



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



RONALDO COSTA QUINTANA

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO DO SETOR PÚBLICO**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2009



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



RONALDO COSTA QUINTANA

O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2009

Ronaldo Costa Quintana

**"O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DO
SETOR PÚBLICO."**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31 de março de 2009, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Mirian Oliveira



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Prof. Dr. Roberto Ruas



Prof. Dr. Grace Vieira Becker
(Orientadora)

Dedico:

Ao meu pai (Alvaro Quintana, *in memoriam*),
que, infelizmente, não pôde me acompanhar até
o final deste trabalho.

A minha mãe, que mesmo distante e passando
por momentos difíceis, sempre me apoiou e me
incentivou.

A minha querida esposa, que me deu a força e
a motivação necessárias para enfrentar todos os
desafios.

AGRADECIMENTOS

A minha professora orientadora, Dra. Grace Vieira Becker, pela inspiração ao tema escolhido, pela competência profissional demonstrada e pelas muito proveitosas trocas de conhecimento.

Aos demais professores do mestrado, por me proporcionarem o aprendizado necessário e fundamental ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates e pelos momentos de integração e confraternização.

Aos professores integrantes da banca examinadora desta dissertação, pelas contribuições que certamente engrandeceram o conteúdo apresentado.

Aos meus pais pelos ensinamentos que me passaram, de ter dignidade, responsabilidade e de sempre estudar para adquirir conhecimentos.

A minha esposa, que me convenceu a realizar este mestrado e sempre esteve presente ao meu lado, incentivando-me e motivando-me a fazer o meu melhor.

A toda minha família pelo apoio e pelos vários momentos em que me fiz ausente e distante deixando de lado a convivência para seguir este caminho.

Aos meus sobrinhos, que ocuparam com muita alegria os raros momentos em que pude estar com eles neste período.

Aos meus colegas de trabalho, que me deram força nos momentos, em que tinha que compatibilizar a atividade profissional com o desenvolvimento deste trabalho.

Aos gestores e servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, que, com gentileza e solicitude, concederam as entrevistas para a realização deste trabalho, bem como ao Diretor Geral que me permitiu que desenvolvesse um estudo de caso na instituição.

A Deus que com sua sabedoria divina conduziu meus passos, para que realizasse este trabalho com perseverança e determinação.

Muito obrigado!

"Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo."

Ronald T. Laconte

"Sempre faço o que não consigo fazer para aprender o que não sei."

Pablo Picasso

RESUMO

A evolução dos estudos sobre competências organizacionais e sua incorporação na realidade das organizações vem demandando novas reflexões acerca do tema. Neste sentido, o foco das discussões vem se transformando de uma perspectiva estática e teórica, direcionada à definição de conceitos e classificações, para uma perspectiva dinâmica e aplicada, onde o foco maior é no processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais. Visando a contribuir para o aprofundamento dessas discussões, nesta dissertação, procurou-se realizar um levantamento aprofundado acerca de diferentes *frameworks* existentes sobre o assunto, o qual contribuiu para a base teórica do trabalho. O objetivo principal deste trabalho foi analisar o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público. Como método escolheu-se o estudo de caso com abordagem exploratória e a coleta de dados realizou-se em duas etapas compostas de entrevistas, análise de documentos e observação direta. A pesquisa teve um caráter longitudinal, sendo definidos períodos de estudo seqüenciais para uma análise evolucionar do desenvolvimento das competências da organização. O estudo foi realizado no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, instituição pública, ligada ao Poder Judiciário brasileiro. Os resultados da pesquisa apontaram as três principais competências organizacionais da instituição, bem como demonstraram quais os elementos que às compõem ou que fazem parte do seu processo de desenvolvimento. Além disso, foi possível identificar os inter-relacionamentos entre estes elementos e as competências, o que permitiu o mapeamento detalhado de como se formaram e se desenvolveram estas competências ao longo do tempo. A partir deste mapeamento, em conjunto com a fundamentação teórica, originou-se um *framework* representativo do processo.

Palavras-chave: desenvolvimento de competências organizacionais, *frameworks*, administração pública.

ABSTRACT

Owing to the evolution of studies on organizational competences and their incorporation into the reality of companies, further reflections and investigations on the subject seem necessary. Also, the core proposition of discussions has shifted from a static and theoretical perspective, which is focused on the definition of concepts and classifications, to a dynamic and applied viewpoint, which highlights the process of formation and development of organizational competences. Aiming at contributing with such discussions, an in-depth analysis of the different existing frameworks has been conducted and the results presented in this paper. The main objective of the present study is to analyze the process of formation and development of organizational competences in an institution of the public sector. The case study with exploratory approach has been the chosen method, and the data collection gathering comprised two stages of interviews, document analysis and direct observation. In order to perform an evolutionary development analysis of the competences of the organization, sequential study periods with longitudinal research characteristics were defined. The study was carried out at the Regional Electoral Court of the State of Rio Grande do Sul, a public institution with the Brazilian Judicial Power. The results of this research point out which are the three main organizational competences within the institution, as well as their formation and development elements. Furthermore, the interrelationships between such elements and the competences have also been identified, which has enabled a detailed mapping of how those competences have formed and developed over time. Finally, a process representative framework has been devised from the mapping and the theoretical studies combined.

Key-words: development of organizational competences; frameworks, public administration.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPETÊNCIAS COMO RAÍZES DA COMPETITIVIDADE.	24
FIGURA 2: VARIAÇÕES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	25
FIGURA 3: ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS PARA ANÁLISE ESTRATÉGICA.	30
FIGURA 4: COMPETÊNCIA ESSENCIAL COMO UMA MÁQUINA DE CRESCIMENTO.....	32
FIGURA 5: CICLO VIRTUOSO DE CONSTRUÇÃO E ALAVANCAGEM DE COMPETÊNCIAS.....	35
FIGURA 6: <i>FRAMEWORK</i> DE CONSTRUÇÃO E ALAVANCAGEM DE COMPETÊNCIA	36
FIGURA 7: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DE UMA REDE DE RELAÇÕES DE TROCA	38
FIGURA 8: OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	39
FIGURA 9: <i>PORTFOLIO</i> DE INOVAÇÃO	40
FIGURA 10: EXEMPLO DE <i>FRAMEWORK</i> DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS TECNOLÓGICAS.....	41
FIGURA 11: CICLO DE VIDA DA CAPACIDADE	44
FIGURA 12: ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS	46
FIGURA 13: EXEMPLO DE RESULTADO DE AVALIAÇÃO DE CAPACIDADES, USANDO MÉTODO AHP.....	48
FIGURA 14: ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. ..	64
FIGURA 15: DESENHO DE PESQUISA.	69
FIGURA 16: INTER-RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS ELEMENTOS.....	145
FIGURA 17: <i>FRAMEWORK</i> DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	148

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: EXEMPLO DE EVOLUÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA A FUNÇÃO PRODUTOS	42
QUADRO 2: <i>FRAMEWORKS</i> DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	52
QUADRO 3: CATEGORIAS DA PRIMEIRA ETAPA DE ANÁLISE.....	76
QUADRO 4: CATEGORIAS DA SEGUNDA ETAPA DE ANÁLISE.....	76
QUADRO 5: RESUMO DOS SISTEMAS DESENVOLVIDOS NO TRE-RS ENTRE 1996 E 2003.....	105
QUADRO 6: RESUMO DOS SISTEMAS DESENVOLVIDOS NO TRE-RS ENTRE 2004 E 2008.....	115
QUADRO 7: EVOLUÇÃO DA COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS PERÍODOS DE ESTUDO.....	128
QUADRO 8: COMPORTAMENTO DOS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS PERÍODOS DE ESTUDO.....	145

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - VOTAÇÃO ELETRÔNICA NO BRASIL.....	81
TABELA 2 - PESQUISAS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA JUSTIÇA ELEITORAL	85
TABELA 3 - AVALIAÇÃO DO JUDICIÁRIO EM TERMOS DE AGILIDADE – PESQUISA AMB.....	85
TABELA 4 - INSTITUIÇÕES COM MAIOR CREDIBILIDADE JUNTO À POPULAÇÃO – PESQUISA NEXUS 2005	88
TABELA 5 - RESUMO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS NOS ÚLTIMOS ANOS	123

LISTA DE SIGLAS

AHP – *Analytical Hierarchy Process*

CAE – Central de Atendimento ao Eleitor

GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

INQJ - Instituto Nacional de Qualidade Judiciária

PMI - *Project Management Institute*

PNUD - Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado Rio Grande do Sul

TRE-RS – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE TABELAS
LISTA DE SIGLAS

