

INSUFICIÊNCIA DE SERVIDORES E SEU REFLEXO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO: Neste estudo utilizou-se o método dedutivo por meio de pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo, com um estudo de caso aplicado nas Zonas Eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, com aproximadamente 300 pessoas dos 164 municípios do RN. Percebe-se que a maioria das pesquisas realizadas sobre este assunto foca nas organizações privadas (AFFONSO e ROCHA, 2010; BRUNELLI, 2008; SOUSA, 2009) e descobrir os fatores geradores da deficiência de pessoal nos órgãos públicos ajuda a compreender melhor o problema bem como contribui para traçar estratégias para minimização e/ou solução do mesmo. Da mesma forma, entender a relação entre o quantitativo de servidores e a qualidade dos serviços prestados nas repartições públicas coopera para a formação de parâmetros que irão servir de base para a construção de diretrizes que ajudem no desenvolvimento da qualidade no serviço público brasileiro. Desse modo, esta pesquisa poderá cooperar na construção de um serviço público mais dinâmico, mais efetivo, mais eficiente e, sobretudo, mais humano, pois o princípio da eficiência, já consagrado na Lei Maior do país (BRASIL, 1988), pressupõe a prestação de um serviço não apenas eficaz, mas, sobretudo ético e humanizado, haja vista a proposta desta pesquisa de contribuir com o aperfeiçoamento da máquina estatal mediante o aprimoramento do serviço público através da investigação da relação entre o serviço prestado e o contingente de pessoal disponível.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública. Qualidade de serviços. Insuficiência de servidores.

INTRODUÇÃO

Toda e qualquer instituição pública deve ser voltada para a boa prestação de serviços à comunidade na qual está inserida e deve ter como sua razão de existir a satisfação das necessidades desta mesma comunidade.

Lima (2007) ensina que as organizações públicas devem orientar sua gestão para o cidadão, na qualidade de prestadora de serviços.

Nesse contexto, a Constituição Federal, em seu artigo 37, consagra, como um dos pilares da Administração Pública Brasileira, o princípio da eficiência, que preceitua que os órgãos públicos devem prestar serviços de qualidade ao cidadão. (BRASIL, 1988).

Neste momento histórico em que se vive, cada vez mais a sociedade cobra das organizações públicas uma prestação de serviços pautada pela presteza, eficácia e cordialidade.

Mas por outro lado, é inegável que uma prestação de serviços eficientes está condicionada à existência de um contingente de pessoal capacitado e em número suficiente para atender à demanda de usuários dos serviços, pois a insuficiência de pessoal, além de

contribuir para que o serviço prestado seja lerdo e ineficiente, faz com que haja acúmulo e sobrecarga de trabalho nos poucos servidores existentes na repartição sucateada.

Tal situação gera estresse e descontentamento no servidor e acaba influenciando negativamente no seu rendimento e produtividade no trabalho, o que pode provocar um círculo vicioso que gera desgastes para todos os envolvidos no processo.

Romero (2007) afirma que o desgaste emocional ao qual as pessoas são submetidas no local de trabalho pode ser a fonte de diversos problemas de saúde tanto física quanto mental, caracterizando assim, um quadro clínico de doença ocupacional.

Nesse contexto, cabe trazer à luz a afirmação de Spielberger e Reheiser (1994, p. 199) de que “o estresse no local de trabalho resulta em custos muito elevados para indivíduos, organizações empresárias e a sociedade em geral, pelos seus efeitos deletérios sobre a produtividade, absentismo, saúde e bem-estar”.

Infelizmente, essa realidade fática tem sido vivenciada nas zonas eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral (TRE) do Rio Grande do Norte (RN), pois que muitas dessas unidades encontram-se desfalcadas em seu contingente de pessoal efetivo, conforme é possível constatar numa consulta à página da instituição na rede mundial de computadores (www.tre-rn.jus.br), no *link* institucional - zonas eleitorais, que trinta e uma zonas eleitorais encontram-se somente com um servidor do quadro efetivo, quando o ideal seria pelo menos a presença de dois servidores efetivos prestando serviço em cada zona.

Embora estas zonas consigam bravamente cumprir sua missão institucional de realizar periodicamente eleições gerais e municipais, não se pode negar que essa deficiência de pessoal afeta a qualidade do serviço prestado e deixa inexplorado todo o potencial produtivo destas unidades.

Por outro lado, apesar de ser cediço que tal situação não é adequada, não se sabe com exatidão até que ponto o cidadão/usuário percebe como essa deficiência de pessoal afeta a qualidade do serviço que lhe é oferecido.

Desse modo, a questão-problema a ser abordada nesta pesquisa é:

“Em que medida a insuficiência de servidores nas zonas eleitorais do TRE/RN afeta a qualidade dos serviços prestados à população e qual a percepção que o cidadão tem sobre essa situação?”

