

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS DANILO ALVES DE ALBUQUERQUE

UMA ANÁLISE DA IMAGEM DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL
DA PARAÍBA – TRE/PB, E SEUS POSSÍVEIS IMPACTOS NA MISSÃO,
VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

João Pessoa

2016

LUCAS DANILLO ALVES DE ALBUQUERQUE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

A345aAlbuquerque, Lucas Danilo Alves de.

Uma análise da imagem do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba-TRE/PB, e seus possíveis impactos na missão, visão e valores institucionais/ Lucas Danilo Alves de Albuquerque. – 2016.

97f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora:Profª. Maria de Fátima Silva Oliveira.

1. Marketing institucional – TRE/PB. 2. Comunicação integrada de marketing.3.Missão institucional. 4.Visão institucional. 5.Valores institucionais. I. Título.

CDU 658.8

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

UMA ANÁLISE DA IMAGEM DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA
– TRE/PB, E SEUS POSSÍVEIS IMPACTOS NA MISSÃO, VISÃO E VALORES
INSTITUCIONAIS

Lucas Danilo Alves de Albuquerque

Relatório aprovado em 07 de junho de 2016

Prof. Maria de Fátima Silva Oliveira, Doutora.
Orientadora

Prof. Maria Conceição M. C. Mestre.
Examinadora

Profª. Rosângela Madruga, Especialista.
Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais e meus irmãos, que tanto me deram apoio para que ingressasse na graduação e concluísse o curso de administração.

AGRADECIMENTOS

Mais do que nunca, antes de começar a agradecer às pessoas que fizeram parte da minha jornada no IFPB, gostaria de creditar esta vitória a Deus que sempre esteve comigo e me permitiu saúde e as condições necessárias para dar prosseguimento a minha graduação.

Quero agradecer aos meus pais, em especial à minha mãe, que sempre me deu suporte educacional e me indicou os caminhos certos da vida, pelos quais devo sempre seguir para ser um humano dotado de virtudes. Sem ela não seria nada, nem estaria aqui para agradecer a todos por essa graduação!

Aos meus irmãos, que me fizeram perceber que, como filho mais velho, eu deveria ser exemplo dentro de casa, e que deveria abrir as portas para a construção de um futuro digno, fazendo do suor e do sangue as ferramentas certas para a consolidação de uma vida próspera.

Aos meus familiares, que muito me deram suporte em momentos de dificuldades pelos quais eu, minha mãe e meus irmãos passamos durante alguns momentos desses ligeiros 4 anos de curso. Meus avós, tios e primos (em destaque minha falecida vó Delvita, que sempre amei como segunda mãe e que infelizmente não viveu até o término de minha graduação) que sempre demonstraram que a família é a base de tudo e é o bem mais precioso que tenho em minha vida.

Aos meus amigos de turma, que lutaram esta batalha comigo e compartilharam momentos de brincadeiras, alegria, intrigas, desespero e todos os sentimentos que o convívio em grupo é capaz de proporcionar: obviamente, quando colocados na balança, os momentos bons são muito mais fortes que os momentos difíceis; nesse exato momento estamos todos compartilhando a euforia e o sentimento de dever cumprido. Muitos outros não tiveram a mesma sorte, não conseguiram acompanhar a turma na passagem dos períodos, entretanto também estão a caminho da formação. E outros que infelizmente desistiram do curso, mas também compartilharam sentimentos durante o tempo que estiveram conosco, pois a vida não é a arte do encontro e do desencontro: cada pessoa que passa por nós nos deixa algo e também leva algo de nós consigo, mesmo que esses momentos sejam apenas dias, horas ou minutos.

Aos colegas de faculdade, que apesar de não estarem diretamente relacionados à formação de nossa turma também foram influentes no dia-a-dia da vida de estudante.

A todos os professores, que nos ajudaram a plantar as sementes necessárias para desenvolver as aptidões de um administrador. Vou destacar aqui a ajuda de minha orientadora Maria de Fátima Oliveira, que me indicou os caminhos a serem seguidos e que teve bastante paciência comigo e acreditou na conclusão do meu trabalho.

À coordenação do curso de administração pelo suporte oferecido e pela estrutura diferenciada em relação a outras instituições que oferecem curso de graduação em administração: sem sombra de dúvidas somos os melhores na Paraíba!

A toda equipe IFPB, desde o pessoal da limpeza até ao reitor. Pois cada um é peça fundamental nesse jogo que é a vida.

Aos amigos que fiz nos estágios que realizei dentro da reitoria de IFPB e do TRE-PB, que me fizeram colocar em prática os ensinamentos de aprendi em sala de aula.

Por fim, quero agradecer a todos os instrutores, amigos e soldados que estiveram comigo em minha formação militar no ano de 2010 pelo 15º Batalhão de Infantaria Motorizado. Sem dúvidas nenhuma a educação militar foi essencial em minha vida. Hoje me considero um ser humano melhor e me sinto capaz de enfrentar qualquer tipo de desafio sem abaixar a cabeça ou fraquejar perante a maior das dificuldades!

ALBUQUERQUE, Lucas Danilo Alves de. **UMA ANÁLISE DA IMAGEM DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA – TRE/PB, E SEUS POSSÍVEIS IMPACTOS NA MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS.** 2016. 97f. – Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2016.

RESUMO

Este estudo é resultado de um trabalho de conclusão de curso realizado no TRE-PB. O objetivo geral da pesquisa é analisar a imagem do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba perante seus colaboradores e seu impacto na missão, visão e valores institucionais. Para alcançar o objetivo proposto, buscou-se levantar as variáveis que compõem a missão, visão e valores institucionais e, posteriormente, estabelecer uma correlação com a formação da imagem da organização através de uma metodologia descritiva. Além disso, utilizou-se o método quantitativo, através da aplicação de questionário estruturado a 60 colaboradores de um total de 394. A análise dos dados proporcionou o conhecimento sobre os atributos que compõem a imagem, a marca, missão, visão e valores do tribunal. Por fim, concluiu-se que os colaboradores têm uma imagem positiva do tribunal, mas a comunicação interna apresenta falhas, sobretudo na transmissão da missão, visão e valores para os colaboradores, o que impacta negativamente no conhecimento que os colaboradores têm desses atributos.

Palavras-chave: Marketing Institucional. Imagem. Marca. Missão. Visão. Valores. Comunicação Integrada.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de consentimento.....	94
APÊNDICE B – Questionário da pesquisa.....	95

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Primeira sede do TRE-PB	17
Figura 2 – Prédio onde funcionou o TRE-PB na década de 1950	18
Figura 3 – Atual sede do TRE-PB	19
Figura 4 – Organograma geral do TRE-PB	21
Figura 5 – Organograma da SGP	32
Figura 6 – Organograma da STI	42
Figura 7 – Organograma da COPES	46
Figura 8 – Fluxograma do recebimento e atendimento dos processos	49
Figura 9 – Fluxograma da solicitação de recursos materiais	50
Figura 10 – Fluxograma da emissão de ofícios	51

Gráficos

Gráfico 1 – Setor de lotação	77
Gráfico 2 – Conhecimento sobre a imagem e a marca.....	78
Gráfico 3 – Missão, Visão e Valores reais do TRE-PB	80
Gráfico 4 – Missão, Visão e Valores Supostos.....	81
Gráfico 5 – Comunicação no TRE-PB	83
Gráfico 6 – Modelo Administrativo e Práticas Internas	84
Gráfico 7 – Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	86

Quadros

Quadro 1 – Compras de material e consumo e permanente de agosto de 2014	26
Quadro 2 – Relação dos principais serviços de informação aos usuários	29
Quadro 3 – Atividades de marketing no TRE-PB	36
Quadro 4 – Sistemas de Informação utilizados no TRE-PB.....	44

Tabelas

Tabela 1 – Dados Sócio demográficos.....	76
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ARH	Administração de Recursos Humanos
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CODES	Coordenadoria de Desenvolvimento
COELE	Coordenadoria de Eleições
COF	Coordenadoria de Orçamento e Finanças
COMAT	Coordenadoria de Material e Patrimônio
COPAG	Coordenadoria de Pagamento
COPEs	Coordenadoria de Pessoal
COSIS	Coordenadoria de Sistemas
COSUP	Coordenadoria de Suporte
DG	Diretoria Geral
FCC	Fundação Carlos Chagas
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
RH	Recursos Humanos
SAO	Secretaria de administração e Orçamento
SAS	Seção de Assistência a Saúde
SCJE	Seção de Controle de Juízos Eleitorais
SEAL	Seção de Almoxarifado
SEBEN	Seção de Benefícios
SEDES	Seção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas
SECON	Seção de Contabilidade
SECONP	Seção de Compras
SECONT	Seção de Contratos
SEFIM	Seção de Execução Financeira
SEINF	Seção de Infraestrutura
SEOR	Seção de Execução Orçamentária
SEPAT	Seção de Patrimônio
SEPOF	Seção de Programação Orçamentária e Financeira
SESOP	Seção e Suporte Operacional

SEAVA	Seção de Acompanhamento e Avaliação
SECAT	Seção de Avaliação e Treinamento
SELEN	Seção de Legislação e Normas
SEPAD	Seção de Pagamento de Autoridades, Passivos Trabalhistas e
Diárias	
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SEPAG	Seção de Pagamento de Ativos, Inativos e Pensionistas
SERF	Seção de Registros Funcionais
SEVIN	Seção de Voto Informatizado
SI	Sistemas de Informação
SIPRE	Seção de Inativos Pensionistas e Requisitados
SISBAN	Seção de Implementação de Sistemas e Bancos de Dados
SOAZE	Seção de Orientação e Apoio às Zonas Eleitorais
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TJ-PB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TRE-PB	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba
TRJE	Tribunal Regional de Justiça Eleitoral
TSE	Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
LISTA DE APÊNDICES	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	10
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....	11
CAPÍTULO I	15
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	16
1.2 Histórico da Organização.....	16
1.3 Organograma Geral da Organização	20
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	22
1.5 Descrição da Concorrência	24
1.6 Organização e Principais Fornecedores	25
1.7 Relacionamento entre organização e clientes.....	27
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	30
1.8.1 Área de Recursos Humanos (RH).....	31
1.8.2 Área de Marketing.....	35
1.8.3 Área de Finanças.....	37
1.8.4 Área de Produção.....	38
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	39
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	40
CAPÍTULO II.....	45
A Área de Realização do Estágio	45
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	47
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	48
2.2.1 Atividade A – Recebimento e atendimento dos processos	49
2.2.2 Atividade B – Solicitação de recursos materiais.....	50
2.2.3 Atividade C – Emissão de ofícios.....	51
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	52
CAPÍTULO III	54
Levantamento Diagnóstico	54
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	55
3.2 Problema de Estudo.....	56
3.3 Características do Problema de Estudo.....	56
CAPÍTULO IV.....	58
Proposta de Trabalho.....	58
4.1 Objetivos	59
4.1.1 Objetivo geral.....	59
4.1.2 Objetivos específicos	59
4.2 Justificativa.....	59
CAPÍTULO V	61
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	61
5.1 Marketing: conceitos e aplicação no setor público.	62
5.2 Marketing Institucional.....	65

5.3 Imagem, conceitos e atributos.....	66
5.4 Marca	66
5.5 Comunicação Integrada de Marketing e Relações Públicas	67
5.6 Missão, visão e valores.....	70
5.7 Administração gerencial.....	72
5.8 Aspectos Metodológicos.....	73
5.9 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	74
5.9.1 Perfil dos colaboradores do TRE-PB.	75
5.9.2 Conhecimento dos colaboradores sobre a imagem e marca.....	77
5.9.3 Atributos que contribuem para a formação da imagem do TRE-PB	81
5.10 Aspectos Conclusivos.....	86
5.11 Contribuição do estágio para a formação acadêmica.....	87
REFERÊNCIAS	89
Apêndice A – Termo de consentimento	93
Apêndice B – Questionário da pesquisa	94

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

O presente trabalho foi elaborado pelo aluno Lucas Danilo Alves de Albuquerque, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2010.1.460.222 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa. Foram desenvolvidas atividades profissionais sob a relação de trabalho de estágio supervisionado obrigatório na organização Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), inscrita no CNPJ sob o número 06.017.798/0001-60, com sede no endereço Avenida Princesa Isabel, nº 201, Centro, CEP 580.13-911, João Pessoa – PB.

1.2 Histórico da Organização

Os órgãos do poder judiciário eleitoral foram criados pelo primeiro código eleitoral brasileiro com o objetivo de acabar com as fraudes eleitorais, pois, acreditava-se que, entregando ao poder judiciário todas as fases do processo eleitoral – alistamento eleitoral, votação, apuração, proclamação dos eleitos e diplomação – ele ficaria imune dos vícios que costumeiramente maculavam as eleições brasileiras.

Conforme Carneiro (2012) a justiça eleitoral tem sua origem associada à denominada “revolução de 1930”, um movimento de cunho sociopolítico que trouxe significativas mudanças na forma de realizar eleições no Brasil. A justiça eleitoral foi instituída com funções administrativas contenciosas, isso porque acumulou as funções de executiva e de órgão jurisdicional imparcial nas eleições.

Tanto no estado da Paraíba, quanto em outras regiões do Brasil, após a criação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), surgiram os tribunais regionais de justiça eleitoral. O Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB) é o órgão máximo da justiça eleitoral no estado, cuja primeira denominação foi Tribunal Regional de Justiça Eleitoral (TRJE), que veio a perdurar até sua extinção em 1937.

No início a justiça eleitoral no estado não possuía prédio próprio para alocar seus colaboradores, os quais não eram contratados por concurso público; a nomeação dos magistrados e dos primeiros funcionários da secretaria do tribunal bem como dos cartórios

eleitorais era atribuição do chefe do governo provisório; ao tribunal competia apenas propor os nomes desses servidores.

No dia 21 de julho de 1932 ocorreu a sessão de instalação do tribunal no edifício do juízo federal, que estava localizado, na acosião, à Rua Conselheiro Henriques, nº 159, em João Pessoa – PB. A figura 1 apresenta o primeiro prédio onde o tribunal se instalou e funcionou provisoriamente.

Figura 1 – Primeira sede do TRE-PB.



Fonte: <http://apps.tre-pb.jus.br> (acesso em 08/10/2014)

Instalado e iniciado seus trabalhos em 1932, o TRJE dividiu o território paraibano em zonas eleitorais, como previa a legislação eleitoral designou os primeiros dezoito juízes eleitorais que presidiram as primeiras eleições que se realizaram no dia 03 de maio de 1933. Essas eleições foram convocadas pelo governo provisório e visavam à escolha dos membros que iriam integrar a assembleia nacional constituinte.

A partir de janeiro de 1933 o TRJE foi transferido para o prédio de propriedade do estado, localizado à rua Epitácio Pessoa, nº 245, perdurando até novembro de 1937. Às vésperas da eleição presidencial de 1938, Getúlio Vargas deu o golpe de estado e decretou o fechamento do congresso nacional, das assembleias legislativas e das câmaras municipais e outorgou a Constituição 1937, extinguindo a justiça eleitoral no período do seu governo. Na ocasião os governadores do estado foram substituídos pelos interventores, nomeados pelo presidente. Os prefeitos, por sua vez, passaram a ser nomeados pelos interventores. Se quer se realizou o plebiscito previsto no Art. 175 da Constituição. Em menos de um mês do novo regime, os partidos políticos foram dissolvidos (CARNEIRO, 2012).

Após o fim do estado-novo em 1945, foi editada a lei constitucional nº 09, pelo presidente da república, o que significava o retorno à normalidade democrática, ocasião em que os brasileiros voltariam a eleger diretamente os seus representantes. Foi dentro desse contexto histórico que a Justiça Eleitoral ressurgiu no terceiro código eleitoral, através do decreto-lei nº 7.586, de 28/05/1945.

O TRE-PB foi reinstalado no dia 12 de junho de 1945 a partir de uma estrutura improvisada no prédio do então Tribunal de Apelação, hoje Tribunal de Justiça da Paraíba (TJ-PB), na Rua Rodrigues de Aquino, s/n. Na época, foram instaladas quarenta e duas zonas eleitorais em todo o Estado. A figura 2 ilustra o prédio do então TJ-PB, local onde funcionou provisoriamente o TRE-PB durante a década de 1950.

Figura 2 – Prédio onde funcionou o TRE-PB na década de 1950.



Fonte: <http://apps.tre-pb.jus.br> (acesso em 08/10/2014).

Os avanços tecnológicos que surgiram à época também foram sendo incorporados para informatizar os processos eleitorais, utilizados no recadastramento eleitoral a partir de 1986. No ano de 1987, o TRE-PB recebeu o primeiro computador, destinado pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) para proporcionar agilidade e segurança aos serviços eleitorais. Em 1990, o órgão já possuía o cadastro geral de eleitores do estado, em 1996 foi realizada a primeira eleição informatizada da história do Brasil, utilizando-se urna eletrônica em municípios com mais de 200 mil eleitores.

O ano de 2001 foi marcante para a justiça eleitoral paraibana. A corte eleitoral, pela primeira vez em sua história, passou a ter sede própria, localizada na Avenida Princesa Isabel com a Avenida Pedro I, prédio onde funciona atualmente. A figura 3 ilustra o atual edifício sede do TRE-PB.

Figura 3 – Atual sede do TRE-PB.

Fonte: <http://apps.tre-pb.jus.br> (acesso em 08/10/2014).

Nas Eleições de 2001, o Tribunal atingiu com sucesso a meta do TSE, ao realizar, com pleno êxito, votação eletrônica na totalidade dos municípios paraibanos. No ano seguinte, o tribunal concluiu a meta administrativa de instalar centrais de atendimento aos eleitores em todas as zonas eleitorais, possibilitando, assim, a emissão instantânea do título eleitoral. Durante a gestão 2006 e 2007 o tribunal promoveu a segunda reestruturação organizacional de sua secretaria e a contratação da Fundação Carlos Chagas (FCC) para realização de concurso público. Essas realizações foram decorrentes da lei nº 11.202/2005, que extinguiu e criou cargos e funções nos quadros de pessoal do TSE e dos TREs.

Nas eleições municipais de 2008 a Justiça eleitoral da Paraíba contou com a participação de 66.200 pessoas envolvidas diretamente em 232 municípios paraibanos. Nesse ano foi registrado o cadastro de 2.655.369 eleitores, que contaram com uma estrutura externa de 1.730 locais de votação, 8.107 seções eleitorais e 8.107 urnas eletrônicas. No referido pleito, os 27 partidos existentes no estado registram 9.749 candidatos.

O planejamento para as eleições gerais de 2014 reuniu 50.766 pessoas, entre servidores efetivos (389), requisitados e contratados (750), magistrados e promotores (158) e cidadãos convocados (49.469). Atualmente, o TRE-PB conta com 77 zonas eleitorais com 9.799 seções disponibilizadas, que foram distribuídas nos 1.761 locais de votação. Nesse ano, a justiça eleitoral do estado contou com 11.317 urnas que foram disponibilizadas para atender os 2.835.882 eleitores cadastrados (BRASIL ELEITOR, 2014).

A novidade nas eleições presidencial de 2014 ficou por conta do cadastramento biométrico de aproximadamente 744.775 eleitores das cidades de João Pessoa, Campina

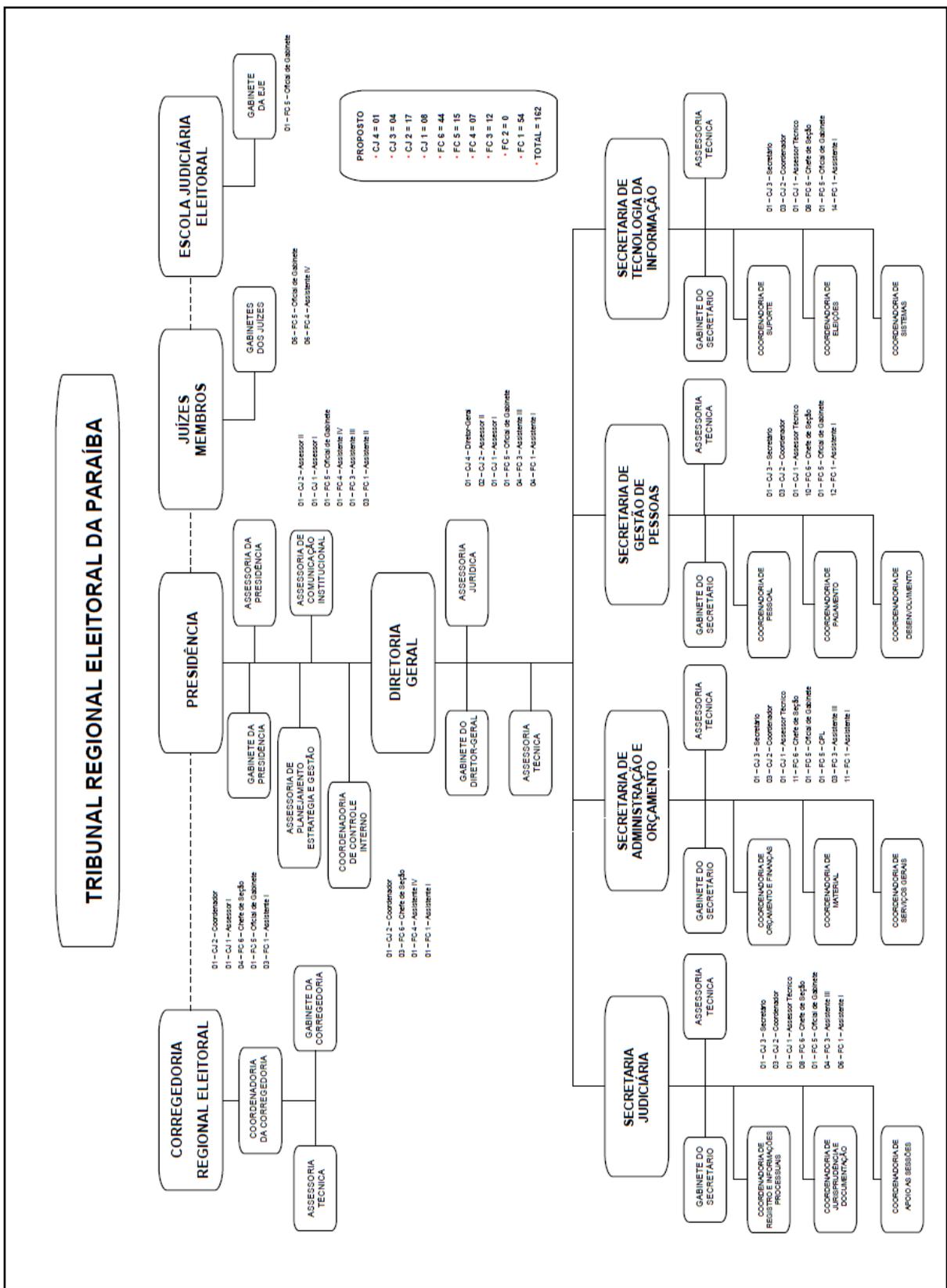
Grande, Mamanguape, Massaranduba, Boa Vista, Lagoa Seca, Mataraca, Cuité de Mamanguape, Capim, Itapororoca, Caiçara, Logradouro, Serra da Raiz, Emas, Catingueira, Olho d'Água, Aguiar, Iguaracy e Nova Olinda. Os eleitores foram identificados na urna por meio da impressão digital, no momento da votação. Isso se tornou possível graças ao processo de revisão de eleitorado finalizado no dia 21 de março de 2014 (TRE-PB, 2014).

