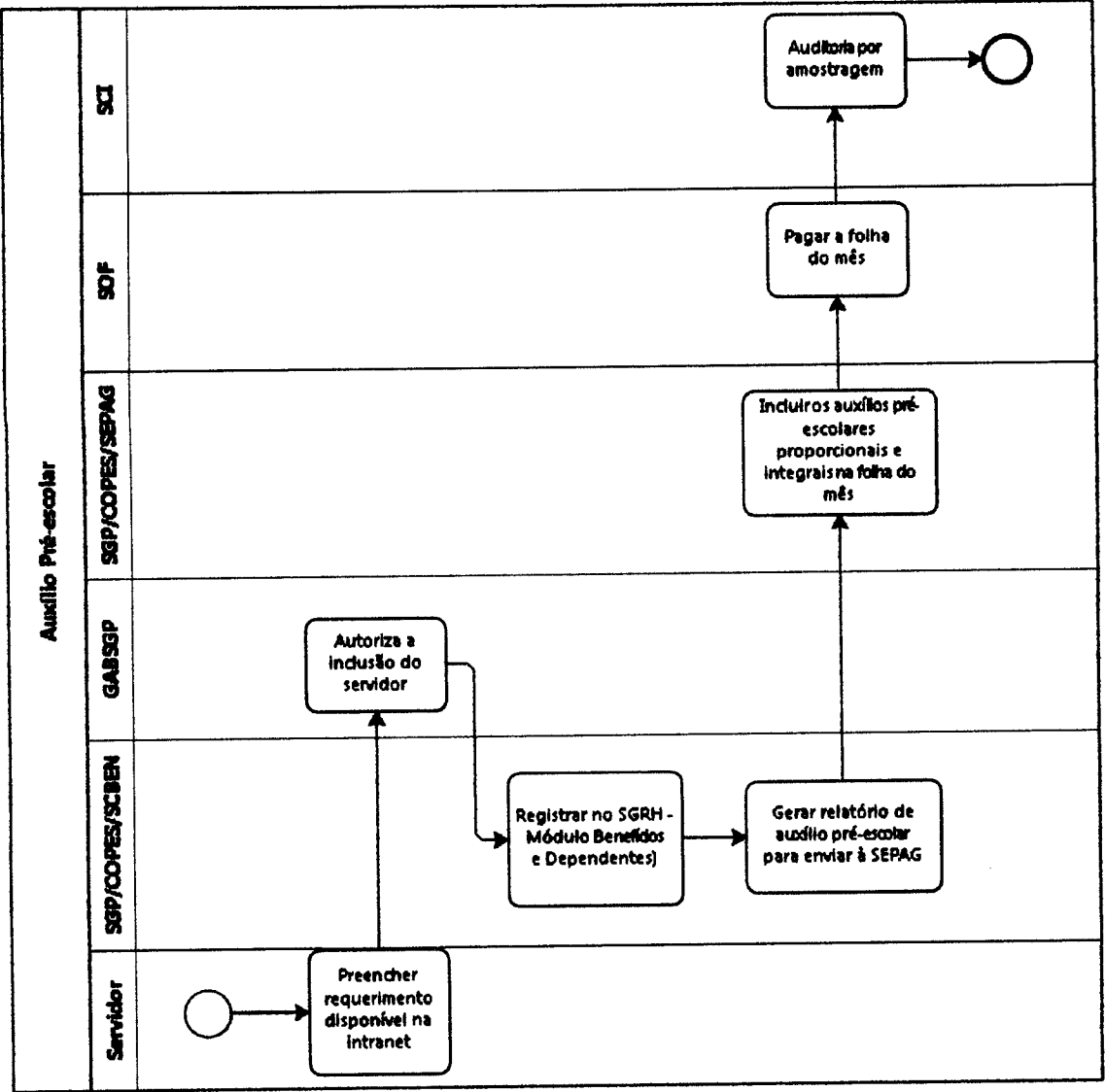


APÊNDICE C – AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO

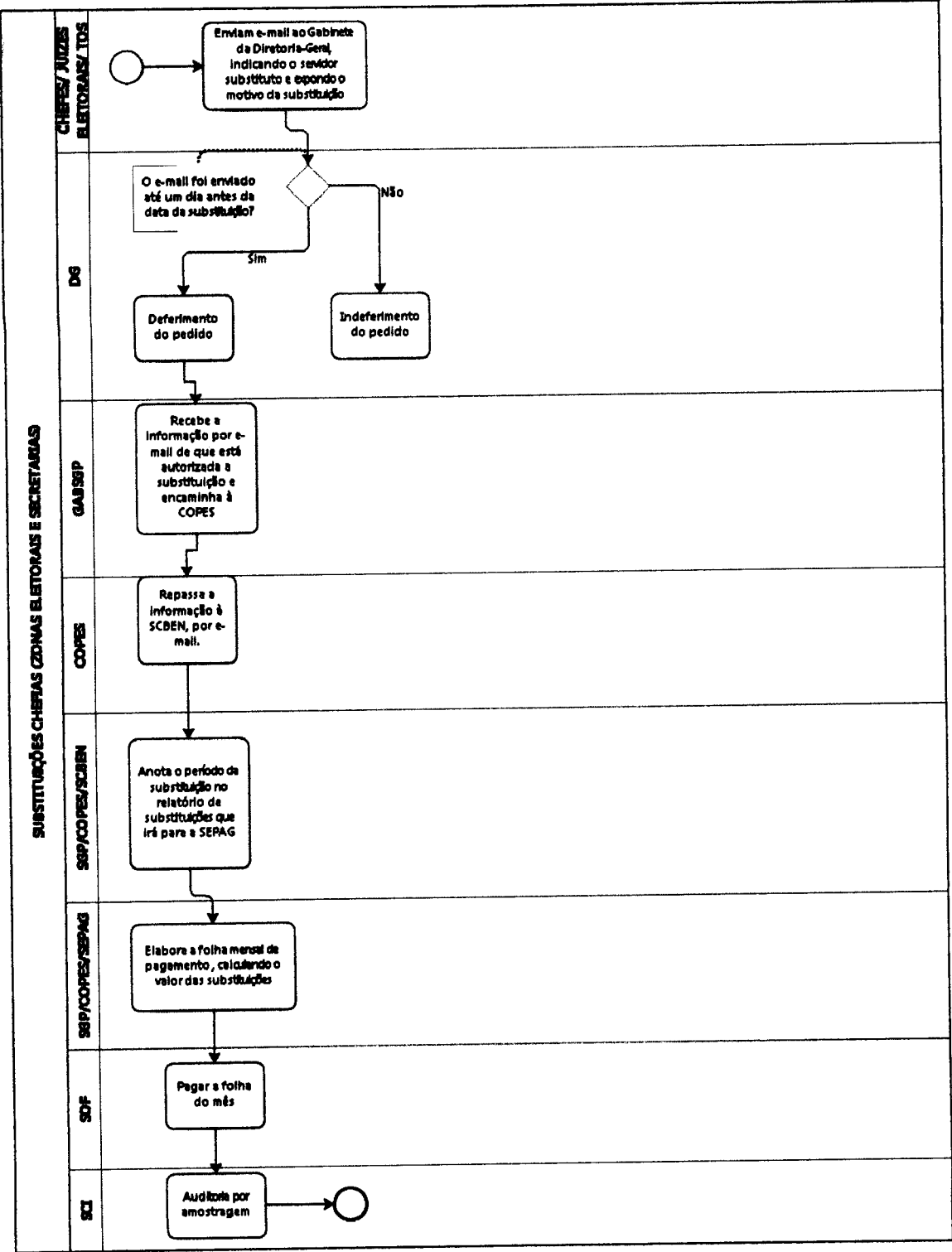


powered by  
Microsoft

