



Ministério da Educação - MEC

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD

Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

ALAN DA SILVA MAIA
EDUARDO PAULO MARTINS LUZ
LEANDRA CARLA DE CARVALHO SOUZA
MARISA CHAVES MONTEIRO

**A GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO – JUSTIÇA
ELEITORAL DE LIMOEIRO DO NORTE.**

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2017

ALAN DA SILVA MAIA
EDUARDO PAULO MARTINS LUZ
LEANDRA CARLA DE CARVALHO SOUZA
MARISA CHAVES MONTEIRO

**A GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO – JUSTIÇA
ELEITORAL DE LIMOEIRO DO NORTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador (a): Profa. Ms. Maria Denise Nunes Rodrigues

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2017

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Maia, Alan da Silva.

M184g

Gestão Pública Federal: Estudo de Caso - Justiça Eleitoral de
Limoeiro do Norte / Alan da Silva Maia... et al. - Limoeiro do
Norte, 2018.

37 f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração Pública,
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Profa. Ms. Maria Denise Nunes Rodrigues.

1. Gestão Pública. 2. Planejamento Estratégico. 3.
Governança. 4. Macro Desafios. I. Luz, Eduardo Paulo Martins. II.
Souza, Leandra Carla de Carvalho. III. Monteiro, Marisa Chaves.
IV. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 354

“Em gestão pública é preciso ter visão de curto, médio e longo prazo de ver as necessidades reais; e agir de forma que os erros sejam corrigidos, as necessidades sejam supridas, e todos sejam beneficiados, sempre prezando pelo respeito como seres humanos. Afinal, ninguém e nada é propriedade eterna.”

(Adm. Denis Carvalho)

RESUMO

Este trabalho consiste em conhecer e avaliar o modelo de gestão predominante na Justiça Eleitoral de Limoeiro do Norte, contribuindo com melhorias que possam tornar as atividades da 29ª zona eleitoral eficaz e eficiente, por meio de planos de ação voltados à problemática vivenciada pela Organização. O projeto tem como o objetivo avaliar a percepção do Gestor quanto às atividades realizadas pela Justiça eleitoral no âmbito de atuação em que está inserido. O MASP foi a ferramenta utilizada para identificar e analisar problemática da entidade, o ciclo PDCA foi o mecanismo que auxiliou o planejamento, execução, acompanhamento e melhoria das intervenções aplicadas, a Pesquisa-Ação fundamentou a realização do trabalho, desde a fundamentação teórica aos resultados obtidos. Como resultado, foi identificada carência quanto ao quadro de funcionários e dificuldades no que tange a alocação de algumas atividades como: fiscalizações e vistoria de locais de votação. Quanto ao seu modelo de planejamento e gestão a Justiça Eleitoral do Ceará possui um conjunto de práticas gerenciais para a obtenção de resultados satisfatórios, Indicadores estratégicos e Macro desafios para cumprimento de sua missão. Finalmente, percebeu-se que, além dos problemas pontuais na organização, os profissionais desempenham suas atividades de forma a satisfazer os anseios dos usuários, quanto aos procedimentos realizados na prestação de serviço a sociedade.

Palavras chave: Gestão Pública. Planejamento Estratégico. Governança. Macro Desafios

ABSTRACT

This work consists of knowing and evaluating the predominant management model in the Electoral Court of Limoeiro do Norte, contributing with improvements that can make the activities of the 29th electoral zone effective and efficient, through action plans focused on the problems experienced by the Organization. The purpose of the project is to evaluate the Manager's perception regarding the activities carried out by the Electoral Justice within the scope of the activity in which it is inserted. The MASP was the tool used to identify and analyze the entity's problematic, the PDCA cycle was the mechanism that aided the planning, execution, follow-up and improvement of the applied interventions, the Action Research grounded the accomplishment of the work, from the theoretical foundation to the results obtained. As a result, there was a shortage of staff and difficulties regarding the allocation of some activities, such as: inspections and survey of polling places. Regarding its model of planning and management, the Electoral Justice of Ceará has a set of management practices to achieve satisfactory results, Strategic Indicators and Macro challenges to fulfill its mission. Finally, it was noticed that, in addition to the occasional problems in the organization, the professionals perform their activities in order to satisfy the users' wishes, regarding the procedures performed in the service rendering to society.

Keywords: Public Management. Strategic planning. Governance. Macro Challenges.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Fórum Eleitoral Des. João Jorge de Pontes Vieira..... | 12 |
| Figura 2: Organograma do Poder Judiciário..... | 16 |
| Figura 3: Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará..... | 22 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Dados Eleitorais da 29ª Zona Eleitoral | 11 |
|--------------------------------------------------------|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPEG – Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão.
CAMU – Centro de Armazenamento e Manutenção de Urnas.
CNJ- Conselho Nacional de Justiça.
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IDJE – Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará.
MASP- Método de Análise e Solução de Problemas.
PDCA- Planejar, Fazer, Verificar, Agir.
SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SIPOG – Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão.
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.
TRE/CE- Tribunal Regional Eleitoral do Ceará.
TSE- Tribunal Superior Eleitoral.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1. Planejamento estratégico no Poder Judiciário | 14 |
| 2.2. Estrutura Organizacional do Poder Judiciário | 15 |
| 2.3. Mensuração de Metas Nacionais do CNJ | 16 |
| 2.4. Estrutura Administrativa e Organizacional da Justiça Eleitoral | 19 |
| 2.5. Planejamento e Gestão da Justiça Eleitoral | 21 |
| 2.6. Eficiência e Eficácia na Gestão Pública | 26 |
| 2.7. A sociedade e a Justiça Eleitoral | 27 |
| 3. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA | 29 |
| 3.1. Procedimento de coleta de dados | 30 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 31 |
| 4.1. Percepção dos Resultados | 31 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| REFERÊNCIAS | 36 |

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão pública passou por várias mudanças que marcaram a reforma na Administração Pública. Tais modificações foram de grande importância para os processos de planejamento no setor público, fazendo com que a administração torne-se menos burocrática e mais gerencial.