Ao longo dos anos, o tribunal foi assumindo e acumulando responsabilidades nos processos eleitorais. Hoje, além de ser responsável por planejar e coordenar o processo eleitoral nas eleições federais, estaduais e municipais, no âmbito do estado da Paraíba, compete-lhe, também, julgar os recursos das decisões dos juízes e juntas eleitorais do estado, bem como, os processos administrativos do próprio tribunal; registrar os partidos e candidatos a cargos eletivos e analisar a prestação de contas dos mesmos; analisar as prestações de contas anuais dos órgãos regionais dos partidos políticos; elaborar e fiscalizar o calendário estadual de programa eleitoral; proceder à anotação e cancelamento dos diretórios estaduais e municipais dos partidos políticos; julgar as impugnações relativas aos pedidos de registros de candidaturas e as arguições de inelegibilidade; designar os juízes titulares das zonas eleitorais do estado da Paraíba; e administrar o cadastro dos eleitores.

1.3 Organograma Geral da Organização

A estrutura organizacional do TRE-PB é apresentada ao público por meio do seu organograma geral, através do qual é possível observar sua divisão, organização, coordenação das atividades desenvolvidas e a descrição dos seus aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos. Conforme Araújo (2011) e Stoner e Freeman (2012), entende-se organograma como um desenho da estrutura da organização, cujo objetivo é demonstrar: a divisão do trabalho em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências e setores; a relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade; e o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais, os cargos existentes, os nomes dos titulares das unidades e a quantidade de pessoas por unidades. A Figura 4 apresenta o organograma geral do TRE-PB:

Figura 4 - Organograma Geral do TRE-PB.



Fonte: <http://intranet/institucional/organograma.html> (acesso em 08/10/2014).

Conforme demonstrado na Figura 4, o tribunal tem a seguinte estrutura administrativa básica: Presidência; Escola Judiciária Eleitoral; Juízes Membros; Corregedoria Regional Eleitoral; Diretoria Geral; Secretaria Judiciária; Secretaria de Administração e Orçamento; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Tecnologia da Informação. Por sua vez, cada secretaria é subdividida em gabinetes, assessorias, coordenadorias e seções, isso demonstra uma estrutura interna bastante departamental; essa característica pode ser observada em muitas organizações públicas. Nesse contexto, a departamentalização pode ser entendida como a base para o agrupamento das tarefas, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2013; ROBBINS ET AL, 2010).

Por ser utilizado sucessivas vezes em toda estrutura do órgão e em áreas específicas, cujas atividades são repetitivas e especializadas, pode-se verificar que o tribunal utiliza o critério de departamentalização funcional, que pode ser caracterizado como a delegação de determinada função organizacional (operações, recursos humanos, tecnologia da informação, marketing e finanças) às unidades de trabalho da organização. Nessa estrutura há um grupo responsável pelo comando e, logo abaixo, cada integrante do primeiro escalão hierárquico é responsável por uma função da organização, trata-se do critério mais utilizado pelas empresas por tornar fácil a supervisão, uma vez que cada administrador só precisa ser especialista em determinadas capacidades (MAXIMIANO, 2011; OLIVEIRA, 2013; STONER; FREEMAN, 2012).

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O TRE-PB e os demais TREs (sendo um na capital de cada estado e um no Distrito Federal) têm como instância superior, em matéria eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral, sediado em Brasília – Distrito Federal, juntos compõem a Justiça Eleitoral. Públicas ou privadas, há organizações para fornecer os mais diversos tipos de produtos e serviços, a depender da necessidade do mercado ou da sociedade em que estão inseridos. As empresas podem ser divididas ou classificadas sob critérios diferentes, quanto ao tamanho, à área de atuação, à natureza jurídica etc. Segundo o critério do setor da economia

em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: governo, empresas e organizações do terceiro setor (MAXIMIANO, 2011).

Por se tratar de um órgão público da administração direta do poder judiciário federal, o TRE-PB está inserido no primeiro setor da economia (governo). O setor governamental abrange as organizações públicas federais, estaduais e municipais que administram, supervisionam e gerenciam programas públicos para a prestação de serviços à sociedade, sendo o estado uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um país por meio da arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, entre outras (HOFFMAN et al, 2013; MAXIMIANO, 2011). Corroborando com o exposto, Kotler e Keller (2012) acrescentam que o setor Governamental também está inserido no setor de serviços, sendo o serviço caracterizado como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer.

Na concepção de Di Pietro (2014) e Carvalho Filho (2014), pode-se considerar o serviço público toda atividade que a lei atribua ao estado ou a seus delegados, sob o regime de direito público, com o fim de satisfazer às necessidades essenciais e secundárias da coletividade. O TRE-PB é órgão máximo da Justiça Eleitoral no estado; é responsável legal por atender o segmento de mercado que abrange toda a população paraibana. Por sua vez, “um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos” (KOTLER, 2012, p. 228).

De acordo com Cobra (2009) com a segmentação de mercado a organização aloca recursos estratégicos para cada segmento e, dessa maneira, racionaliza custos e facilita o acompanhamento dos resultados obtidos. No caso da máquina pública, a segmentação permite alocar os recursos necessários ao desempenho de determinadas atividades de acordo com as necessidades de cada região. Nesse sentido, verifica-se que os usuários dos serviços prestados pelo TRE-PB anseiam pela lisura, eficiência, e eficácia do processo eleitoral, gerando o fortalecimento da democracia e a consolidação do estado de direito dentro da jurisdição da Paraíba.

No estado da Paraíba o TRE tem sede na cidade de João Pessoa e 77 zonas eleitorais espalhadas por todo o estado, juntos são responsáveis por atender a demanda de 3.914.421 cidadãos distribuídos por 223 municípios. Conforme Kotler e Keller (2012), a segmentação geográfica pressupõe a divisão do mercado em diferentes unidades

geográficas, como países, estados, regiões, cidades, municípios ou bairros. Sendo assim, fica claro que o critério de segmentação predominantemente utilizado para alocar as zonas eleitorais nos municípios é o geográfico.

1.5 Descrição da Concorrência

Consoante o Parágrafo Único do artigo 170 da Constituição Federal de 1988, é assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, excetuando-se casos previstos em lei, a exemplo: o gerenciamento dos processos eleitorais desempenhados pelos TREs, que não podem ser explorados por terceiros já que se trata de uma competência exclusiva do governo. Sendo assim, fica subentendido que o TRE-PB não possui concorrentes.

Todavia, de acordo com Las Casas (2010), a concorrência pode ser vista de várias formas. Os concorrentes diretos são aqueles que lidam com produtos e serviços similares, nesse caso ocorre concorrência da marca. Há também a concorrência indireta, em que existe a disputada entre produtos ou serviços substitutos, que, apesar de serem diferentes, satisfazem a uma mesma necessidade ou desejo. Conforme Madia (2014) o ato de decidir pela utilização de um serviço envolve hoje avaliações e comparações entre alternativas as mais diversas possíveis, o que significa dizer que, no mundo moderno, tudo concorre com tudo. O autor esclarece ainda que a concorrência específica só acontece no momento em que o consumidor já decidiu onde vai dedicar seu tempo. Uma pessoa pode ter como opção de lazer para o fim de semana ir ao cinema, teatro ou restaurante; mas se decidiu ir ao restaurante considerará as conveniências de escolher entre os que lhe agrada.

Da mesma forma, esse pensamento pode ser estendido ao serviço eleitoral. Apesar da Constituição Federal de 1988, em seu inciso I do parágrafo 1º do artigo 14, declarar expressamente a obrigatoriedade do alistamento eleitoral e do voto para maiores de 18 anos, muitos cidadãos deixam de cumprir com suas obrigações eleitorais e deixam de prestar seus votos em dias de eleições para trabalhar, viajar e fazer diversas outras coisas. Dessa forma, a escolha por se apresentar à justiça eleitoral ou não representa uma concorrência genérica em relação a diversos outros serviços.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O procedimento padrão, via de regra, para o TRE-PB e os demais órgãos públicos no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios selecionar e contratar seus fornecedores é através de licitação. Conforme Carvalho Filho (2014), podemos conceituar a licitação como o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela contratados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados.

Em conformidade com o exposto, Di Pietro (2014) esclarece que a lei nº 8.666/93 prevê cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, e a criação de outras modalidades ou a combinação das referidas. No entanto, através da Medida Provisória nº 2.026, de 4-5-00, foi criado o pregão como nova modalidade de licitação, a ser utilizada exclusivamente pelos entes da União, como o TRE-PB. No tribunal, são utilizados os 6 tipos de licitação mencionados anteriormente, a depender do objeto da contratação e do valor estipulado em sua aquisição conforme as diretrizes da lei 8.666/93. Apesar disso, a modalidade predominante utilizada pelo órgão é o pregão devido a maior celeridade e agilidade na aquisição de bens e serviços comuns.

Para facilitar futuras contratações, sem a dependência de se realizar um novo procedimento de licitação, o tribunal utiliza o sistema de registro de preços, através do qual são publicadas atas para formalização do registro dos potenciais fornecedores da organização. O Inciso I do Art. 1 do Decreto Nº 7.892, de janeiro de 2013, conceitua o Sistema de Registro de Preços como o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. O Inciso II do referido dispositivo considera a Ata de Registro de Preços como o documento vinculativo, obrigacional, com características de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório.

De forma simples, o registro de preços é precedido de licitação, que pode ser realizado nas modalidades concorrência ou pregão. Após a licitação, os preços e as condições de contratação ficam registrados na Ata de registro de preços que ficam a disposição do TRE-PB para possibilidade de futuras contratações. Apesar disso, a

existência de preços registrados não obriga o órgão a firmar contratações que possam surgir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios.

Todos os interessados podem participar de licitações e firmar contratos com o TRE-PB, desde que satisfaçam as condições de habilitação pré-estabelecidas. Essa facilidade, proporciona grande rotatividade entre as diversas empresas fornecedoras do tribunal, uma vez que os prazos de vigências dos contratos são curtos e novos editais de licitação vão sendo lançados constantemente. A prática de licitação favorece o ingresso de novos fornecedores, que são selecionados, principalmente, pelo critério de preços. Na sequência o Quadro 1 demonstra algumas empresas contratadas no mês de agosto, durante o exercício de 2014, para fornecer material de consumo e material permanente ao tribunal, conforme consta na seção Transparência/Compras do Sítio do TRE-PB.

Quadro 1 – Compras de material de consumo e permanente de agosto de 2014.

CNPJ	EMPRESA	QUANT.	ESPECIFICAÇÃO	V. UNIT R\$	TOTAL R\$	PROCED. LICITAÇÃO
15.233.984/0001-28	ALVES E CORDEIRO LTDA - EPP.	30.000	Caneta esferográfica, material pvc, ponta metal, tipo escrita grossa, cor tinta azul.	1,48	44.400,00	Pregão Elet. nº 36/2014, ATA nº 44/2014
06.177.718/0001-34	V & M INFORMÁTICA LTDA - ME	20	Bateria recarregável, níquel-cádmil, tensão 3,60, frequência 600.	15,15	303,00	Pregão Elet. nº 36/2014, ATA nº 39/2014
04.891.641/0001-34	ECOLOGUS COMERCIAL LTDA - EPP	250	Barbante de algodão, 8 fios. Rolo com 1KG	14,99	3.747,50	Pregão Elet. nº 36/14, ARP nº 41/14
08.583.283/0001-53	SANTOS & SANTOS LTDA - ME	5.000	Papel couchê, celulose vegetal, cor branca, gramatura 150, tipo fosco.	0,15	750,00	Pregão Elet. nº 36/14, ARP nº 54/14
07.492.014/0001-19	CONNECTA TECNOLOGIA EM SEGURANÇA LTDA.	5.000	Coletor de impressão digital 4,0 cm de diâmetro, capacidade para 500 coletas.	9,96	49.800,00	Pregão Elet. nº 36/2014, ARP nº 53/14
04.866.656/0001-42	GAMA DIESEL LTDA.	1	Peças para a revisão do veículo Volkswagen 8.160, placa QFB-3267.	250,00	250,00	Inexigibilidade

Fonte: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pb-relatorio-de-compras-agosto-2014> (acesso em: 01/11/2014).

Conforme especificado no Quadro 1 e descrito anteriormente, a seleção de fornecedores é realizada constantemente através de licitações em que ocorre catalogação dos interessados em atas registro de preços para o fornecimento de materiais. Os serviços também são contratados pelo mesmo mecanismo.

Uma característica bastante presente no tribunal é a terceirização de diversos serviços, a exemplo: limpeza; lavanderia; coleta e incineração de resíduos sólidos de saúde; segurança; vigilância eletrônica; recepção; manutenção predial preventiva e corretiva; construções civis; serviço de telefonia e internet. Terceirização é interpretada como a compra ou contratação, de uma atividade que cria valor a partir de um fornecedor externo por uma determinada empresa (tomador de serviço), para o desempenho de atividade-meio. Como vantagem, uma terceirização eficaz apresenta aumento da flexibilidade e da superioridade competitiva em atividades primárias e de suporte, e redução de riscos e investimentos (DI PIETRO, 2014; HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2008).

Sendo assim, ao utilizar a terceirização, o tribunal não necessita conduzir esforços para realizar atividades que não esteja diretamente relacionada ao seu público alvo, podendo focar em suas atividades-fim, como o aprimoramento dos processos eleitorais para melhor atender à sociedade durante períodos eleitorais.

1.7 Relacionamento entre organização e clientes

O termo cliente não pode ser considerado adequado para denominar àqueles cidadãos que utilizam os serviços públicos, uma vez que o termo tem sua origem no setor privado. Na atividade privada o cliente pode escolher os serviços entre vários prestadores, e quando não estão satisfeitos escolhem outro, o que não é possível no meio público. No meio público o conceito de foco no cidadão é mais apropriado do que foco no cliente, pois a atuação do ente público não se restringe aos seus clientes, mas abrange todos os cidadãos da comunidade (PALUDO, 2013).

Nesse sentido, o foco das atividades desempenhadas pelo TRE-PB então voltadas para satisfazer as necessidades e anseios da população paraibana, ao qual passará a ser designada por cliente-usuário, usuário ou cidadão. Diante do exposto, pode-se denominar usuário como aquele ao qual é destinado o serviço público, ou seja, todas as

pessoas, mesmo que não façam uso dos serviços ofertados, pois são a razão do fornecimento dos serviços e por isso são titulares dos serviços públicos.

Dentre os diversos usuários dos serviços prestados pelo tribunal podemos citar: os eleitores; os partidos políticos e os próprios colaboradores. O TRE-PB presta serviços de apoio aos cidadãos através do cadastramento eleitoral, coleta de voto, emissão de certidões, além de julgar todos os crimes eleitorais cometidos por terceiros. Para os partidos políticos, o tribunal elabora as regras para concessão de candidaturas e realiza os registros dos interessados que estiverem aptos a se eleger. Os colaboradores são os usuários internos distribuídos entre os vários escalões da organização, são responsáveis pelo andamento dos trabalhos administrativos; o tribunal oferece diversos serviços como parte do plano de benefício dos servidores do órgão.

O TRE-PB busca ser continuamente reconhecido como modelo de administração gerencial eficiente, eficaz e efetiva; através do fornecimento de serviço público de excelência aos cidadãos. O relacionamento da organização com seus usuários é fortalecido quando há a oferta de valor superior. Relacionamentos interativos sólidos com os usuários geralmente formam a base dos esforços da organização de atender às suas necessidades exclusivas (HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2008). A justiça eleitoral brasileira inovou seus processos eleitorais, sendo capaz de fornecer os resultados das eleições poucas horas após a votação, o que não acontece em muitos outros países mais desenvolvidos. Isso se deve ao sistema de urna e voto eletrônicos, pois com esses mecanismos, o país se situa à frente em nível mundial, uma vez que se baseia em um moderno sistema informatizado, formado por terminais de computador bastante amigáveis, projeto pioneiro e bem-sucedido, amplamente utilizado em vários processos eleitorais (DANTAS, 2010).

O relacionamento do tribunal com seus usuários é constante, principalmente em períodos próximos as eleições, em que são intensificadas as campanhas de marketing para conscientizá-los da importância de votar. Conforme Kotler e Keller (2012) essa atividade recebe a denominação de relações públicas de marketing de publicidade, pela qual o tribunal apoia a promoção de seus serviços e a construção de sua imagem perante a sociedade; representa a tarefa de assegurar espaço editorial – em oposição ao espaço pago – na imprensa e na mídia eletrônica, com o intuito de promover um bem, serviço, ideia, lugar,

pessoa ou organização. Além do papel de divulgar, exerce importante função em tarefas como: lançamentos de novos serviços (recadastramento biométrico dos eleitores); geração de interesse (propagação de ideais de justiça e democracia); defesa dos serviços prestados (que são frequentemente prejudicados por escândalos de corrupção que emergem na mídia); controle de uma imagem que passe credibilidade e reflita favoravelmente os serviços.

Tecnologias da Web ajudam o tribunal a lidar com desafios sociais, administrar suas operações e melhorar o relacionamento com os usuários da mesma forma que empresas privadas realizam. Quando aplicadas no setor governamental, recebe o nome de governo eletrônico. O *e-government* (governo eletrônico) pode ser caracterizado como o uso de tecnologia da internet para disponibilizar informações e serviços públicos aos cidadãos, parceiros de negócios e fornecedores de entidades governamentais, e pessoas que trabalham no setor público (TURBAN e VELONINO, 2013).

O TRE-PB disponibiliza uma série de informações aos seus usuários por meio de sua página na internet. Através do portal eletrônico é possível consultar dados relativos às eleições, aos partidos, à instituição e as ações praticadas durante a gestão. Os principais serviços de informações aos usuários disponibilizados na página eletrônica do tribunal são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação dos principais serviços de informação aos usuários.

ELEITOR	ELEIÇÕES	PARTIDOS	TRANSPARÊNCIA	INSTITUCIONAL
Certidões	Biometria e urna eletrônica	Contas partidárias	Atas de registros de preço	Composição do tribunal
Dúvidas Frequentes	Eleições 2014	Filiação Partidária	Auditoria	Concursos e estágios
Justificativa eleitoral	Eleições anteriores	Informações partidárias	Compras	Ouvidoria eleitoral
Recadastramento biométrico	Estatísticas	Propaganda partidária	Gestão fiscal	Planejamento estratégico
Situação eleitoral	Plebiscitos e referendos	-	Licitações	Serviços aos servidores
Título e local de votação	Segurança	-	Relatórios CNJ	Zonas eleitorais

Fonte: <http://www.tre-pb.jus.br/> (acesso em 01/11/2014).

Conforme exposto no Quadro 2, os diversos usuários (eleitores, partidos políticos, servidores, fornecedores etc) podem realizar as consultas de seu interesse de maneira ágil e fácil pelo portal eletrônico. A exemplo: podem fazer a emissão de certidões; agendamento de seu cadastramento biométrico; consultas sobre as eleições e partidos políticos; informes sobre licitações, compras e gestão fiscal do órgão; bem como realizar reclamações a ouvidoria eleitoral. Conforme Turban e Velonino (2013) alguns dos benefícios gerados pelo governo eletrônico são: melhora a eficiência e a efetividade das funções do governo, incluindo a realização de serviços públicos; permite que os governos sejam mais transparentes aos cidadãos; oferece melhores oportunidades para cidadãos darem feedback às agências governamentais e participarem em instituições e processos democráticos (TURBAN; VELONINO, 2013).

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Os procedimentos administrativos são distribuídos entre os escalões do tribunal seguindo o fluxo descendente de ordens através da relação hierárquica e da distribuição das atividades pela autoridade superior às demais partes integrantes do tribunal. A estrutura organizacional se refere ao modo como a autoridade é distribuída, as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, e o sistema de comunicação é estabelecido. Uma estrutura organizacional possui seis elementos básicos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização, e a formalização (PALUDO, 2013; STONER e FREEMAN, 2012; ROBBINS ET AL, 2010).