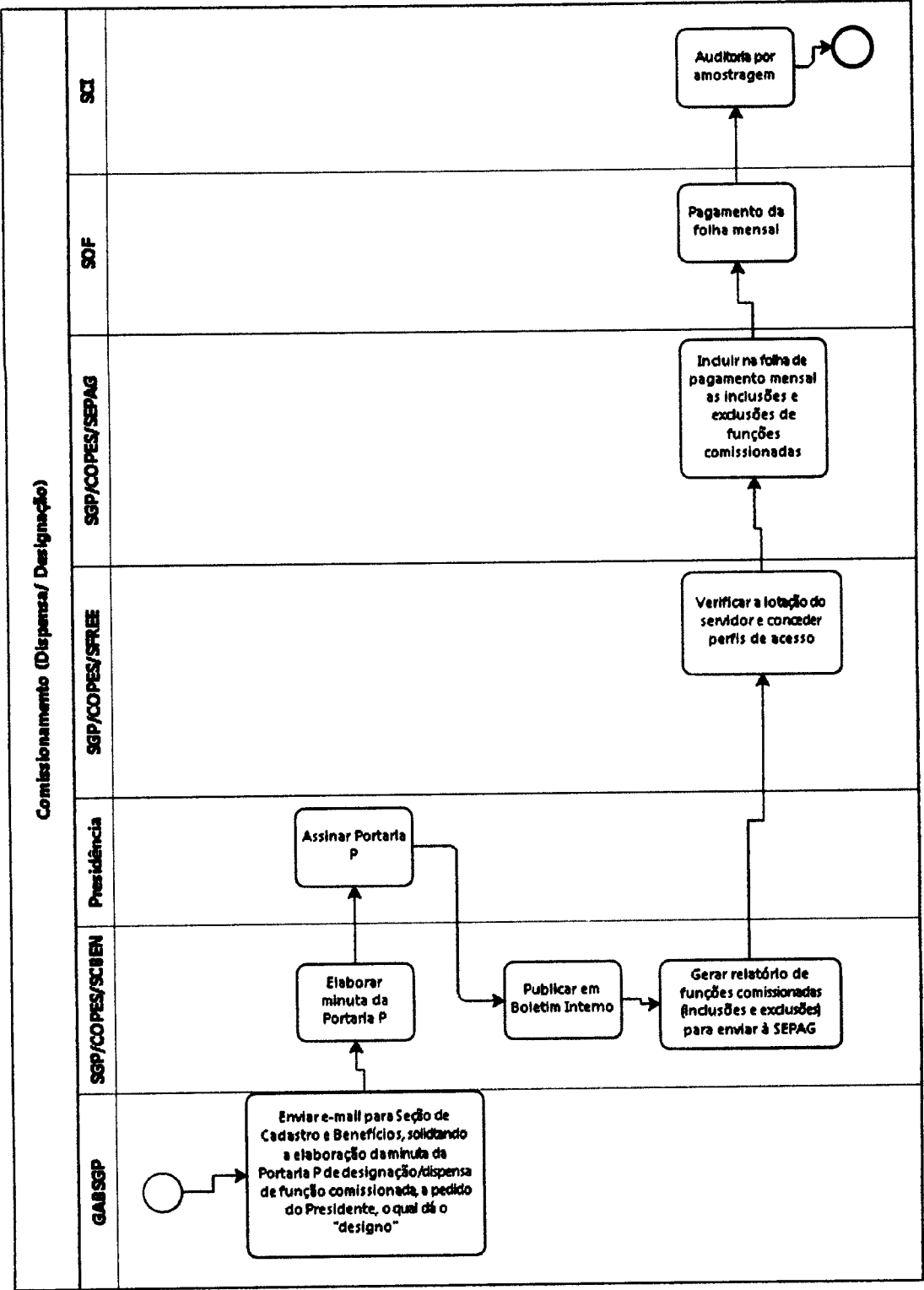
APÊNDICE D – AUXÍLIO PRÉ-ESCOLAR



APÊNDICE E – SUBSTITUIÇÕES



APÊNDICE F – COMISSIONAMENTO

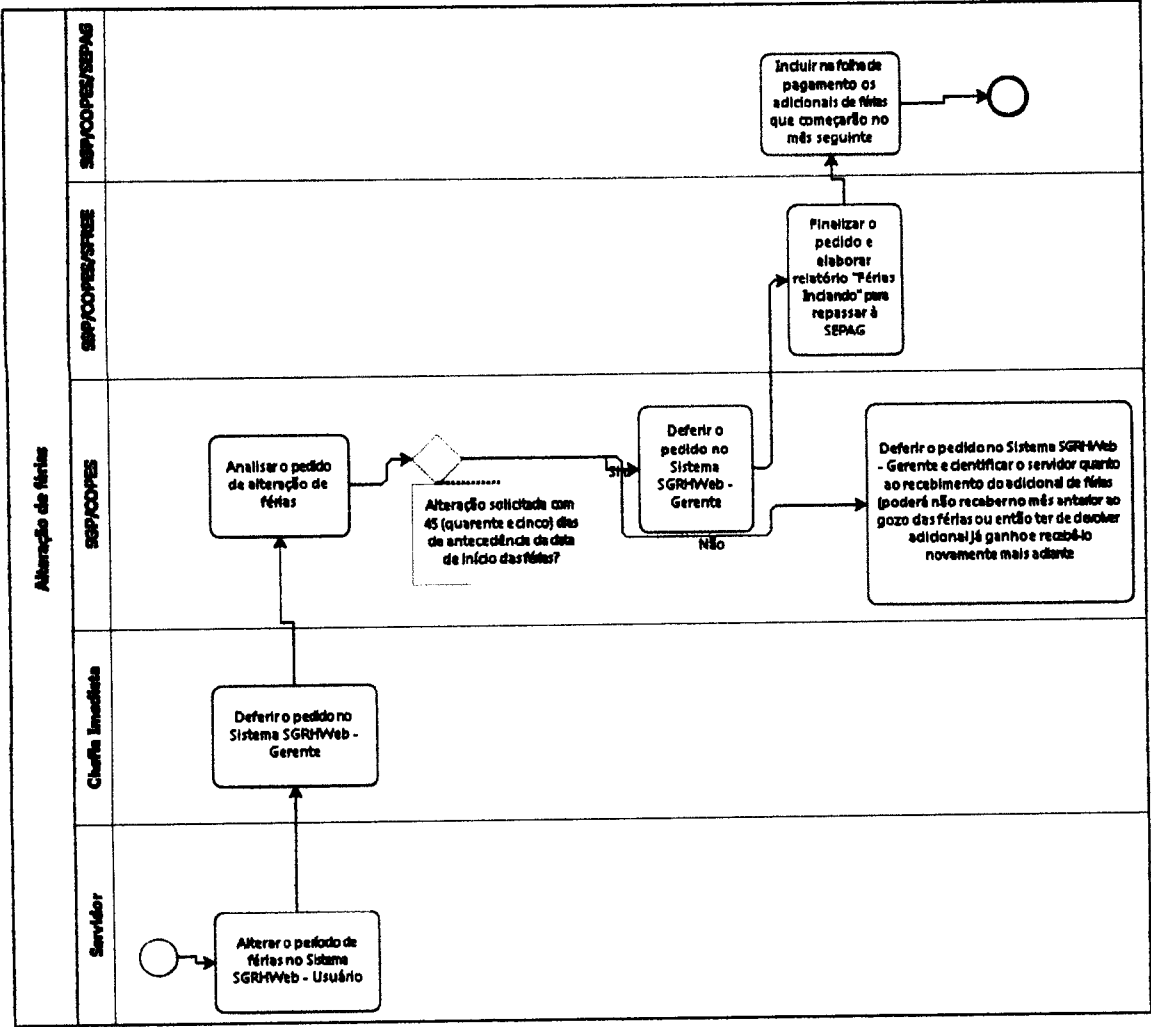