No Brasil a modernização da Administração Pública se dá a partir de meados de 1980, centrada no planejamento, gestão e controle do setor público, trazendo para os gestores a cobrança interna e externa no que diz respeito ao alcance de metas e objetivos.

Para isso se faz necessário à implementação de um planejamento estratégico, como forma de indicativo para os gestores os objetivos prioritários das instituições para que assim, se desenvolva uma gestão eficiente junto a sociedade.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, elucida a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e *eficiência* (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

A inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal objetivou a transformar o modelo de gestão pública, que até então era essencialmente baseada em uma administração burocrática, onde o administrador público ficava atrelado aos procedimentos a serem empregados para atingir os fins, passando a configurar-se em uma administração gerencial com adoção de métodos modernos de gestão permitindo a oferta de melhores serviços, com mais qualidade, menores custos e maior agilidade em sua prestação.

Segundo o doutrinador José Afonso da Silva, 2007:

“O princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores.”

Tendo por finalidade analisar a forma de gestão, bem como, refletir sobre o papel do gestor e seus servidores na realização de seus trabalhos, se

faz necessário pesquisar uma instituição pública a partir de sua forma de gestão e a maneira pela qual são executados seus trabalhos, buscando assim investigar sobre os desafios enfrentados pelos servidores para a implementação de suas ações de forma eficiente.

Assim, tem-se como objeto de estudo a Justiça Eleitoral, que compreende a 29ª zona, com sede no Fórum Eleitoral Desembargador João Jorge de Pontes Vieira em Limoeiro do Norte – CE, instituição esta que tem como área de atuação a prestação de serviços como: alistamento, transferência, revisão e 2ª via de títulos eleitorais, como também ao atendimento a candidatos quanto à filiação e registro de candidaturas nas eleições municipais, onde tenta desenvolver suas atividades assegurando o conforto, satisfação, eficiência e eficácia quanto as suas competências e atribuições na assistência às necessidades da sociedade em geral. E também é sede do Centro de Armazenamento e Manutenção de Urnas – CAMU, que atualmente realiza trabalhos de manutenção, atualização de software, limpeza e armazenamento de quase 2.400 urnas eletrônicas de diversas zonas eleitorais do estado do Ceará.

O mesmo está inserido no modelo de gestão estratégico e deliberativo da Justiça Eleitoral. Tem como *missão* garantir a efetividade e transparência dos processos eleitorais e contribuir para a educação política da sociedade e como *visão* ser modelo de excelência na gestão do processo eleitoral e na educação política da sociedade.

Esta pesquisa apresenta uma importância para o conhecimento de como se configura a Gestão Pública, de uma Instituição Federal quanto à prestação de serviços a sociedade, onde a mesma deve mostrar de forma transparente e eficiente seus serviços junto à comunidade local e regional.

Assim, buscou-se analisar a gestão administrativa da 29ª Zona Eleitoral de Limoeiro do Norte, instituição que compõe a instância do Poder Judiciário do Estado do Ceará, para que se possam sugerir formas para a melhoria na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Tal pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo qualitativa, com levantamento de dados na organização pesquisada para identificar os pontos que precisam ser trabalhados, mediante entrevista. Também foi utilizado o

método da pesquisa-ação que consiste na tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática.

Localizada na região do Vale do Jaguaribe à aproximadamente 200 km da Capital cearense, a 29ª Zona Eleitoral de Limoeiro do Norte (sede) possui um quantitativo populacional estimado em 2015 de 58.175 hab. (Material Informativo IBGE/TSE, 2016), zona eleitoral esta também composta pelo Município de Quixeré.

| MUNICÍPIO | LOCAIS | SEÇÕES | ELEITORADO |
|-------------------|--------|--------|------------|
| LIMOEIRO DO NORTE | 63 | 163 | 40.742 |
| QUIXERÉ | 22 | 61 | 15.916 |
| TOTAL | 85 | 224 | 56.658 |

Quadro 1: Dados Eleitorais da 29ª Zona Eleitoral
Fonte: Sistema Elo - atualizado em 20/08/2017 - 11:31:08

A 29ª zona eleitoral sediada no Município de Limoeiro do Norte desenvolve atividades na prestação de serviços como: alistamento, transferência, revisão e 2ª via de títulos eleitorais, cadastramento biométrico como também o atendimento a candidatos quanto à filiação e registro de candidaturas nas eleições municipais, etc. A mesma sedia o Centro de Armazenamento e Manutenção de Urnas – CAMU.

Durante anos a instituição passou por problemas de ordem estrutural, por não possuir sede própria, funcionando de forma reduzida estando alocado em uma sala (disponibilizada pelo Tribunal de Justiça do Ceará), sendo aquele um grande desafio para os profissionais do setor, por compreender uma jurisdição com grande quantidade de público (eleitores) a atender em um espaço físico limitado.

Tal dificuldade foi sanada em maio de 2008 com a inauguração de sua sede própria, o Fórum Eleitoral Desembargador João Jorge de Pontes Vieira (Fig. 01), composto por sala de atendimento adequado e amplo para a sociedade em geral, salas para os juízes, promotores, arquivo, auditório para reuniões e treinamentos e depósito próprio para o armazenamento e manutenção de equipamentos, posteriormente veio a sediar o centro de armazenamento regional. No entanto, existe uma deficiência estrutural por não

possuir uma sala específica e restrita para o Chefe do cartório eleitoral para que o mesmo possa exercer suas funções de forma plena, sem que terceiros possam intervir sem a devida autorização.



Fig. 01 – Fórum Eleitoral Des. João Jorge de Pontes Vieira
Foto: Fotografado pelos próprios autores, 2016.

Um fator de extrema importância está no quadro de funcionários, que hoje dispõe somente de dois efetivos do órgão, sendo um Analista Judiciário (chefe de cartório eleitoral) e um Técnico Judiciário (Administrativo) os demais, são funcionários requisitados de outras instituições como, o Tribunal de Justiça, e servidores requisitados da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, lotados nos setores de atendimento aos usuários, dispõe de dois auxiliares de serviços gerais, sendo um requisito da Prefeitura e o outro terceirizado.