1	INTRODUÇÃO	14
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
3	OBJETIVOS	20
3.1	OBJETIVO GERAL	20
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
4.1	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	21
4.1.1	<i>Origens das Competências Organizacionais</i>	21
4.1.2	<i>Tipos de Competências Organizacionais</i>	24
4.1.3	<i>Conceito de Competências Organizacionais</i>	27
4.2	FRAMEWORKS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	28
4.3	ANÁLISE DE FRAMEWORKS: EM BUSCA DE REFERÊNCIAS CONVERGENTES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	50
4.4	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	55
4.4.1	<i>A Evolução da Administração Pública no Brasil</i>	55
4.4.1.1	<i>A Reforma Burocrática</i>	55
4.4.1.2	<i>A Reforma Gerencial</i>	56
4.4.2	<i>A Eficiência na Gestão Pública</i>	58
4.4.3	<i>A Administração Pública e a Eficiência na Justiça Brasileira</i>	59
4.4.4	<i>Tendências na Administração Pública Brasileira</i>	60
4.5	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA E SEU AMBIENTE	61
4.5.1	<i>Justiça Eleitoral no Brasil</i>	61
4.5.2	<i>Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul</i>	63
5	MÉTODO DE PESQUISA	66
5.1	MÉTODO ADOTADO	66
5.2	UNIDADE DE ANÁLISE	68
5.3	DESENHO DE PESQUISA	68
5.4	FASE PREPARATÓRIA	70
5.5	COLETA DOS DADOS	70
5.6	ANÁLISE DOS DADOS	75
6	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78

6.1	ANÁLISE DE DADOS – 1ª ETAPA	78
6.1.1	<i>Definição dos períodos para estudo longitudinal</i>	78
6.1.1.1	<i>Período de 1986 a 1995</i>	79
6.1.1.2	<i>Período de 1996 a 2003</i>	80
6.1.1.3	<i>Período de 2004 a 2008</i>	82
6.1.2	<i>Principais competências organizacionais do TRE-RS</i>	84
6.1.2.1	<i>Qualidade e agilidade no atendimento ao público</i>	84
6.1.2.2	<i>Qualidade na execução do processo eleitoral</i>	87
6.1.2.3	<i>Capacidade de desenvolvimento tecnológico</i>	90
6.2	ANÁLISE DE DADOS – 2ª ETAPA	94
6.2.1	<i>Formação e desenvolvimento das três principais competências organizacionais do TRE-RS</i>	94
6.3	ANÁLISE FINAL	125
6.3.1	<i>Desenvolvimento das competências organizacionais nos períodos de estudo</i>	125
6.3.2	<i>Componentes das competências organizacionais e de seu processo de desenvolvimento</i>	129
6.3.3	<i>Análise do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais</i>	147
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
7.1	CONCLUSÕES DA PESQUISA	150
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	156
7.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	157
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	166
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1ª ETAPA	170
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – 2ª ETAPA	172
	APÊNDICE D - FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÕES	175

1 INTRODUÇÃO

Na crescente busca das razões pelas quais as organizações alcançam sucesso em sua trajetória, a ciência da administração investiga constantemente diferentes aspectos da vida organizacional. Dentre os aspectos estudados com essa finalidade, nas últimas décadas, um dos que vem se destacando é a competência organizacional. Muitos são os trabalhos que procuram definir termos, identificar características e verificar a real importância das competências organizacionais no contexto empresarial e na gestão estratégica, visando, dessa forma, montar um desenho conceitual sobre esse tema (KING *et al.*, 2002; FLEURY E FLEURY, 2004b; MILLS *et al.*, 2002).

Porém, esse enfoque analisa mais a situação de um momento, não se aprofundando no caráter dinâmico das competências organizacionais e do próprio ambiente das organizações. Por isso, nos últimos anos surge uma nova face no estudo das competências, que trata mais diretamente da percepção de como se formam e se desenvolvem as competências organizacionais dentro das organizações. Tentando elucidar tal questão, alguns autores procuram desenvolver *frameworks*, que pretendem ajudar a compreender o desenvolvimento e as mudanças nas competências das organizações (DREJER, 2000), além de explicar por que algumas empresas são consistentemente melhores do que outras em um mesmo mercado com os mesmos recursos (PETTS, 1997).

Outra questão importante que envolve o desenvolvimento de competências organizacionais é a sua relação direta com a estratégia. Fleury e Fleury (2003) consideram que no processo de geração de vantagem competitiva é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. Para isso é necessário associar as competências, nas quais a empresa é mais forte do que a concorrência, à estratégia escolhida. Como a estratégia, atualmente, é estudada como um processo dinâmico e contínuo, assim devem ser consideradas as competências organizacionais: como algo que faz parte de um processo que pode ser acompanhado e gerenciado ao longo do tempo.

A fim de abordar esse enfoque mais dinâmico das competências organizacionais, este trabalho pretende contribuir na construção teórica de um modelo abrangente, capaz de descrever e analisar o processo de expansão das competências e capacidades da organização, procurando identificar os elementos, as fases e os fatores que influenciam neste processo.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma organização do setor público, através de uma perspectiva longitudinal, buscando identificar competências organizacionais e verificar seu comportamento em períodos de tempo pré-determinados e sequenciais, possibilitando analisar o aspecto evolutivo dessas competências e das variáveis que as circundam.

A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, órgão responsável pelo processo eleitoral no estado. A escolha de uma organização do setor público justifica-se por trazer uma perspectiva particular ao estudo das competências organizacionais, onde o enfoque mercadológico e competitivo torna-se menos relevante, dando lugar a objetivos estratégicos de cunho social como a qualidade e a agilidade na prestação de serviços à sociedade e a eficiência das instituições públicas.

O presente trabalho é composto, inicialmente, por uma parte introdutória, seguida pela delimitação do tema e pela definição dos objetivos gerais e específicos.

Posteriormente, é apresentada uma fundamentação teórica com a revisão dos principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa, sendo composta basicamente por três etapas. Na primeira etapa são estudados os conceitos relacionados às competências organizacionais, com análise de diferentes abordagens sobre o tema. A segunda etapa é focada na definição e modelagem do processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais, com a descrição e análise de diferentes *frameworks* encontrados na literatura sobre este tema. E, finalmente, na última etapa da fundamentação, procura-se trazer um panorama da atual situação da gestão pública no Brasil, assim como sua evolução nas últimas décadas, de forma a detalhar o contexto em que se insere a pesquisa. Acredita-se que o entendimento desta evolução poderá fornecer subsídios para melhor compreensão do desenvolvimento de competências organizacionais em instituições públicas.

No capítulo seguinte à fundamentação são descritos os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, com ênfase na caracterização da pesquisa como qualitativa e de caráter longitudinal.

Por fim, são apresentados a análise dos dados e os resultados obtidos, seguidos da conclusão e considerações finais.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Fleury e Fleury (2003) a constante evolução das competências em uma organização permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia, gerando orientações para a formação de novas competências, criando uma relação dinâmica entre elas, suportada pelo processo de aprendizagem organizacional.

Porém, a noção de competências no ambiente empresarial brasileiro apresenta-se, ainda, bastante difusa, havendo muita indefinição a seu respeito, o que dificulta a utilização adequada por parte das organizações (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Segundo Ruas, a noção de competência reflete-se em duas diferentes perspectivas: a individual e a coletiva, sendo que a coletiva pode abranger grupos ou a organização como um todo, sendo chamada de competência organizacional.

Neste trabalho o foco recai sobre as competências organizacionais, cujo estudo cresce e se firma a partir dos conceitos de *core competences* apresentado por Prahalad e Hamel (1990) e da “*Visão Baseada em Recursos*” de Wernerfelt (1984), apresentando-se como uma real ferramenta de análise e de busca de melhoria na gestão estratégica de negócios.

Nos últimos anos, um avanço no estudo desse tema pode ser percebido, na medida em que o foco desloca-se de uma análise estática e conceitual, para uma visão mais dinâmica e prática, onde se procura pormenorizar o processo de formação e desenvolvimento das competências, ou seja, a forma como elas surgem, evoluem e são renovadas durante a trajetória da organização (DREJER, 2000; HELFAT e PETERAF, 2003; POST, 1997).

A importância do estudo desse tema reside no fato de que, embora haja um certo consenso sobre a contribuição das competências organizacionais na obtenção de vantagem competitiva, as empresas ainda precisam aprender a gerenciá-las com maior eficiência, utilizando-se de mecanismos capazes de acompanhar, avaliar e atuar sobre o seu desenvolvimento. Assim a empresa tomaria uma posição mais pró-ativa, tanto no sentido de

potencializar e tirar proveito destas competências, quanto no de perceber a necessidade de renová-las ou substituí-las.