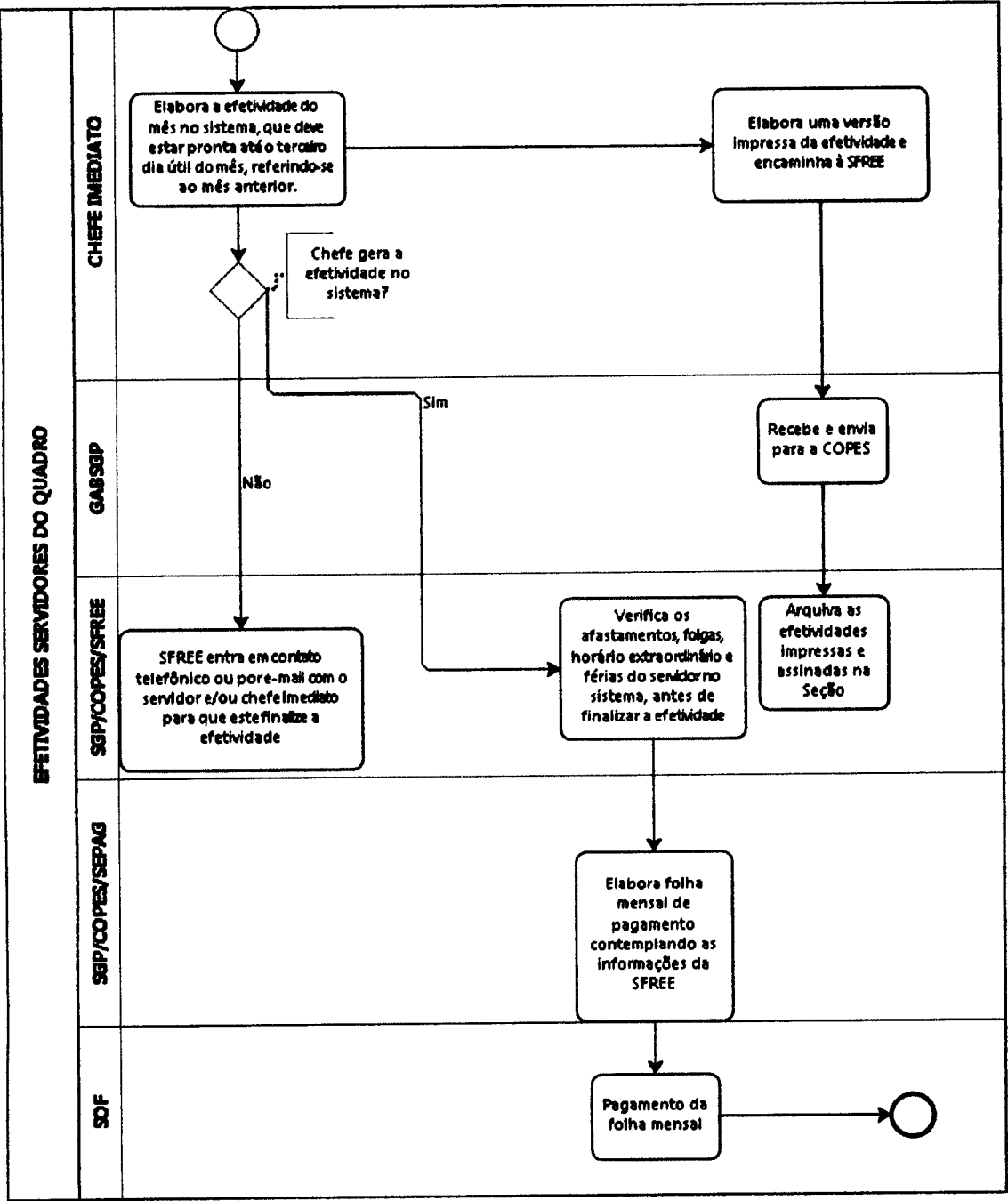




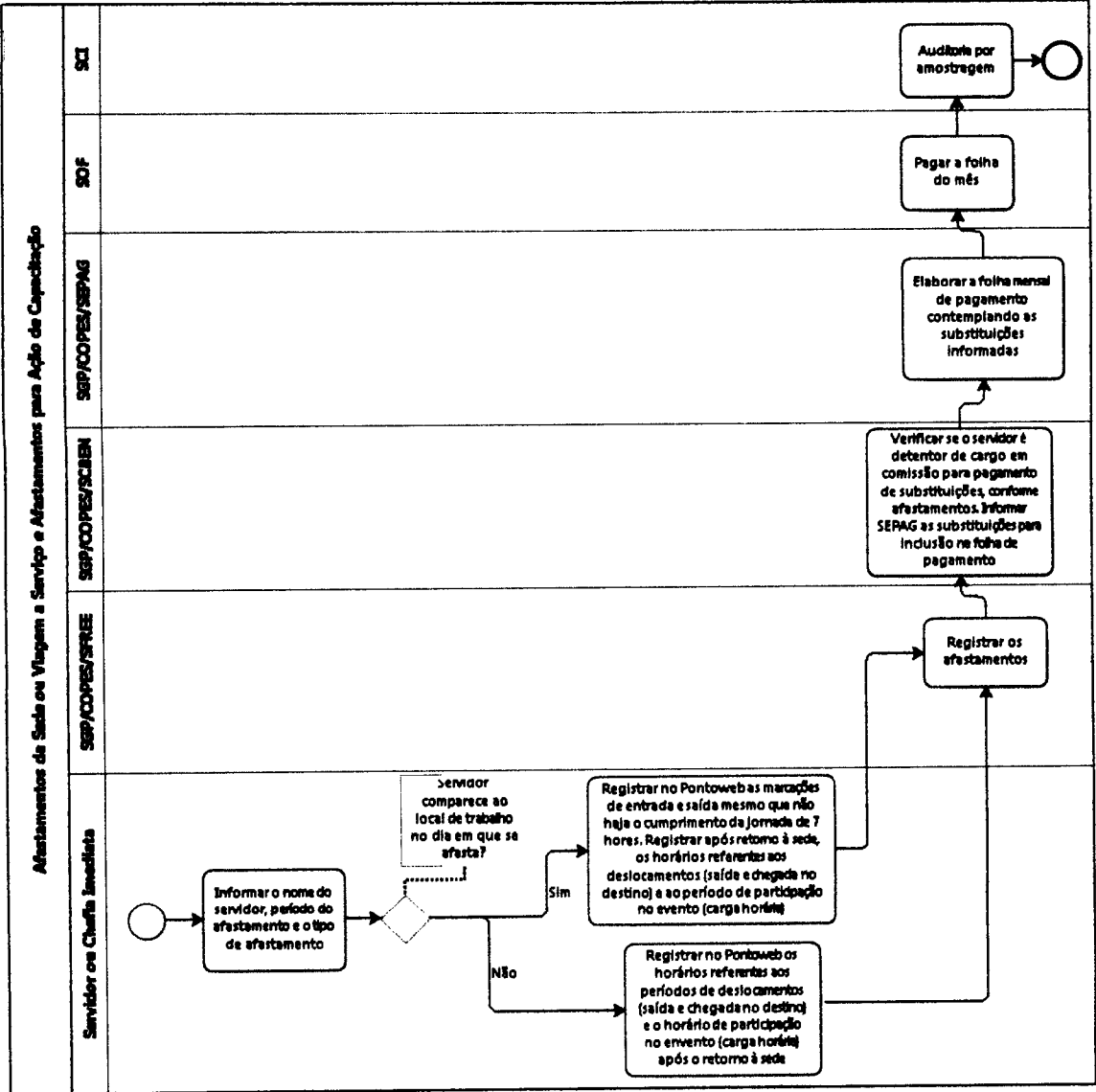
APÊNDICE I – ALTERAÇÃO DE FÉRIAS



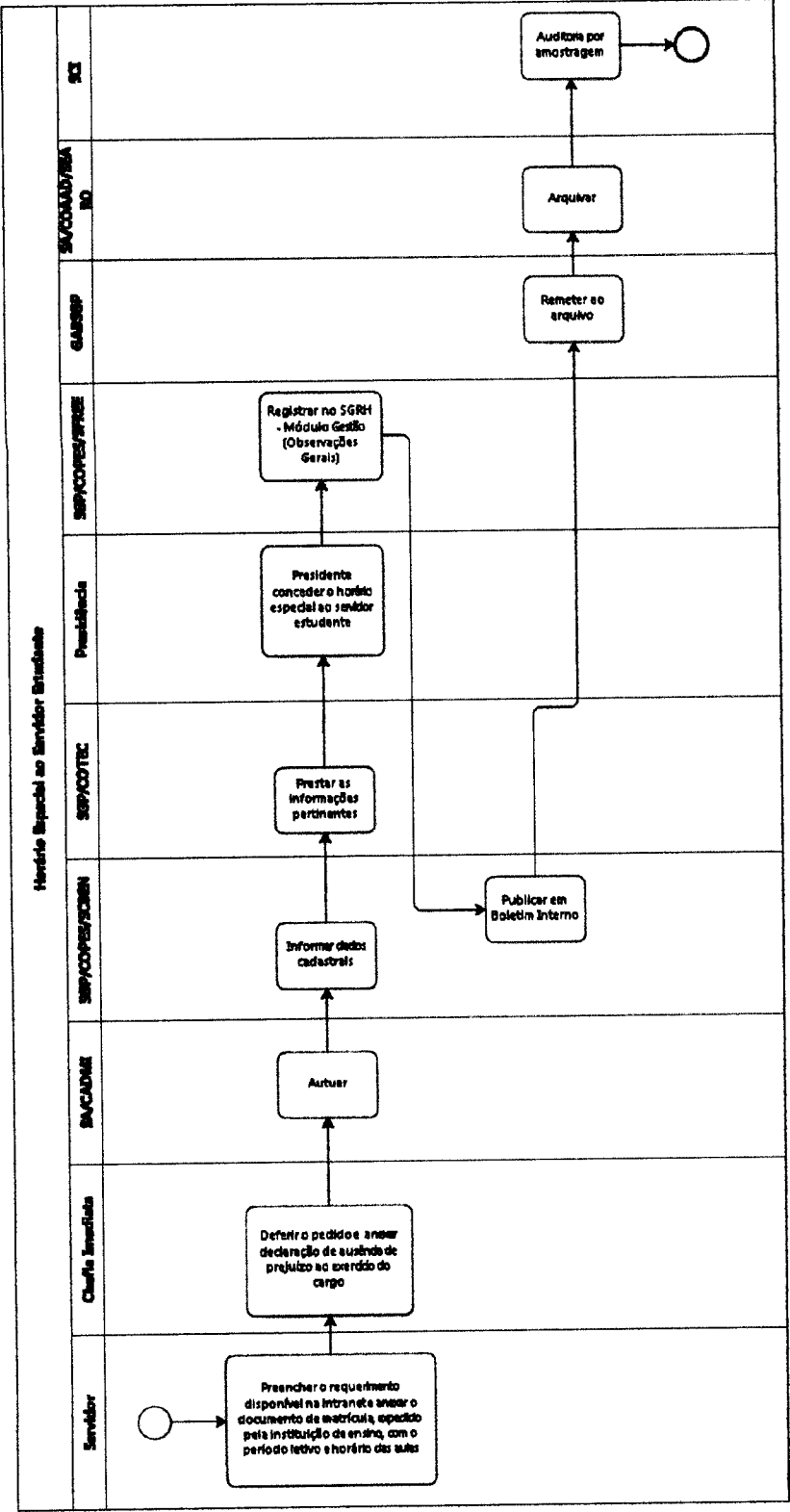