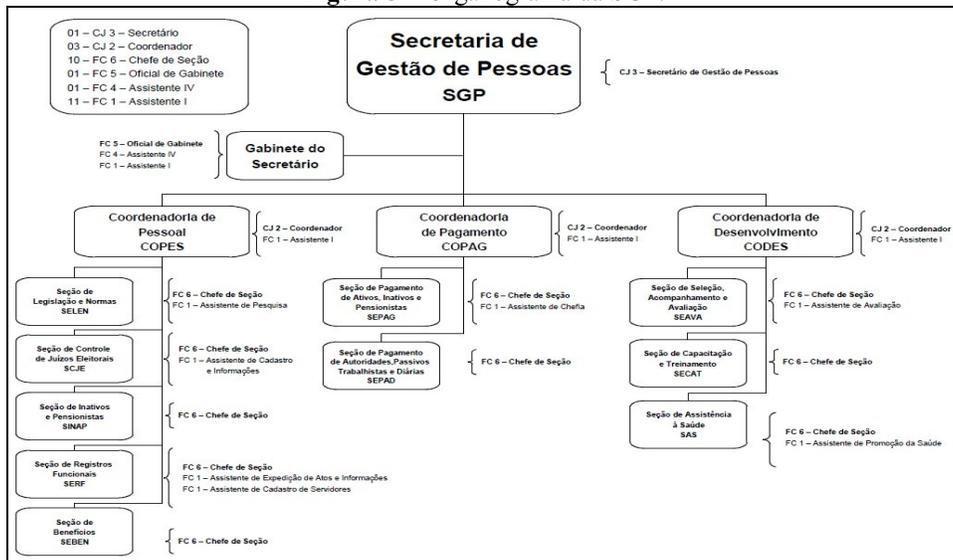
Conforme demonstrado no organograma geral do TRE-PB, cada unidade tem uma função dentro da organização. As principais funções desenhadas no organograma do tribunal são: planejamento, estratégia e gestão; gestão de finanças e orçamento; gestão de materiais e patrimônio; gestão de pessoas; gestão da tecnologia da informação; gestão judiciária. Apesar disso, não se pode afirmar que a divisão por função é vantajosa para o tribunal, visto que essa departamentalização por funções da administração não deve ser considerada adequada, pois as referidas funções devem ser alocadas em todas as unidades organizacionais da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Deve-se levar em consideração que a organização é estruturada por diversas áreas que, juntas, regem o funcionamento organizacional. Para tanto, todas as áreas devem ser coordenadas e controladas em perfeita harmonia, sendo necessário que se entendam suas respectivas importâncias. Na realidade, significa dizer que deve haver integração de esforços entre os variados setores da organização, de modo que os objetivos organizacionais estejam sempre alinhados e integralizados em todas as divisões. Sem a efetiva integração das áreas funcionais da empresa, não há como atingir os objetivos pretendidos, sendo cada uma importante e indispensável para a consecução das atividades. Na sequência, abordaremos cada uma delas separadamente.

1.8.1 Área de Recursos Humanos (RH)

No TRE-PB os recursos humanos são administrados pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que é uma unidade permanente e faz parte da estrutura organizacional do órgão, sendo gerenciada pelo próprio tribunal. Conforme Regulamento Interno (2013), dentre as principais atribuições da SGP compete: gerir as atividades de RH do tribunal; propor programas a serem adotados na execução das atividades de desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades e de promoção de melhores condições de trabalho; dar conhecimento à Diretoria Geral (DG) da existência de vagas, propondo a realização de concurso de remoção e concurso público; identificar qualquer necessidade de treinamento e desenvolvimento de RH; proceder, mediante pesquisa, ao levantamento de fatores positivos e negativos que afetam o clima organizacional, para posterior formulação de estratégias de melhoria das relações interpessoais e Intersetoriais etc. Apresentamos a figura 5 que ilustra o organograma detalhado da SGP:

Figura 5 – Organograma da SGP.



Fonte: <http://intranet/institucional/organograma.html> (acesso em 08/10/2014).

Conforme apresentado na Figura 5, para que a SGP consiga desempenhar todas as suas funções, as tarefas são divididas entre outras subunidades, a saber: Coordenadoria de Pessoal (COPES); Seção de Legislação e Normas (SELEN); Seção de Controle de Juízos Eleitorais (SCJE); Seção de Inativos Pensionistas e Requisitados (SIPRE); Seção de Registros Funcionais (SERF); Seção de Benefícios (SEBEN); Coordenadoria de Pagamento (COPAG); Seção de Pagamento de Ativos, Inativos e Pensionistas (SEPAG); Seção de Pagamento de Autoridades, Passivos Trabalhistas e Diárias (SEPAD); Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES); Seção de Acompanhamento e Avaliação (SEAVA); Seção de Avaliação e Treinamento (SECAT); e a Seção de Assistência à Saúde (SAS).

Há quem defenda a ideia de que o recurso mais valioso que uma organização pode ter é o seu material humano. Para Snell e Bohlander (2009) a expressão RH indica que as pessoas têm capacidade que impulsionam o desempenho empresarial, outros termos, como capital humano e ativo intelectual têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho da organização. Dentro desse contexto, a Administração de Recursos Humanos (ARH) é a função da administração que tem o propósito de atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolve atividades que se iniciam antes de uma pessoa ser integrada à empresa e se estendem até depois do seu desligamento. A ARH lida com: recrutamento; seleção; treinamento; desenvolvimento dos membros da organização; avaliação do desempenho; cargos; salários; benefícios; higiene; saúde; e

segurança no trabalho (LACOMBE; HEIBORN, 2011; SNELL; BOHLANDER, 2009; STONER; FREEMAN, 2012). Todas essas funções são desenvolvidas dentro do próprio tribunal pela SGP e demais subunidades, visando à otimização de seu capital humano para garantir a consecução de seus objetivos organizacionais.

“Recrutamento é o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos existentes ou potenciais” (LACOMBE; HEIBORN, 2011, p. 81). Portanto, subentende-se que é uma atividade tipicamente positiva e convidativa, pois visa à atração, divulgação e comunicação. Conforme Chiavenato (2008) o processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização, constando seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço, e telefone. O recrutamento realizado pelo TRE-PB para atrair candidatos no mercado de trabalho é feito por meio da publicação do edital do concurso público e pelos meios de comunicação (televisão, jornal, rádio, internet etc) e é efetivado quando os candidatos realizam suas inscrições através do preenchimento obrigatório do formulário de inscrição.

“A seleção é o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente” (LACOMBE; HEIBORN, 2011, p. 97). Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que se adaptem melhor as tarefas que serão desenvolvidas durante o trabalho, ou seja, é uma atividade restritiva e obstativa. Sendo assim, a partir do momento em que o candidato inscrito (recrutado) no concurso público realiza a prova de conhecimentos, de títulos, de aptidão física ou mental ele já está sendo selecionado pela organização. Mediante resultados apresentados, será gerada a classificação geral do concurso em que serão contratados os candidatos obedecendo-se, via de regra, a ordem decrescente na classificação.

O tribunal realiza a capacitação de seu corpo funcional através da Seção de Capacitação e Treinamento (SECAT), que tem dentre outras atribuições a de levantar as necessidades de aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos nas suas diversas unidades. Através dessa unidade, os servidores são encaminhados para participar de cursos e outros eventos realizados fora do tribunal. “Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática

através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências” (CHIAVENATO, 2009, p. 389). Podemos distingui-lo de desenvolvimento, que é uma ação voltada a longo prazo e está relacionada a progressão na carreira, em que se deve preparar o funcionário para assumir novas posições, postos ou cargos (SNELL; BOHLANDER, 2009; STONER; FREEMAN, 2012).

Os cargos do tribunal são preenchidos, via de regra, de acordo com prévia aprovação em concurso público. De acordo com as necessidades do tribunal, os cargos são divididos por áreas específicas e níveis de habilidades requeridas. A Seção de Acompanhamento e Avaliação (SEAVA) sugere a lotação dos servidores conforme suas aptidões, interesses e habilidades, bem como o remanejamento de pessoal em cargos, de acordo com o levantamento das necessidades das unidades. “Um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos” (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

Os salários ficam sob responsabilidade da Seção de Pagamento de Ativos, Inativos e Pensionistas (SEPAG), a qual incube, dentre outras responsabilidades, fazer processar os cálculos das folhas de pagamento com os vencimentos, vantagens, descontos e benefícios assistenciais. O salário representa o intercâmbio de uma equivalência (troca de tempo e esforço por dinheiro) entre direitos e responsabilidades recíprocas entre empregados e empregador (CHIAVENATO, 2009). Já “os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 406). Dentre os benefícios concedidos destacamos: assistência médica; auxílio-alimentação; auxílio-pré-escolar; auxílio-transporte; auxílio-natalidade; e auxílio-funeral. Esses benefícios são concedidos através da Seção de Benefícios do tribunal (SEBEN).

O tribunal também possui área especializada em saúde, segurança e higiene no trabalho, que é de responsabilidade da Seção de Assistência à Saúde (SAS). As principais atribuições dessa unidade são: administrar as atividades médicas; realizar exames clínicos; prestar atividades clínicas odontológicas, aplicar medicamentos injetáveis ou orais e distribuir medicamentos aos servidores; levantar, dentro da área fisioterápica, os riscos ambientais à saúde dos servidores e propor medidas corretivas a serem adotadas; prestar assistência clínica psicológica de aconselhamento e apoio; levantar as condições pessoais

de saúde e higiene do trabalho visando à correção de falhas; e monitorar a exposição ocupacional dos servidores lotados em ambientes insalubres, através de exames médicos ou laboratoriais periódicos. Nesse contexto, entende-se por segurança do trabalho “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas, e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo as pessoas da utilização de práticas preventivas” (CHIAVENATO, 2009, p. 338). Por higiene, pode-se mencionar “o conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas” (CHIAVENATO, 2009, p. 334). Todas as atividades de gestão de pessoal realizadas no tribunal são desenvolvidas com o intuito de proporcionar a seus colaboradores as melhores condições no desempenho de suas funções e promover um clima organizacional agradável no órgão.

1.8.2 Área de Marketing

Na estrutura organizacional do TRE-PB não há uma unidade responsável pela função marketing, nem tão pouco um servidor designado para desempenhar essa função. Isso não significa, porém, que o órgão não pratique atividades de marketing, na realidade o marketing está presente em toda sua estrutura. Conforme Madia (2014), o marketing é a função única de qualquer organização, cujo objetivo é conquistar e preservar os usuários. Por essa razão, o marketing é uma atribuição de toda organização, e não apenas de um departamento. Por organização entendem-se as pessoas que trabalham dentro, funcionários e colaboradores, e os que trabalham fora, fornecedores e parceiros.

Em conformidade com as ideias apresentadas, Maximiano (2011) reafirma que tanto as organizações lucrativas quanto as não lucrativas realizam atividades de marketing. A função marketing é ampla e abrange diversas atividades, como: pesquisa; desenvolvimento; preços; promoção; e vendas. A partir desse pressuposto, elaboramos o Quadro 3 com a aplicabilidade de algumas atividades relacionadas ao marketing aplicadas ao TRE-PB:

Quadro 3: Atividades de marketing no TRE-PB.

Atividades	Descrição	Aplicabilidade no TRE-PB
Pesquisa	Identificação de interesses, necessidades e tendências do mercado.	Levantamento da melhor distribuição de eleitores por zonas eleitorais.
Desenvolvimento	Criação de serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços.	Aprimoramento da urna eletrônica e cadastro biométrico.
Preço	Determinação de políticas comerciais e estratégia de preço no mercado.	Não se aplica, serviço oferecido gratuitamente.
Promoção	Comunicação com o público-alvo (propaganda, publicidade e promoções).	Campanhas de conscientização da importância do voto.
Vendas	Criação de transações com o público-alvo.	Atendimento e relacionamento com os usuários (impostos).

Fonte: Dados de Pesquisa, 2014.

Apesar de não ser a finalidade de cada setor que integra a estrutura organizacional do TRE-PB, pode-se afirmar que todos os setores realizam atividades de marketing, uma vez que a finalidade maior de todos eles é prestar serviços de qualidade a todos os usuários e satisfazer seus anseios por uma sociedade democrática. “Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam ‘pensar no cliente’ e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 684). Corroborando com o exposto, Cohen (2014) defende que só há um propósito válido para um negócio que é criar o usuário. Isso acontece porque o cliente-usuário é a fundação de um negócio e o mantém vivo, ele sozinho cria emprego, independentemente da empresa ter ou não fins lucrativos. Sendo assim, a administração de marketing pode ser entendida como todos os mecanismos de análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os usuários a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Dentro desses pressupostos, o marketing representa um processo e não apenas algumas atividades, ele deve estar presente em todos os demais departamentos do TRE-PB. Para que o tribunal obtenha sucesso no futuro, seu marketing deve ser holístico e não se limitar a pequenas atividades ou se prender a um determinado departamento, ele deve proporcionar a construção da marca TRE-PB perante a sociedade por meio do desempenho,

uso da tecnologia e da aposta em criação de sistemas excepcionais de informação e comunicação com a sociedade.

1.8.3 Área de Finanças

Os recursos financeiros e demais atividades ligadas às finanças do tribunal são de responsabilidade da Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COF), unidade que está subordinada a SAO. A área financeira cuida do dinheiro da organização; tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno aos usuários do serviço público, no caso do governo. Ela abrange decisões de: investimentos - avaliação e escolha de alternativas de aplicações e recursos; financiamentos - identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos; controle - acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização; destinação dos resultados - seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização (MAXIMIANO, 2011).

Fazem parte da COF as seguintes subunidades: Seção de Programação Orçamentária e Financeira (SEPOF); Seção de Execução Orçamentária (SEOR); Seção de Execução Financeira (SEFIM); e Seção de Contabilidade (SECON). São atribuições da COF, dentre outras delegadas às suas subunidades: administrar as atividades referentes aos serviços das SEPOF, SEOR, SEFIN e SECON; assinar as relações de ordens bancárias externas e internas; propor alteração de quadro de detalhamento de despesas; assinar os atos de gestão orçamentária e financeira do tribunal; autuar processos de suprimento de fundos e relatórios de gestão fiscal; auxiliar a Diretoria Geral na análise técnica da proposta orçamentária do tribunal.

Cabe ressaltar a importante função desempenhada pela Seção de Contabilidade (SECON) na área financeira da organização, que tem a tarefa de redigir os relatórios de Gestão Fiscal do TRE-PB, após a conferência e complementação dos dados enviados pelo TSE, bem como providenciar a publicação daqueles, conforme as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e demais determinações pertinentes. Nos tempos atuais, a contabilidade é entendida como uma técnica capaz de produzir, com oportunidade e fidedignidade, relatórios que sirvam à administração no processo de tomada de decisão e de

controle de seus atos, demonstrando, por fim, os efeitos produzidos por esses atos de gestão no patrimônio da entidade (KOHAMA, 2012). Ou seja, a contabilidade fornecerá dados objetivos que serão interpretados pela administração financeira.

É exatamente essa função desempenhada pela SECON junto ao tribunal no diagnóstico financeiro da organização para a tomada de decisões estratégicas que visem a melhor utilização dos recursos públicos dotados ao tribunal. Percebe-se que a função financeira, apoiada pela contabilidade, passa por todos os níveis e áreas da empresa, a fim de que recursos financeiros sejam remanejados de forma a buscar a otimização dos recursos, os quais serão usados para gerar maior valor para o tribunal.

1.8.4 Área de Produção

A função produção (ou operações) desempenha importante papel no TRE-PB, isso porque os serviços eleitorais são a razão de sua existência. No tribunal não há um departamento específico por gerenciar as atividades da produção, apesar disso toda organização possui uma função de produção, isso porque toda organização produz algum tipo de produto ou serviço.

A administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à disponibilização de bens e serviços, seu objetivo é transformar insumos para fornecer o produto ou serviço da organização aos clientes usuários ou público-alvo. Na prestação de serviços os próprios clientes são processados e transformados. (MAXIMIANO, 2011; SLACK ET AL, 2009). Pode-se afirmar que o objetivo da produção no TRE-PB é sintetizar recursos (pessoas, materiais, finanças, tecnologia da informação) e conhecimentos para fornecer um serviço público eleitoral eficiente e eficaz para a sociedade e para os partidos políticos do estado da Paraíba.

A atividade-fim do tribunal está relacionada à promoção da justiça, ou seja, sua atividade básica é julgar atos que atentem contra a democracia e que prejudiquem os eleitores. Sendo assim, pode-se afirmar que: os principais serviços ofertados pelo órgão estão inseridos na função jurídica; e que a área judiciária é a responsável pelas operações de produção dos serviços fornecidos aos usuários.

No TRE-PB os assuntos jurídicos são atribuídos a Secretaria Judiciária (SJ), cuja composição envolve: Coordenadoria de Registros e informações Processuais (CRIP); Seção de Autuação e Distribuição de Processos (SEAD); Seção de Registros e Publicações (SERP); Seção de Informações e Processos (SEINP); Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação (COJUD); Seção de Jurisprudência (SEJUR); Seção de Controle de Documentos (SECOD); Seção de Arquivo e Protocolo (SEAP); Coordenadoria de Apoio as Seções (CAPS); Seção de Apoio ao Pleno (SAP); e Seção de Acompanhamento e Composição (SEAC).

São atribuições da SJ: elaborar atos normativos relacionados à matéria de sua competência; sugerir a edição de normas e procedimentos que visem a otimizar os serviços nos cartórios das zonas eleitorais; receber e distribuir os documentos e processos judiciais, encaminhando-os às seções subordinadas, instruindo-os, orientando-os e controlando todos os trâmites em sua unidade; propor normativos que facilitem o entendimento e a aplicação da legislação eleitoral; avaliar o atendimento ao público em conjunto com as coordenadorias, buscando o constante aprimoramento daquele serviço.

Conforme reafirma Slack, Chambers e Jhonston (2009), o papel básico da produção é implementar, apoiar e impulsionar a estratégia; a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que a coloca em prática. Isso significa desenvolver suas capacitações de modo a permitir à organização aprimorar e refinar seus objetivos. Sendo assim, a produção dos serviços eleitorais fornecidos à sociedade é de responsabilidade da Secretaria Judiciária, o qual é idealizado com o auxílio das demais áreas da organização, dos colaboradores de cada departamento e dos recursos necessários para a consecução dos objetivos organizacionais, o que fica implícito na missão, visão e valores do tribunal.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Os recursos materiais e patrimoniais do TRE-PB são administrados pela Coordenadoria de Material e Patrimônio (COMAT), de cuja composição fazem parte as seguintes subunidades: Seção de Contratos (SECONT); Seção de Compras (SECONP); Seção de Almoxarifado (SEAL); Seção de Patrimônio (SEPAT). As principais

competências da COMAT são: autorizar o fornecimento de bens permanentes às unidades do Tribunal, em harmonia com a política de distribuição implantada; propor o calendário de compras; e encaminhar relatórios das movimentações dos bens de consumo e permanentes. “Patrimônio em seu conceito clássico é considerado como o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes à pessoa física ou jurídica” (KOHAMA, 2012, p. 191).

Dentre as subunidades da COMAT, ressalta-se as atividades desempenhadas pela SEPAT, que é responsável por realizar importantes tarefas no controle dos recursos patrimoniais, como: o tombamento dos materiais permanentes incorporados ao patrimônio do Tribunal; a distribuição dos materiais necessários ao desenvolvimento das atividades dos demais setores; solicitar processos de transferência, cessão, alienação e outras formas de desfazimento de material; encaminhar mobiliário e equipamentos às oficinas especializadas para receber manutenção corretiva etc.

Como se sabe, todos os bens móveis e imóveis do tribunal provem de recursos da União recolhidos aos cofres públicos por meio de tributos e impostos pagos por todos os cidadãos, sejam diretos ou indiretos. Sendo assim, trata-se de patrimônio financiado por toda a sociedade, sendo portanto pertencente ao patrimônio público. O patrimônio público compreende o conjunto de bens, direitos e obrigações avaliáveis em moeda corrente, das entidades que compõem a administração pública; nota-se que o patrimônio público não é somente o relativo às entidades públicas, mas às entidades que compreendem a administração pública (KOHAMA, 2012).

Nesse contexto, fazem parte do patrimônio do tribunal: os bens imóveis (prédio do edifício sede e terrenos das zonas eleitorais do estado); os bens móveis (veículos, máquinas e equipamentos); o material humano que compõe o quadro de pessoal; os recursos financeiros dotados ao órgão; os bens intangíveis da tecnologia da informação, e muitos outros.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

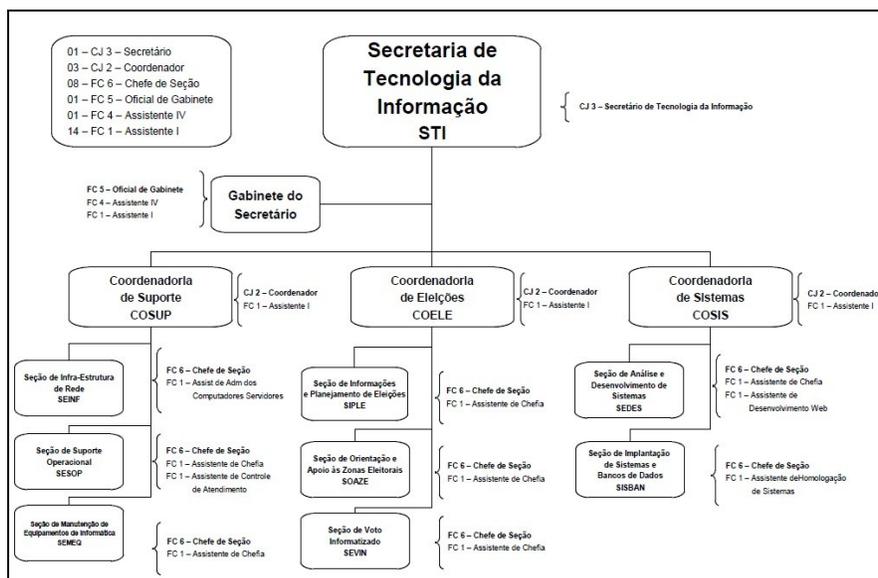
Nos dias de hoje, gerir sistemas de informação é tendência na totalidade das organizações, pois a tecnologia fez da informação ferramenta estratégica na gestão de empresas públicas e privadas; sem informação as empresas estão fadadas ao fracasso. A

informação não se limita a dados coletados: na verdade, informação são dados organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto, e são comunicados para um destinatário que os utilizam para tomar decisões (CONTADOR, 2010). Portanto “um sistema de informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização” (O’BRIEN; MARAKAS, 2013, p. 2).