2 MARCO TEORICO

Tornou-se um consenso nas organizações contemporâneas que um dos recursos mais preciosos (senão o mais valioso) que têm à sua disposição é o talento de seus colaboradores.

(BERGUE, 2005; CHIAVENATO, 2000; GIL, 2001; MUSSAK, 2010; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Tal constatação levou as organizações a adotarem uma nova postura de valorizar e investir no talento humano. Haja vista que uma instituição pode fracassar em sua missão organizacional caso não saiba selecionar e gerenciar de forma adequada seus colaboradores.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas reveste-se de uma importância primordial no mundo corporativo atual.

Nogueira e Santana (2001) conceituam Gestão de Pessoas como um processo de direção dos componentes do sistema de pessoal de uma organização para torná-los compatíveis com a missão organizacional bem como para facilitar o cumprimento dessa missão.

Por sua vez, Mussak (2010) afirma que o Gestor de Pessoas é o responsável pela função de gerenciar as pessoas que atuam nas organizações visando obter sua cooperação para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Desse modo, na Gestão de Pessoas, busca-se um adequado desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano para aproveitar esse potencial a favor da organização.

Durante muito tempo a Gestão de Recursos Humanos foi subutilizada e ficou restrita apenas à contratação e demissão de funcionários de uma empresa. Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (apud BOOG; BOOG, 2002) as primeiras ações nessa área eram exercidas pela figura de um capataz que contratava e demitia trabalhadores.

Contudo, na década de 1930, com o surgimento da Escola de Relações Humanas, as grandes corporações passaram gradativamente a reconhecer a importância das relações humanas na produtividade de uma empresa.

Nessa época, o crescimento industrial trouxe também a pressão dos trabalhadores, que começaram a se organizar em sindicatos que ensejaram a criação de leis trabalhistas para proteção do trabalhador.

Desse modo, de acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), este contexto de crescimento empresarial e pressão social levou a criação e implantação de um Departamento de Pessoal em muitas organizações.

Wood Jr. (2004) afirma que o surgimento de pólos industriais na década de 1950 levou as organizações a darem maior ênfase a questões como eficiência e desempenho. Essa nova visão, ajudou na evolução do Departamento de Pessoal lhe trazendo novas atribuições como práticas de treinamento e capacitação.

Segundo Mildeberger (2010), deste período até a década de 1980, a prática de recursos humanos não sofreram transformações significativas em razão das poucas transformações no cenário empresarial.

Porém, o advento da globalização do mercado fez com que a forma com que as organizações gerenciam seus colaboradores passasse a ser considerada como uma grande vantagem competitiva e estratégica.

Nessa época, conforme Pfeiffer (2000), começa a ser utilizado o planejamento estratégico tanto no setor público como no privado.

Essas transformações fizeram com que, a partir de década de 1990, o então Departamento Pessoal ou Setor de Recursos Humanos passasse a ser denominado por alguns especialistas como Gestão de Pessoas.

Assim, nos dias atuais, segundo Oliveira e Medeiros (2011), a Gestão de Pessoas vive o momento da Gestão Estratégica em que são valorizados as tecnologias informatizadas, os programas de qualidade de vida, a gestão por competências e a qualificação contínua.

Diante desses fatos, a Gestão de Pessoas reveste-se cada vez mais de importância estratégica no setor público, de modo que a sua correta utilização aprimora a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas.

A Administração Pública, segundo Meirelles (2009), constitui-se no conjunto de órgãos emanados do Estado que tem como objetivo o cumprimento das metas do Governo.

Cumprir ressaltar que ela é regida por princípios que estão elencados no artigo 37 da Lei Maior do país (BRASIL, 1988). Quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Feito essas considerações, a Gestão de Pessoas no setor público pode ser definida, na visão de Bergue (2007, p. 18), como sendo o:

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.

Diferente de uma empresa privada, que geralmente trabalha com um público específico de acordo com o segmento do mercado em que atua, a Administração Pública tem como destino de suas ações toda a coletividade de pessoas que habita no território de sua jurisdição.

Tal característica faz com a gestão de pessoas no setor público assuma modos de atuação distintos daqueles praticados nas organizações privadas.

No Brasil, a gestão de pessoas é orientada por diretrizes que refletem o momento social, político e administrativo em que foram elaboradas.

Assim sendo, nos seus primórdios, a gestão de pessoas no Estado brasileiro era essencialmente patrimonialista. Ferreira *et al.* (2007) afirma que nesse modelo de gestão, o aparelho estatal funcionava como uma espécie de apêndice e extensão do poder do soberano que acaba culminando num modelo administrativo totalitário e ineficiente.