Para o setor de manutenção de urnas, dispõe de dois técnicos de urnas (terceirizados) que realizam os trabalhos em um período preestabelecido, sendo assim contratados somente durante a realização das manutenções das urnas eletrônicas, tendo a quantidade de técnicos acrescida no período eleitoral, sendo contratados mais sete técnicos para que seja realizado o acompanhamento e possível troca de equipamentos no decorrer das eleições. A priori a justiça eleitoral vem realizando seus trabalhos de forma a satisfazer o público ao qual ele presta seus serviços, mas problemas quanto à qualificação dos funcionários no que se referem a cursos, capacitações e treinamentos, necessários para o aperfeiçoamento dos trabalhos não vem sendo ofertados pelo órgão, outro ponto senão o mais importante encontra-se no que refere a postura profissional dos servidores.

Outro ponto importante está na dificuldade encontrada pelo órgão está na realização de fiscalizações, nos períodos eleitorais no que se refere a propagandas irregulares pelo fato de não possuir um veículo para diligências, vistorias e demais atividades que demandem deslocamento, alocação de lugares para seções eleitorais, por muitas delas estarem alocadas em escolas na zona rural, com acesso dificultado como também estarem em escolas desativadas, encontrando-se sem energia elétrica, móveis, enfim, sem a estrutura necessária para que os eleitores possam comparecer as eleições, sendo um percentual de 20% delas nesta situação, segundo o Gestor da 29ª zona.

Pelo exposto, considerando que esta pesquisa possa contribuir com estudos sobre os problemas que ocorrem na instituição, pode-se fazer o seguinte questionamento: Qual a percepção do gestor da Justiça Eleitoral (TRE) sobre as atividades desenvolvidas por esse órgão no seu âmbito local?

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo geral, avaliar a percepção do gestor junto às atividades realizadas pela Justiça Eleitoral no âmbito de atuação em que está inserido.

Para atingir o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- Analisar a atuação dos profissionais efetivos e terceirizados na Justiça Eleitoral de Limoeiro do Norte sob os paradigmas da eficiência e ética no setor público;
- Identificar o Modelo de Gestão predominante na Justiça Eleitoral de Limoeiro do Norte;
- Avaliar o modelo de gestão e atuação dos servidores na Justiça Eleitoral de Limoeiro do Norte.
- Identificar as forças e as fraquezas da gestão do TRE de Limoeiro do Norte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico da pesquisa foi utilizado artigos que abordam o profissionalismo no setor público, tema este tratado por Caiden e Valdés, como também artigos que abordam o paradigma da eficiência e a ética no serviço público, abordando sua etimologia e importância junto a uma Gestão Pública de excelência, Resoluções e publicações sobre o objeto de estudo.

Conforme ABRUCIO (2007) em seu artigo, *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e renovação da agenda de reformas*, que versa sobre os fatos e momentos importantes na história da administração pública, nele se trata da renovação da agenda reformista, proposta em quatro eixos estratégicos: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência. O qual tem o intuito de fazer uma modernização democrática e não meramente tecnocrática do Estado, porém a maior parte da sociedade, inclusive os setores mais organizados, carece de boas informações e análises sobre a qualidade da administração pública.

2.1. Planejamento estratégico no Poder Judiciário

Na seara judiciária, o planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ele determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios (GRANGEIA, 2007).

A reflexão mais intensa sobre a necessidade do fortalecimento da gestão do Poder Judiciário só ganhou corpo, contudo, a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que reascendeu a demanda por modernização, transparência, prestação jurisdicional com qualidade e eficiência nas relações com a sociedade (JOBIM, 2004).

Nos anos 90, o Judiciário começou a perceber que não era mais possível atender a demanda da sociedade com o modelo amador de gestão que possuía. Não obstante sua função precípua ser julgar, nos dias atuais é preciso que o julgamento se faça de modo eficiente, com resultados efetivos e em tempo socialmente justo. Compreendeu-se então que a gestão precisava

ser profissionalizada (LEME, 2010). Com isso, a reflexão de estruturas e processos de gestão para o Judiciário implicou adaptar novos conceitos, ideias e práticas à natureza e às peculiaridades do papel da justiça nas relações sociais (CUNHA, 2010).

Finalmente, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45 do ano de 2004 e a consequente criação do Conselho Nacional de Justiça, observam-se esforços na gestão judicial para se profissionalizar e modernizar. Desde então bons resultados vêm sendo obtidos por meio de ações de planejamento estratégico, estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e produção de estatísticas (CAMPOS, 2010). No ano de 2009, sob a presidência do ministro Gilmar Mendes, o CNJ aprovou a Resolução nº 70, estabelecendo o planejamento e a gestão estratégica nacional do Poder Judiciário. Essa mudança de postura superou o modelo de descontinuidade bienal, pois os presidentes dos tribunais têm um mandato de dois anos e as políticas adotadas por uma administração eram descontinuadas pela seguinte, desenvolvendo a ideia de continuidade administrativa (MENDES, 2010).

2.2. Estrutura Organizacional do Poder Judiciário

Chiavenato (2016) esclarece que estrutura, significa a representação de elementos constituídos em uma totalidade, com suas inter-relações, dotados de interdependência, organizados em um modelo formal, onde permite a comparação no relacionamento das partes com o todo.

Conforme Silva (2008), a estrutura da organização é representada por desenho organizacional (organograma), podendo ser identificados quatro componentes principais: o agrupamento de indivíduos em departamentos no qual se considera a organização como um todo; o relacionamento de subordinação em que define o nível hierárquico e a amplitude de controle gerencial; alocação de responsabilidades e tarefas que devem ser atribuídos as pessoas e departamentos; e mecanismos de coordenação e interação na concentração de esforços para realização das atividades organizacionais.