O TRE-PB apresenta em sua estrutura interna uma secretaria responsável pela área de sistemas de informação: a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI). Dentre as principais atribuições da STI, compete-lhe: administrar as atividades de sistematização dos procedimentos de informática para realização das eleições; desenvolvimento e implantação de sistemas; definição e manutenção da infraestrutura de redes de computadores; dimensionamento, especificação e distribuição dos equipamentos e programas de informática; bem como a prestação de suporte técnico no uso de equipamentos e sistemas de informática para todos os setores do órgão. Como importante ferramenta gerencial para auxiliar o preparo, a realização e apuração das eleições, além de administrar o cadastro dos eleitores paraibanos, “um sistema de informação cria um ambiente integrado e consistente, capaz de tratar e fornecer as informações necessárias a todos os usuários sejam eles internos ou externos à organização” (CONTADOR, 2010, p. 86).

Conforme Regulamento Interno (2013) a STI é formada pelos seguintes subunidades: Coordenadoria de Suporte (COSUP); Seção de Infraestrutura (SEINF); Seção e Suporte Operacional (SESOP); Coordenadoria de Eleições (COELE); Seção de Orientação e Apoio às Zonas Eleitorais (SOAZE); Seção de Voto Informatizado (SEVIN); Coordenadoria de Sistemas (COSIS); Seção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas (SEDES); e Seção de Implementação de Sistemas e Bancos de Dados (SISBAN). A figura 5 ilustra o organograma da STI.

Figura 6- Organograma da Secretaria de Tecnologia da Informação.



Fonte: <http://intranet/institucional/organograma.html> (acesso em 08/10/2014).

Conforme demonstrado na figura 5, o TRE-PB possui uma estrutura de tecnologia de informação bastante sólida no auxílio dos processos internos, no relacionamento com clientes e fornecedores e com todos seus departamentos. O processo eleitoral brasileiro é um dos mais complexos do mundo, envolvendo o que há de mais moderno no processamento de votos e no controle do leitorado. Todas essas características são possíveis devido ao uso da tecnologia da informação nos processos da organização. A tecnologia da informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho, reforçando suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas, independentemente da tecnologia da informação ser usada para apoiar grupos de desenvolvimento de produtos ou processos de atendimento ao cliente (O'BRIEN; MARAKAS, 2013).

A importante atividade voltada ao desenvolvimento de sistemas na STI é delegada à Seção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas (SEDES), a qual é responsável por: elaborar estudos de viabilidade de projeto de sistemas; criar protótipos, definir interfaces e construir diagramas necessários durante as fases de análise e projeto de sistemas; pesquisar e propor novas tecnologias; dotar os sistemas de mecanismos de

segurança, tais como autenticação de usuário e auditoria de operações; e promover a capacitação da equipe técnica de suporte.

Nesse sentido, verifica-se que os gestores de projetos de SI são fundamentais para aplicação de novos sistemas gerenciais ao tribunal, bem como o aprimoramento das técnicas utilizadas no processo eleitoral. De acordo com Turban e Velonino (2013), seu papel é vital na administração da tecnologia, pois desenvolvem requisitos, orçamentos e agendas para os projetos de TI de suas empresas. Além disso, coordenam esses projetos do desenvolvimento à implantação, trabalhando com os funcionários de TI da organização, assim como clientes-usuário, colaboradores e fornecedores.

Pode-se perceber que a área de TI encontra-se em destaque no tribunal, isso porque sua aplicabilidade traz resultados para todas as demais áreas organizacionais, e não apenas para a STI. Esse dado fica ainda mais claro quando se verifica a manutenção de sistemas de informação nos diversos departamentos no tribunal, esses sistemas facilitam os processos internos e proporciona flexibilidade na comunicação com os usuários, dentre os sistemas utilizados no tribunal apresentamos alguns no Quadro 4, cada sistema possui sua finalidades específicas.

Quadro 4: Sistemas de informação utilizados no TRE-PB.

SISTEMA	FINALIDADE
AGENDA SAUDE	Agendar serviços de saúde para os colaboradores.
AJUD	Permitir o acompanhamento de decisões e despachos relativos a processos judiciais, destinados especialmente para advogados e partes.
AUTORIZAR-SE	viabilizar a solicitação de serviços extraordinários e sua respectiva autorização (deferimento) para execução.
APCE	Acompanhar processos cíveis e criminais eleitorais.
GENIUS	Catalogar Materiais. Nele são cadastrados os materiais adquiridos pelo tribunal e catalogados seguindo o sistema de catalogação de materiais do Governo Federal.
LUPA	Localizar Processos Arquivados.
MODELA	Estabelecer um fluxo padrão para o processo de modelagem de aquisição de bens e serviços da STRE.
NEUTRON	Controlar estoque de componentes de manutenção.
NUMERA	Estabelecer a numeração de documentos oficiais.
OCOMON	Monitorar inventário de equipamentos de informática e manutenção predial.
SADP	Utilizado para acompanhar, tramitar e formalizar documentos processos.
SALDOS	Calcular e atualizar valores de passivos trabalhistas dos colaboradores.
SIAC	Acompanhar a divulgação das atividades contratuais do poder judiciário brasileiro e dá outras providências.
SIEL – Sistema de informações Eleitorais.	Consultar cadastro de eleitores (serviço disponibilizado exclusivamente às autoridades judiciais e ao ministério público, bem como aos servidores por eles autorizados, para consulta ao cadastro de eleitores).
Sistema Malote Digital	Enviar correspondências oficiais, como ofícios e memorandos, entre órgãos do poder judiciário.

Fonte: Pesquisa direta 2014.

Conforme visto na Quadro 4, o tribunal utiliza sistemas de informação para facilitar o desenvolvimento de atividades rotineiras, além disso, novos sistemas são criados e desenvolvidos para dar suporte aos trabalhos dos servidores e dos departamentos que compõem a organização. Portanto é preciso que se saiba administrar a tecnologia da informação; isso não significa simplesmente coletar, processar e distribuir informações, mas assimilar, analisar e saber disseminá-la, visto que proporciona a manutenção do equilíbrio da dinâmica organizacional.

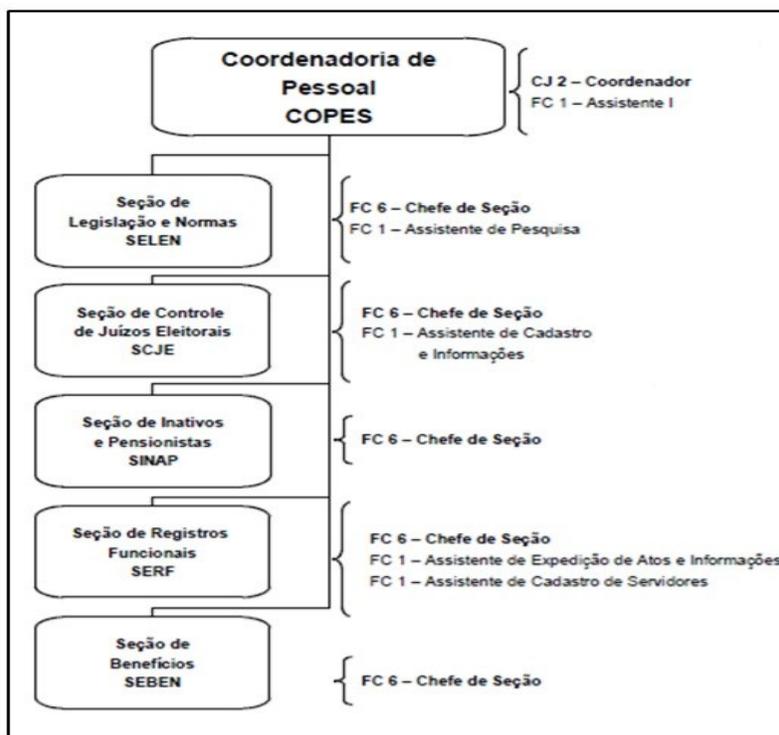
CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

As atividades de estágio foram desenvolvidas na Coordenadoria de Pessoal (COPEPES), setor localizado na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), o qual tem por finalidade administrar as atividades desempenhadas pela Seção de Legislação e Normas (SELEN), Seção de Registros Funcionais (SERF), Seção de Inativos, Pensionistas e Requisitados (SIPRE), Seção de Controle de Juízos Eleitorais (SCJE) e Seção de Benefícios (SEBEN).

Compete a COPEPES: coordenar as atividades relativas à aplicação da legislação de pessoal que trate de direitos e vantagens dos servidores ativos e inativos, pensionistas e requisitados; coordenar as atividades de controle e registros funcionais dos servidores; coordenar as atividades de cadastro e controle dos juízos eleitorais; coordenar as atividades relativas ao registro de benefícios legais de servidores; sugerir a elaboração de normas internas visando à uniformização e aperfeiçoamento da aplicação da legislação de pessoal. A figura 5 representa o organograma da COPEPES.

Figura 7- Organograma da Coordenadoria de Pessoal.



Fonte: <http://intranet/institucional/organograma.html> (acesso em 08/10/2014).

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A missão do TRE-PB é garantir os meios efetivos que assegurem à sociedade paraibana a plena manifestação de sua vontade, pelo livre exercício do direito de votar e ser votada em eleições legítimas, assim como atender com excelência os cidadãos, conscientizando-os do seu papel na estrutura social. Na realidade, a missão traduz a razão da existência do TRE-PB, a força de suas ações, a importância dos serviços que presta à sociedade e o reconhecimento por parte da população paraibana.

A visão de futuro da organização é ser referência nacional na gestão de procedimentos e processos administrativos e judiciais, mediante o desenvolvimento dos seus agentes e da organização, visando ser continuamente reconhecido como modelo de administração gerencial eficiente, eficaz e efetiva. Seus principais valores são: coerência, comprometimento, ética, flexibilidade, inovação, integração, reconhecimento, respeito e transparência.

Missão, visão e valores organizacionais fazem parte dos aspectos estratégicos da organização e estão diretamente relacionados com a consecução das atividades-fim a que se destina o TRE-PB. Apesar disso, para que o tribunal consiga atingir todos seus objetivos e fazer valer sua missão, visão e valores, é imprescindível que suas atividades-meio também sejam bem desempenhadas. Essas atividades não estão diretamente relacionadas ao público-alvo, entretanto fazem parte dos processos internos da administração; se não forem realizadas constantemente, prejudicarão a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A COPES desempenha importante função na manutenção dos recursos humanos do tribunal, caso as atividades da COPES fossem interrompidas, os colaboradores deixariam de receber uma série de benefícios, isso poderia desencadear: baixa motivação no trabalho; clima organizacional desfavorável aos relacionamentos humanos; conflitos organizacionais; absenteísmo e muitos outros problemas.

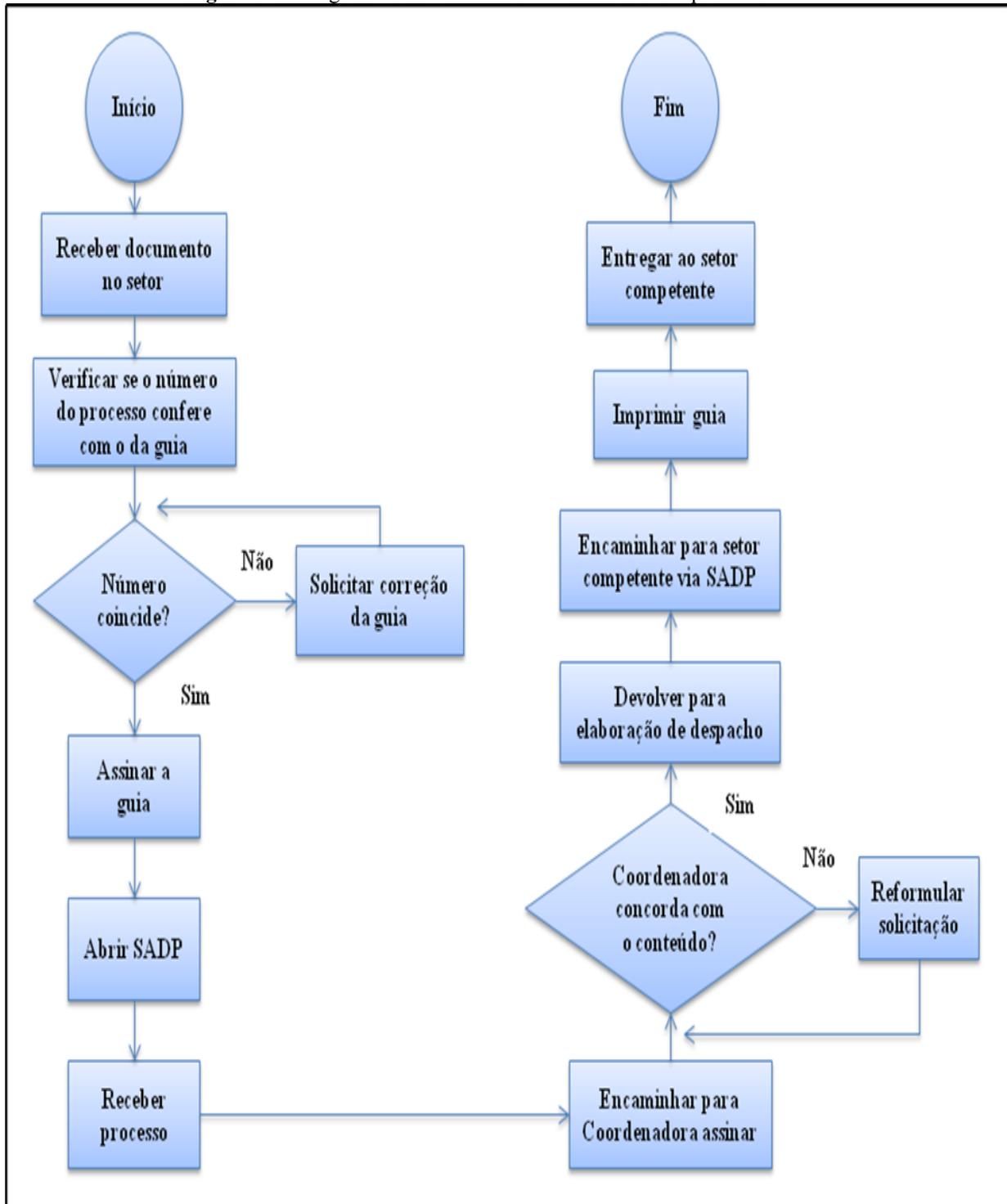
Essa reação em cadeia poderia causar a prestação de serviços de baixa qualidade, e geraria insatisfação por parte dos usuários, o que prejudicaria a imagem da organização perante a sociedade. Em síntese, mesmo não estando diretamente relacionado aos objetivos estratégicos do tribunal, o papel da COPES é imprescindível para que a organização atinja seus objetivos.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Uma forma eficiente de demonstrar as atividades desempenhadas no trabalho é através da representação gráfica, por meio da qual é possível detalhar as ações e fases do processo, identificando possíveis gargalos e estabelecer novas formas de realizar as atividades. A esse recurso de apresentar o funcionamento de determinada atividade por meio gráfico dá-se o nome de fluxograma. De acordo com Chinelato Filho (2011) o fluxograma pode ser entendido como a representação gráfica do movimento e da operação de pessoas, de documentos ou de materiais entre diversas unidades da organização; representam um importante instrumento para a compreensão e a análise do funcionamento dos sistemas, através do qual se pode visualizar, de maneira mais nítida a sequência de operações; verificar se tais operações estão sendo executadas da maneira mais eficiente pelos órgãos e pessoas adequados; e observar se não há duplicidade de execução ou passos dispensáveis. Em síntese essa técnica permite simplificar e racionalizar o trabalho, permitindo um estudo acurado dos métodos, processos e rotinas. A seguir é apresentado o fluxograma das atividades de recebimento de processos, solicitação de recursos materiais, e emissão de ofício.

2.2.1 Atividade A – Recebimento e atendimento dos processos

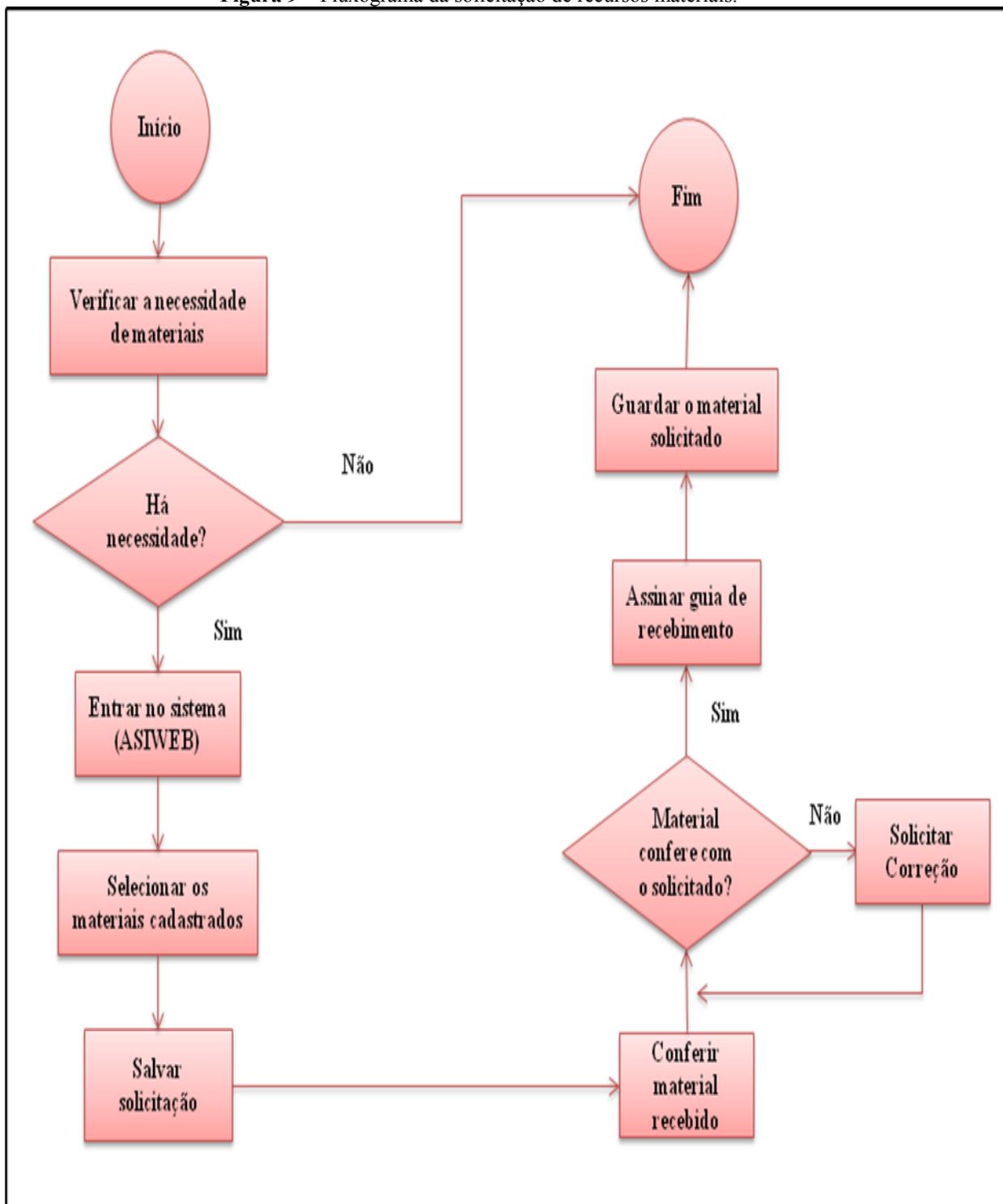
Figura 8- Fluxograma do recebimento e atendimento dos processos.



Fonte: Dados de pesquisa, 2015.

2.2.2 Atividade B – Solicitação de recursos materiais.

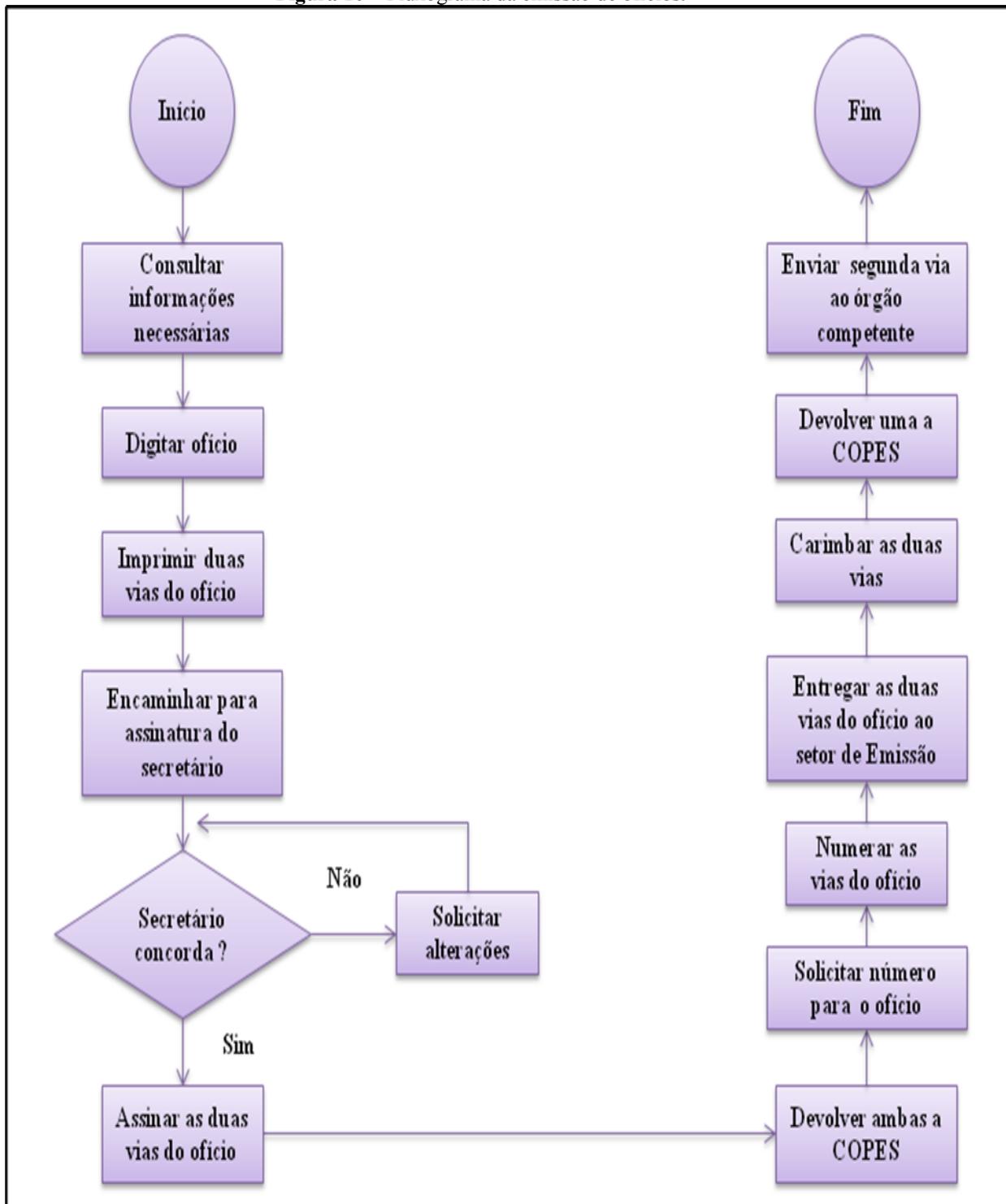
Figura 9 – Fluxograma da solicitação de recursos materiais.