Com o advento e aceitação das ideias do pensador alemão Max Weber, ganha vez, inclusive no Brasil, o modelo burocrático de gestão que tem como principais características, dentre outras: a separação da esfera privada da esfera pública, a regularidade dos serviços públicos, a impessoalidade nas relações administrativas, a definição e obediência a uma hierarquia administrativa e a adoção da aferição do mérito no acesso aos cargos públicos. (WEBER, 1984).

Todavia, a partir dos anos 1980, emerge um novo modelo gerencialista de gestão em face das transformações sociais e políticas por que passaram nosso país. Haja vista que tais transformações trouxeram novas demandas e novos desafios para a Administração Pública brasileira.

Tal modelo administrativo trouxe em seu bojo o que se pode denominar de Administração Estratégica de Recursos Humanos no setor público brasileiro.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011), esse modo de gerir pessoas tem como principais atributos: uso de tecnologias informatizadas de gestão, administração estratégica de Recursos Humanos, enfoque na descentralização, políticas de desenvolvimento do potencial humano e gestão por competências.

Desse modo, os estudos realizados na área (BERGUE, 2005; BRUNELLI, 2008; GIL, 2001; LIMA, 2007; NOGUEIRA; SANTANA, 2001; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002) apontam que a correta aplicação, por parte das organizações públicas, dos princípios abordados, trará significativas melhorias na qualidade do serviço oferecido por essas organizações.

Além do mais, nota-se que a gestão de pessoas no setor público, além da abordagem acadêmica, também conta com uma legislação específica que visa regulamentar as peculiaridades inerentes à gestão pública.

Dada a importância do tema Qualidade para as organizações, mister se faz apresentar uma visão geral acerca do assunto mostrando sua definição e importância para o setor público.

Um dos temas mais relevantes na literatura organizacional nos últimos anos é gestão da qualidade de serviços.

Ao surgir as primeiras ideias acerca do assunto, alguns estudiosos não deram muita importância ao tema alegando que se tratava apenas de um novo modismo que estaria destinado ao ostracismo acadêmico.

Todavia, o tema foi ganhando importância, tanto no meio acadêmico como fora dele, de modo que em alguns países acabou recebendo o *status* de movimento social, conforme bem observado por Hackman e Wageman (1995).

Embora o tema tenha tido suas origens nas organizações manufatureiras, contudo, acabou ganhando importância para todos os tipos de serviços e empreendimentos, inclusive nas organizações públicas. Tal fato decorre, em parte, da ascensão da globalização que trouxe em seu bojo novas exigências em termos de qualidade de produtos e serviços.

Uma das razões da crescente importância da gestão de qualidade em serviços advém do fato de que ela é um importante elemento da nova era de globalização econômica e novas relações de mercado, conforme destacado por Piore e Sabel (1984).

Conforme asseveram Lewis e Mitchell (1990, p. 16):

a importância de serviços de qualidade é agora bem aceita, e organizações prestadoras de serviço estão dispensando atenção crescente à excelência dos serviços em suas estratégias corporativas e processos de planejamento, na busca de uma vantagem diferencial sobre seus concorrentes.

Contudo, apesar da importância do tema, definir o conceito de qualidade em serviços tem sido tarefa árdua, uma vez que se trata de algo abstrato e subjetivo, podendo ser percebido de formas diferentes de acordo com a percepção de cada um.

No entanto, essa característica indica a chave para a conceituação e compreensão do assunto, uma vez que, segundo Garvin (1992) toda discussão sobre qualidade deve levar em consideração a participação do cliente que julga se o serviço ou produto é bom ou mau.

Nesse sentido, Gronroos (1993) afirma que os usuários escolhem os prestadores de serviço comparando a percepção do serviço esperado com o serviço efetivamente prestado, que resulta na qualidade de serviço percebida. Assim, na visão deste autor, pode-se concluir que o bom serviço é aquele cuja percepção do cliente excede suas expectativas.

Finalmente, Hayes (2001) propõe que a correta avaliação da qualidade de serviços deve ser obtida a partir da mensuração do grau de satisfação do cliente que, por sua vez, deve resultar na correta identificação das necessidades dos usuários que vão ditar as estratégias necessárias para a prestação adequada do serviço de acordo as dimensões de qualidade do cliente.

Nos estudos sobre o tema (GARVIN, 1992; GRONROOS, 1993; HACKMAN; WAGEMAN, 1995; HAYES, 2001; LEWIS; MITCHELL, 1990) é ressaltada a importância da interação com o cliente na aferição de um nível de qualidade satisfatório. E tal constatação também vale para a análise da qualidade no serviço público.

Embora tenha objetivos diferentes das organizações privadas, as instituições públicas também devem buscar a qualidade e a excelência em suas ações.

No caso brasileiro, foi inserido no ordenamento jurídico o princípio constitucional da eficiência (BRASIL, 1988) com o fito de formalizar a busca pela qualidade na prestação de serviços público em todos os órgãos da administração pública do país.