A estrutura atual do Poder Judiciário foi determinada pela Constituição Federal de 1988, nos artigos 92 ao 126, conforme pode ser visto na imagem abaixo (CNJ, 2016):



Figura 2: Organograma do Poder Judiciário.
Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

2.3. Mensuração de Metas Nacionais do CNJ

Para o constante aprimoramento da gestão do Judiciário e principalmente das metas instituídas anualmente pelo CNJ, mostra-se necessária uma mensuração dos resultados que estão sendo obtidos e dos objetivos que estão sendo alcançados. Pensando nisso, a alta administração do Poder Judiciário, em especial o CNJ, começou a concretizar o projeto de indicadores de desempenho no ano de 2008 (NOGUEIRA, 2010). Com a publicação da Resolução do CNJ nº 70/2009, a ideia de medir o desempenho seguiu com a definição de indicadores estratégicos, que mensuram o alcance dos objetivos estratégicos comuns a todos os tribunais. A finalidade é a de que os indicadores apontados sirvam de subsídios instrumentais para a avaliação dos tribunais, assim como referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica (CNJ, 2009b). O art. 2º da referida Resolução do CNJ (CNJ, 2009a), por exemplo, define que o planejamento estratégico deva conter pelo menos um indicador de resultado para cada um de seus objetivos; metas de curto, médio e longo prazo associadas aos respectivos indicadores de resultado; e projetos e ações julgados suficientes e necessários para o alcance das metas fixadas.

Em suma, os indicadores de desempenho do planejamento estratégico trazem direções para que as metas sejam cumpridas além de operar com noções sobre o que se precisa atingir em determinado momento. Isso tem contribuído para que o Poder Judiciário possa contar com o uso dessas informações para processos decisórios, com uma padronização em sua política nacional de mensuração de desempenho e com o aprimoramento, sempre que possível, da prestação de seus serviços (CNJ, 2009c; NOGUEIRA, 2010).

Em decorrência do processo de atualização do planejamento estratégico para o período 2015-2020, a Justiça Eleitoral do Ceará resolveu adotar um novo modelo de mensuração de desempenho institucional que consiste no desdobramento de indicadores de desempenho com o propósito de mensurar tanto o grau de desenvolvimento institucional quanto a sua atuação nos diversos macros desafios e o desempenho das diversas áreas técnicas do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Esse modelo de mensuração institucional consiste na implantação do *Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará (IDJE)*, um indicador sintético ou global para medir o grau de desenvolvimento da Justiça Eleitoral do Ceará, possibilitando a mensuração das diferenças de desempenho existentes entre as diversas áreas técnicas do Tribunal. O indicador tem por objetivo apreender o desempenho institucional através de uma única medida, resultante da combinação ponderada das medições dos indicadores estratégicos, os quais serão formulados a partir da composição de dois ou mais indicadores de apoio de mesma natureza (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Os indicadores estratégicos estão distribuídos entre os 8 (oito) macro desafios definidos no planejamento estratégico, que por sua vez estão ponderados mediante adoção de pesos, em que se atribui uma maior relevância aos macro desafio vinculados às perspectivas da “Sociedade” e dos “Processos Internos” (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

O IDJE apresenta uma variação entre 0 e 100%, de modo que quanto mais eficiente for o desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará, demonstrado por meio dos resultados apresentados nos indicadores estratégicos, mais

próximo de 100 será o seu IDJE (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Esse modelo de desdobramento de indicadores de desempenho torna-se importante na gestão da organização, uma vez que distribui e delega a gestão de indicadores e, conseqüentemente, as metas vinculadas para todos os níveis hierárquicos do negócio, fazendo com que todos os colaboradores se sintam responsáveis, de algum modo, pelos resultados da organização. Com isso, o modelo traz vários benefícios para a gestão estratégica, tais como:

- a) abordagem de medição de resultados com foco nos processos finalísticos;
- b) referencial para monitorar a evolução do desempenho ano a ano;
- c) interdependência entre os resultados dos indicadores para aumentar a convergência de esforços.

Com base nesse modelo de mensuração de desempenho, as diversas áreas técnicas do Tribunal formularam, com o apoio da Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (ASPEG), os indicadores de desempenho elencados, os quais foram classificados em duas categorias para fins de implementação do *Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará (IDJE)*, da seguinte forma:

1) **Indicadores Estratégicos:** criados para mensuração do alcance dos macro desafios e cálculo do IDJE, sendo resultantes do agrupamento de indicadores de apoio;

2) **Indicadores de Apoio:** criados para mensuração do desempenho de processos relacionados aos macro desafios e para composição dos indicadores estratégicos.

No modelo de mensuração de desempenho definido neste plano, os indicadores de apoio funcionam como indicadores primários, a partir dos quais se compõem os indicadores estratégicos que, por sua vez, compõem o *Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará (IDJE)*. Cada um dos 37 indicadores de apoio está vinculado a uma unidade gestora do indicador cujo titular será responsável pelo desempenho apresentado pelo indicador, conforme previsto no art. 4º, § 3º, da Resolução TRE/CE nº 459/2011, que institui o modelo de gestão da Justiça Eleitoral do Ceará (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

As unidades incumbidas de gerenciar os indicadores de apoio são as do nível estratégico e tático do Tribunal, que compreende: juízes auxiliares da Presidência e Corregedoria, ouvidoria, secretarias, coordenadorias e assessorias. Cada uma dessas unidades assume a gestão do indicador de apoio que melhor representa a sua atuação em relação ao alcance da Estratégia estabelecida para o período 2015-2020 (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Os aspectos técnicos referentes à definição de unidades gestoras dos indicadores de desempenho, atribuição de pesos para fins de cálculo do IDJE, fórmulas de cálculo, fontes de coleta de dados, estabelecimento de metas, dentre outros, serão definidos pelas áreas técnicas do Tribunal e documentados por meio do *Glossário de Indicadores de Desempenho da Justiça Eleitoral do Ceará*, a ser gerenciado pela Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Referidos indicadores serão constantemente monitorados por meio do Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão (SIPOG), de modo a permitir que o Comitê Estratégico analise anualmente a efetividade da Estratégia da Justiça Eleitoral do Ceará (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Na Resolução 221, de 10 de maio de 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) indicou a necessidade da realização de consulta pública como etapa preliminar ao processo de formulação das metas nacionais do Poder Judiciário, nas quais estão inseridas as da Justiça Eleitoral, e das políticas judiciárias do CNJ.