Fonte: Dados de pesquisa, 2015.

2.2.3 Atividade C – Emissão de ofícios.

Figura 10 – Fluxograma da emissão de ofícios.



Fonte: Dados de pesquisa, 2015.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

De modo geral a COPES se relaciona, mesmo que indiretamente, com todas as áreas do tribunal, uma vez que é uma subunidade ligada à gestão de RH, e em todos os setores do tribunal existem pessoas trabalhando. Dentro desse contexto, algumas das áreas que a COPES mantém comunicações, são: a área de materiais e patrimônio; a área de tecnologia da informação; a área financeira; e a própria área de gestão de pessoas. pessoal.

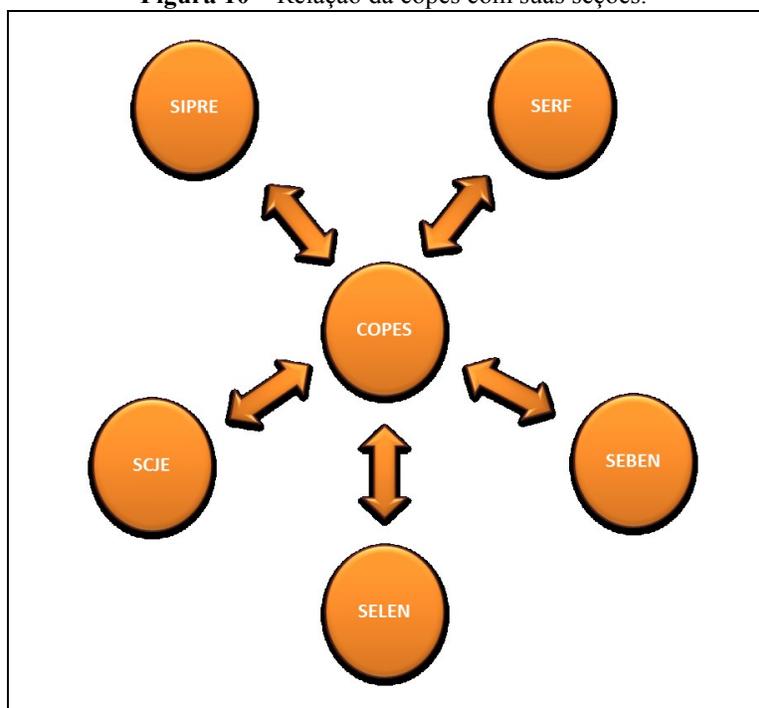
A comunicação entre a COPES e a área de materiais é realizada diretamente através da abertura de um chamado via sistema de informação para que o fornecimento dos equipamentos seja efetivado quando solicitado. Por meio desse chamado a COPES solicita os materiais de consumo (folhas de papel, canetas, toner de impressoras, fitas adesivas etc.) e os permanentes (computadores, telefones, roteadores, armários etc.).

A área de SI também mantém contato constante com a COPES, isso porque elabora sistemas para o controle do RH e realiza constante manutenção, reparo e substituição de equipamentos de informática, sem os quais seria impossível manter as atividades desenvolvidas na COPES. Quando há necessidade de algum tipo de trabalho relacionado a TI, abre-se um chamado via sistema de informação e rapidamente o setor envia um técnico para a unidade solicitante.

A comunicação entre a COPES e a área financeira da organização é menos frequente e é realizada indiretamente, isso porque a comunicação entre esses setores é efetivada por meio da tramitação de processos e o setor financeiro não cede orçamento a COPES, pois não é competência desse setor realizar o pagamento dos colaboradores nem manipular recursos financeiros. Para que seja efetivado o pagamento da folha dos colaboradores, a Secretaria de Administração e Orçamento (SAO), que cuida da gestão financeira da organização, repassa os recursos à Coordenadoria de Pagamento (COPAG), que realizar o depósito nas contas dos colaboradores somente após COPES assinar as respectivas frequência, ocasião em que o pagamento do pessoal é autorizado. Diante disso, a comunicação entre a SAO e a COPES é efetivada através da intermediação da COPAG, setor que também está subordinado à SGP.

Apesar de manter contato com outras áreas da organização, o principal campo de atuação da COPEs se limita á própria Secretaria de Gestão de Pessoas, isso porque a COPEs tem por finalidade básica coordenar as atividades relativas à gestão de pessoal. As outras unidades com que a COPEs se comunica e troca informações diariamente são: SELEN, SERF, SIPRE, SCJE e SEBEN. As atividades de todas essas seções são regidas pela COPEs, uma vez que são todas subordinadas. Antes de se realizar o despacho de qualquer processo relacionado a novos normativos, à folha de pagamento dos juízes membros, a processos de aposentadoria e pensões, a controle do provimento e vacância dos cargos efetivos, e à criação de benefícios aos colaboradores se deve obter o aval e sugestão da coordenadora de pessoas, com a decisão final da SGP. A Figura 11 mostra a comunicação entre a COPEs e suas demais seções.

Figura 10 – Relação da copes com suas seções.



Fonte: Dados de pesquisa, 2015.

Devido à estrutura altamente departamentalizada da organização, observa-se dificuldades de articulações entre as várias divisões da empresa. Essa falta de integração acaba tornando os processos complexos e lentos. Isso também dificulta a interação entre as subunidades da organização, o que acaba tornando a administração ineficiente.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

Durante as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, realizado no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), pode-se listar alguns problemas de gestão envolvidos em diversas áreas da organização, essa constatação se tornou possível devido ao diagnóstico levantado no Capítulo I deste trabalho, o qual visou à obtenção de dados das principais áreas da estrutura da organização. Sendo assim, os problemas apresentados a seguir não se limitam apenas a Coordenadoria de Pessoal (COPES), mas também estão presentes em diversos setores da organização, além disso, ainda que esses problemas possam afetar diversas funções da organização, são referentes à função marketing.

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

- Não há um estudo do marketing institucional no TRE-PB, isso porque o tribunal desconhece sua imagem perante seu público interno (colaboradores). Nesse sentido, há a necessidade de se avaliar a imagem da instituição perante esse público para que se possa propor ações no sentido de melhorar essa imagem e verificar se ela está impactando positiva ou negativamente na missão, visão e valores institucionais.
- Ausência de pesquisas de satisfação do TRE-PB com seu público-alvo (sociedade, partidos políticos e candidatos) periodicamente para aperfeiçoar a qualidade dos serviços. Nesse sentido, deve-se realizar uma pesquisa de satisfação com público externo do tribunal para melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- Inexistência de um setor de marketing na organização. É necessário descobrir as consequências que a falta desse setor pode gerar para a organização, pois, apesar de diversas ações de marketing serem desenvolvidas no TRE-PB, não há um setor ou pessoa específica para planejar, organizar, dirigir e controlar essas atividades.
- Desconhecimento dos pressupostos do endomarketing. É importante verificar se os colaboradores conhecem os conceitos e aplicações do marketing e se esses conceitos estão sendo efetivamente utilizados em prol da sociedade, uma vez que o endomarketing requer

que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing para beneficiar os clientes.

- Desconhecimento da efetividade da utilização dos canais de marketing. Há a necessidade de se verificar a eficiência desses canais com o público-alvo (sociedade, partidos políticos e candidatos), pois não existem estudos que confirmem que esses canais estão sendo utilizados de forma eficiente. Sabe-se que o tribunal utiliza três tipos de canal de marketing: canais de comunicação; canais de distribuição; e canais de serviços. Esses canais são responsáveis por enviar e receber mensagens do público-alvo e fornecer entregar os serviços à sociedade.
- Identificação do papel das campanhas de marketing social utilizadas pelo TRE-PB perante seu público-alvo para descobrir se elas estão sendo utilizadas da maneira correta e se estão gerando os resultados para os fins sociais a que se destina a organização, pois o tribunal intensifica as campanhas com a proximidade das eleições visando conscientizar a sociedade da importância de votar.

3.2 Problema de Estudo

A problemática abordada deste trabalho se refere ao marketing institucional, mais especificamente a identificação da imagem que os colaboradores têm a respeito do tribunal e a relação desta com a visão, missão e valores da instituição.

3.3 Características do Problema de Estudo

O marketing institucional exige a participação de todas as pessoas envolvidas na organização, sejam do setor estratégico, tático e do operacional. Ele serve para lapidar a imagem da organização perante a sociedade e, mais do que isso, é um instrumento que ajuda a consolidar a missão, visão e os valores institucionais. Nesse sentido, representa um instrumento importante para qualquer organização pública, visto que ajuda a confrontar as atividades que vem sendo realizadas com aquelas que deveriam estar sendo desenvolvidas para que se possam fazer os ajustes necessários e alinhá-la à razão de existência da organização.

O marketing institucional pode estar relacionado a diversos aspectos do serviço, dentre estes o próprio clima organizacional, o qual gera grande influência na satisfação dos colaboradores internos. Se o clima for favorável os colaboradores certamente sentirão orgulho em fazer parte da empresa e, conseqüentemente, absorverão uma imagem melhor da organização.

A comunicação também é um fator preponderante para o marketing institucional, pois desenvolve as relações entre organização e todos seus interessados e reafirma o papel participativo da população no gerenciamento e manutenção da instituição pública. É peça fundamental no desenvolvimento de relações com as pessoas de “fora da organização”, pois estabelece uma gestão transparente dos atos públicos.

Aspectos sociais também são igualmente importante para mobilizar o público externo no desenvolvimento de relações ganha-ganha, tendo-se em vista que podem fortalecer a imagem da instituição e gerar benefícios para toda a sociedade simultaneamente, representando um aliado às ações de marketing institucional.

Mais que tudo, a missão, visão e valores estão diretamente relacionados a imagem da instituição, pois tanto podem influenciar como ser influenciada, positiva ou negativamente, dependendo da ocasião e de diversos fatores organizacionais. Sendo assim marketing institucional pode abranger diversas temáticas dentro do próprio conceito de marketing (imagem, clima organizacional, comunicação e aspectos sociais). Apesar disso, o foco desta pesquisa é a imagem da organização perante seu público interno, pois a imagem que os próprios colaboradores têm da instituição a que fazem parte pode gerar impactos na missão, visão e valores da organização.

Nesse sentido a questão problema desse estudo é: qual a imagem que os colaboradores do TRE-PB têm da organização, e como essa imagem pode impactar a missão, visão e valores institucionais? Para poder responder a essa questão problema e facilitar a compreensão de quais aspectos foram levados em consideração e foram mais importantes para a formulação desse trabalho, apresentamos no capítulo seguinte, de modo simplificado, os objetivos pretendidos e a justificativa para o desenvolvimento do tema.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Para poder responder as indagações desta pesquisa, diante da problemática levantada no capítulo III, o campo de gestão de empresas utilizado foi a área de marketing, restrito ao tema marketing institucional, mais especificadamente, à imagem que os colaboradores do TRE-PB têm dessa organização. A seguir é apresentado o objetivo geral do trabalho e os passos necessários para atingi-lo, representado pelos objetivos específicos.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a imagem do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba perante seus colaboradores e seu impacto na missão, visão e valores institucionais.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Discorrer sobre os fundamentos e os principais pressupostos teóricos do marketing institucional.
- b) Descrever o conceito de imagem e principais elementos que influenciam em sua formação perante seu público interno.
- c) Levantar a imagem do TRE-PB perante seus colaboradores.
- d) Verificar a relação da imagem com a missão, visão e valores institucionais.

4.2 Justificativa

O mundo moderno exige das organizações públicas mudanças e reestruturações em suas formas de gestão para proporcionar a manutenção do poder e para manter o bem-estar social. Escândalos de corrupção como desvios de verbas públicas conduzem para perda de credibilidade pelas instituições e desperta na sociedade revolta e sentimentos de mudanças. Nesse sentido o marketing institucional deve proporcionar os alicerces necessários para auxiliar as organizações, através lapidação de sua imagem perante seus diversos públicos.

Apesar do marketing institucional está diretamente relacionado à formação da imagem organizacional, ele também se relaciona a outros conceitos de marketing que também contribuem para que os colaboradores melhorem seu modo de enxergar a própria organização, assim como: missão, visão, valores, comunicação integrada, marca, clima organizacional e outros.

Mas, antes de se estudar a imagem de uma determinada organização perante seu público externo, se faz importante realizar esse estudo com seus colaboradores (público interno), pois eles são os principais responsáveis por transmitir a imagem que a organização quer passar a seu público externo. Caso os colaboradores não estejam satisfeitos com a organização em que prestam serviços, provavelmente transmitirão essa mensagem aos usuários dos serviços.

A imagem também reflete na missão, visão e valores da instituição, uma vez que uma imagem negativa pode impactar em uma opinião pública desfavorável sobre a organização e tornar sua missão falha; caso esteja positiva, ajuda a consolidar a organização no mercado. Sendo assim a importância do desenvolvimento deste estudo centra-se na necessidade de se analisar a imagem da organização perante o público interno e os possíveis impactos que podem ser gerados na missão, visão e valores institucionais.

Apesar dos esforços dos gestores públicos, a maior parte das organizações públicas desconhecem a importância de se trabalhar a imagem da organização. Diante disso, o desenvolvimento da pesquisa é benéfico para a organização em questão, pois lhe fornece um diagnóstico de sua imagem atual perante seus colaboradores e proporciona a elaboração de medidas para aprimorá-la e, conseqüentemente, beneficiar o público externo.

Para a academia o trabalho representa uma nova fonte de pesquisa para toda comunidade, numa temática pouco desenvolvida e, de certa forma, recente. Poucos trabalhos foram desenvolvidos na área, o que gera dificuldades ao desenvolvimento da pesquisa sobre o tema.

Toda a sociedade é beneficiária dos possíveis resultados alcançados nesta pesquisa, pois se realmente a imagem da organização for positiva pode favorecer que a missão, visão e os valores institucionais sejam postos em prática e proporcione um nível excelente de gestão e efetividade nos processos eleitorais.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Nesse tópico foi realizada a fundamentação do trabalho através de conceitos relacionados ao marketing. O objetivo do tópico foi estabelecer os alicerces para o desenvolvimento da proposta de pesquisa e para a construção do instrumento de coleta de dados aplicados à amostra da pesquisa, que, por sua vez, serviu de base para responder a problemática da pesquisa.

A fundamentação foi dividida em 3 tópicos principais. O primeiro relacionado ao marketing de forma ampla, ou seja, conceitos e aplicações no setor público. O segundo relativo ao marketing institucional e sua relação com a formação da imagem da organização, os quais foram divididos em subtópicos com o fim de facilitar a compreensão (imagem, marca, comunicação, relações públicas e administração gerencial). O terceiro, fundado em aspectos do endomarketing, que também contribui para a efetividade da missão visão e valores do TRE-PB.

Para melhor apresentar os conteúdos relacionados, utilizou-se literatura especializada em cada assunto, por meio de autores especialistas como: Kotler & Lee; Vaz; Froemming; Paludo; Oliveira; dentre outros. A seguir é dado início a revisão da literatura através de conceitos introdutórios e evolutivos do marketing.

5.1 Marketing: conceitos e aplicação no setor público.

Mais do que uma crença ou uma simples filosofia de trabalho, o marketing é reconhecido como uma forma de sobrevivência em mercados cada vez mais abertos e competitivos. Apesar disso, para muitas empresas o marketing ainda soa como palavra desconhecida ou um simples modismo.

Dada sua importância, diversos trabalhos vêm sendo desenvolvidos nessa área ao longo dos anos. Apesar disso não é fácil se chegar a um consenso de uma única definição que envolva todos os aspectos do fenômeno “marketing”, isso porque pode ser visto sob aspectos econômicos, sociais, comerciais, ambientais etc.

De acordo com Cobra (2008) a definição da palavra marketing vem do termo *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar. Essa definição nos permite afirmar que as práticas de marketing tiveram origem, mesmo

que realizadas inconscientemente pelo homem, com o surgimento do comércio e consolidada com a utilização de moedas de troca.

Em conformidade com o exposto, Las Casas (2010) destaca que a troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser outro produto, como no caso do escambo, ou uma moeda ou qualquer outro benefício não relacionado aos dois, ou seja, a troca é, portanto, a base para a comercialização e, conseqüentemente, para o marketing.

Para Kotler e Keller (2012, p.3) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro”. Sendo assim, para o autor, o papel básico do marketing é identificar necessidades e convertê-las em negócios rentáveis; definição tipicamente capitalista.

A *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing) propõe a seguinte definição: o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo. Essa definição é mais abrangente que as demais, pois envolve aspectos relacionados à comunicação com o público alvo, a entrega de valor e a demanda social pelas atividades de marketing.

Diante das definições apresentadas, pode-se dizer que o marketing se aplica a todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, e interessa a todos, independentemente do que envolva (bens, serviços, propriedades, pessoas, lugares, eventos, informações, ideias ou organizações). É dentro dessa seara que emerge o apelo para que organizações governamentais também sejam orientadas pelo marketing, pois:

“O não conhecimento do marketing equivale a não fazer pesquisa de marketing, não definir clientes, parceiros e concorrentes de uma organização; não segmentar, selecionar e posicionar as ofertas de serviços de uma organização; não gerenciar o processo desafiador de inovação e de lançamento de novos serviços; não reconhecer novos canais de distribuição de serviços públicos; não fixar corretamente os preços desses serviços quando a agência precisa recuperar alguns de seus custos; e a não comunicação sobre essas questões de maneira clara e persuasiva” (KOTLER; LEE, 2008, p. 22).

Nesse sentido, pode-se destacar que a ausência ou o desconhecimento do marketing em organizações governamentais pode gerar a completa ineficiência operacional

do órgão e tornar sua existência extremamente onerosa e dispensável para a sociedade. Nenhuma organização governamental pode se considerar orientada pelo marketing se o atendimento à sociedade e a satisfação das necessidades dos usuários não estiverem dirigindo a produção de produtos ou serviços. Se todos na organização não tiverem a preocupação de assistir o público interno e externo, do porteiro ao presidente, não haverá marketing (COBRA, 2010).

Conforme esclarecido anteriormente, apesar dos pressupostos do marketing dever ser aplicados a organizações públicas e a privadas, verifica-se uma divergência de interesse entre essas áreas específicas de aplicação: enquanto nas empresas privadas a aplicação do marketing visa aumentar a margem de lucro e a participação no mercado, nas organizações sem fins lucrativos operam, simultaneamente, atividades para a alocação adequada de recursos públicos e para a atração desses recursos através do contribuinte (PALUDO, 2013).

Um exemplo claro de marketing nas organizações públicas é o marketing público, cujo objetivo, conforme Kotler e Lee (2008) é selecionar metas e ações que sirvam para o bem comum (social, econômico e ambiental), ou seja, aquelas que criem o maior nível de bem estar para o maior número de pessoas possível. A principal razão da adoção de marketing em órgãos públicos é o atendimento de qualidade e o alcance da satisfação das necessidades sociais através da prestação de serviços de caráter não comercial.

Apesar de bastante importante para a sociedade como um todo, o marketing público é um conceito ainda recente em nosso país. Como consequência ainda é uma prática pouco utilizada dentro dos moldes formais do marketing. O termo é bastante complexo e abrangente e se divide em outras denominações de marketing, tais como: marketing institucional; social; comunitário; marketing para organizações sem fins lucrativos; governamental; político; partidário; eleitoral e de lugares (FROEMMING, 2009).

Diante das diversas vertentes que o marketing público pode assumir, a depender da ocasião e do estudo que se queira realizar em uma organização governamental, optou-se por abordar apenas, nesta pesquisa, os conteúdos relacionados com a proposta do trabalho, ou seja, nos tópicos subsequentes são apresentados os conceitos relacionados ao marketing institucional, com ênfase na imagem de uma organização.

5.2 Marketing Institucional

Devido às dinâmicas mudanças e às exigências do mercado global, as organizações vêm adotando uma postura de posicionamento junto a seus públicos-alvo. É notável que a competitividade e as novas tecnologias se tornaram um desafio a ser enfrentado também pelas entidades públicas. No contexto de posicionamento e manutenção da imagem das organizações públicas frente à sociedade surge a necessidade de gerir atividades de marketing institucional dentro dessas organizações sem fins lucrativos para dar mais credibilidade às ações públicas.