Segundo Bulos (1998, p. 77):

a inserção do princípio da eficiência, ao lado dos vetores clássicos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade calcou-se no argumento de que o aparelho estatal deve se revelar apto para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte.

Na visão de Moraes (1999), a qualidade no serviço público revela-se quando o serviço é prestado com eficiência, produz o efeito desejado, dá bom resultado e é executado sob o manto da igualdade de todos perante a lei sempre com imparcialidade e objetividade.

Nesse contexto, Rago (1994) afirma que, embora as organizações públicas possuam algumas peculiaridades, é um equívoco acreditar que os programas de qualidade total não podem ser integrados com sucesso neste tipo de organização.

Para Matus (1996), a qualidade de serviços nas organizações públicas é obtida através do equilíbrio entre a eficácia técnica e política.

Seguindo essa linha, no Brasil foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e representa o resultado de diversas tentativas da Administração Pública Brasileira de promover uma gestão pública de excelência, visando alcançar um patamar mínimo de qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O modelo de gestão proposto pelo Programa representa também uma evolução histórica da Administração Pública no país partindo da Administração Patrimonialista passando pela Administração Burocrática até chegar na Administração Gerencial.

No Brasil, a Administração Burocrática foi adotada porque era uma alternativa bem superior ao modelo patrimonialista. Outrossim, o pressuposto da eficiência em que se

ancorava não se mostrou real, vindo daí a necessidade da implantação do modelo gerencial de gestão.

Sendo assim, o modelo gerencial baseia-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão e exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Desse modo, contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

Nessa toada, a GESPÚBLICA referenda esse modelo administrativo adotando seus princípios e aplicando-os para reformular as políticas administrativas em nosso país visando obter e consolidar a qualidade nos serviços prestados ao cidadão, pois os princípios teóricos da GESPÚBLICA se coadunam com os anseios da sociedade brasileira em ter uma prestação de serviços mais eficaz, mais eficiente, mais humana, mais moderna e da melhor qualidade.

Nesse ínterim, os estudos na área (AFFONSO; ROCHA, 2010; BULOS, 1998; LIMA, 2007) ressaltam a importância de se aplicar o conceito de qualidade total aos serviços públicos se, contudo, olvidar a qualidade de vida nas organizações públicas.

Nos dias de hoje, muito se fala em qualidade de vida, pois este é um tema que desperta muita atenção haja vista que todos querem viver com qualidade nos vários ambientes que ocupam e acabam se tornando parte de seu *habitat*.

Dentre esses ambientes, sem dúvida, um dos que mais despertam atenção para o tema qualidade vida é o local de trabalho. Afinal é nele que muitas pessoas passam a maioria do seu tempo, constroem toda uma cadeia de relacionamentos e vivem diversas experiências (positivas e negativas) que vão interferir nas demais áreas de sua vida.

Diante desse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que atrai cada vez mais o interesse das organizações e do meio acadêmico, conforme várias pesquisas que abordam o tema. (AFFONSO; ROCHA, 2010; BRUNELLI, 2008; FERNANDES, 1996; LIPP; ROCHA, 2007; OLIVEIRA, 1998; RODRIGUES, 2007).

Para Sousa (2009, p. 15):

a competitividade das organizações passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Ou seja, para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Ou de outra forma, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

Por sua vez, Oliveira (1998) afirma que se o tempo que o homem passa no trabalho for vivido de forma digna, isso trará um sentimento de felicidade que será transmitido para os que estão ao redor, o que irá contribuir para formar uma verdadeira rede de felicidade.

Desse modo, toda e qualquer organização, seja de natureza pública ou privada, deve promover ações que contribuam para o bem estar de seus colaboradores assim como deve lhe proporcionar ambiente e condições dignas de trabalho e ações que lhe tragam o sentimento de valorização.

Todavia, apesar de ser um tema de extrema relevância, tanto para os indivíduos como para as organizações em que atuam, a literatura sobre QVT começou a ser desenvolvida recentemente.

Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que a exploração do tema começou a ser desenvolvida na década de 1970 com a criação de alguns modelos para observar e definir ações que as organizações podem fazer para promover a QVT entre seus colaboradores.

Dentre esses modelos propostos, destacam-se, a nível internacional os modelos de Walton (1973); Hackman e Oldham (1975, 1980) e Westley (1979). A nível nacional, destacam-se os modelos propostos por Fernandes (1996) e Rodrigues (2007).