APÊNDICE J – EFETIVIDADES DOS SERVIDORES DO QUADRO DE PESSOAL



APÊNDICE K – AFASTAMENTOS DA SEDE



APÊNDICE L – HORÁRIO ESPECIAL AO SERVIDOR ESTUDANTE



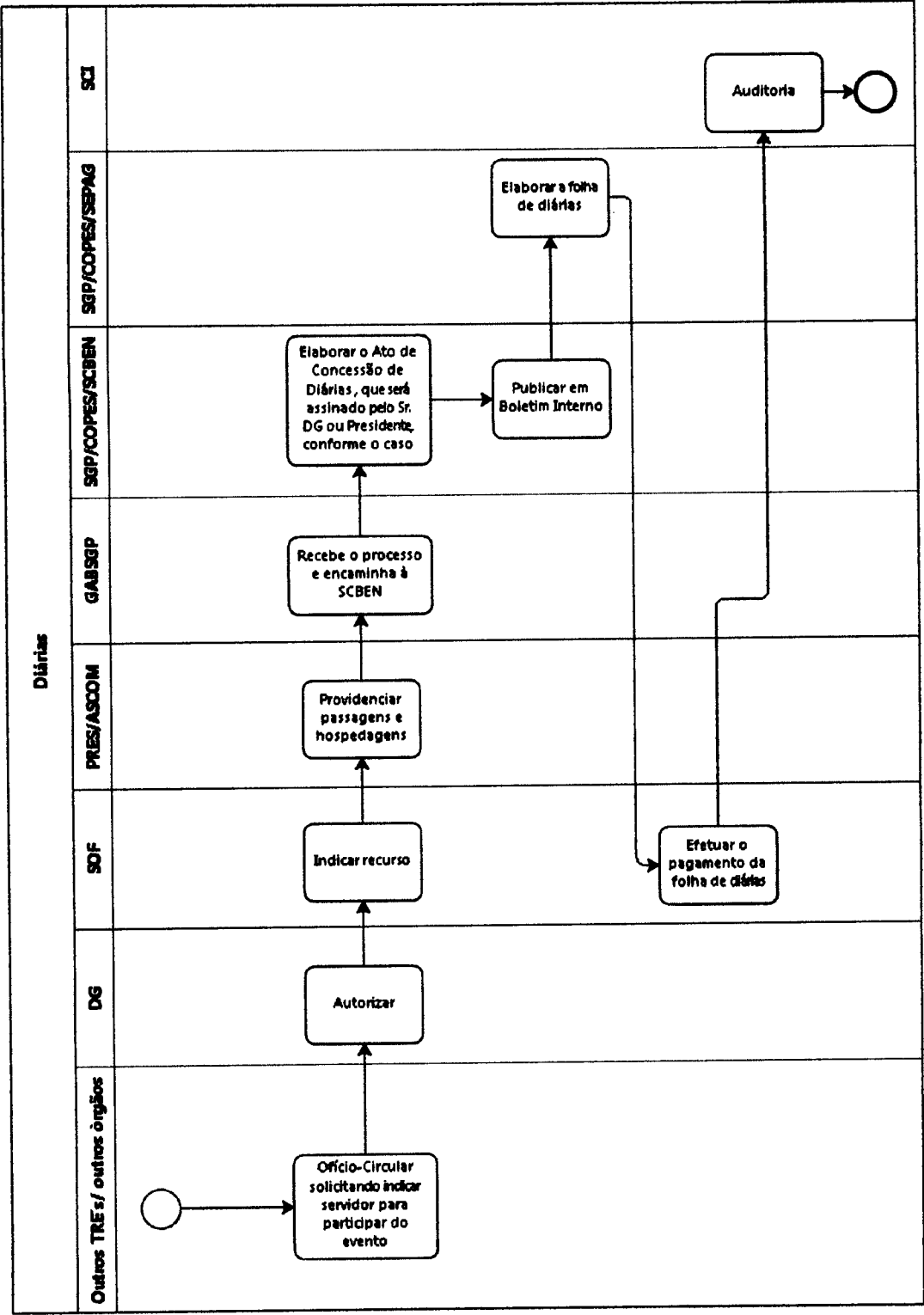