De acordo com Vaz (2003) o marketing institucional pode ser entendido como a maneira através da qual as empresas procuram fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para selecionar as ações que melhor atendam as necessidades e objetivos dessas organizações, elas se orientam por análise de mercado e por fatos do ambiente institucional, prestando-se as atividades de formar, manter, consolidar ou mudar a aceitação do público em relação à empresa, tudo isso voltado para a obtenção, preservação e melhoria da imagem desta no mercado.

Sendo assim, o marketing institucional não tem por objetivo imediato a venda de produtos e serviços, seu escopo é polir a imagem da organização, na busca de uma boa reputação e do reconhecimento do público que se pretende atingir gerando atitudes e comportamentos favoráveis dos diversos segmentos públicos, conseguindo apoio e parceria. Esse reconhecimento é obtido através de ações realizadas com os próprios colaboradores do órgão, com os usuários dos serviços públicos, com os fornecedores de matérias primas, e com toda a sociedade.

Nesse sentido, Vaz (2003) enfatiza que a função dos colaboradores responsáveis pelo marketing institucional é o monitoramento contínuo da adequação das funções da organização ao seu apelo ideológico, para evitar problemas de imagem que se reflitam nos resultados operacionais. Conforme o próprio autor, por apelo ideológico, pode-se entender o conceito da gestão estratégica das organizações, que é a formulação de sua missão, a qual deve contemplar a sua razão de ser, e que funciona como um guia de empreendimentos e decisões.

Corroborando com a idéia, Froemming (2008) acrescenta que o marketing institucional é uma ferramenta importante para fazer valer a missão, visão e os valores de uma empresa, pois se vale da utilização de outros conceitos de marketing para sua efetivação. Essencialmente as modalidades que auxiliam o processo institucional são: imagem, marca, comunicação integrada de marketing e a forma de gestão da organização.

5.3 Imagem, conceitos e atributos

De acordo com Crescitelli e Shimp (2013) pode-se entender por imagens representações sensoriais na memória de curto prazo, experiências visuais, auditivas e outras experiências sensoriais. As imagens mentais desempenham papel importante em vários aspectos de informações ao público-alvo: compreensão; recordação, recuperação, formação de atitude e escolha.

Nesse sentido, pode-se deduzir que a memória de curto prazo é a parte da memória que é ativada no uso do momento, sendo assim a imagem de uma organização poderá ser absorvida momentaneamente à utilização de um produto ou serviço e depois descartada ou memorizada para uso posterior.

Conforme Froemming (2008) a imagem é peça fundamental para o marketing institucional pois seu conceito inclui: a organização ser compreendida em seus propósitos (missão e visão); que a organização assuma um espaço na memória do público (ser recordada); e que em momentos necessários a imagem da organização seja recordada rapidamente na mente dos clientes/usuários. Esses aspectos colaboram para a formação de uma atitude favorável à organização e deve ser desenvolvida pelo posicionamento que se queira dar a marca, ou seja, a imagem é aquilo que se posicionará na mente dos públicos.

5.4 Marca

Por sua vez, tomando por referência a definição da *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing), pode-se entender a marca de uma organização como um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar seus bens e/ou serviços para diferenciá-la de outras. Uma marca

é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, a diferencia de outras organizações.

Em conformidade com a definição utilizada, Kotler e Lee (2008) acrescentam que os elementos de marca são aquelas ferramentas que servem para identificar e diferenciar a marca, tais como *slogan*, *logotipo* (elementos gráficos), personagens, música, conjunto de sinais, embalagem e até mesmo cores. A figura 11 apresenta a logomarca do TRE-PB.

Figura 11 – Logomarca do TRE-PB.



Fonte: Dados de pesquisa 2015.

5.5 Comunicação Integrada de Marketing e Relações Públicas

É fato que a comunicação se tornou uma ferramenta de suporte para a gestão no enfrentamento aos mais variados desafios. Hoje passou a ser fundamental para todas as organizações, pois representa um poderoso instrumento de gestão estratégica tanto em empresas públicas e como privadas.

O sistema de comunicação de uma organização pode ser entendido como a forma pela qual as informações necessárias ao funcionamento da estrutura organizacional são transmitidas a todos os interessados, e que permite a integração de todos em torno de objetivos comuns (PALUDO, 2013). Nesse sentido, o próprio papel da comunicação se

tornou mais abrangente; de simples divulgação de decisões e regras ou de fatos sociais, passou a envolver tudo o que diz respeito ao seu funcionamento, seu clima interno, sua posição social e demais relações institucionais.

Corroborando com o exposto, Kotler e Lee (2008) esclarecem que desenvolver uma política de comunicação institucional é essencial para os órgãos públicos, sejam eles federal, estadual ou municipal. A comunicação é uma necessidade social. Por sua rede, os segmentos sociais tomam conhecimento do que se passa na esfera pública e, por seu intermédio, transmitem à sociedade suas expectativas e desejos. Então a comunicação deve ser entendida como via de duas mãos.

A comunicação institucional é responsável desenvolvimento, atualização e divulgação da missão da empresa, bem como sua aplicação no processo de comunicação interna e externa. Além disso, forma a imagem pública da instituição e ocorre mediante a divulgação de sua visão, valores, crenças e filosofias. A comunicação interna percorre todas as áreas e ajuda a construir a própria cultura e a identidade organizacional, além de facilitar o relacionamento, a interação e a flexibilidade. Contribui para que haja um clima propício e favorável no ambiente de trabalho, reforça a confiança e comprometimento das pessoas, e informa programas e ações para serem executados. Já a comunicação externa é a que torna a organização conhecida perante a sociedade por meio da divulgação de seus atos (PALUDO, 2013; SILVA NETO 2010).

Para que aconteça uma comunicação eficaz é preciso que sete componentes funcionem e estejam presentes:

- 1) Fonte ou transmissor – é a pessoa que quer transmitir a mensagem;
- 2) Mensagem – é a ideia ou um propósito para transmitir;
- 3) Canal – meio pelo qual é transmitida a mensagem, geralmente elas são escritas, faladas ou as duas;
- 4) Receptor – parte que recebe, compreende e interpreta a mensagem;
- 5) Feedback – ferramenta utilizada para saber se o receptor entendeu a mensagem;
- 6) Ambiente – a comunicação depende muito do ambiente em que estamos inseridos, a cultura da organização influencia bastante;
- 7) Ruído – esse fator desconcentra a atenção do receptor; influência no processo da comunicação. O ruído pode ser o stress no trabalho, o medo, a ambivalência, e uma forte defesa. (DUBRIN, 2008).

De acordo com as ideias apresentadas o processo de comunicação pode ser bastante natural ou pode se tornar bem complicado a depender de como cada pessoa

enfrente o conteúdo transmitido. A comunicação se torna perfeita quando a mensagem transmitida pelo emissor é integralmente entendida pelo receptor

Nota-se que o papel da comunicação vai além de informar, cabe também educar, sensibilizar, orientar, mobilizar e interagir através de dados que sirvam para: informar a sociedade em geral sobre a atuação do governo, educar a sociedade sobre questões de interesse geral e criar um canal que permita estabelecer uma relação de diálogo com os colaboradores, usuários e toda a sociedade.

As relações públicas é um tipo de comunicação que também está ligada à formação da imagem organizacional, pois projeta a imagem na opinião pública. Conforme Kotler e Keller (2012) pode-se entender por um público como todo grupo que tenha interesse real ou potencial na organização, ou que possa exercer impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. As relações públicas envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma organização ou de seus serviços em particular.

Nesse sentido, deve haver relacionamento construtivo não somente com os clientes-usuários, colaboradores e fornecedores, mas com todos os segmentos que formam a sociedade. As relações públicas de marketing devem estar voltadas a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis. Para tanto devem executar as 5 funções a seguir:

“1 – Relações com a imprensa: apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque; 2 – Publicidade de produto: conjuga esforços para divulgar produtos específicos; 3 – Comunicação corporativa: mediante comunicações internas e externas, faz com que a empresa seja mais bem compreendida pelos diversos públicos; 4 – lobby: negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou alteração de leis regulamentares; 5 – aconselhamento: orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e nos maus momentos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565).

As ideias apresentadas deixam claro que a imprensa e a mídia eletrônica são importantes aliadas nas relações públicas de marketing, devem ser utilizadas no processo de comunicação com todos os segmentos, pois esses canais proporcionam despertar no público a credibilidade, boa vontade para com a organização, suas atividades e seus produtos e serviços.

A opinião pública pode sofrer variações continuamente em relação aos órgãos públicos. Ela é positiva quando as organizações investem, geram novos cargos públicos, lançam produtos e serviços inovadores ou patrocinam causas sociais; é negativa quando não há qualidade nos serviços, ocorrem falhas e acidentes graves, ou comportamentos corporativos irresponsáveis (SILVA NETO, 2010).

Durante os momentos de crise as organizações devem agir com presteza, pois é nesse momento em que sua tradição, história e a credibilidade de sua marca correm grandes riscos. “É neste momento que a sociedade espera seriedade das organizações nas quais ela acredita. Os públicos não esperam organizações que nunca cometam erros; eles esperam, quando tal acontecer, serem informados e tratados com respeito, ética e cidadania” (FROEMMING, 2008, p. 48).

Em síntese observa-se que as organizações públicas devem atender seus usuários de forma responsável e verdadeira, independentemente do público possuir uma imagem positiva ou negativa da organização, pois esse pode ser o primeiro passo para formar uma imagem positiva e, conseqüentemente fortalecer a missão, visão e valores institucionais.

5.6 Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores são aspectos importantes na formulação de uma imagem positiva da organização. Conforme Kotler e Lee (2008) a missão organizacional funciona como uma mão invisível que orienta funcionários a trabalhar independentemente ou coletivamente para atingir os objetivos organizacionais e cumprir as metas estabelecidas no planejamento estratégico. As organizações desenvolvem declarações de missão para compartilhá-las com seus gerentes, funcionários e com seus clientes-usuários.

Nesse sentido, observa-se que uma missão está ligada a razão de existência da organização, e quando bem cumprida cria uma direção a ser seguida e gera novas oportunidades para toda organização. Apesar disso, uma declaração de missão deve estar em consonância com uma visão de futuro para que a organização consiga se projetar adequadamente em um futuro próximo.

As organizações também contam com sua visão para imprimir qualidade e coerência às suas relações com a sociedade, notadamente ao que se refere a atitudes e posturas envolvendo seus públicos. A visão é algo escrito com o objetivo de informar os funcionários como a empresa quer ser vista ou percebida por seus públicos (SILVA NETO, 2010). Logo, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido, ou seja, direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Visão é pensar na empresa como um todo, com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante, além de forçar e desafiar as pessoas e evocar emoções e sonhos (HITT ET AL, 2008). Sendo assim o propósito maior da visão é unir todos os colaboradores da organização visando projetar uma imagem que agregue valores positivos na mente dos usuários dos serviços e que gere um canal de comunicação eficiente com os usuários.

Por sua vez podemos visualizar os valores organizacionais como um conjunto de princípios coletivos que representam o comportamento efetivo da organização e sua cultura, sendo importantes para a saúde organizacional, e que são absorvidos e praticados pelos colaboradores, a fim de nortear os serviços e obter maior foco das pessoas com a organização. Para defini-los deve-se realizar uma análise discursiva sobre a empresa, da média de valores apresentados pelos membros da organização além de se analisar a percepção dos mesmos sobre os valores praticados pela organização (TAMAYO, 2000).

Em suma, missão visão e valores são os primeiros passos para nortear uma organização em uma direção, seja a prestação de serviços com qualidade, seja a ocupação de um espaço privilegiado nas mentes das pessoas. Funcionam como primeiros passos para que a organização consiga obter uma imagem organizacional positiva frente a seus diversos públicos.

Outra ferramenta que surge como aliada na formação da imagem de organizações públicas é o seu modelo de gestão. Podem-se encontrar traços do modelo de gestão de uma organização explícitos em seus princípios fundamentais (missão, visão e valores). Nesse sentido se tornou tendência nas organizações públicas o modelo de gestão gerencial para eliminar ineficiências operacionais.

5.7 Administração gerencial

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, Oliveira (2014) distinguiu três modelos diferentes de administração pública: a patrimonialista; a burocrática e a gerencial. Embora, historicamente, seja predominante um tipo de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; apesar disso a burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico dos órgãos públicos e em muitos deles ainda persistem praticas patrimonialistas.

Apesar de existirem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas, o governo federal tem enviado esforços para a implantação total do modelo gerencial de administração pública federal, estadual e municipal, e não somente no poder executivo, mas também no legislativo e no judiciário. A administração gerencial é uma teoria contemporânea de administração de empresas que busca flexibilidade, eficiência, eficácia, efetividade etc. Seu foco é o usuário-cidadão e sua ênfase é nos fins e nos resultados (PALUDO, 2013).

De acordo com Paludo (2013), as principais ideias do modelo gerencial são: descentralização política e administrativa; mais autonomia para gerentes e servidores; incentivo a inovação; estrutura hierárquica flexível e enxuta (como menos níveis); critérios técnicos de seleção (profissionalismo); gestão por competência técnica e meritocracia; separação de interesses públicos dos privados; satisfação das necessidades do usuário-cidadão; melhoria permanente dos processos, de acordo com as demandas da sociedade; comparação dos resultados com outras organizações; programas sucessivos de qualidade; gestão da informação e do conhecimento, e implementação de sistemas de informação e de administração financeira sofisticados para controle de custos; remuneração por desempenho, carreiras horizontais, capacitação contínua e realocação de servidores por necessidades; administração da tecnologia da informação; comunicação participativa; e planejamento estratégico democrático, desenhos de novos processos e modelos de relacionamento entre governos, e com cliente, fornecedores, cidadãos e demais agentes.

Assim, a administração gerencial é um conceito bastante amplo, e de certa forma difícil de ser implantado em sua totalidade. Apesar disso, autores como Kotler e Lee (2008) e Oliveira (2014) mencionam técnicas empresariais de gestão aplicadas à melhoria

dos processos de empresas privadas que devem ser utilizadas em organizações públicas para implementar o modelo de administração gerencial, algumas dessas ferramentas são: Benchmarking, melhoria contínua, downsizing, ciclo PDCA, programa 5 S, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, orçamento participativo, reengenharia etc

Na realidade, de acordo com as características e ideais apresentadas do modelo de administração gerencial, existe a preocupação da aplicação dos conceitos de marketing na administração pública, visando o constante aperfeiçoamento de todos seus processos internos e externos por meio da qualidade.

Em síntese, o marketing institucional exige o conhecimento atual da organização e o desenvolvimento de um plano de marketing para aprimorá-la. Ou seja, as organizações buscam obter atitudes e comportamentos favoráveis. Nesse sentido, as práticas de marketing social também desempenham importante papel pois podem proporcionar a inserção do cidadão no ambiente da organização.

5.8 Aspectos Metodológicos

Este trabalho foi desenvolvido no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, cuja finalidade foi analisar a imagem do TRE-PB perante seus colaboradores interno, e seu impacto na missão, visão e valores institucionais.

Quanto aos objetivos pretendidos esta pesquisa se caracterizou como descritiva, pois, a priori, foram levantadas as variáveis que fazem parte da missão, visão e valores institucionais e, posteriormente, foi realizada a sua correlação com a formação da imagem da organização junto a seus colaboradores internos para se chegar a uma conclusão através da interpretação dos fatos e identificar de suas causas. “Pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2012, p. 61).

Utilizou-se o método quantitativo visto que envolveu a construção e aplicação de questionário estruturado elaborado conforme literatura a respeito de cada variável, bem como a aplicação de métodos estatísticos para a análise dos resultados. Para Malhotra (2012) esse método procura quantificar dados e busca uma evidência conclusiva, que, de alguma forma, aplica análise estatística para recomendar uma ação final.

Os procedimentos técnicos foram realizados por meio de pesquisa de campo com o auxílio de fontes bibliográficas de diversos autores, para tornar possível a confrontação da visão teórica com os dados da realidade. De acordo com Gil (2010) esse tipo de pesquisa busca o aprofundamento de questões propostas e possui uma acentuada flexibilidade, uma vez que se está lidando com o humano mais de perto. A pesquisa se enquadra ainda como estudo de caso, em que foi realizado um exaustivo estudo sobre os aspectos relacionados às práticas de marketing institucional praticadas no tribunal.

O universo da pesquisa é composto por 394 colaboradores que compõem o quadro de pessoal da sede do TRE-PB na cidade de João Pessoa, do qual se retirou uma amostra probabilística intencional de 60 colaboradores, sendo 10 de cada setor (Presidência, Diretoria Geral, Secretaria Judiciária, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Administração e Orçamento e Secretaria de Tecnologia da Informação).

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado formado pelas escalas nominal e *likert* com um total de 27 questionamentos: 5 sobre dados sócio demográficos para traçar o perfil dos colaboradores; 10 sobre imagem, marca, missão, visão e valores do TRE-PB; e 12 sobre os atributos que contribuem para a formação da imagem do tribunal.

No questionário foram apresentadas afirmativas sobre a missão, visão e valores reais do TRE-PB juntamente com a missão, visão e valores supostos de outras organizações públicas, com o intuito de verificar se os colaboradores tem o conhecimento correto sobre a missão, visão e valores do tribunal. Por fim, o tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva por meio do *software Microsoft Excel* versão 2010.

5.9 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Este tópico do trabalho é destinado á análise dos dados coletados através da aplicação de questionário com a amostra de 60 colaboradores do TRE-PB. Para facilitar a compreensão, a análise foi dividida em 3 partes: a primeira com variáveis sócio demográficas para se conhecer o perfil dos colaboradores; a segunda para levantar o conhecimento dos colaboradores sobre a imagem, marca, missão, visão e valores do TRE-

PB; a terceira para analisar os atributos que contribuem para a formação da imagem (eficiência da comunicação, modelo de administração, políticas internas, qualidade etc.).

5.9.1 Perfil dos colaboradores do TRE-PB.

A tabela abaixo representa o percentual de colaboradores do sexo masculino e feminino, o faixa etária, o grau de instrução e o tempo de serviço no TRE-PB.

Tabela 1: Dados Sócio demográficos.

Sexo	Masculino (46,6%)		Feminino (53,3%)	
	Faixa Etária	Até 20 (0%)	De 21 a 44 (55%)	45 a 60 (3,3%)
Grau de Instrução	Fundamental (0%)	Médio (0%)	Superior (41,6%)	Pós Graduação (51,3%)
Tempo de Serviço	Até 3 (16,6%)	De 4 a 10 (20%)	De 11 a 25 (40%)	Acima de 26 (43,3%)

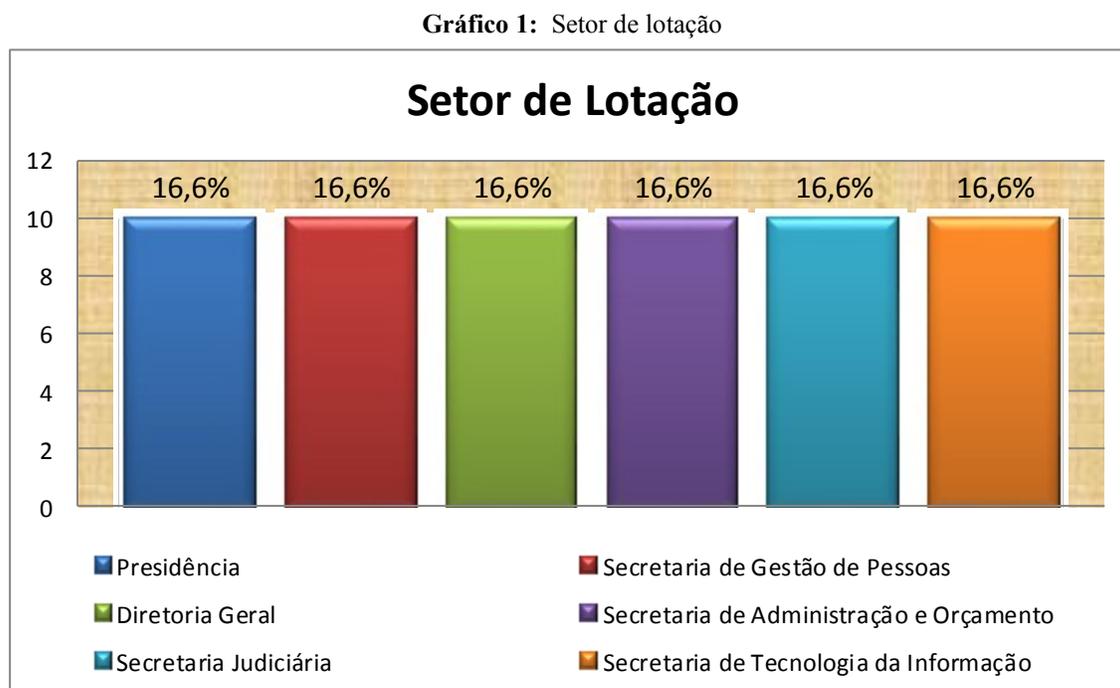
Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira linha da Tabela 1 nos mostra equilíbrio entre colaboradores do sexo masculino e feminino, com uma pequena quantidade a mais de mulheres, 56%. Em números tivemos 28 colaboradores homem e 32 colaboradores mulher. A segunda linha da Tabela 1 nos revela a faixa etária dos colaboradores, pode-se observar que estão em maior número os colaboradores que possuem entre 21 e 44 anos, 55%, que indica adultos de pouca idade. Em seguida estão os adultos de idade mais avançada, sendo representado por 41,6% da amostra, com idade entre 45 e 60 anos de idade. O terceiro grupo é formado por apenas 3,3% dos colaboradores, estes já idosos que estão próximos a se aposentar.