Além disso, o estudo desse processo envolve também um exercício de auto-conhecimento, ou seja, a organização, ao descobrir como se formam suas competências, acaba por conhecer e entender melhor sua história e como ela contribuiu para o alcance e manutenção dessas competências.

A partir dessa evolução nos estudos aplicados ao meio empresarial privado, acredita-se, também, que o exame das competências organizacionais e da forma como elas se desenvolvem nas instituições públicas pode trazer uma nova perspectiva de análise, capaz de auxiliar no aperfeiçoamento e na busca pela eficiência na gestão do setor público no País.

Cabe salientar que, no meio acadêmico, é cada vez maior o número de pesquisas direcionadas a temas ligados à administração pública e à gestão social (HOCAYEN-DASILVA *et al.*, 2006), o que reflete, claramente, uma demanda do meio institucional, onde a preocupação com questões estratégicas, com a qualidade dos serviços prestados e com a competitividade do País em nível mundial torna-se uma prioridade (GESPUBLICA, 2006).

A oportunidade de estudar um processo de mudança organizacional em uma instituição do setor público, por si só, já se apresenta como uma boa justificativa para a pesquisa, pois será capaz de revelar uma abordagem diferente sobre um tema que vem sendo analisado de forma mais freqüente no âmbito da iniciativa privada.

Ao estudar o desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública busca-se revelar elementos e fatores específicos deste setor, pois como afirmam Finger e Brand (2001), o ambiente político em que operam as organizações públicas, com a atuação de diferentes atores e interesses, tornam o seu funcionamento mais complexo que as organizações privadas. Outra peculiaridade presente na área pública é a rígida e estrita fundamentação legal que rege a sua atividade administrativa, pois “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (MEIRELLES, 1990, p.78).

Espera-se que, justamente, esse contexto particular e as características peculiares do tipo de instituição estudada nesta pesquisa, apresentem uma perspectiva diferenciada, capaz de trazer considerável contribuição à teoria administrativa e ao estudo do comportamento dinâmico das competências organizacionais, com a percepção e a análise de novos elementos e fatores influentes nesse processo, e por conseqüência, possibilitar uma melhor modelagem do mesmo.

Sobre a escolha de apenas uma instituição para a pesquisa, entende-se justificada, por tratar-se de um estudo que lida, consideravelmente, com condições contextuais do setor público do país, altamente pertinentes ao fenômeno estudado (YIN, 2005) e por necessitar de um aprofundamento histórico a ser aplicado à análise do desenvolvimento de competências organizacionais.

Considerando que as organizações em geral, tanto públicas quanto privadas, estão inseridas atualmente num contexto que exige alta capacidade de adaptação e evolução constante, necessitando o desenvolvimento permanente de um conjunto de competências organizacionais que possibilitem mantê-las em constante aperfeiçoamento (ODERICH, 2005), este trabalho investiga como se comporta essa dinâmica das competências dentro das organizações na área pública.

Neste contexto apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **Como ocorre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública no Brasil?**

3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos com o propósito de orientar a realização do presente trabalho.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em **analisar o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público.**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para contribuir com o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos, expostos a seguir:

- a) Identificar as principais competências organizacionais em uma instituição pública e os elementos que as compõem;
- b) Identificar os elementos que constituem o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais na instituição estudada;
- c) Mapear o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais ao longo do tempo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta a revisão dos principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa, dividindo-se em três partes principais. A primeira referente à conceituação sobre competências organizacionais, com breve histórico teórico a respeito do assunto. A segunda refere-se ao processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais, com a descrição e análise de diferentes *frameworks* encontrados na literatura. A terceira parte traz uma análise da atual situação da gestão pública no país e sua evolução nas últimas décadas, contextualizando a realidade na qual se insere a instituição estudada nesta pesquisa.

4.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

4.1.1 Origens das Competências Organizacionais

A discussão sobre competências organizacionais, indiretamente, teve início com a proposta de Penrose (1959), que sugere que a empresa é um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos, ao longo do tempo, é determinada por decisões administrativas. Segundo a autora, “*os produtos finais produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar usando seus recursos*” (PENROSE, 1959, p.150).

Buscando os conceitos dessa autora, Wernerfelt (1984) desenvolveu a chamada “*Visão Baseada em Recursos da firma*” (VBR) que sugeria um novo olhar sobre o que se pensava a respeito de estratégia na época, trazendo uma visão da estratégia desenvolvida a partir dos recursos internos da empresa e não baseada apenas no ambiente externo. Assim, as empresas deveriam ser avaliadas pela perspectiva de seus recursos produtivos, de forma a identificar aqueles que conduziriam a uma maior lucratividade (WERNERFELT, 1984).

Durante a década de oitenta, a perspectiva dominante no que tange à análise estratégica era a Teoria da Organização Industrial, orientada de fora para dentro das organizações e que enfatizava o conteúdo das estratégias. Este modelo teórico explicava o sucesso competitivo das empresas a partir da estrutura da indústria, deixando um papel secundário aos processos intraorganizacionais (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1999).

Com sua nova abordagem, Wernerfelt (1984) sugeria em seu artigo que:

- A análise das empresas deve ser feita sob a perspectiva dos recursos, diferente da perspectiva tradicional de produtos;
- A identificação de recursos que podem conduzir à alta lucratividade, criando as chamadas barreiras à posição de recursos;
- A estratégia para uma grande empresa envolve a busca de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos;
- Uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito.

Outros autores desenvolveram o conceito da VBR, buscando aperfeiçoar a teoria e torná-la mais completa. Dentre estes autores, surge a contribuição de Barney (1991), que vê a organização com um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis. Este pacote torna-se um sistema único, através de uma rede de interpretações comuns, que mantêm, renovam e moldam esses recursos.

Barney (1991) sugere também critérios para identificar os recursos considerados estratégicos:

- Valor: um recurso precisa ser valioso para ser estratégico, precisa ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização, possibilitando melhor explorar as oportunidades do mercado;
- Raridade: quanto mais raro e maior a demanda entre as firmas presentes no mercado e entre os potenciais competidores maior é o valor estratégico do recurso;
- Inimitabilidade: o recurso deve ser difícil de imitar. Os recursos devem ser inovadores o suficiente para garantir uma distância estratégica das outras firmas. Para isso, a empresa deve possuir relações sociais, cultura e tradições capazes de explorar esta tecnologia na implementação estratégica;
- Substitutibilidade: qualquer um dos critérios anteriores pode perder o valor se a concorrência for capaz substituir o recurso por um equivalente.

Barney e Hesterly (1996) citam três razões para um recurso ser difícil de imitar ou substituir. A primeira seria a história única da empresa, ou seja, cada empresa passa por uma série única de eventos para desenvolver seus recursos. A segunda refere-se à ambigüidade causal, que acontece quando não se consegue identificar claramente qual a razão do desempenho superior de uma empresa, pois esse é o resultado da interação de diversos recursos específicos dessa organização. E em terceiro surge a questão da complexidade social de alguns recursos, tais como a cultura organizacional, os times de trabalho, a reputação da empresa junto aos consumidores, entre outros.

Assim a formulação da estratégia passa a ser vista de uma nova forma, pois até então o paradigma dominante era o da estratégia como resultado da análise externa da indústria e do ambiente competitivo (PORTER, 1980). Nesta nova visão a estratégia deve ser formulada com vistas a obter o melhor proveito dos recursos e suprir as lacunas de recursos, para assim alcançar uma maior vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Sobre a VBR, Collis e Montgomery (1995) vão mais além e afirmam que ela combina a análise dos fenômenos internos das companhias com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo, ou seja, a VBR seria construída sobre as abordagens estratégicas anteriores e não para substituí-las.

No início dos anos 90, surge o termo *core competence*, ou competência essencial, mais exatamente, com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), que sugerem que as organizações de sucesso apóiam-se em alguns recursos especiais, aos quais dão o nome de “*core competences*”. Essas competências essenciais seriam espécies de “*raízes da competitividade*”, conferindo às organizações uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, como apresentado na Figura 1, “*a corporação, como uma árvore, cresce a partir de suas raízes. Produtos essenciais são nutridos pelas competências e dão origem a unidades de negócios cujos frutos são os produtos finais*” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.82).