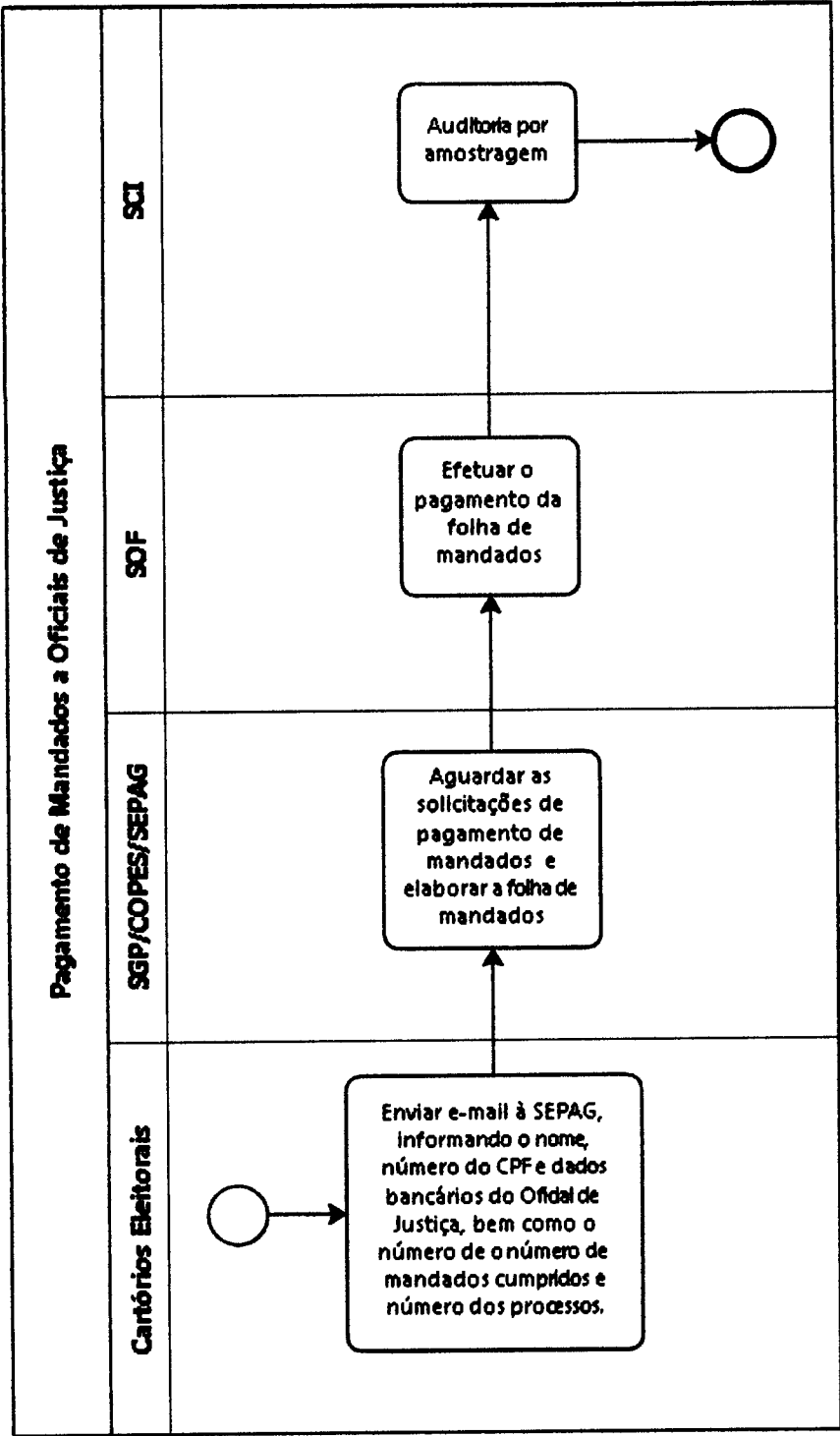




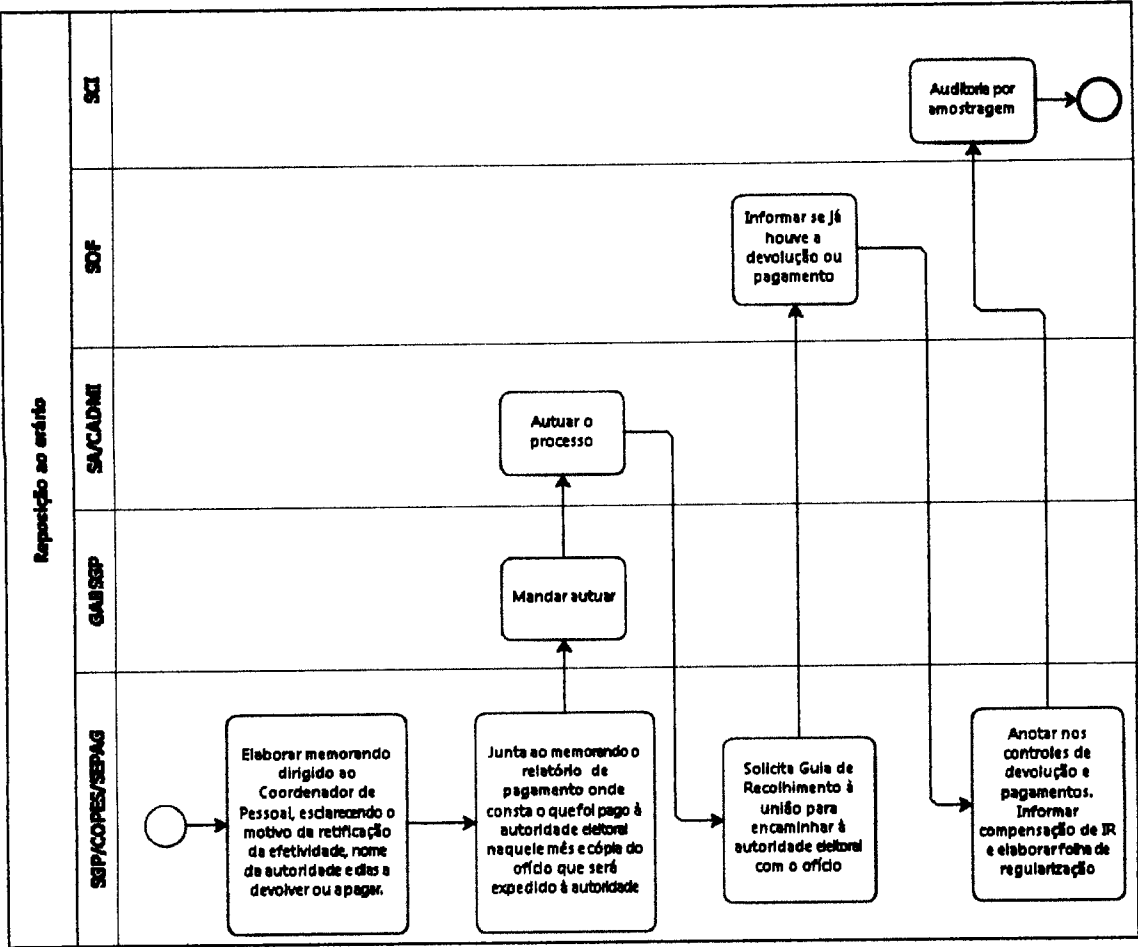
APÊNDICE P – DIÁRIAS



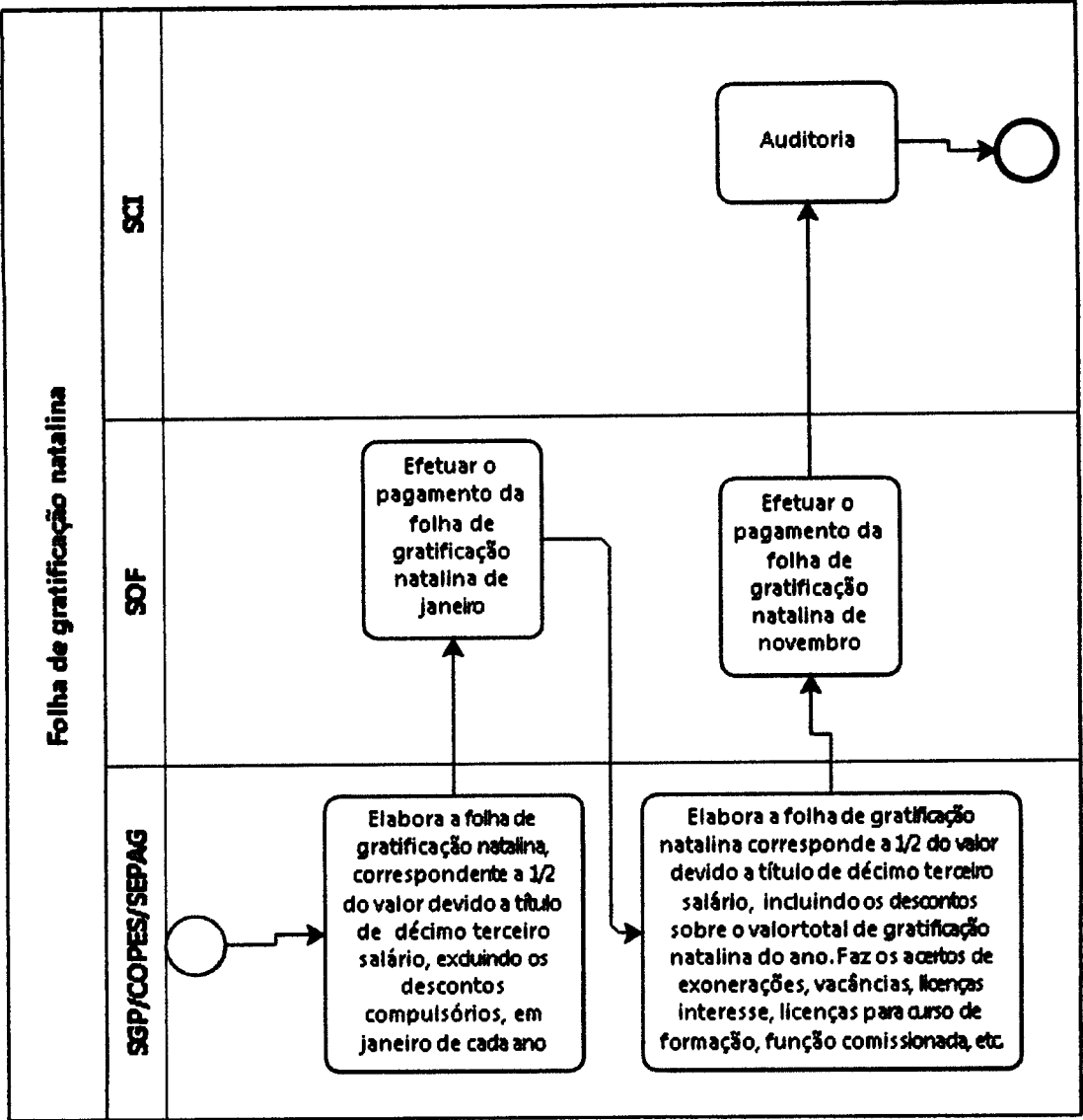
APÊNDICE Q – PAGAMENTO DE MANDADOS A OFICIAIS DE JUSTIÇA