À guisa de exemplo, cita-se o modelo de Westley (1979) que analisa a QVT por meio de quatro indicadores fundamentais: a) ECONÔMICO – representado pelo equilíbrio entre o salário recebido, o trabalho prestado e o tratamento recebido dentro da organização; b) POLÍTICO – representado pela segurança nas relações de trabalho, pela participação na vida da organização, pelas ações de socialização promovidas e pela segurança no emprego; c) SOCIOLÓGICO – representado pela participação nas decisões importantes, pelos *status*, pela autonomia e pela qualidade dos relacionamentos interpessoais; e d) PSICOLÓGICO – representado pelo sentimento de autorrealização, pelo nível de desafio, pela identificação com a instituição e pelo desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização.

Desse modo, a QVT deve ser levada a sério pelas organizações uma vez ações voltadas para esse tema produzem ganhos para todas as partes envolvidas. Ganha a organização com um colaborador motivado e produtivo, ganha o cliente interno com uma instituição que lhe valoriza o trabalho e ganha o cliente externo que recebe um produto ou serviço de qualidade.

Nessa cadeia de ganhos, é beneficiada a organização e também são beneficiados seus colaboradores fazendo com eles melhorem significativamente sua qualidade de vida e estejam menos sujeitos ao estresse ocupacional.

É cediço que existe uma relação entre o estresse ocupacional e a qualidade de vida do trabalhador, uma vez que não há como dissociar uma coisa da outra. Haja vista que o ambiente de labor repercute em outras áreas da vida do indivíduo em face da grande complexidade das relações construídas no local de trabalho.

Nesse diapasão, Guimarães (1999) afirma que em qualquer tipo de trabalho é possível encontrar agentes com potencial de gerar estresse nas pessoas e conceitua o estresse ocupacional como sendo:

um problema de natureza perceptiva, resultante de uma incapacidade em lidar com as fontes de pressão no trabalho, tendo como conseqüências, problemas na saúde física e mental e na satisfação no trabalho, afetando não só o indivíduo como as organizações. (GUIMARÃES, 1999, p. 218).

Segundo Sousa (2009), na maioria das vezes não são os eventos ocorridos no trabalho, em si mesmos, que causam estresse nas pessoas, mas a maneira como eles são assimilados e interpretados.

Nessa mesma linha de raciocínio, Lipp (1995) ensina que os elementos potencialmente estressantes num determinado contexto de trabalho não atingem de forma igual a todas as pessoas submetidas a tais elementos. O que leva a conclusão que as diferenças pessoais conduzem a resultados diferentes de níveis de estresse. Haja vista que cada indivíduo tem uma maneira própria de assimilar, interpretar e reagir às condições adversas que porventura venha a enfrentar em seu local de trabalho.

Diante dessas considerações, faz-se necessário que as organizações, ao adotar um programa de qualidade de vida, devem levar em considerações medidas que assegurem condições dignas de saúde e segurança para seus colaboradores.

Nesse sentido, Sousa (2009, p. 18) afirma que “a preocupação com o bem estar e a satisfação das necessidades dos trabalhadores não é uma questão de filantropia, e sim, sua garantia de sobrevivência”.

Desse modo, cabe concluir que o combate aos males oriundos do estresse ocupacional interessa não apenas aos trabalhadores, mas também às organizações, uma vez que ambos são beneficiados quando há o efetivo combate e redução do estresse ocupacional na vida da organização, pois menos estresse laboral significa mais qualidade de vida para o trabalhador e mais qualidade de vida para o trabalhador resulta em maior produtividade para as organizações, conforme apontam estudos acerca do assunto. (GUIMARAES, 1999; LIPP; ROCHA, 2007; ROMERO; OLIVEIRA; NUNES, 2007; SOUSA, 2009; WALTON, 1973; WESTELY, 1979).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

No estudo em tela foi utilizado o método dedutivo que, de acordo com Zanella (2009), a utilização da dedução lógica parte de um princípio geral para chegar ao particular. Com o objetivo de analisar a relação entre o número reduzido de servidores e a qualidade na prestação do serviço público no TRE do RN, este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo, por meio de estudo de caso nas Zonas Eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Nesse contexto, foi aplicado um questionário de avaliação da qualidade em serviços nas Zonas Eleitorais do TRE - RN visando relacionar a qualidade percebida pelos usuários e a quantidade de servidores disponíveis para prestar o serviço.

O questionário utilizado consistiu em um conjunto de afirmações referente à qualidade dos serviços prestados pelas Zonas Eleitorais do TRE - RN. Nele, há vinte afirmações com as quais o pesquisado pode ou não concordar, com a utilização de uma escala de resposta, que vai de 1 a 5, na qual o pesquisado deveria indicar o quanto concorda ou discorda com cada uma, segundo a sua opinião.

O universo pesquisado é composto pelos usuários dos serviços prestados pelas Zonas Eleitorais do TRE - RN, contemplando uma estimativa de 200 pessoas espalhadas pelos 164 municípios do Rio Grande do Norte.