Três testes podem ser utilizados para identificar uma competência essencial em uma organização. Primeiramente é necessário verificar se ela oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; em segundo ela deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final e, finalmente, deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

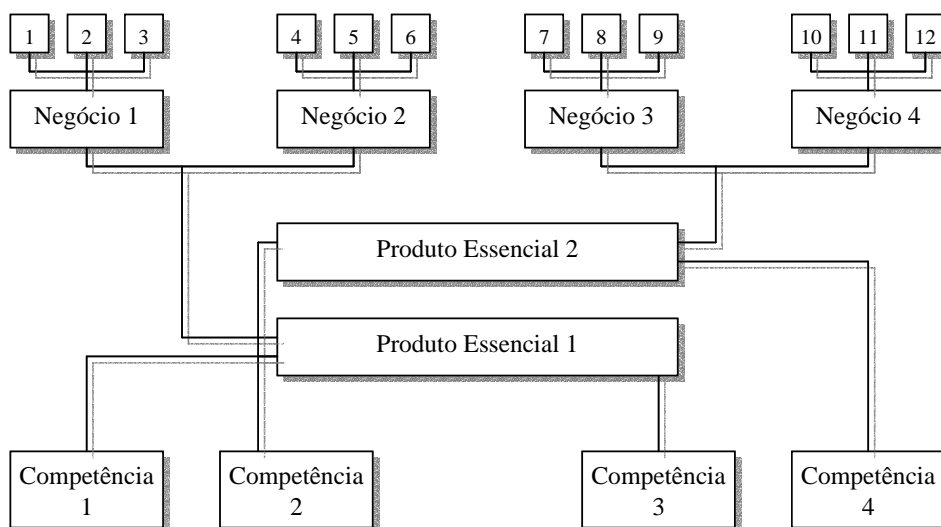


Figura 1: Competências como raízes da competitividade.

Fonte: PRAHALAD E HAMEL (1990, p.82)

4.1.2 Tipos de Competências Organizacionais

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), as condições apresentadas por Prahalad e Hamel, para a identificação de competências essenciais, acabaram por fazer das mesmas tipos específicos de competências organizacionais bastante raros. Ruas, Antonello e Boff (2005) complementam dizendo que a ausência de “*core competences*” numa organização não significa que essa não tenha competências do tipo organizacional. Os autores sugerem a existência de pelo menos outros dois tipos de competências organizacionais: as **básicas**, que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; e as **seletivas**, que diferenciam a organização no seu espaço de competição, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Fleury e Fleury (2004a, p.47) reforçam essa idéia ao afirmarem que “*a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações*”.

Vários autores procuraram desenvolver tipologias para as competências organizacionais, que envolvem mais do que apenas as essenciais. Uma delas é Leonard-Barton (1995) que começa reforçando o conceito de competências essenciais como sendo aquelas que propiciam à organização uma vantagem competitiva, sendo construídas ao longo do tempo e dificultando a sua imitação. Porém, essa autora relata mais duas categorias que constituem a análise das competências essenciais:

- Competências habilitadoras: apresentam-se como necessárias, mas não são suficientes para propiciar à empresa status diferencial de forma competitiva. Caracterizam-se como sendo as necessárias à competitividade da organização.
- Competências suplementares: estas adicionam valor às competências essenciais, mas apresentam como deficiências a possibilidade de serem imitadas.

Segundo a autora, para que se chegue ao status de essencial, toda competência tem que percorrer o mesmo caminho, que se inicia com as competências suplementares com pouca importância estratégica, passando pelas competências habilitadoras, e finalmente, chega às competências essenciais que estrategicamente são as mais importantes.

Mills *et al.* (2002) procuram sistematizar os diversos níveis de entendimento da noção de competências aplicadas à organização, apresentados na Figura 2.

Conceito	Descrição
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócio	Competências e atividades-chaves esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de Suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Competências Dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Figura 2: Variações do Conceito de Competências

Fonte: Mills *et al.* (2002, p.13)

Já Zarifian (2001) distingue alguns conteúdos sobre as competências organizacionais, configurando assim diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- Competências sobre processos – referem-se ao processo de trabalho.
- Competências técnicas – referem-se especificamente ao trabalho a ser realizado.
- Competências sobre a organização – tratam sobre a organização e seus fluxos de trabalho.
- Competências de serviço - aliam a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

- Competências sociais – tratam das atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. Seriam três os domínios dessa competência: autonomia, responsabilização e comunicação.

Henderson e Cockburn (1994), com a finalidade de explicar e de classificar as competências organizacionais, apresentam os conceitos de “*component competence*” (competência componente) e “*architectural competence*” (competência arquitetural), que seriam diferentes classes de capacidades que podem agir como origens das particularidades da vantagem competitiva de uma empresa.

A competência componente refere-se às habilidades ou ativos específicos das atividades locais particulares de cada firma, ou seja, conhecimentos e habilidades incorporados localmente. A competência componente pode ser o conhecimento e as habilidades desenvolvidas por profissionais com formação em várias disciplinas, tais como engenharia, design, mecânica, química, bioquímica, biologia, etc (LEONARD-BARTON, 1992; HENDERSON e COCKBURN, 1994).

Neste sentido, a competência componente apresenta duas qualidades especiais. Primeiramente, ela é altamente tácita, pois o conhecimento, em qualquer uma destas disciplinas, pode ser construído sobre o aprendizado, mas aprendizado na forma de experiência pessoal (PENROSE, 1959; KING *et al.*, 2002). Além disso, a competência componente é incorporada por indivíduos, equipes ou unidades maiores na firma. Uma 'equipe' deve ser vista como uma coleção de indivíduos que têm uma sólida experiência em trabalhar em conjunto, pois só assim o 'trabalho em equipe' pode ser desenvolvido (PENROSE, 1959).

Henderson e Cockburn (1994) enfatizam que quando se referem às competências componentes, pretendem englobar uma série de termos utilizados por outros autores: ‘recursos’, ‘conhecimentos e habilidades’, ‘sistemas técnicos’.

Já a competência arquitetural da firma representa a sua habilidade para integrar e combinar as competências componentes, combinando-as de maneiras diferentes e flexíveis, e para desenvolver novas competências arquiteturais e componentes, quando necessário. Dentro da definição de competência arquitetural incluem-se outros conceitos tais como: ‘*capabilities*’, ‘capacidades dinâmicas’, ‘capacidades integrativas’, ‘conhecimento coletivo’, ‘arquitetura organizacional’, ‘valores e normas’, entre outros (HENDERSON e CLARK, 1990).

4.1.3 Conceito de Competências Organizacionais

Ao analisar as diferentes tipologias e origens apresentadas na seção anterior, torna-se compreensível que o conceito de competências organizacionais não seja tão claro e unânime. Afinal, além de ser um termo relativamente novo, várias são as perspectivas pelas quais é estudado. Acredita-se, no entanto, que é justamente dessa diversidade de perspectivas e origens que se pode inferir uma conceituação mais ampla e abrangente para o termo, mesmo que para isso tenha-se que abrir mão de uma maior objetividade e singularidade conceitual.

Portanto, nesta pesquisa a formulação de um conceito mais apropriado, parte da contribuição de Prahalad e Hamel (1990) que afirmam que competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Outra contribuição vem de vários autores que procuram ligar o conceito de competência organizacional à busca da vantagem competitiva (KING, 2002; FLEURY e FLEURY, 2003). Por fim, utiliza-se a noção apresentada por Becker e Ruas (2005) sobre a “agregação de valor” proporcionada pela competência organizacional ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização.

Como essa pesquisa foi realizada sobre uma unidade de análise ligada ao setor público cabem algumas adaptações na busca de um conceito mais aplicável à realidade a ser estudada. Com isso, apresenta-se o seguinte conceito que sintetiza os *insights* colhidos acima: Competência organizacional é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral.

No caso do setor público a agregação de valor percebida pelo cliente, torna-se tão importante quanto o próprio desempenho organizacional, pois a finalidade da existência de uma organização pública é, antes mesmo de ter um bom resultado financeiro, cumprir com seu papel social, visando ao bem público e ao interesse da sociedade.

A expressão “de forma contínua” foi adicionada ao conceito, por acreditar-se que a formação e desenvolvimento de competências é um processo que acontece ao longo do tempo, passando por diferentes etapas. Porém, deve ficar claro que podem existir períodos de certa “estagnação”, ou seja, momentos em que o desenvolvimento da competência é menos intenso ou até interrompido. Muitas vezes, estes momentos podem revelar a necessidade de uma renovação ou alavancagem desta competência. Essas percepções serão aprofundadas na seção seguinte onde serão estudados os *frameworks*, que visam retratar esse processo.

4.2 FRAMEWORKS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Nos últimos anos, um avanço no estudo das competências organizacionais pode ser percebido, na medida em que o foco desloca-se de uma análise estática e conceitual, para uma visão mais dinâmica e prática, onde se procura pormenorizar o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ou seja, a forma como elas surgem, evoluem e são renovadas durante a trajetória da organização.