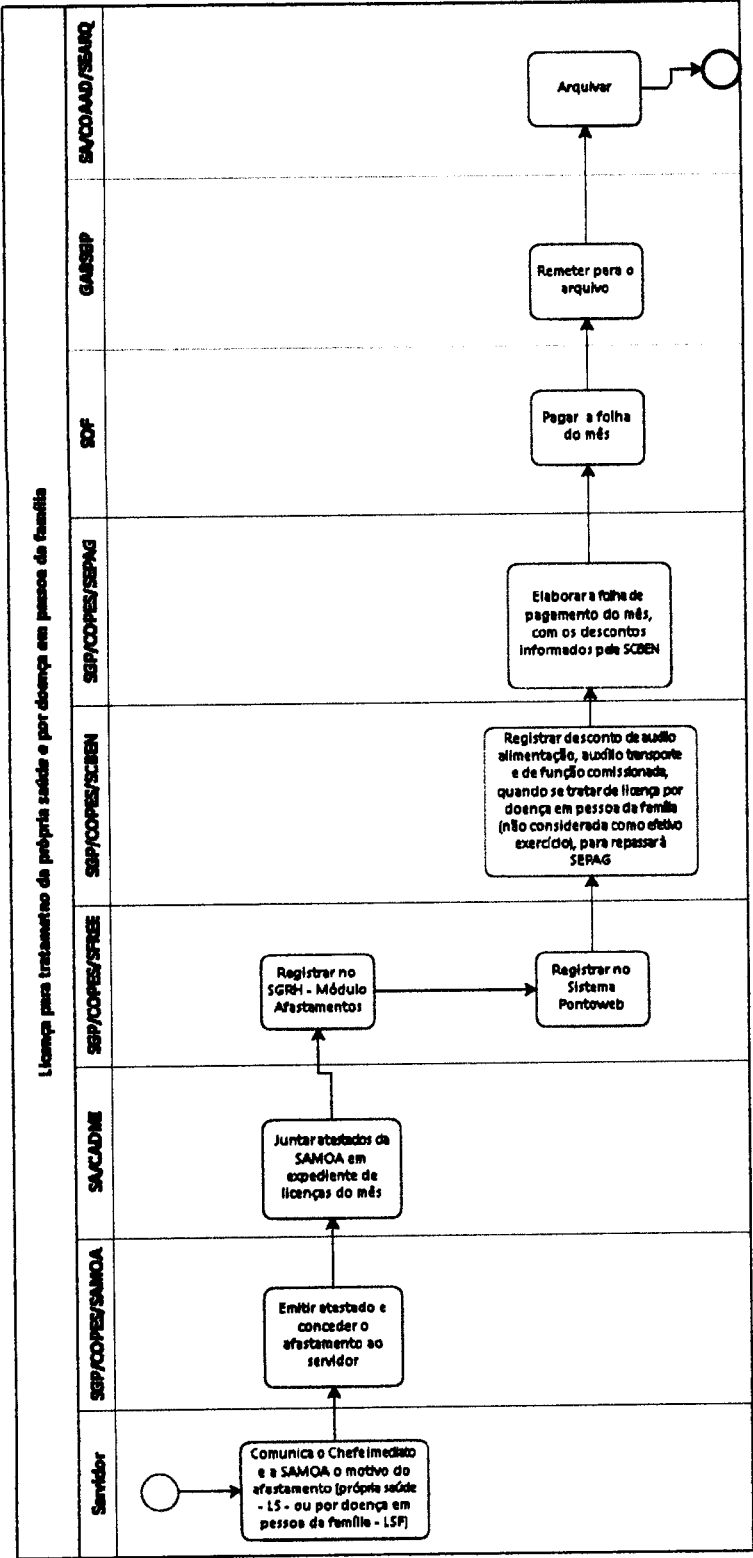
APÊNDICE R – REPOSIÇÃO AO ERÁRIO



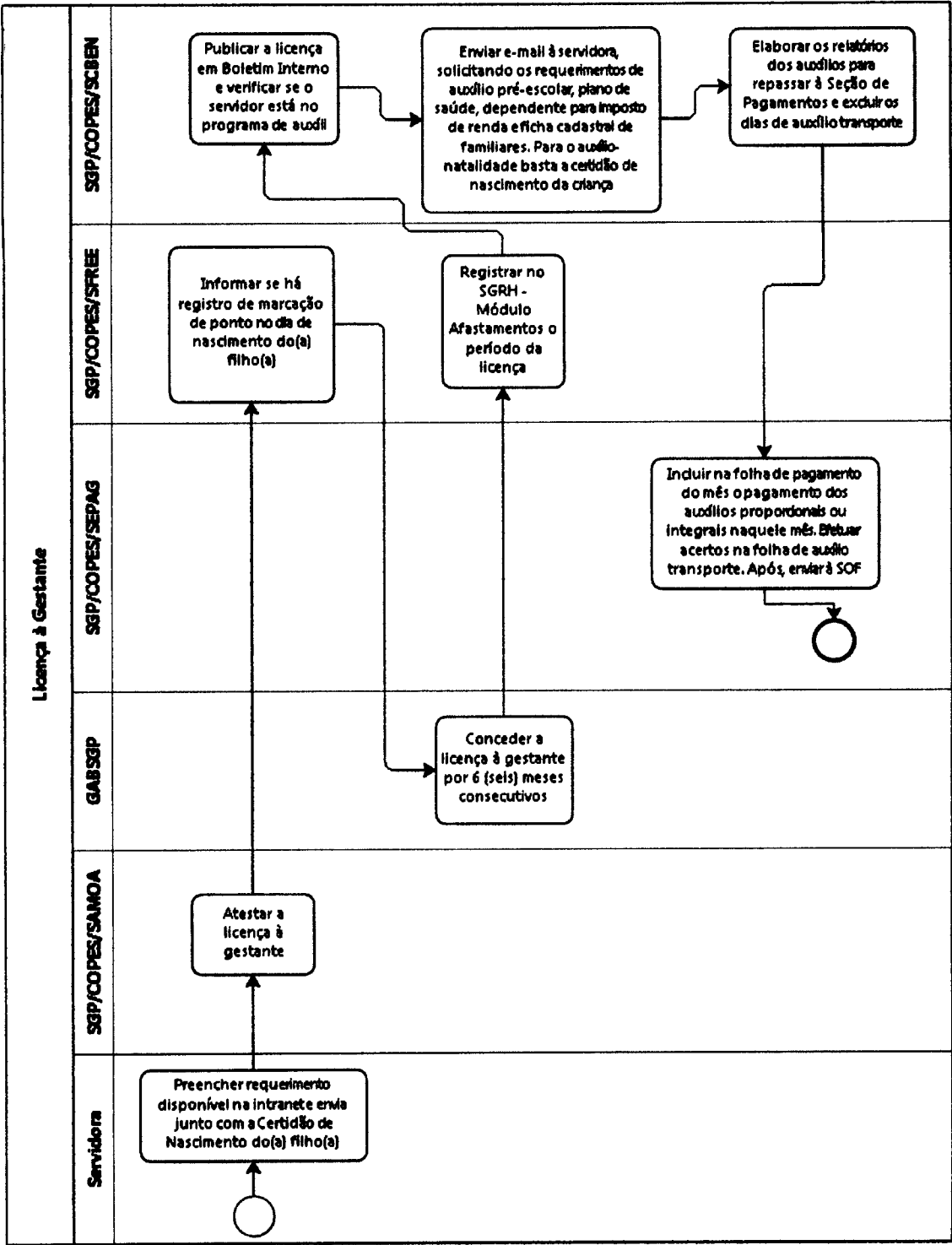
APÊNDICE S – GRATIFICAÇÃO NATALINA