Essas políticas são formuladas a partir de estudos e análises técnicas feitas pelo Conselho visando o aperfeiçoamento do Poder Judiciário. As ações são traçadas por conselheiros e comissões permanentes do CNJ, pela Corregedoria Nacional de Justiça e pela Presidência do órgão de controle administrativo, financeiro e disciplinar do Judiciário nacional.

2.4. Estrutura Administrativa e Organizacional da Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral foi instituída como órgão julgador para organizar, executar e controlar os processos atinentes à escolha de candidatos para

cargos do Poder Executivo e do Legislativo. Tendo entre suas atividades o alistamento eleitoral, a realização das eleições, a apuração de votos, a diplomação dos candidatos eleitos, além, do julgamento de ações pertinentes, das quais podem resultar na cassação de diploma ou registro de candidatura, ou na decretação de inelegibilidade (LEY, 2012).

A estrutura do Poder Judiciário administra, executa e controla os atos quanto à cidadania popular. Os juízes de direito, exercem suas funções em um biênio nas comarcas onde são titulares, acumulando assim, as funções da Justiça Comum e da Justiça Eleitoral.

Outra função é a administrativa que trata da administração do processo eleitoral, em que a Justiça Eleitoral desempenha papel relevante, pois os atos preparatórios das eleições são dispendiosos e, portanto, requerem o gerenciamento adequado de um grande volume de recursos logísticos, tecnológicos e humanos. É a Justiça Eleitoral que prepara, organiza e coordena todas as etapas relacionadas ao processo eleitoral. Assim, na sua função administrativa a Justiça Eleitoral é responsável, dentre outras coisas, pelo alistamento de eleitores, emissão de título eleitoral, transferência de domicílio, organização de local de votação, preparação de urnas eletrônicas, convocação de mesários, apuração de votos e expedição de diplomas aos eleitos.

Há ainda a função consultiva, que está relacionada à competência para responder a consultas feitas sobre matéria eleitoral, conforme previsto nos artigos 23, XII, e 30, VIII, do Código Eleitoral, e a função normativa, referente à competência para expedir normas que garantam a fiel execução da legislação eleitoral, de acordo com o disposto no Código Eleitoral, artigo 1º, parágrafo único, e nos artigos 23, IX, e 105, da Lei nº 9.504/97.

No Brasil, os órgãos que integram a Justiça Eleitoral são o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), com sede em Brasília, os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), sendo um na capital de cada estado e no Distrito Federal, e os cartórios eleitorais, sediados em municípios.

Os órgãos da Justiça Eleitoral estão previstos e enumerados no artigo 118 da Constituição Federal e são eles: o Tribunal Superior Eleitoral, os Tribunais Regionais Eleitorais, os Juízes Eleitorais, tendo tais órgãos sedes e hierarquias específicas para cada.

Assim, a estrutura organizacional da Justiça Eleitoral no Ceará é integrada pelo Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, por 123 cartórios eleitorais distribuídos nos 184 municípios do Estado, sendo 110 localizados em cidades do interior e 13 na cidade de Fortaleza, e pelas Juntas Eleitorais que são constituídas para atuar apenas durante a apuração das eleições.

Toda essa estrutura é norteada por uma gestão estratégica que busca a obtenção de resultados e condutas corporativas com vistas a excelência da gestão do processo eleitoral e ao atendimento das expectativas do cidadão-usuário dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral no Ceará.

2.5. Planejamento e Gestão da Justiça Eleitoral

“O Planejamento estratégico, visto como um processo de definição de metas e escolha de programas de ação a serem promovidas para alcançá-las, é ferramenta indispensável à administração e ao seu gerenciamento. Por seu intermédio, são definidos os objetivos organizacionais da Administração em longo prazo, o que possibilita o implemento do Princípio da Eficiência, positivado na Constituição da República e que ganha especial relevância no âmbito do Poder Judiciário.” (Maria Cristina Peduzzi Conselheira do CNJ)

O sistema de planejamento e gestão da Justiça Eleitoral do Ceará consiste em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados e condutas corporativas com vistas ao atendimento das expectativas dos seus clientes. Seguindo essa diretriz, a Justiça Eleitoral do Ceará vem, desde 2007, aprimorando sua gestão por meio da sucessiva implantação de planos estratégicos plurianuais. Atualmente, encontra-se em vigor o Planejamento Estratégico 2015-2020, aprovado pela Resolução TRE/CE nº 579, de 11 de dezembro de 2014, o qual segue o alinhamento com as diretrizes de gestão do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 198/2014) e da Justiça Eleitoral no âmbito nacional, conforme estabelecido no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário como pode ser visualizado no Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral (Fig. 3).



Figura 3: Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará.
Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, Resolução nº 579/2014.

Os macro desafios representa o vínculo indispensável entre as diretrizes e o referencial estratégico da instituição e, portanto, servem para orientar o que precisa ser realizado para que a organização cumpra

adequadamente sua missão e alcance sua visão de futuro. Os macro desafios do Poder Judiciário para o período 2015- 2020 foram aprovados pelos presidentes dos tribunais brasileiros no VII Encontro Nacional do Judiciário, realizado pelo CNJ nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, em Belém do Pará, e formalizados por meio da Resolução CNJ nº 198, de 1º.7.2014, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, substituindo a Resolução CNJ nº 70/2009 que disciplinou o ciclo anterior de planejamento estratégico (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Entre as principais inovações aprovadas no texto da Resolução CNJ nº 198/2014 está à estratificação da Estratégia Nacional por níveis de abrangência. Ou seja, alguns macros desafios são aplicáveis a todos os segmentos de Justiça (estadual; federal; do trabalho; eleitoral, militar e Superior Tribunal de Justiça) e outros a segmentos específicos, permitindo ainda que os tribunais adotem macro desafios próprios, além dos estabelecidos na Estratégia Nacional (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