O aprofundamento desses estudos, através da análise de diferentes *frameworks* desenvolvidos por diversos autores em diferentes partes do mundo, pretende trazer uma contribuição significativa para a gestão empresarial e para a própria academia, ao permitir uma comparação das possíveis visões e interpretações sobre o tema. Dessa forma, acredita-se na possibilidade de construção de um *framework* mais abrangente, capaz de considerar e agrupar as relações e dinâmicas percebidas pelos autores da área de administração.

Segundo Wong e Aspinwall (2004) um *framework* é um conjunto de pressupostos básicos e princípios fundamentais de origem intelectual, que constitui uma base adjacente para a ação.

Os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas. Particularmente, empregam-se para (SHEHABUDDEEN ET AL., 2000):

- comunicar idéias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria;
- realizar comparações entre diferentes situações e abordagens;
- definir o domínio ou os limites de uma situação;
- descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta; e
- suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas.

O estudo dos *frameworks*, neste trabalho, tem como uma de suas principais finalidades a identificação, através de uma análise teórica, dos elementos que contribuem na formação e desenvolvimento das competências organizacionais, colaborando assim, para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Ressalta-se que nem todos os modelos e representações utilizados nesta pesquisa enquadram-se perfeitamente nos conceitos de *framework* apresentado, mas contêm pelo menos alguns de seus elementos e acredita-se que poderão contribuir para a construção conceitual e relacional proposta.

Cabe salientar, também, que esta revisão envolve *frameworks* de autores de diferentes países, como EUA, Reino Unido, Holanda, Dinamarca, China, Paquistão e Brasil, buscando assim uma compilação do que se escreve a respeito do tema no mundo. Com isso pretende-se agregar o máximo de percepções diferenciadas, decorrentes das origens dos estudos e da época em que foram produzidos.

Framework de Grant

Grant (1991) propõe um *framework* com a abordagem baseada em recursos para a formulação de estratégias, integrando temas chaves resultantes dos estudos existentes até então.

Embora, não tenha sido criado para analisar especificamente a evolução das competências organizacionais, o *framework* de Grant busca descrever fases de um processo de identificação, avaliação e potencialização dos recursos e capacidades da organização, o que, indiretamente, representa o desenvolvimento das competências organizacionais.

As etapas até a formulação da estratégia seriam:

- Identificar e classificar os recursos da firma: onde são avaliadas as forças e fraquezas em relação aos competidores e identificadas as melhores formas de utilizar os recursos da firma.
- Identificar as capacidades da firma: onde se verifica o que a empresa pode fazer melhor que seus rivais, identificando, ainda, os recursos necessários para cada capacidade e a complexidade das mesmas.
- Avaliar o potencial de geração de “ganhos” dos recursos e capacidades: em termos de sustentabilidade da vantagem competitiva e de apropriabilidade dos seus retornos.
- Selecionar a estratégia para melhor explorar os recursos e capacidades em relação às oportunidades externas.
- Identificar lacunas de recursos que precisam ser preenchidas: investindo em renovação, aumento e melhoria da base de recursos da firma.

Para melhor explicar o *framework* (Figura 3), o autor esclarece a diferença entre recursos e capacidades, onde recursos seriam “*os insumos no processo de produção... a unidade básica de análise*”, citando como exemplo equipamentos, habilidades pessoais, patentes, entre outros. Já capacidade é conceituada como a cooperação e coordenação deste “time” de recursos para desempenhar uma atividade (GRANT, 1991). Recursos e

capacidades passam a ser considerados fontes de direcionamento e lucratividade, sendo capazes, portanto, de gerar vantagem competitiva.

Além de demonstrar como as empresas devem identificar as potencialidades desses recursos e capacidades, o autor ressalta a importância da sustentabilidade dos mesmos destacando quatro características dos recursos: durabilidade, transparência, possibilidade de transferência e replicabilidade. Alerta também que a empresa deve ser capaz de “apropriar-se” dos retornos desses recursos, algo que se torna mais difícil quando são intangíveis.

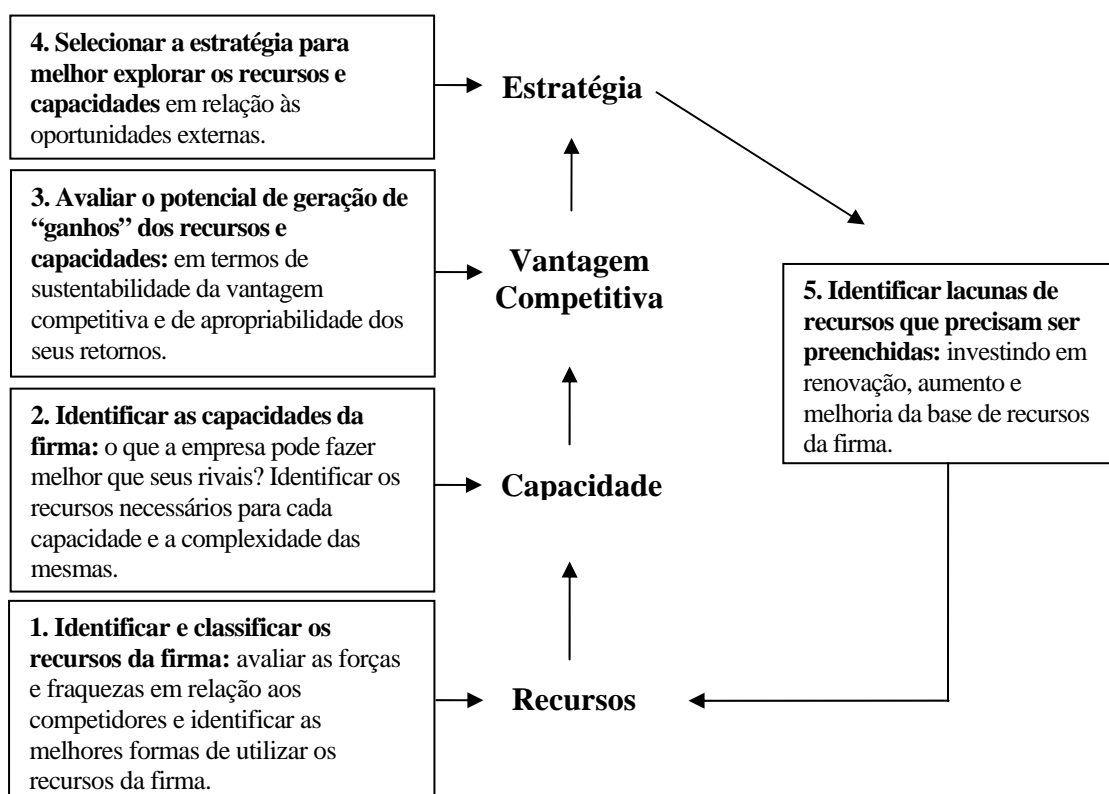


Figura 3: Abordagem Baseada em Recursos para Análise Estratégica.

Fonte: Grant (1991, p. 115)

Este *framework* sugere uma relação direta entre a identificação, avaliação e desenvolvimento de competências organizacionais com as escolhas estratégicas, ou seja, a estratégia é definida considerando-se o melhor aproveitamento dos recursos e capacidades disponíveis na organização em relação às oportunidades do mercado.

Framework de Petts

Petts (1997) apresenta uma outra visão do processo de desenvolvimento de competências nas organizações. Começando pelo conceito de competências essenciais, ele

lista seus atributos como sendo: a complexidade, a invisibilidade (dificuldade de ser identificada), a inimitabilidade, a durabilidade, a apropriabilidade, a impossibilidade de substituição e a superioridade (em relação às competências das outras organizações).

Logo a seguir traz o conceito de capacidades essenciais, que seria, resumidamente, uma cadeia de capacidades suficientes para transformar as competências essenciais já existentes na empresa em efetivos benefícios para os clientes, gerando um valor agregado percebido aos mesmos.

Adicionando a estes conceitos a variável “tempo”, o autor apresenta uma proposta de evolução básica das competências essenciais, relacionadas às necessidades e percepções dos clientes, ou seja, propõe que existam competências potenciais que poderão ser usadas para atender futura demanda de clientes e competências obsoletas que já não atendem as atuais necessidades ou não são mais percebidas pelos clientes.