Com relação à amostra, a mesma constitui-se por 238 usuários das Zonas Eleitorais do TRE - RN de 63 municípios, sendo a sua maioria do gênero feminino (54,2%), com idade variando de 16 a 67 anos (M = 33). Em relação ao nível de instrução, 34% possuem o ensino médio completo, 19,5% o ensino médio incompleto, 15,3% o ensino superior completo, 9,8% o ensino superior completo, 9,8% a pós-graduação, 7,7% o ensino fundamental incompleto, 3% o ensino fundamental completo e 0,9% encontram-se sem instrução (analfabeto).

O relato sobre o estado civil revelou que 51,5% encontram-se solteiros, 43% são casados, 4,6% divorciados e 0,8% viúvos. Após a caracterização da amostra pesquisada, foram efetuadas as análises estatísticas descritivas, utilizando o SPSS (versão 8.0).

Procedeu-se à apresentação das médias, medianas e desvios dos itens estabelecidos para avaliar a qualidade em serviços nas Zonas Eleitorais do TRE - RN, conforme exposta na Tabela 1:

Tabela 1 – Médias fatoriais da qualidade em serviços nas Zonas Eleitorais do TRE - RN

Escala para avaliar a qualidade em serviços	N	Média	Mediana	DP	Ponto Médio da Escala
1 A Zona Eleitoral tem equipamentos modernos.	238	<u>3,93</u>	4	1,00	3
2 As instalações físicas da Zona Eleitoral são visualmente atrativas.	238	<u>3,41</u>	4	1,29	3
3 Os funcionários da Zona Eleitoral são bem-vestidos e asseados.	238	4,32	5	0,87	3

4 A aparência das instalações físicas da Zona Eleitoral é conservada de acordo com o serviço oferecido.	238	<u>3,83</u>	4	1,14	3
5 As instalações da Zona Eleitoral são adequadas (confortáveis).	238	<u>3,64</u>	4	1,26	3
6 A Zona Eleitoral fornece seus serviços nos horários programados.	239	4,32	5	1,01	3
7 Você recebe serviço imediato dos funcionários da Zona Eleitoral.	238	4,31	5	1,03	3
8 Os funcionários da Zona Eleitoral estão sempre dispostos a ajudar os usuários.	238	4,40	5	0,95	3
9 A Zona Eleitoral tem agilidade nos seus serviços de apoio.	238	4,20	4	1,00	3
10 Os funcionários da Zona Eleitoral são pontuais.	238	4,36	5	0,96	3
11 Você se sente seguro em se relacionar com os funcionários da Zona Eleitoral.	238	4,37	5	0,95	3
12 A Zona Eleitoral tem instalações seguras.	238	<u>3,64</u>	4	1,25	3
13 Os funcionários Zona Eleitoral dão atenção personalizada aos usuários.	238	4,14	4	1,04	3
14 Os funcionários são corteses e educados no trato com os usuários.	238	4,41	5	0,94	3
15 A Zona Eleitoral tem horários de funcionamento convenientes a todos os usuários.	238	<u>3,86</u>	4	1,11	3
16 A Zona Eleitoral tem boa reputação na comunidade.	238	4,25	4	0,89	3
17 A Zona Eleitoral é bem localizada.	238	4,13	4	1,02	3
18 A Zona Eleitoral cumpre os prazos prometidos.	238	4,16	4	0,90	3
19 Quando você procura a Zona Eleitoral suas solicitações são atendidas em tempo hábil.	238	4,35	5	0,88	3
20 Você pode confiar nos funcionários da Zona Eleitoral.	238	4,40	5	0,88	3

Fonte: Pesquisa aplicada (2013).

Percebeu-se que o instrumento utilizado para avaliar a qualidade em serviços nas Zonas Eleitorais do TRE - RN teve média global 4,12, em uma escala que apresentava valores entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), revelando que os usuários têm uma percepção de um atendimento de boa qualidade, destacando-se os itens relacionados à cortesia e educação no trato com os usuários (4,41), disposição a ajudar os usuários (4,40) e confiança nos funcionários das Zonas Eleitorais (4,40).

Por outro lado, observa-se que alguns aspectos da avaliação apresentaram média abaixo da média global 4,12. Dentre esses itens que apresentaram menor média, destacam-se aqueles relacionados à atratividade visual das instalações das Zonas aos usuários (3,41) – item com a avaliação mais baixa, segurança das instalações das Zonas (3,64), adequação das instalações das Zonas às necessidades dos usuários (3,64), estado de conservação das instalações das Zonas (3,82), horário de funcionamento das Zonas Eleitorais (3,86) e modernidade dos equipamentos das Zonas (3,93).

Assim, mostra-se que, no geral, o usuário tem uma percepção positiva acerca dos serviços prestados pelas Zonas Eleitorais do Rio Grande do Norte, merecendo ser ressaltado

que os itens de melhor avaliação são aqueles que estão diretamente ligados à atuação dos servidores no atendimento ao público. Doutra banda, os itens que receberam a pior avaliação são os que estão relacionados à estrutura física dos Cartórios Eleitorais.