A partir do desdobramento da Estratégia Nacional, o segmento Justiça Eleitoral assumiu um total de 8 macro desafios distribuídos em perspectivas de atuação. Desse modo, o mapa estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará está estruturado nas seguintes perspectivas: Sociedade, Processos Internos e Recursos (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Essas perspectivas representam um encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada perspectiva engloba um conjunto de macro desafios, a seguir descritos, que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela Justiça Eleitoral do Ceará no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

- Perspectiva da Sociedade

Garantia dos direitos de cidadania: referem-se ao desafio de garantir o plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais

sustentáveis e uso de tecnologia limpa (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

- Perspectiva dos Processos Internos

Combate à corrupção e à improbidade administrativa: diz respeito ao conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública e eleitorais, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Fortalecimento da segurança do processo eleitoral: está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional: tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

- Perspectiva dos Recursos

Melhoria da gestão de pessoas: referem-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Aperfeiçoamento da Gestão de Custos: está relacionado à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio,

investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Instituição da Governança Judiciária: trata-se da formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Melhoria da estrutura e governança de TIC: refere-se ao uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

Todos esses macros desafios representam as demandas e expectativas da sociedade que foram consideradas na identificação dos desafios a serem enfrentados pela instituição no cumprimento do papel constitucional que lhe compete. Para tanto, a Justiça Eleitoral do Ceará orientará seus esforços ao longo do período 2015-2020 de acordo com esses 8 macro desafios (TRE/CE – Planejamento Estratégico 2015-2020, 2015).

O sistema de governança e gestão da Justiça Eleitoral do Ceará disposto na Resolução TRE/CE nº 603, de 03 de novembro de 2015 em seu Artigo 10 define o Planejamento Estratégico como um conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que regula a atuação da Justiça Eleitoral do Ceará, para o cumprimento da missão institucional e alcance da visão de

futuro almejada. Bem como, norteando a elaboração dos demais planos institucionais e por fim a identificação de oportunidades de inovação que possam tomar corpo no âmbito da Justiça Eleitoral do Ceará.

2.6. Eficiência e Eficácia na Gestão Pública

Para LIMA, 2014 em seu artigo sobre a importância da eficiência e da eficácia na Gestão Pública, diz:

A eficiência e eficácia na gestão pública são duas ferramentas que devem ser utilizadas para uma melhor produtividade na gestão pública. Apesar de serem dois conceitos morfológicamente parecidos, são bastante distintos os seus significados.

Aplicar essas duas ferramentas na Administração Pública torna o administrador apto para atingir seus objetivos e metas. Por isso, a importância de ambas para nossa formação, tem como objetivo nos tornar capazes de planejarmos e de tornarmos evidentes os resultados que esperamos alcançar. Visto que temos na eficiência os meios para atingirmos os objetivos e, por sua vez a eficácia estar voltado para o resultado dos mesmos.

Eficiência e eficácia possuem diferenças no campo da Administração, dependendo de como se administra uma organização pode-se determinar o quanto ela é capaz de utilizar adequadamente os recursos à sua disposição com o intuito de alcançar seus objetivos e, portanto, determinar o nível de eficiência e eficácia.

Para Cabral (2012), o que falta para transformar a máquina pública, não é apenas servidores mais capacitados, de equipamentos mais modernos, de remuneração condizente com a complexidade de cada trabalho e com a produtividade de cada trabalhador, de melhores metodologias de controle, de comunicação mais eficaz, de mecanismos correccionais mais ágeis e mais robustos, de estruturas administrativas mais enxutas. De nada adiantarão tantas melhorias, se não houver um conjunto de pessoas, procedimentos, normas e providências tendentes a dar continuidade e perene aperfeiçoamento a tais elementos ao longo do tempo.

Ainda para Cabral (2012), esclarece que a Administração Pública deve exigir que os nomeados para cargo de chefia, direção, gerência e outros similares, tenham uma formação mínima como condição precípua para tal nomeação. Ou que, pelo menos, sejam compulsoriamente conduzidos a maciço treinamento destinado a esmerilhar a capacidade de cada um para a melhor condução de seus comandados.

A professora Cristiane Fortes Nunes Martins refere-se ao princípio da eficiência em duas vertentes, a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos buscando que esses tenham um melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados.

Pode-se observar que a nova configuração de Administração Pública passou por aperfeiçoamentos, afastando-se da administração burocrática e adotando uma administração gerencial, que tende a simplificar a atividade do gestor público e passou a exigir uma nova postura, com vistas a desempenhar seus serviços com eficiência diante a nova forma de administração adotada.

Mas, o mais importante foi que a consciência dos agentes públicos foi transformada, pois hoje não basta para ele apenas executar seus serviços de acordo com a legalidade se ele não atingir os fins últimos a que se propõem. A finalidade maior da execução de uma atividade pública é oferecer à sociedade um serviço rápido, eficiente e com resultados positivos, que tragam retorno aos anseios sociais.

2.7. A sociedade e a Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral, pensando na melhor forma de atender a sociedade criou alguns programas, um deles é o programa de acessibilidade, que tem por finalidade contribuir para melhorar a condição de acesso das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, em igualdade de oportunidades, ao meio físico, ao transporte, à informação e comunicação, bem como garantir a sua participação na vida política e pública no âmbito da secretaria do TRE-CE, dos cartórios eleitorais e dos locais de votação do Estado do Ceará (Resolução TRE/CE nº 401/2010).

Tal programa tem como linhas de atuação, *identificar* os eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida no cadastro nacional de eleitores. *reduzir* nos locais de votação e nas seções eleitorais, barreiras que impeçam ou dificultem o exercício do voto. *Adotar* os requisitos de acessibilidade nos termos da normativa técnica em vigor (ABNT NBR 9050:2004), na execução de obras de construção, ampliação ou reforma de edifícios pertencentes a Justiça Eleitoral do Ceará. *Conscientizar e Sensibilizar* eleitores, servidores e mesários quanto ao direito à acessibilidade e à integração social da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida.