Por fim, e completando as bases para o seu *framework* (Figura 4), ao qual dá o nome de “*Máquina de Competências Essenciais*”, Petts (1997) insere a figura das meta-habilidades, responsáveis pela ‘produção’ das habilidades que dão suporte à criação e desenvolvimento das competências essenciais. Seis são as meta-habilidades sugeridas pelo autor:

- Identificação de habilidades: refere-se a identificar quais as habilidades serão necessárias no futuro, de forma a providenciar sua construção ou aquisição. O primeiro passo, nesse caso seria identificar as atuais habilidades existentes na organização, para só depois verificar as novas necessidades.
- Aprendizagem organizacional: não deve ser confundida com aprendizagem individual. Os gestores devem procurar constantemente a produção de conhecimento de qualidade e sua disseminação efetiva para toda organização.
- Conhecimento incorporado: é uma consequência direta da aprendizagem organizacional. Refere-se ao gerenciamento das complexas rotinas de incorporação do conhecimento pelas organizações.
- Desdobramento rápido: diz respeito à velocidade com que a organização consegue construir ou reconstruir suas capacidades essenciais.
- Reconstrução: é a habilidade para remontar os processos de negócio. Quando essa remontagem se antecipa, por exemplo, a uma mudança do mercado, traz segurança ao negócio e às pessoas.

- Inovação: refere-se não só à inovação de produtos, mas, também, de processos. Através de um espírito empreendedor busca-se a melhor maneira de gerar benefícios aos clientes a partir de recursos tangíveis e intangíveis.

O autor afirma que seu *framework* funciona como um potente catalisador, que estimula questões estratégicas. A “*Máquina de Competências Essenciais*” provê uma perspectiva esclarecedora em decisões estratégicas fundamentais como alianças estratégicas e posicionamento de mercado, pois analisa ao mesmo tempo a situação passada, atual e os prognósticos futuros em relação às competências organizacionais.

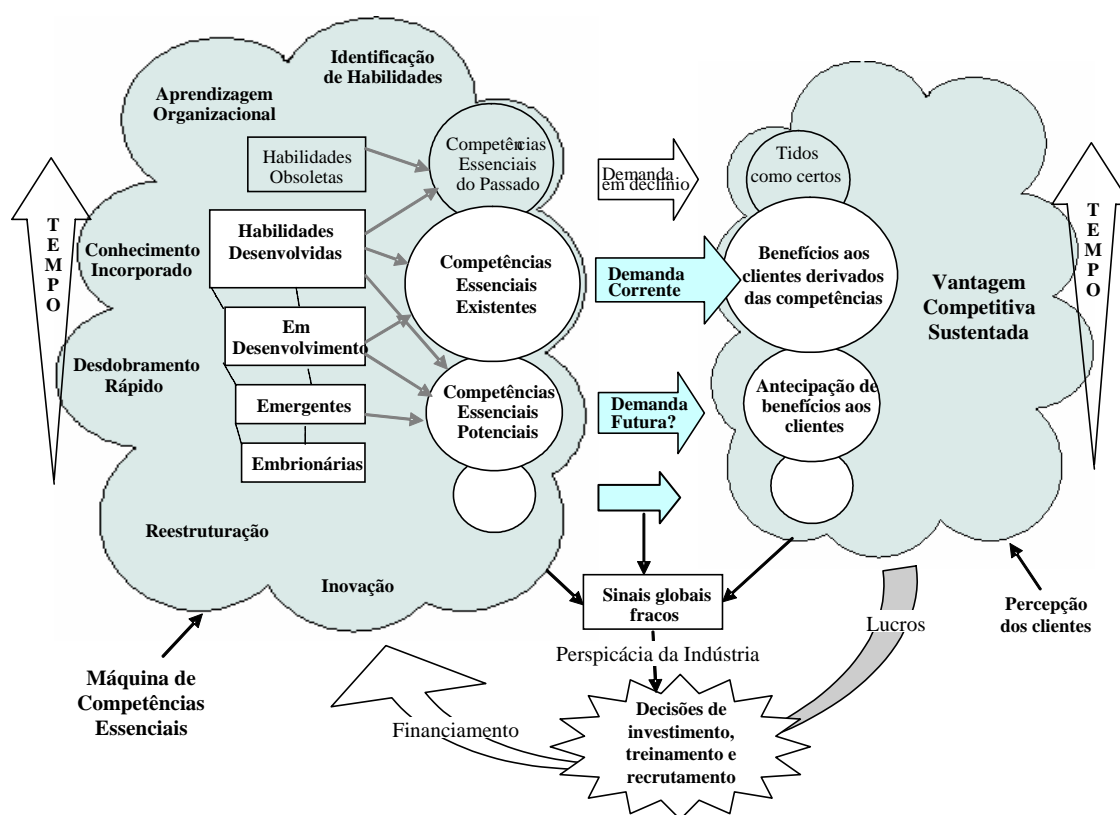


Figura 4: Competência essencial como uma máquina de crescimento
Fonte: Petts (1997, p.557)

Framework de Teece, Pisano e Shuen

Na sua modelagem Teece, Pisano e Shuen (1997), sugerem uma nova nomenclatura para análise dos processos de desenvolvimento de competências na organização, que são as chamadas “capacidades dinâmicas”.

Considerando o caráter dinâmico das competências organizacionais na trajetória da empresa, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas como sendo as habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar as competências, de forma a

responder as circunstâncias do mercado. Três são os fatores que contribuem para o reconhecimento dessas capacidades:

1) Os processos organizacionais e gerenciais: que são as maneiras como as atividades são desempenhadas, as rotinas, os padrões de práticas diárias e a aprendizagem. Envolvem a coordenação e a integração das atividades da organização, a aprendizagem necessária para a melhoria dos processos e capacidade de reconfiguração e transformação estrutural e processural da empresa.

2) A posição da empresa: que se refere à posição em que a organização encontra-se em relação aos ativos que possui e utiliza em seus processos. Incluem-se nesses ativos os bens tecnológicos, financeiros e estruturais, assim como os bens ligados à reputação e à relação com clientes/fornecedores. Por fim, são consideradas também as fronteiras organizacionais, ou seja, o nível de integração com o mercado;

3) Os caminhos possíveis a serem seguidos: que representam as alternativas de estratégias e as oportunidades promissoras para a empresa. Envolvem a trajetória percorrida pela empresa (*path dependence*), as oportunidades tecnológicas e a avaliação das melhores alternativas.

Segundo os autores, a abordagem baseada em capacidades dinâmicas tende a guiar os gestores na criação de competências distintivas e difíceis de imitar, gerando vantagem competitiva considerável em relação aos competidores.

Dentro dessa abordagem a estratégia envolve a escolha e o comprometimento com caminhos e trajetórias de longo-prazo no desenvolvimento de competências organizacionais. Essas escolhas dizem respeito, por exemplo, a estratégias de entrada em um determinado mercado, à definição do tempo certo para explorá-lo, baseado nos recursos e capacidades disponíveis. As estratégias sobre diversificação ou especialização também devem ser tomadas em função das competências e capacidades distintivas da organização.

Framework de Sanchez e Heene

Sanchez e Heene (1997) apresentam um *framework* de desenvolvimento de competências organizacionais fortemente influenciado pela chamada “*Visão Baseada em Competências*”, que vem sendo desenvolvida por uma rede de pesquisadores e praticantes da administração estratégica, predominantemente européia, de países como Dinamarca, Bélgica, Alemanha e Inglaterra (CORDEIRO e PEREIRA, 2005). Segundo Leite e Porsse (2003) essa

teoria busca combinar a Teoria da Organização Industrial com a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

Segundo Sanchez e Heene (1997) a teoria da Competição Baseada em Competências mostra-se mais completa, porque analisa a competição como uma disputa dinâmica entre competências, buscando equilibrar duas realidades: (1) a dinâmica e a complexidade do mundo real; e (2) as capacidades cognitivas limitadas do homem diante de tal complexidade dinâmica.

O *framework* de Sanchez e Heene (1997), representado na Figura 5, apresenta um “*ciclo virtuoso*” para construção e alavancagem de competências organizacionais. Assim, a construção de competências é o processo pelo qual a empresa **cria** novas opções estratégicas a partir de novos recursos, ou seja, são oportunidades para desenvolver produtos que são novas fontes de fluxo de caixa. Similarmente, a alavancagem de competências é o processo pelo qual a empresa **exerce** opções estratégicas, utilizando-se dos recursos já existentes, para criar e comercializar produtos, e ao fazê-lo gerar fluxo de caixa corrente. Esse fluxo de caixa gerado pode ser investido tanto na construção de novas competências como na alavancagem das existentes, fechando o ciclo.

Mahoney e Sanchez (1997) destacam que esse movimento de construção e alavancagem de competências apresenta-se como uma resposta ao dinamismo do processo competitivo, o qual exige uma constante modificação na natureza e no uso dos recursos em decorrência das mudanças nas oportunidades e nas ameaças concernentes à empresa.

Seguindo a mesma linha desses autores, Leite e Porsse (2003) afirmam que, segundo a visão baseada em competências, em primeiro lugar, as competências organizacionais são **dinâmicas**, pois a alavancagem e a construção de competências exigem a ocorrência de interação de pessoas e grupos dentro das empresas; de empresas e fornecedores externos de recursos; de firmas e clientes; de empresas competitivas e cooperativas.