Merece ser ressaltado que o universo amostral da pesquisa abordou 63 municípios do Estado, o que pode ser considerado suficiente para os fins pretendidos neste estudo, tendo em vista que tal amostra abarca uma parcela significativa das cidades que compõem as Zonas Eleitorais do RN.

Em relação ao resultado da pesquisa aplicada, acredita-se que a avaliação positiva que os usuários têm sobre os serviços prestados deve-se à habilidade e ao manejo dos servidores no trato com os clientes das Zonas Eleitorais. Tanto é assim, que os itens de melhor avaliação foram justamente aqueles ligados à forma como o eleitor interage diretamente com os servidores no momento em que é efetuada a prestação dos serviços.

Hayes (2001) assevera que a correta avaliação dos serviços prestados passa pela percepção do cliente. E, nesse contexto, é inegável que as impressões que os usuários têm do serviço prestado são moldadas diretamente pela forma como eles são tratados por aqueles que prestam o serviço avaliado.

Assim, pode-se concluir que a insuficiência de pessoal nas Zonas Eleitorais do RN não afeta a percepção positiva que o usuário tem acerca dos serviços que são prestados, apesar da escassez de servidores, em algumas dessas unidades, na execução desses serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal questão levantada na introdução do trabalho foi sobre a percepção que os usuários têm sobre a qualidade dos serviços prestados pelas Zonas do TRE – RN. Tal questão foi satisfatoriamente respondida considerando que foi utilizado um instrumento adequado para aferição da qualidade dos serviços prestados junto ao público-alvo da pesquisa.

De modo semelhante, o questionário utilizado foi aplicado a uma amostra significativa de eleitores distribuídos em vários municípios do Estado (63 ao todo), o que possibilitou que o universo da pesquisa abrangesse uma parcela significativa dos usuários das Zonas Eleitorais.

Além do mais, tanto na parte teórica como na análise dos resultados da pesquisa são apresentadas algumas reflexões pertinentes sobre os temas predominantes deste estudo, quais sejam: Qualidade em Serviços e Gestão de Pessoas. Tais considerações são respaldadas por estudos realizados anteriormente mencionados neste trabalho. (GARVIN, 1992;

GRONROOS, 1993; HACKMAN; WAGEMAN, 1995; HAYES, 2001; LEWIS; MITCHELL, 1990, AFFONSO; ROCHA, 2010; BULOS, 1998; LIMA, 2007, BERGUE, 2005; CHIAVENATO, 2000; GIL, 2001; MUSSAK, 2010; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Da mesma forma, foi possível averiguar até que medida a escassez de servidores nas Zonas do TRE – RN afeta a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. No caso em tela, ficou constatado pelos resultados coletados na pesquisa, que a insuficiência de pessoal nos Cartório Eleitorais do Rio Grande do Norte pouco interferiu na qualidade dos serviços que são prestados nesses órgãos, uma vez que os dados revelam que a qualidade em serviços nas Zonas Eleitorais do TRE - RN teve média global 4,12, em uma escala que apresentava valores entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), evidenciando que os usuários têm uma percepção de um atendimento de boa qualidade.

Deve ser dito que a metodologia usada no presente trabalho para aferir a qualidade dos serviços prestados apoia-se nas idéias dos principais estudos sobre o tema de Qualidade em Serviços (GARVIN, 1992; GRONROOS, 1993; HACKMAN; WAGEMAN, 1995; HAYES, 2001; LEWIS; MITCHELL, 1990) que defendem que uma avaliação correta da qualidade de qualquer serviço prestado deve passar pela percepção que os usuários tem dessa prestação.

Também a pesquisa possibilitou, embora de forma limitada, a análise da percepção que os usuários dos serviços prestados pelas Zonas Eleitorais que se encontram com seu quadro de servidores reduzido tem sobre qualidade desse serviço. Afirma-se isso porque em consulta à página do TRE - RN na rede mundial de computadores (www.tre-rn.jus.br), no link institucional - zonas eleitorais, observa-se que, no total de 69, pelo menos 31 Zonas Eleitorais encontram-se somente com um servidor do quadro efetivo.

Nesse contexto, o que foi possível observar é que o reduzido número de servidores em algumas Zonas não interferiu na prestação de serviços de qualidade ao usuário a despeito das limitações que a insuficiência de pessoal traz na execução das atividades desses órgãos.

Finalmente, este trabalho oportunizou uma reflexão sobre a questão da qualidade no serviço público, a despeito da insuficiência de pessoal em alguns órgãos, através de práticas inovadoras de gestão. Haja vista que algumas vezes só é possível enfrentar velhos problemas com soluções inovadoras.