A terceira linha da Tabela 1 indica o grau de instrução dos colaboradores, em que 58% possuem pós graduação, enquanto 41,6 % curso superior, o que nos leva a firmar que o corpo funcional do TRE-PB é composto por colaboradores qualificados e que buscam se especializar. Na quarta linha da Tabela 1 se pode verificar o tempo de serviço dos colaboradores, apenas 16% possuem menos de 3 anos de serviço, 20% possuem de 4 a 10

anos, 40% de 11ª 25 e 43,3% estão acima de 26 anos de tempo de serviço, esse fato introduz a ideia de que os colaboradores são bastante experientes no exercício da função.

O gráfico 1 nos revela o setor de lotação dos colaboradores, a seguir:



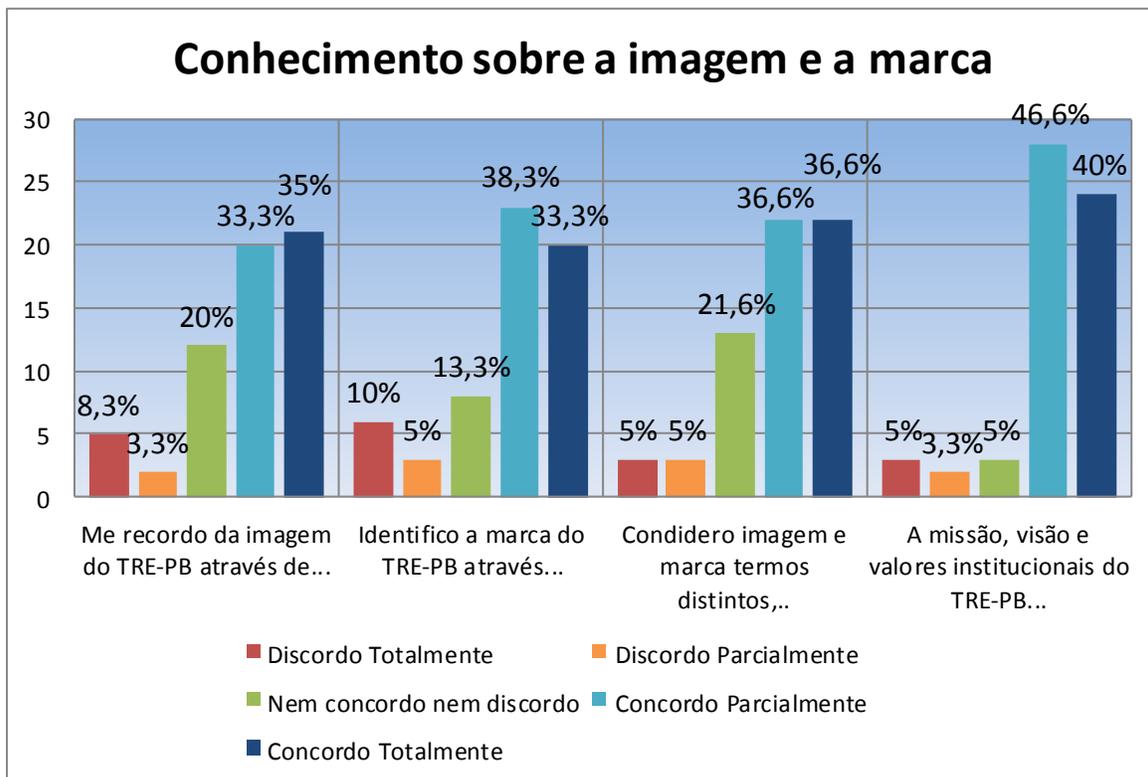
Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira vista o gráfico 1 nos reafirma que a pesquisa foi realizada com 60 colaboradores dos 6 grandes setores do TRE-PB, pois para cada um dos 6 setores do tribunal tivemos a participação de 10 colaboradores por setor, conforme indica a coluna numérica mais a esquerda do gráfico. Em segunda análise, pode-se deduzir que a pesquisa foi realizada em todos os níveis estratégicos da organização, em que: a Presidência e a Diretoria Geral representam o nível estratégico do tribunal, de onde parte as decisões; e as secretarias representam os níveis tático e operacional, através dos desdobramentos das secretarias em seções. Sendo assim a pesquisa garantiu a participação de toda organização.

5.9.2 Conhecimento dos colaboradores sobre a imagem e marca

A partir de agora avaliamos o conhecimento dos colaboradores sobre imagem e marca e a relação dos termos com sua aplicabilidade no TRE-PB. O gráfico 5 unificou 4 argumentos do questionário, conforme demonstrado a seguir:

Gráfico 2: Conhecimento sobre a imagem e a marca



Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira coluna do Gráfico 2 se refere à afirmativa “Me recordo da imagem do TRE-PB através de experiências visuais, auditivas e sensoriais na memória”. O grau de concordância (Concordo Parcialmente + Concordo Totalmente) foi de 68,3% (33,3% + 35%). A segunda coluna do gráfico 2 “Identifico a marca do TRE-PB através de slogan, logotipo, personagens, musica e cores” obteve grau de concordância de 71,6% (38,3% + 33,3%), esse resultado confirma que os colaboradores identificam, reconhecem e lembram da organização através de seus símbolos usados justamente para formação da imagem.

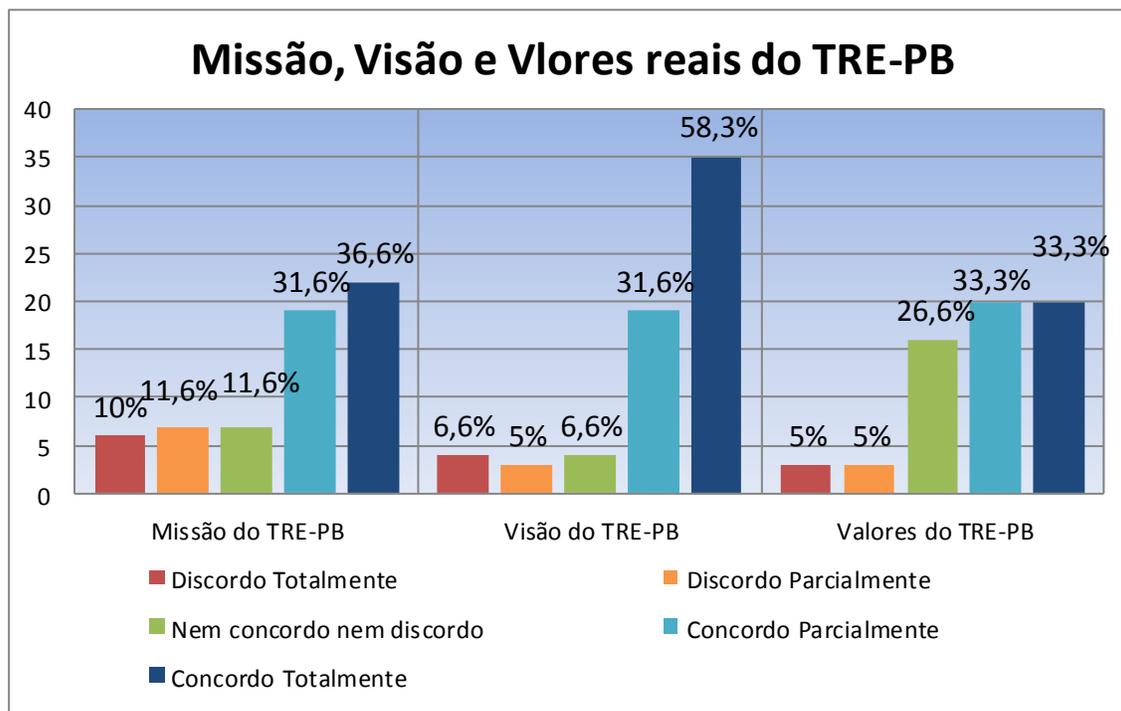
A terceira coluna do gráfico 2 “Considero imagem e marca termos distintos, mas igualmente importante para qualificar os produtos e serviços do TRE-PB”, possui

concordância de 73,2% (36,6% + 36,6%), evidenciando que a maioria da amostra sabe a diferença entre os termos e entendem a importância de ambos.

A quarta coluna do gráfico 2 “A missão, visão e valores institucionais do TRE-PB podem tornar sua imagem positiva ou negativa perante os colaboradores” obteve o maior grau de concordância do gráfico 86,6% (46,6% + 40%), isso significa que os colaboradores tem a consciência de que esses pressupostos institucionais influenciam a imagem da organização, e caso não sejam postos em prática conforme planejados têm o poder de impactar negativamente na imagem que os colaboradores tem da organização.

Os dois próximos gráficos se referem aos pares de missão, visão e valores institucionais que foram inseridos no questionário, sendo que os do gráfico 3 representam os verdadeiros pressupostos institucionais em vigor no TRE-PB, enquanto os do gráfico 4 representa esses pressupostos colocados de maneira errônea para forçar a amostra a refletir sobre o verdadeiro e, conseqüentemente, nos dar a condição de saber se realmente eles têm o conhecimento da missão, visão e valores do TRE-PB. O gráfico 3 a seguir nos mostra os verdadeiros pressupostos do TRE-PB e o grau de concordância que obtiveram da amostra:

Gráfico 3: Missão, visão e valores reais do TRE-PB



Fonte: Dados de Pesquisa, 2016.

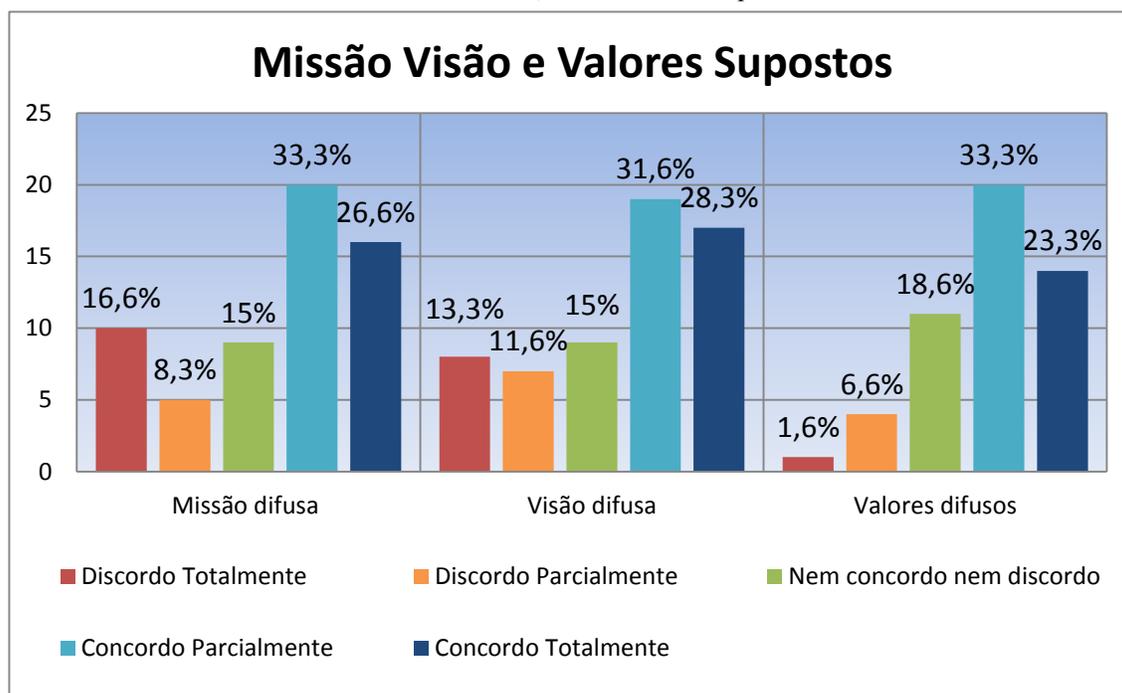
Na primeira coluna do gráfico 3 podemos observar que a missão do TRE-PB “Ser referência nacional na gestão de procedimentos administrativos e judiciais, mediante o desenvolvimento dos seus agentes, visando ser reconhecido como modelo de administração gerencial eficiente, eficaz e efetiva” foi identificada por 68,2% da amostra (31,6% + 36,6%), esse fato mostra que a maioria tem conhecimento da missão.

A mesma lógica pode ser aplicada à coluna 2 referente à visão “Garantir os meios efetivos que assegurem à sociedade paraibana a plena manifestação de sua vontade, pelo livre exercício do direito de votar e ser votada em eleições legítimas, assim como atender com excelência os cidadãos”, em que a grande maioria 90% (31,6% + 58,3%) acertou a afirmativa correta.

A terceira coluna indicou os valores “coerência, comprometimento, ética, flexibilidade, inovação, integração, reconhecimento, respeito e transparência” obtiveram 66,3% de concordância (33,3% + 33,3%).

O gráfico 4 segue a mesma estrutura do gráfico anterior, entretanto com afirmações erradas sobre a missão, visão e valores institucionais do TRE-PB, demonstrado abaixo:

Gráfico 4: Missão, visão e valores supostos



Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira coluna do gráfico 4 é referente a suposta missão apresentada a amostra da pesquisa, no questionário essa missão foi apresentada como “Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva em que prevaleça a vontade de seguimentos sociais específicos e minoritários”. Num primeiro momento ela pode até parecer verdadeira, mas ao lermos com atenção observamos um desvio de finalidade na afirmativa, pois, na realidade, na justiça eleitoral deve prevalecer a vontade geral da população paraibana, não de grupos específicos e minoritários. Nessa afirmativa 60% (33,3% + 26,6%) concordaram como verdadeira.

A segunda coluna do gráfico 4 ficou responsável pela suposta visão “Ser reconhecido pelo TSE como o tribunal eleitoral mais moderno do Brasil, através do uso de tecnologia de ponta nas eleições, agentes altamente capacitados para o exercício da função e participação ativa de toda população nas eleições”. A princípio nota-se que a visão verdadeira do TRE-PB não é ser reconhecido pelo TSE como tribunal mais moderno Brasil, e nem se pode almejar a participação ativa de toda a população em eleições, isso é uma visão um tanto surreal. Apesar disso, o grau de concordância dessa afirmativa também foi de 60% (31,6% + 28,3%), o que representam um numero bastante elevado.

A terceira coluna do gráfico 4, apresenta alguns valores que até poderiam ser aplicados ao TRE-PB, mas que na verdade não são “celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, credibilidade, justiça social, responsabilidade social e ambiental, e economia de recursos”. Alguns desses valores coincidem com os do TRE-PB, mas outros são perceptivamente de outras instituições como a responsabilidade sócio ambiental. Nessa afirmativa se obteve um grau de concordância de 56,6% (33,3% + 23,3%).

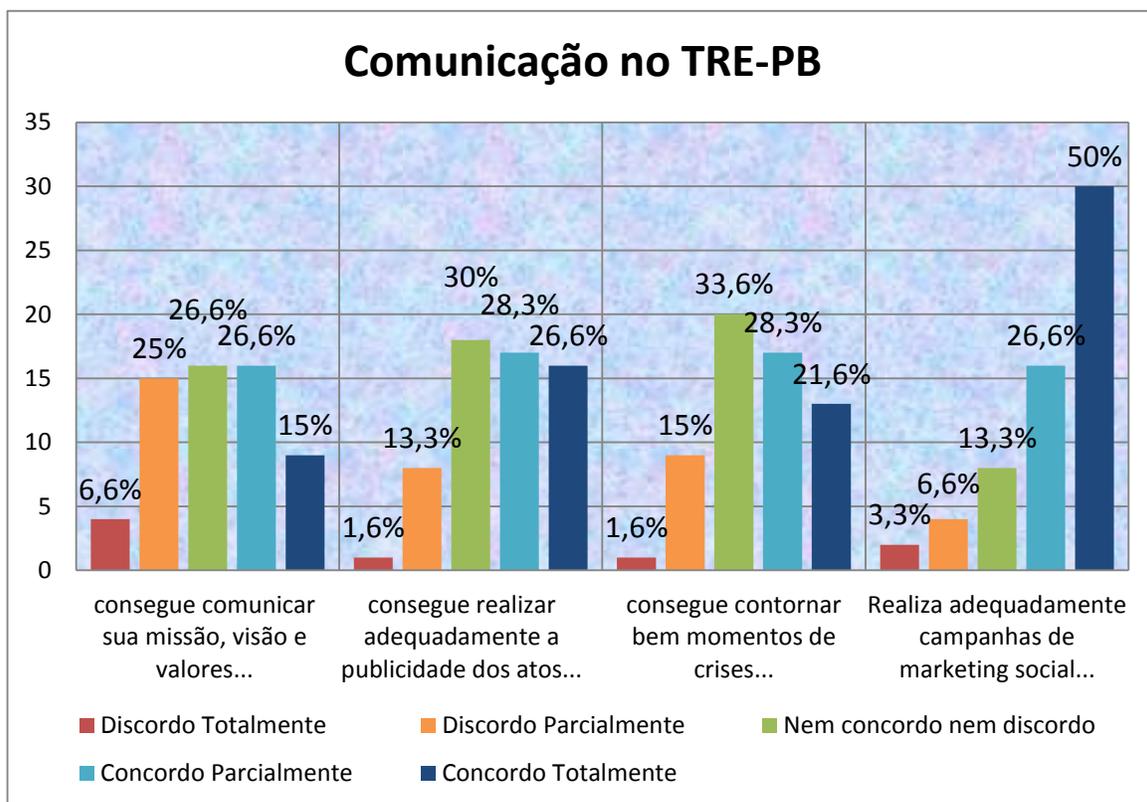
Analisando friamente os resultados dos dois últimos gráficos, pode-se concluir que houve uma grande divergência de resultados entre os gráficos. Apesar da maioria da amostra ter acertado a missão, visão e valores do TRE-PB, a mesma maioria também marcou como certa as afirmativas erradas do gráfico 4, e na realidade, sabe-se que uma organização possui apenas uma missão e uma visão. Nesse sentido essa divergência pode ter sido decorrente do desconhecimento do que é a missão, a visão e os valores institucionais, ou também de uma falha de comunicação do nível estratégico em comunicá-los para toda a organização.

5.9.3 Atributos que contribuem para a formação da imagem do TRE-PB

Esta última seção da análise de dados é relativa ao grau de concordância dos colaboradores acerca dos atributos que contribuem para tornar a imagem do TRE-PB positiva junto aos colaboradores internos.

O primeiro atributo a se analisar é comunicação realizada no tribunal, o gráfico 5 traz quatro afirmativas sobre a comunicação integrada, apresentado a seguir:

Gráfico 5: Comunicação no TRE-PB



Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira coluna do gráfico 5 é referente a comunicação interna do tribunal, nela foi feita a seguinte afirmativa “O TRE-PB consegue comunicar perfeitamente sua missão, visão e valores aos colaboradores”. Conforme verificamos no gráfico apenas 41,6% (26,6% + 15%) concordaram com a afirmativa, ou seja, levando-se em conta o número total de 60 colaboradores, apenas 25 colaboradores concordaram e 35 discordaram. Esse dado

nos revela que há um ruído na comunicação interna, pois essa informação dada pelo nível estratégico não chega ao nível tático e operacional eficientemente.

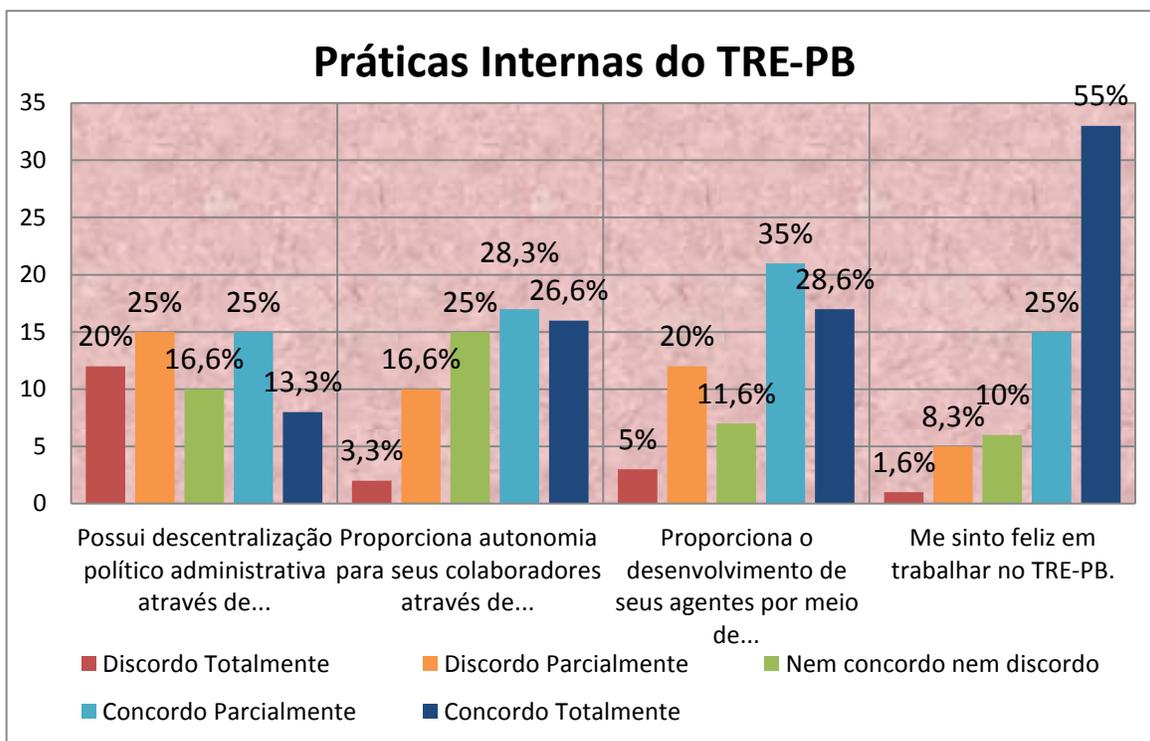
A segunda coluna do gráfico 5, se refere a comunicação externa do TRE-PB “O TRE-PB consegue realizar adequadamente a publicidade de seus atos, bem como produtos e serviços aos seus usuários externos”. Nessa afirmativa o grau de concordância foi de 55% (28,3% + 26,6%), representando uma maioria entre os colaboradores. Apesar disso essa afirmativa pode indicar ruídos na comunicação externa, pois 30% dos colaboradores não concordaram nem discordaram, um numero bastante grande se comparado ao total.