Em segundo lugar, as competências organizacionais são **sistêmicas**, ou seja, as firmas funcionam como sistemas abertos que buscam objetivos definidos, em que ativos tangíveis e intangíveis interconectados são organizados sob uma lógica estratégica, mediante o uso de processos gerenciais, tais como a alavancagem e a construção de novas competências.

Em terceiro lugar, as competências organizacionais também são **cognitivas**, pois dadas as diferenças de cognição gerencial, têm-se diferenças de padrões de construção de competências e atividades de alavancagem de competências.

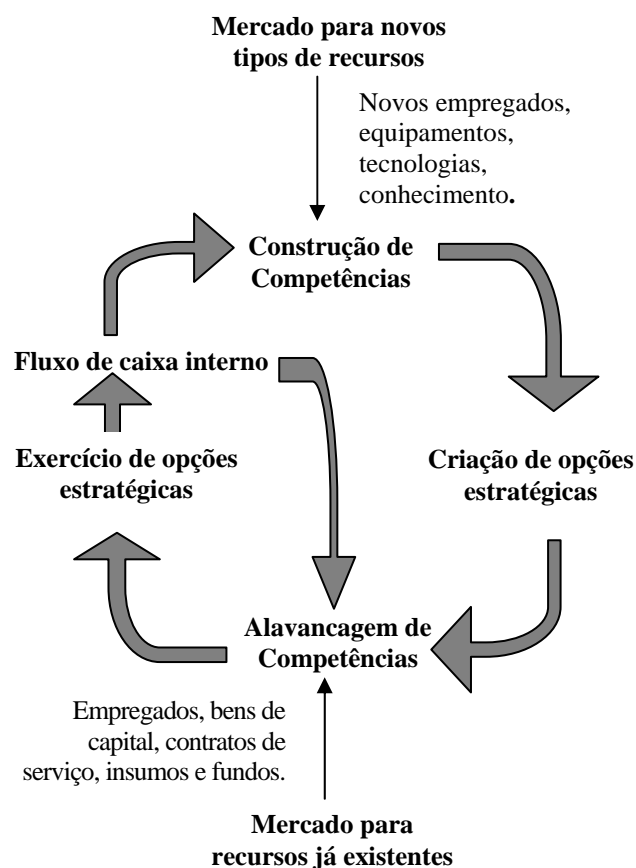


Figura 5: Ciclo Virtuoso de Construção e Alavancagem de Competências
 Fonte: adaptado de Sanchez e Heene (1997, p.310)

Por fim, as competências são **holísticas**, visto que a teoria da Competição Baseada em Competências propõe medidas de desempenho da empresa que vão além dos indicadores de retorno financeiro, sugerindo uma visão da empresa como sistema multidimensional, ao mesmo tempo quantitativo e qualitativo, tangível e intangível, ao mesmo tempo humano, social e econômico.

Framework de Post

Post (1997) sugere um *framework* baseado em dois conceitos principais: o de “*construção de competências*” e o de “*alavancagem de competências*”.

Para esse autor existem distinções essenciais entre estes dois termos. Construção de competências seria qualquer processo pelo qual a firma alcança mudanças qualitativas no seu estoque de ativos e capacidades existentes, incluindo novas habilidades para coordenar e empregar novos ou antigos ativos e capacidades de modo a ajudar a organização a buscar seus objetivos. Já a alavancagem de competências, segundo o mesmo autor, é a aplicação das competências organizacionais existentes nas oportunidades oferecidas pelo mercado, de

forma que não seja necessário realizar mudanças qualitativas nos ativos e nas capacidades já existentes na empresa.

O *framework* empírico de Post (Figura 6), criado a partir de um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de software, sugere que o passo inicial é a definição da missão, visão e valores da organização, baseada nos interesses dos seus *stakeholders*.

A partir deste ponto são construídas as competências organizacionais a fim de fechar as lacunas estratégicas existentes, dando origem às competências essenciais, baseadas em conhecimentos e habilidades da organização.

Utilizando-se de suas capacidades de execução e de seus sistemas de operação a empresa passa para a fase de alavancagem das competências organizacionais empregando-as da melhor forma possível nas oportunidades existentes no mercado.

Assim fecha-se um ciclo em que a partir desta alavancagem e das competências construídas ao longo do tempo, a missão e visão da organização são revisadas dando início a um novo ciclo, com a construção de novas competências e suas aplicações.

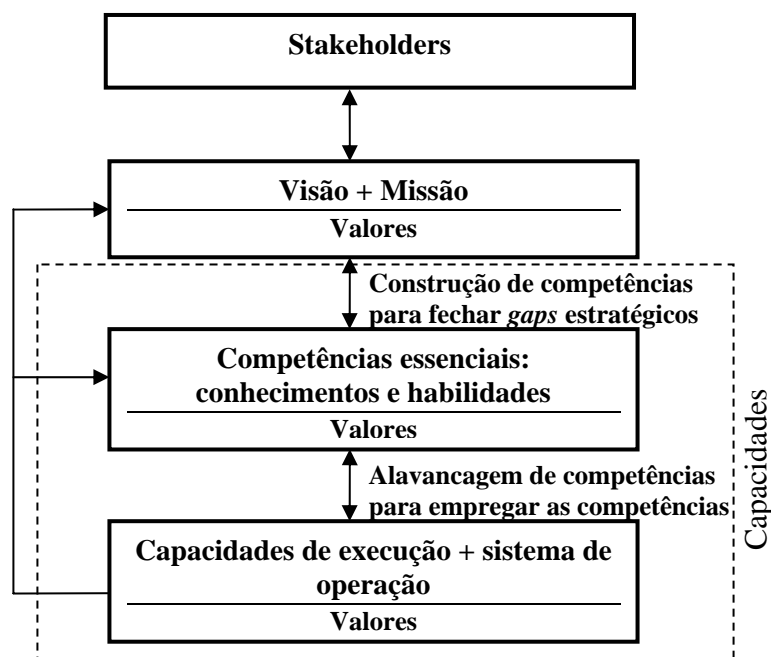


Figura 6: Framework de Construção e Alavancagem de Competência
 Fonte: Post (1997, p.735)

Envolvendo e promovendo o processo de construção e alavancagem de competências, o autor busca o conceito de capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997), incluindo-as no seu *framework* e, também, ressalta a presença constante dos valores da organização em todas as etapas do processo.

O *framework* de Post explicita claramente a presença da estratégia no processo de formação e desenvolvimento de competências, ao colocar como passo inicial do seu modelo, justamente, a definição de visão e missão da empresa, que são classicamente apontados como os pontos fundamentais para a criação de um planejamento estratégico.

Framework de Awuah

Awuah (1997) apresenta uma proposta, que não pretende ser um *framework* completo de desenvolvimento de competências, mas que analisa a importante influência das redes de relações de troca nesse desenvolvimento.

Para o autor as redes de relações de trocas são ativos que podem ser explorados para desenvolver as competências organizacionais. Portanto, a capacidade de uma organização para administrar relações com atores significantes cujos recursos e atividades podem facilitar ou constranger o seu desempenho de mercado é um recurso importante que não pode ser negligenciado (AWUAH, 2001).

O *framework* proposto por Awuah (1997), mostrado na Figura 7, sugere que o desenvolvimento de competências organizacionais é, em larga escala, influenciado por três fatores básicos e as relações entre eles:

1. A transferência de elementos de troca, ou seja, a troca de produtos/serviços e informações, trocas financeiras e trocas sociais.
2. A aprendizagem mútua empreendida pelas partes.
3. As adaptações mútuas que as partes fazem.

A relação entre os elementos de resultados de troca traz vários benefícios para as partes. Pela transferência regular e efetiva de tais elementos de troca, o conhecimento de um ator sobre as características e expectativas de seu parceiro será aumentado. Além disso, as partes interagindo aprenderão a responder depressa a ameaças ou oportunidades que podem ter efeitos nas suas relações de troca. A relação social contribui grandemente para a cooperação, compreensão e confiança, que fortalecem os laços entre as empresas.

Ainda, segundo Awuah (2001), o processo de interação denota aprendizagem. Por exemplo, o conhecimento sobre as diferentes situações competitivas enfrentadas pelos atores em interação e a experiência de lidar com elas acumula com o passar do tempo.

Mudanças na rede podem gerar adaptações mútuas das partes. Essas adaptações agem como monitores do progresso da mudança e registros do seu resultado, servindo de referências futuras para a tomada de decisão.