No caso em tela, é possível aferir que a falta de pessoal efetivo em muitas Zonas Eleitorais do Rio Grande do Norte não prejudica a prestação de serviços eficiente e eficaz por conta da qualidade do atendimento prestado pelos servidores aos eleitores-usuários desses

serviços, o que faz com que estes órgãos desfrutem de ótimo conceito junto à comunidade onde estão inseridos.

Moraes (1999), afirma que há qualidade no serviço público quando há eficiência na prestação de serviços junto ao usuário. É cediço, a eficiência, e por tabela a qualidade, de um serviço prestado está intimamente ligada à pessoa que o executa.

Nesse ínterim, a pesquisa revela que os servidores do TRE – RN prestam serviços de qualidade junto à população, apesar de alguns desses funcionários sofrerem com a redução de contingente de pessoal em algumas Zonas Eleitorais. Tal proeza só se alcança quando se busca driblar as dificuldades com práticas de inovação no cumprimento dos deveres.

Contudo, não obstante a avaliação positiva alcançada pelas Zonas Eleitorais do TRE – RN no presente trabalho, mister se faz que os assuntos aqui abordados sejam objetos de futuros estudos a fim de que a Gestão Pública Brasileira continue no seu caminho de crescimento e aprimoramento para melhor servir à população.

Todavia, esse caminho só poderá ser trilhado se usadas as ‘sandálias’ da inovação e o alvo a ser perseguido seja sempre a qualidade, pois só assim será alcançada a gestão por excelência a que se almeja.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf. Acesso em: 20 mai. 2013.

BERGAMINI, C. H. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas.** Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 31 mai. 2013.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. Caxias do Sul: EducS, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto n. 5.378,** de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Decreto-lei n. 5.452**, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/del5452cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Lei n. 8.429**, de 02 de junho de 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Lei n. 8.745**, de 09 de dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8745cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Lei n. 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Lei n. 9.962**, de 22 de fevereiro de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9962cons.htm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**. Trabalho de Especialização (MBA em Gestão Pública) Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

BULOS, U. L. **Reforma Administrativa**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Renovar, n. 214, out/dez 1998, p. 69-98, p. 77.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade. 1996.

FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; BRANDÃO JÚNIOR, R. D.; ZAGO, C. C. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. *Total Quality management: empirical, conceptual, an practical issues*. *Administrative Science Quaterly*, v.40, p. 309-342, 1995.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIS, B.R.; MITCHELL, V. *Defining and measuring the quality of customer service*. *Marketing, Intelligence and planning*, v.8, n. 6, p. 11-17, 1990.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIPP, M. E. N.; ROCHA, J. C. **Stress, hipertensão e qualidade de vida**. Campinas: Papirus, 2007.

MARINI, C. **Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental**. Revista eletrônica sobre a reforma do estado, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005.

MATUS, C. **Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi: estratégias políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MILDEBERGER, D. **Evolução da Área de Recursos Humanos frente ao Ambiente de Mudanças Organizacionais**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>. Acesso em: 08 jun. 2013.

MORAES, A. de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?id_doc=110&id_area=1. Acesso em: 12 jun. 2013.

OLIVEIRA, J. A. **Qualidade de Vida dos Empregados x Lucro: há coerência?** Revista Tendências do Trabalho, Rio de Janeiro, n. 286, p. 22, jun. 1998.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: UFSC, 2011.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial device: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

RAGO, W. V. *Adapting total quality management (TQM) to government: another point of view*. *Public Administration Review*, v. 54, n. 1, p. 61-64, 1994.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ROMERO, S. M. T.; OLIVEIRA, L.; NUNES, S. C. **Estresse no Ambiente Organizacional: estudo sobre o corpo gerencial**. In: IV SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. Anais., Resende: Associação Educacional Dom Bosco, v. 1, 2007, p. 1-16.

SOUSA, W. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: o caso dos servidores da Universidade de Brasília**. Monografia. (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SPIELBERGER, C. ;REHEISER, E. C. *The job stress survey. Measuring gender differences*. In: *occupation stress*. *Journal of Social Behavior and Personality*, v. 9, 1994.

TAVARES, M. **Estatística Aplicada à Administração**. Florianópolis: UFSC, 2011.

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em Ciências Sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRHNacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. p. 632.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Mapa das Zonas Eleitorais do TRE/RN**. Disponível em <http://www.tre-rn.jus.br/institucional/zonas-eleitorais/mapa-das-zonas-eleitorais/mapa-das-zonas-eleitorais-tre-rn>. Acesso em: 20 mai. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO F. A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.

WALTON, R. E. *Quality of Working Life: what is it?* *Sloan Management*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WESTLEY, W. A. *Problems and Solutions in the Quality of Working Life*. *Human Relations*, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 113–23, 1979.

WEBER, M. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

WOOD JR. T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.