Outro programa de grande participação é o programa mesário voluntário que foi criado com o objetivo de incentivar a adesão ao voluntariado de serviços eleitorais nas mesas receptoras de votos. A Justiça Eleitoral, considerando a importância do tema, realiza, desde 2004, ações nesse sentido. O projeto é focado na ampliação do número de colaboradores da Justiça Eleitoral, de forma consciente e espontânea. Os interessados podem ser universitários ou não, devendo ser qualificados e aptos a desempenhar satisfatoriamente suas atribuições no dia da eleição. Tendo hoje cerca de 80% de pessoas voluntárias para a prestação de serviços durante as eleições, dado este repassado pelo gestor da 29ª Zona Eleitoral de Limoeiro do Norte.

3. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

Para Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI; 2003 p. 155) pesquisa, é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” Para Rúdio (1999, p. 9) “é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa, com levantamento de dados na organização pesquisada para identificar os pontos que precisam ser trabalhados, tendo em vista a proposta de compreender e interpretar os aspectos observados. O princípio MASP foi à técnica pela qual foi utilizada para identificar, observar e analisar a problemática do objeto de pesquisa. Segundo Freitas apud Leusin et al. (2013), o “Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar problemas”.

A coleta de dados empíricos da pesquisa foi baseada em informações referentes à instituição em sua página oficial, bem como na realização de entrevista semiestruturada com o atual gestor, responsável pela administração do órgão, onde foram coletadas informações quanto à gestão divididas nos seguintes eixos: ética, eficiência, efetividade, profissionalismo e transparência.

A seguir a onde teremos nos tópicos com importantes abordagens acerca de sua estrutura, planejamento, eficiência, eficácia e o envolvimento da sociedade junto à instituição pesquisada.

Em paralelo foi utilizado o ciclo PDCA, para definição, elaboração e acompanhamento dos planos de ação. Tal ciclo consiste num método que permite o processo de tomada de decisões serem mais fáceis na conquista das metas definidas pelas organizações. Essa ferramenta representa um conjunto de quatro atividades: P. de *Plan* que é o ato de projetar resultados mediante padrões e políticas pré-determinados; D de *Do* que é a implementação das ações; C, de *Check*, significa o monitoramento dos processos para comparação da execução com o planejado; e A, de *Act*, ação para promoção da melhoria continua dos processos (SEBRAE, 2016).

A Pesquisa-ação foi à ferramenta utilizada para pesquisar os dados empíricos da pesquisa. Ferramenta esta que é definida por Diehl e Tatim (2004) como:

(...) um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.1. Procedimento de coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de referenciais bibliográficos em livros, artigos e publicações específicas sobre a linha de formação da pesquisa, bem como, informações obtidas na Instituição pesquisada por meio de entrevista semiestruturada com gestor, abordando questões importantes para o desempenho de suas funções, e a forma como deve proceder à gestão no órgão.

Foram realizadas visitas à instituição para conhecer a rotina de trabalho e as atribuições e responsabilidades, proporcionando um conhecimento maior acerca da realidade dentro da instituição, fazendo assim uma ligação com o que foi estudado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A problematização abordada neste relatório de pesquisa (Seção 2) foi construída, a fim de consolidar os problemas observados na instituição para que fossem passíveis de intervenção. Buscando consolidar os problemas para que pudessem ser elucidados na execução do Plano de Ação.

No decorrer da pesquisa foram feitas diversas observações e notou-se que órgão vem recebendo reclamações quanto à forma de atendimento aos seus usuários, muitas estão ligadas a forma de tratamento para com os mesmos, reclamações estas ocorridas no período que compreendeu o cadastramento biométrico dos eleitores que compreendem a 29ª zona eleitoral.

Quanto à forma de atendimento, as reclamações se manifestaram não somente na forma de falar, mas no tratar as pessoas com humildade e nobreza em alguns casos. Como também foram constatadas várias inconsistências adotadas pelos servidores (requisitados), que diferem do elencado no código de ética do TRE – CE no Artigo 3º, Parágrafo Único:

“Os atos, comportamentos e atitudes dos servidores incluirão sempre uma avaliação de natureza ética, de modo a harmonizar as práticas pessoais com os valores institucionais.”

Confrontando a realidade cotidiana com os conceitos elencados nos referenciais teóricos, constatou-se que em certos serviços a instituição não presta com eficiência, tais como diligências, pela falta de carro próprio, dificultando assim as fiscalizações dos locais de votação (escolas, postos de saúde, etc.). Observou-se também que apesar da instituição disponibilizar de uma estrutura ampla para o atendimento de seus usuários, a mesma carece que uma sala reservada para o chefe de cartório, onde terceiros não interfiram em diálogos, seja com autoridades como até mesmo com os funcionários.

4.1. Percepção dos Resultados

Percebe-se junto a Instituição uma carência de profissionais qualificados no que se refere a cursos e capacitações para a execução de suas

atividades, como a deficiência no quadro de funcionários efetivos. Observou-se que os funcionários da referida instituição não têm seguido com afinco os preceitos elencados no Código de Ética do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, no que diz respeito aos comportamentos éticos, atos e conversas. Os mesmos não presam pela harmonia profissional e a equidade em “conversas” surgidas, não buscando o contexto correto das situações.

Quanto ao gerenciamento e alocação de suas atividades, a instituição passa por algumas dificuldades, sendo uma das principais no que diz respeito à fiscalização dos locais para a realização das eleições, que na maioria deles estão situadas em escolas públicas municipais, onde grande parte encontra-se desativadas e sem condições para funcionamento, a maioria na zona rural do município. Outra dificuldade está na fiscalização de propagandas irregulares em período eleitoral, pela instituição não dispor de um veículo próprio para uma maior rapidez em seus serviços, sendo necessária uma contra partida do poder público municipal disponibilizando um veículo para o órgão por tempo determinado e por fim a falta de cursos e capacitações para a reciclagem dos servidores (requisitados), quanto ao profissionalismo no serviço público.