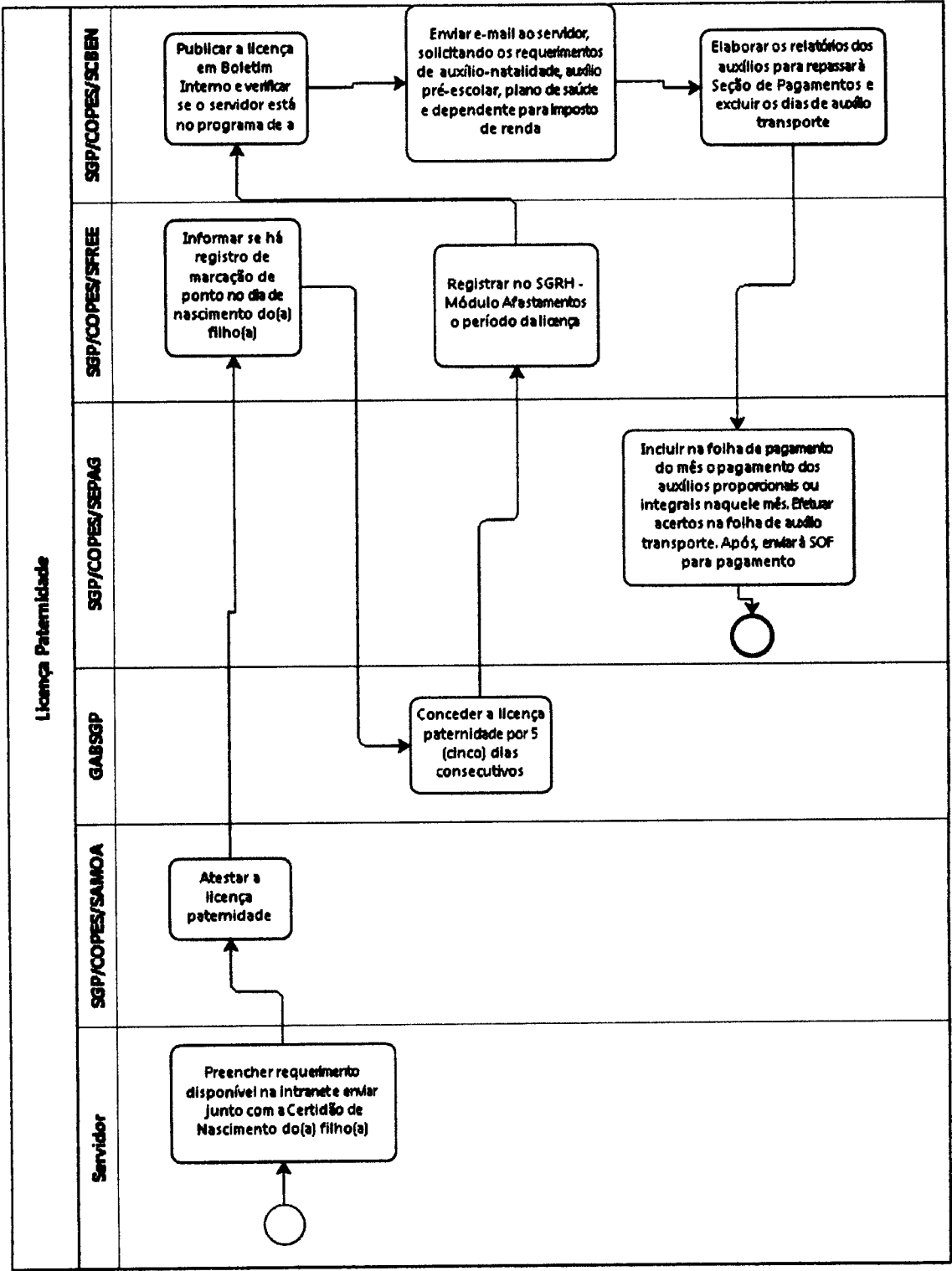
APÊNDICE T – LICENÇA PARA TRATAMENTO DA PRÓPRIA SAÚDE E LICENÇA POR DOENÇA EM PESSOA DA FAMÍLIA



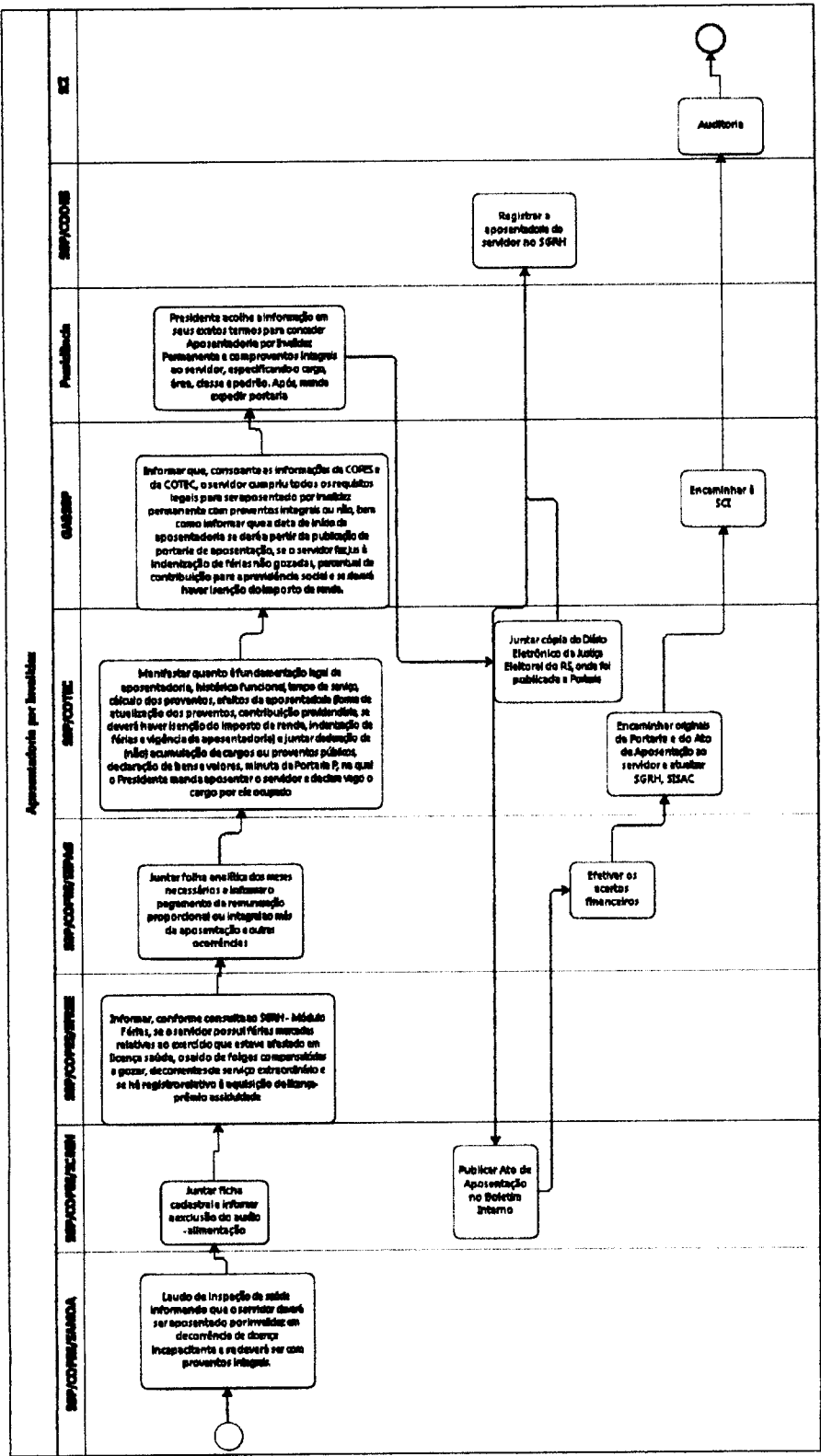
APÊNDICE U – LICENÇA À GESTANTE



APÊNDICE V – LICENÇA PATERNIDADE



APÊNDICE W – APOSENTADORIA POR INVALIDEZ





APÊNDICE X – INCLUSÃO DE BENEFICIÁRIO-DEPENDENTE PARA PLANO DE SAÚDE