A terceira coluna do gráfico 5, destaca a seguinte afirmativa “O TRE-PB consegue contornar bem os momentos de crise organizacional advindas de opiniões públicas desfavoráveis”. Essa afirmativa manteve um equilíbrio no grau de concordância, a metade da amostra se mostrou favorável 50%, ou 30 colaboradores; a outra metade não concordou ou nem concordaram nem discordaram. Esse argumento mais uma vez chama a atenção sobre a comunicação do TRE-PB.

A quarta coluna do gráfico 5, tratou da afirmação “O TRE-PB realiza periodicamente campanhas de marketing social, como as que buscam conscientizar a população sobre a importância do voto”. Essa afirmativa obteve um grande índice de concordância, um total de 76,6% (26,6% + 50%). O que afirma o dever social do TRE-PB frente à sociedade, dever esse que estar implícito na missão da instituição.

Outro atributo relacionado à formação da imagem do tribunal é o seu modelo administrativo e suas políticas internas. A esse respeito o gráfico 6 traz alguns argumentos que contribuem para uma imagem favorável, exemplificado logo a seguir:

Gráfico 6: Modelo administrativo e Práticas internas



Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

Conforme gráfico 6, a primeira afirmativa diz “O TRE-PB possui descentralização político administrativa, através de uma estrutura hierárquica enxuta e flexível”. Ao realizar a análise gráfica dessa afirmativa é visível o equilíbrio entre os colaboradores que concordaram e entre os que discordaram. Apesar disso, o número de colaboradores que discordaram foi mais expressivo 45% (20% + 25%), enquanto 38,3% concordaram e 16,6% se mostraram indiferentes.

A segunda coluna do gráfico 6 se refere à afirmativa “O TRE-PB proporciona autonomia para seus colaboradores através de atitudes que buscam incentivar a inovação e o uso da tecnologia”. Nessa afirmativa se manteve certo equilíbrio com predominância para os que concordaram com a afirmativa, totalizando 55% (28,3% + 26,6%). Apesar disso 25%, que representam 15 colaboradores nem concordaram nem discordaram da afirmativa pelo fato de desconhecer essa política interna.

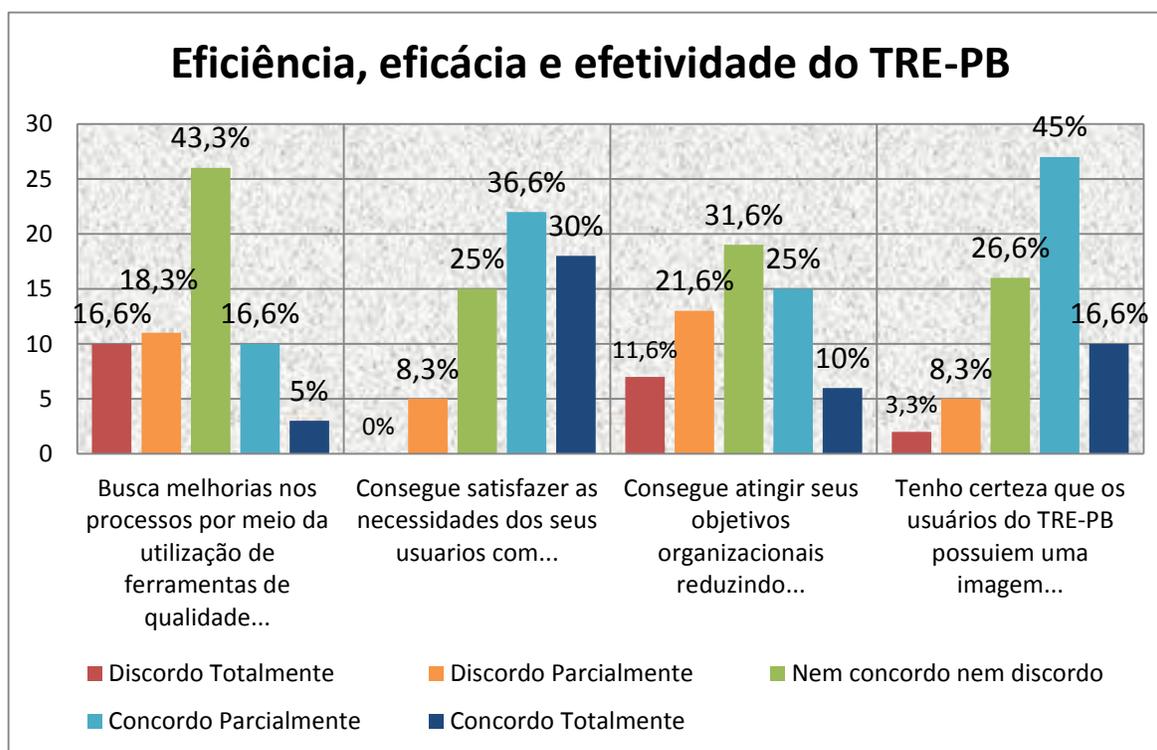
A terceira coluna do gráfico 6 é “O TRE-PB proporciona o desenvolvimento dos seus agente por meio de programas de capacitação contínua”. Concordaram com essa afirmativa 63,3% dos colaboradores (35% + 28,6%). Apesar de a maioria ter concordado

com a afirmativa uma boa parte dos colaboradores discordaram 25% (5% + 20%), o que indica uma necessidade de aumentar os investimentos para abranger todos os colaboradores.

Na ultima coluna temos uma afirmativa bem esclarecedora “Me sinto feliz em trabalhar no TRE-PB”. Nessa afirmativa, independentemente das políticas internas do tribunal 80% dos colaboradores marcaram que concordam, ou seja, representa o número exato de 48 colaboradores da amostra total de 60 colaboradores.

Por fim, apresenta-se o gráfico 7, o qual indica afirmativas relativas à eficiência, eficácia, e efetividade das ações do TRE-PB bem como a percepção dos colaboradores sobre a qualidade dos serviços entregues aos usuários externos, a seguir apresenta-se os gráfico composto por 4 afirmativas:

Gráfico 7: Eficiência, eficácia e efetividade



Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A primeira coluna do gráfico 7 é relativa a afirmativa “O TRE-PB busca a melhoria dos seus processos através da utilização de ferramentas de qualidade como o: benchmarking, melhoria continua, downsizing, ciclo PDCA, programa 5S, diagrama de

Pareto, diagrama de Ishikawa e orçamento participativo”. Na realidade, todas essas ferramentas são artifícios para implementar a gestão por qualidade em empresas privadas, os quais vem sendo adaptados às organizações pública através da introdução do conceito da administração gerencial. Ao observar-se o gráfico da afirmativa notamos que a maioria dos colaboradores (43,3%) marcou que nem concorda nem discorda, o que nos leva a deduzir que existe um desconhecimento do modelo de administração gerencial e das ferramentas de qualidade para melhorar os processos internos.

Na segunda coluna do gráfico 7 se tem a afirmativa “O TRE-PB consegue satisfazer as necessidades dos seus usuários com atendimento de qualidade”. Verifica-se que nessa afirmativa está incluído o conceito de efetividade, através da ideia de entregar usuários-cidadão serviços que realmente supra suas necessidades deixando-lhes satisfeitos. Nessa afirmativa, pode-se verificar que 66,6% dos colaboradores concordaram (36,6% + 30%), enquanto 25% se mostraram não saber responder a afirmativa – nem concordo nem discordo.

A próxima afirmativa do gráfico 7 é traduzida como “O TRE-PB consegue atingir seus objetivos organizacionais reduzindo o custo de produção através do consumo mínimo de recursos públicos”. Nessa afirmativa estão incluídos os conceitos de eficiência e eficácia. Enquanto o primeiro diz respeito ao meio, ou seja, ao modo correto e econômico de se fazer; o segundo, ao fim pretendido, a consecução dos objetivos e metas. De acordo com o gráfico da afirmativa, nota-se um elevado desconhecimento por parte dos colaboradores, pois 31,6% responderam que nem concordava nem discordava. Os colaboradores que concordaram somaram 35% do total (25% + 10%) e os que discordaram representam 33,2% (11,6% + 21,6%), sendo assim também houve equilíbrio entre os que concordam e os que discordam.

A quarta e ultima coluna do gráfico 7 se refere a ultima afirmação, a qual é bem direta e generalista ao incentivar os colaboradores a se posicionar diante da afirmativa “Tenho certeza que os usuários dos serviços do TRE-PB possuem uma imagem positiva da organização”. Nessa afirmativa pode-se inserir o público externo e os próprio público externo, pois os colaboradores também são usuários dos próprios serviços do TRE-PB, pois também são cidadãos. Nesse sentido 66,6% deles concordaram (45% + 16,6%). O número

de colaboradores que nem concordaram nem discordaram também é expressivo (26,6%) e apenas 11,6% (3,3% + 8,3%) discordaram.

5.10 Aspectos Conclusivos

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários com os colaboradores evidenciaram primeiramente que os colaboradores têm uma imagem positiva do tribunal e também têm a percepção que o público externo também compartilha essa percepção, até porque, além de fazerem parte da equipe de colaboradores do tribunal, também são cidadãos e clientes externos do TRE-PB.

Apesar disso, a primeira ressalva que fazemos é em relação ao conhecimento da missão, visão e valores institucionais do TRE-PB, pois a análise demonstrou uma grande confusão dos colaboradores sobre qual seria realmente o aplicado ao tribunal.

Esse último problema está ligado a outro problema também evidenciado na análise de dados, que é o atributo comunicação integrada da imagem institucional. Conforme indicou a análise a comunicação interna do TRE-PB está falha, pois o nível estratégico do tribunal não consegue comunicar adequadamente a missão, visão e valores a seus colaboradores. Além do que a comunicação externa também necessita de uma atenção especial, pois um pouco mais que metade dos colaboradores 55% concordaram que o tribunal conseguia dá a publicidade adequada a seus atos, produtos e serviços.

Pode-se verificar também que o modelo administrativo e práticas internas do tribunal está em fase de transição para o modelo gerencial, pois os colaboradores indicaram que há estrutura rígida, que deve ser aprimorada para tornar o TRE-PB uma organização pública enxuta e flexível, com incentivo a capacitação dos colaboradores e do uso de tecnologia, dando autonomia para os colaboradores usarem a criatividade nas rotinas administrativas, isso melhoraria a imagem que os colaboradores possuem da organização.

Outro atributo formador da imagem a ser observado é a eficiência, eficácia e a efetividade. Apesar dos resultados apontarem que os colaboradores concordam que os usuários dos serviços públicos estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado, ainda deve haver uma melhoria na eficiência e eficácia, pois nem todos os objetivos organizacionais são alcançados por meio da economia de recursos públicos.

Por fim, pode-se concluir que o trabalho atinge seus objetivos e responde a sua questão problema (**qual a imagem que os colaboradores do TRE-PB têm da organização, e como essa imagem pode impactar a missão, visão e valores institucionais?**), pois a análise de dados nos revelou que os colaboradores enxergam a imagem do TRE-PB como positiva, mas, a comunicação interna apresenta falhas, sobretudo na transmissão da missão, visão e valores para os colaboradores. Sendo assim, a comunicação integrada é um atributo importante para a transmissão da missão, visão e valores e necessita de um estudo mais aprofundado visto que está diretamente relacionada à imagem e as práticas de marketing institucional.

5.11 Contribuição do estágio para a formação acadêmica

O desenvolvimento do estágio no TRE-PB proporcionou aprimorar os conhecimentos adquiridos em sala de aulas através do estudo e da aplicação de conhecimentos relacionados aos principais setores que compõem a estrutura organizacional do tribunal, dentre eles as áreas de materiais, produção, finanças, gestão de pessoas e tecnologia da informação.

Na área de materiais, o setor de almoxarifado se destaca pela importância no fornecimento dos insumos necessário para a continuidade das atividades internas e manutenção das instalações. A área de produção tem grande importância para a sociedade, pois é responsável por prestar serviços de justiça a população paraibana, através dos julgamentos de fraudes de crimes eleitorais praticados por candidatos.

A área de finanças, além de proporcionar a remuneração dos colaboradores, também tem que manter a transparência com os usuários cidadãos, pois cada centavo gasto, sai do bolso dos contribuintes, os quais são responsáveis pela manutenção da máquina pública através do pagamento de tributos.

A área de gestão de pessoas, representa o capital mais importante do tribunal, pois são os colaboradores que desempenham e prestam os serviços eleitorais a sociedade, eles que são os responsáveis por atender diretamente os usuários e satisfazer suas necessidades. O trabalho dos colaboradores recebe uma grande contribuição da área de

tecnologia da informação, que fornece os dados necessários para a melhor tomada de decisão, sobretudo na aplicação de recursos públicos de maneira otimizada.

Além do aprimoramento das aptidões de um profissional administrador, o desenvolvimento do TCC no tribunal, propiciou ao pesquisador conhecer os níveis hierárquicos do tribunal e toda a estrutura organizacional dessa organização pública, bem como o trâmite de procedimentos administrativos pelos setores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol. 1. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASIC Concepts. **ASQ: The Global Voice of Quality.** Disponível em: <www.asq.org/glossary/q.html>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 2011.

_____. Decreto n. 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o sistema de registro de preços previsto no art. 15 da lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 01 nov. 2014.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. **Regimento Interno do TRE-PB.** João Pessoa: TRE-PB, 2013.

CARNEIRO, Renato César. **Origens da Justiça Eleitoral na Parahyba: “de 1932 a 1937”.** João Pessoa: TRE-PB, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo.** 27.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações.** 14.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de marketing.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COHEN, Willian A. **Marketing Segundo Peter Drucker:** Lições Estratégicas que revolucionaram os conhecimentos de Marketing. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2014.

CONTADOR, José Celso (Coord.) **Gestão de operações:** a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3.ed. São Paulo: Blucher, 2010.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence A. **Comunicação de marketing:** integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. Tradução de Martha Malvezze Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing político:** técnicas e gestão no contexto brasileiro. São Paulo: Atlas, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 27.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Marketing institucional.** (Coleção educação à distância, Série Livro-texto). Unijuí, 2008.

_____. **Marketing público.** (Coleção educação à distância, Série Livro-texto). Unijuí, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael; HOSKISSON, Robert; IRELAND, Duane. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. Tradução de All Tasks. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. Tradução de Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública:** teoria e prática. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. **Marketing social:** influenciando comportamentos para o bem. Tradução de Jorge Ritter. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____. **Marketing no setor público:** um guia para desempenho mais eficaz. Tradução de Gabriela Perizzollo e Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos:** Princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** planejamento e aplicação à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **O grande Livro do Marketing:** os 12 Os, Marketing de 12º geração, Os 5Ws e os 5hs, MTM – A Matrix do Branding, Marketing Plan – passo a passo, Branding Plan – passo a passo. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2014.

MALHOTRA, Neresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Mônica Stefani. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O'BRIEN, James A; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação.** Tradução de Rodrigo Dubal. 15.ed. Porto Alegre : AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Administração pública:** foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Sistemas, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PLANEJAMENTO DO TRE-PB PARA ELEIÇÕES. **Brasil Eleitor**, Brasília: TV justiça, 05 de outubro de 2014. Programa de TV.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução de Rita de Cassia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA NETO, Belmiro R. **Comunicação corporativa e reputação:** construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JHONSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução de Henrique Luiz Correia. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TRE-PB. **Recadastramento eleitoral com biometria**. Portal do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. 2014. < <http://www.tre-pb.jus.br/eleitor/recadastramento-biometrico> >. Acesso em: 08 out. 2014.

TURBAN, Efraim; VELONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. Tradução de Aline Evers. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Apêndice A – Termo de consentimento**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) colaborador,

Esta pesquisa objetiva **analisar a imagem do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba perante seus colaboradores, e seus possíveis impactos na missão, visão e valores institucionais** e é parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Lucas Danilo Alves de Albuquerque, aluno do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa, sob orientação da Prof.^a Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira. O aluno, também é estagiário na Coordenadoria de Pessoal (COPES) do TRE-PB, tendo como chefe imediato a Sra. Andrea Dantas (Coordenadora de Pessoal).

Solicitamos a sua colaboração para responder a um questionário, bem como sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no Relatório de Estágio Supervisionado, em eventos acadêmicos e publicar em congresso ou revista científica. Tais dados serão utilizados estritamente em caráter acadêmico visando produzir conhecimento científico e resultados que possam ser revertidos para o próprio benefício da organização investigada. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e/ou do Setor/Unidade **não** serão identificados.

Esclarecemos ainda que sua participação no estudo é voluntária, portanto, sinta-se a vontade de em qualquer momento recusar-se a continuar a fornecer as informações solicitadas. Agradecemos a sua compreensão e solicitamos a sua confirmação no aceite deste termo.

“Declaro estar de acordo em participar da pesquisa especificada nesse termo de consentimento, motivo pelo qual o assino”.

Participante da Pesquisa

João Pessoa, ____ de _____ de 2016.

Apêndice B – Questionário da pesquisa

Prezado (a) participante:

Estamos realizando uma pesquisa para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB que tem por objetivo analisar a imagem do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba perante seus colaboradores, e seus possíveis impactos na missão, visão e valores institucionais, razão pelo qual solicitamos o seu apoio e compreensão para responder as questões abordadas no presente documento. Asseguramos que suas informações serão mantidas em sigilo como também sua identidade não será revelada. Sua informação é extremamente necessária para o êxito desta pesquisa. Agradecemos antecipadamente a sua contribuição.

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DA PESQUISA

Data: ____ de ____ de 2015.

MÓDULO I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1 – Gênero	2 – Faixa Etária
() Masculino	() Até 20 anos
() Feminino	() 21 a 44 anos
	() 45 a 60 anos
	() Acima de 60 anos
3 – Grau de Instrução	4 – Tempo de serviço
() Ensino Fundamental	() Até 3 anos
() Ensino Médio	() 4 a 10 anos
() Ensino Superior	() 11 a 25 anos
() Pós graduação	() Acima de 26
5 – Setor no qual esta lotado	
() Presidência	() Secretaria de Gestão de Pessoas
() Diretoria Geral	() Secretaria de Administração e Orçamento
() Secretaria Judiciária	() Secretaria de Tecnologia da Informação

MÓDULO II – GRAU DE CONCORDÂNCIA									
As questões a seguir versam sobre a análise da imagem do TRE-PB e sua relação com a missão, visão e valores institucionais. Sendo assim, solicitamos que indique com um “X” o seu grau de concordância de acordo com a seguinte escala:									
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
1	2	3	4	5					
VARIÁVEIS/QUESTÕES				1	2	3	4	5	
CONHECIMENTO SOBRE IMAGEM, MARCA, MISSÃO, VISSÃO E VALORES DO TRE-PB.									
1) Recordo-me da imagem do TRE-PB através do que vejo, escuto e sinto.									
2) Identifico a marca do TRE-PB através de slogan, logotipo, personagens, música e cores.									
3) Imagem e marca são termos distintos, mas igualmente importantes para qualificar os produtos e serviços do TRE-PB.									
4) A missão, visão e valores institucionais podem tornar sua a imagem do TRE-PB positiva ou negativa perante o público.									
5) A missão do TRE-PB é ser referência nacional na gestão de procedimentos administrativos e judiciais, mediante o desenvolvimento dos seus agentes, visando ser reconhecido como modelo de administração gerencial eficiente, eficaz e efetiva.									
6) A missão do TRE-PB é concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva em que prevaleça a vontade de seguimentos sociais específicos e minoritários.									
7) A visão do TRE-PB é ser reconhecido pelo TSE como o tribunal eleitoral mais moderno do Brasil, através do uso de tecnologia de ponta nas eleições, agentes altamente capacitados para o exercício da função e participação ativa de toda população paraibana nas eleições.									
8) A visão do TRE-PB é garantir os meios efetivos que assegurem à sociedade paraibana a plena manifestação de sua vontade, pelo livre exercício do direito de votar e ser votada em eleições legítimas, assim como atender com excelência os cidadãos.									
9) Os principais valores do TRE-PB são: coerência, comprometimento, ética, flexibilidade, inovação, integração, reconhecimento, respeito e transparência.									

10) Os principais valores do TRE-PB são: celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, credibilidade, justiça social, responsabilidade social e ambiental e economia de recursos.					
ATRIBUTOS FORMADORES DA IMAGEM					
1) O TRE-PB consegue comunicar perfeitamente sua missão, visão e valores aos seus colaboradores.					
2) O TRE-PB consegue realizar adequadamente a publicidade de seus atos, bem como produtos e serviços aos seus usuários externos.					
3) O TRE-PB possui descentralização político administrativa, através de uma estrutura hierárquica enxuta e flexível.					
4) O TRE-PB proporciona o desenvolvimento dos seus agentes através de programas de capacitação contínua.					
5) O TRE-PB proporciona autonomia para seus servidores através de atitudes que buscam incentivar a inovação e o uso da tecnologia.					
6) O TRE-PB consegue contornar bem momentos de crise organizacional advindas de opiniões públicas desfavoráveis.					
7) O TRE-PB consegue atingir seus objetivos organizacionais reduzindo o custo de produção através do consumo mínimo de recursos públicos.					
8) O TRE-PB consegue satisfazer as necessidades dos seus usuários com um atendimento de qualidade.					
9) O TRE-PB busca a melhoria dos seus processos através da utilização de ferramentas de qualidade como: <i>benchmarking</i> , melhoria contínua, <i>downsizing</i> , ciclo PDCA, programa 5S, diagrama de Pareto e diagrama de Ishikawa.					
10) O TRE-PB realiza periodicamente campanhas de marketing social, como as que buscam conscientizar a população sobre a importância do voto.					
11) Eu me sinto feliz em trabalhar no TRE-PB.					
12) Tenho certeza que os usuários dos serviços do TRE-PB possuem uma imagem positiva da organização.					

Agradecemos a sua colaboração!