Outro ponto importante, senão o mais delicado refere-se ao fato de que as fiscalizações nas ruas, avenidas, bares, estabelecimentos comerciais, de propagandas irregulares (banners, cartazes, placas, bandeiras, panfletos, etc.), bem como carros de som não respeitam as regras estabelecidas nas portarias eleitorais, trafegando com sons em volume acima do permitido e não respeitando o limite de 200m de distância de órgãos públicos, instituições de ensino, hospitais, não são feitas de forma adequada pela falta de servidores para a devida fiscalização.

Observa-se por fim, que mesmo com problemas de cunho específico, o órgão vem desenvolvendo suas atividades em tempo hábil, no que se refere aos trabalhos internos como fechamento de cadastros, alistamentos, declarações, 2ª via de títulos eleitorais, cadastramentos biométricos, certidões negativas de crimes e mandados a serem entregues, trabalhos estes todos realizados no âmbito interno desta instituição junto ao atendimento a sociedade.

Apesar do modelo de gestão aplicado pela instituição seja o modelo estratégico adotado pela Resolução 603/2015 do Tribunal Regional Eleitoral do

Ceará, que mostra explicitamente a importância e necessidade de estabelecer regras e mecanismos no que se referem às políticas institucionais do órgão, muitas são as dificuldades enfrentadas principalmente pela centralização de diversas atividades relacionadas à manutenção e realização de serviços estruturais nas dependências do órgão, ficando o mesmo durante grande período de tempo a espera das equipes prestadoras de serviços para a realização de manutenções como: limpeza de centrais de ar condicionado troca de lâmpadas e equipamentos eletrônicos e quanto a segurança das instalações a demora quanto a manutenção dos sistemas de vigilância eletrônica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito tem sido feito para que a prestação de serviços realizada pela Justiça Eleitoral do Ceará venha a atingir 100% das metas estabelecidas pelo TRE-CE. Sejam na localização de zonas eleitorais, estrutura física e administrativa dos cartórios eleitorais, como também os programas para uma maior participação da sociedade no processo democrático que é a realização das eleições de maneira limpa, transparente e possibilitando a participação de todos para a democracia no país.

Por outro lado a carência quanto a fiscalização e vistorias dos locais de votação se torna limitada pela ausência de um veículo próprio para tal finalidade, juntamente com a falta de profissionais para a realização de tal atividade.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, percebe-se que o Gestor avalia a forma como as atividades no âmbito interno na instituição se dão de forma a satisfazer os anseios dos usuários, quanto aos procedimentos realizados pelos servidores e prestadores de serviços.

Quanto aos objetivos específicos, a atuação dos servidores efetivos, requisitados e os terceirizados ocorrem divergências quanto a forma de como tais profissionais atuam no desempenho de suas funções, muitas vezes com a ocorrências de conflitos, muitas vezes gerados por falhas de comunicação entre seus pares.

O modelo de planejamento e gestão adotado pela Justiça Eleitoral, embora seja pautado em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados satisfatórios, e um sistema de governança para o cumprimento de sua missão, quando o mesmo é trabalhado no âmbito do cartório eleitoral tem sua forma de tomada de decisão limitada, por se dá de maneira a seguir uma hierarquia onde o chefe de cartório tem a responsabilidade na tomada de decisão no que tange ao setor administrativo, no tocante as atividades do cartório, tendo demais decisões somente tomadas mediante autorização pela administração superior do Tribunal.

Portanto, embora as dificuldades de obtenção de informações sobre gestão pública no Poder Judiciário na literatura disponível, foi possível juntar pontos importantes para o objetivo desta pesquisa, até mesmo, por ser um

assunto muito complexo e afetar diretamente muitas organizações. Esse trabalho traz informações relevantes para o desenvolvimento de novas pesquisas, que busque melhorias no andamento das atividades realizadas pela justiça eleitoral no âmbito da 29ª zona eleitoral e conseqüente aperfeiçoamento no serviço público prestado à comunidade.

REFERÊNCIAS

A importância da Eficiência e eficácia na Gestão Pública. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica/55602>. Acesso em: 11.05.2017

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa 67-86, 2007.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. *A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro*. Revista GeCont, v.2, n,1, Florianópolis – PI, Jan-Jun.2015.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Artigo 37. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/2186546/artigo-37-da-constituicao-federal-de-1988> Acesso em 08.08.2016.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. *A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná*. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

CABRAL, Carlos Cristiano. *Vivências de um gestor público*. Fortaleza: RDS, 2012.

CAIDEN, Gerald E. VALDÉS, Daisy de Asper y. *A essência do profissionalismo no Serviço Público*. Revista de Informação Legislativa, v. 35, n. 138, p. 139-153, abr./jun. de 1998.

CHIEVANATO, Idalberto. *Administração geral e pública: provas e concursos*. 4. ed. Barueri, SP: Malone, 2016.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENAP. *Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP, Módulo 1 - Fundamentos e Conceitos*. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2015.

LEY, Luciano Gonzaga Van der (Org.); GALENO, Ailton Silva Rosas [et al]. Fortaleza: Edições UFC: Imprensa Universitária, 2012.

LEUSIN, M E.; LEMOS, H. C. M.; RIOS, P.F.; HOSS, M. *Metodologia MASP e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: Estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista*. Salvador: UFSM, 2013.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Resolução TRE/CE nº 579/2014. Aprova a atualização do Planejamento Estratégico para o período

2015-2020 no âmbito da Justiça Eleitoral do Ceará e dá outras providências. Fortaleza: Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, 2014.

_____. Resolução TRE/CE nº 603/2015. Dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Eleitoral do Ceará. Fortaleza: Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, 2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Planejamento Estratégico 2015-2020 A Justiça Eleitoral do Ceará construindo seu futuro. Edição 2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Disponível em: <http://www.trece.jus.br>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

TRIPP, David. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, set./dez.2005. Acesso em: 22/02/2017.

SEBRAE. Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios. Brasília: SEBRAE Nacional, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-me,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD#> Acesso em: 22 ago. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, José Afonso da. *Comentário contextual à Constituição*. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.