Por fim, Awuah (1997) acredita que as relações de troca, caracterizadas pela transferência de elementos de troca, pela aprendizagem e pelas adaptações ocorridas nas partes, conduzirão a um melhor desenvolvimento de competências.

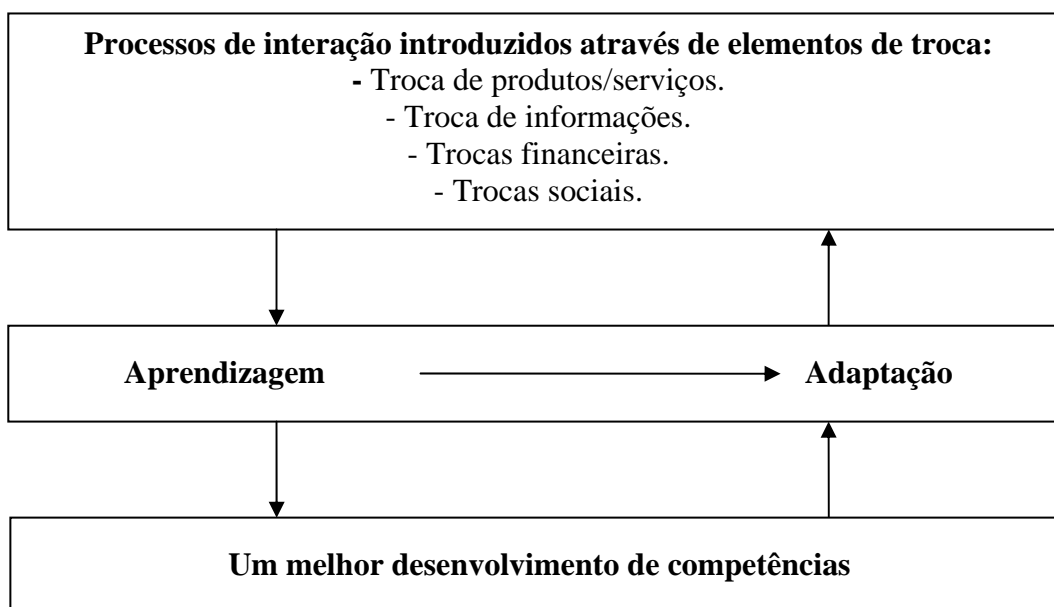


Figura 7: Desenvolvimento de competências organizacionais através de uma rede de relações de troca
 Fonte: adaptado de Awuah (1997, p.578)

Framework de Drejer

Visando ajudar a compreender o desenvolvimento e as mudanças nas competências de uma organização Drejer (2000) desenvolveu um *framework* que pretende descrever e diagramar o processo de evolução dessas competências organizacionais. Para isso parte da definição que competências são constituídas de quatro elementos e suas relações (DREJER,2000):

- Tecnologia : freqüentemente é a parte mais visível da competência. São as ferramentas que as pessoas usam. Exemplos: maquinário, equipamentos, *softwares*, bancos de dados, etc.
- Seres Humanos : é a parte mais perceptível das competências. O autor salienta que se as pessoas não fazem bom uso da tecnologia, não adianta ela existir.
- Organização : é o sistema gerencial formal, como sistemas de planejamento e controle, sistemas de pagamentos, canais de comunicação, hierarquia, etc.
- Cultura : é a organização informal da empresa que influencia as pessoas a compartilhar valores e normas que guiam suas atividades.

Drejer (2000), propõe também uma tipologia para as competências, classificando-as em: de tecnologia simples com poucas pessoas envolvidas; de tecnologias integradas em uma grande unidade organizacional; e a de sistema complexo, com muitas pessoas envolvidas de diferentes departamentos e unidades organizacionais.

Segundo esse autor o ponto de partida para o desenvolvimento das competências da empresa é a aprendizagem organizacional, primeiramente, porque esse desenvolvimento tem como um dos principais elementos as pessoas, que em última instância são aqueles que efetivamente aprendem. Além disso, o termo competência está muito ligado ao aprendizado que as pessoas passam para se tornarem mais competentes.

Por fim, Drejer apresenta um diagrama demonstrativo dos níveis de evolução das competências, representado na Figura 8, onde sugere uma escala que vai do “*novice*” (novato) até o “*World Class*”(classe mundial), passando por alguns níveis representativos da evolução do desempenho das competências no passar do tempo.

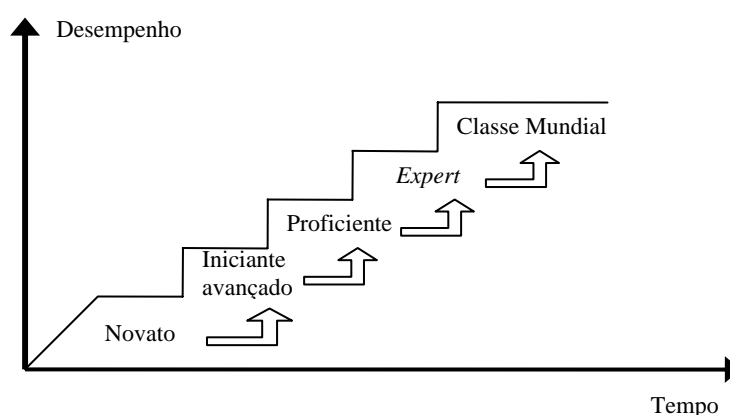


Figura 8: Os níveis de desenvolvimento das competências

Fonte: Drejer (2000, p.215)

Framework de Xu, Zhao, Wanyan e Chin

Xu *et al.* (2000) propõem-se realizar uma categorização das inovações e a análise do seu papel no aumento e renovação das competências organizacionais. Portanto o *framework* criado por esses autores é direcionado fortemente para importante relação existente entre inovação e desenvolvimento de competências organizacionais.

Apoiados em Henderson e Clark (1990) eles afirmam que algumas atividades de inovação rompem ou destroem competências já estabelecidas de uma firma, enquanto outras refinam e potencializam as competências. Complementando, afirmam que diferentes tipos de

inovações requerem diferentes comportamentos organizacionais e diferentes habilidades gerenciais.

Segundo os autores as inovações podem ser definidas segundo a extensão do impacto que causam nas capacidades e competências da organização, como radical ou incremental. A inovação radical acontece quando o conhecimento tecnológico explorado é muito diferente do existente até então, assim a inovação viria para “destruir” a competência. Já na inovação incremental o conhecimento requerido constrói em cima do conhecimento existente, gerando um aumento da competência organizacional.

Para explicar o conceito de competências essenciais, os autores citam Leonard-Barton (1992), para quem as competências e capacidades essenciais consistem basicamente em quatro fatores, que interagem determinando como a organização pode explorá-las. O primeiro fator são os conhecimentos e habilidades, representados pelo *know-how* técnico e pessoal. O segundo são os sistemas gerenciais, como, metodologias de incorporação de conhecimento, programas de educação internos, entre outros. O terceiro elemento seriam os sistemas físicos, tais como, equipamentos, ferramentas e sistemas de engenharia. E por, fim, o quarto fator são os valores, ou seja, as atitudes, comportamentos e normas que dominam a organização.

Quanto ao *portfolio* de inovação, Xu *et al.* (2000) apresentam cinco aspectos pelos quais ele pode se estender, conforme demonstrado na Figura 9

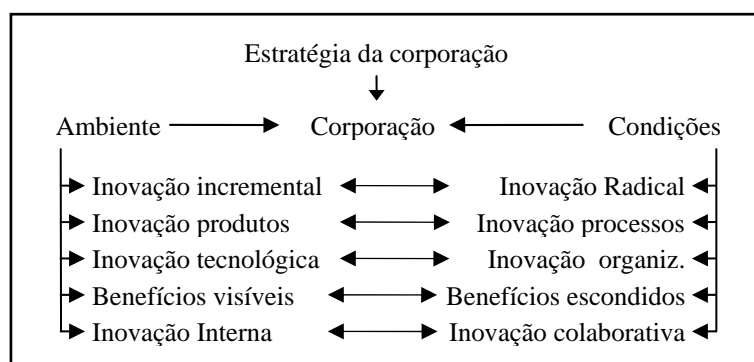


Figura 9: Portfolio de Inovação

Fonte: adaptado de Xu *et al.* (2000, p.136)

Para Xu *et al.* (2000) a relação entre competências essenciais e o *portfolio* de inovação é uma interação mútua, pois a escolha de um *portfolio* de inovação é baseado nas competências essenciais da firma, enquanto que o *portfolio* de inovação é o caminho para que as competências sejam cultivadas e aumentadas. Em pesquisa empírica realizada em empresas chinesas os autores encontraram três padrões básicos para essa relação:

1. **Competências essenciais são construídas através de inovações secundárias**, ou seja, a partir de importação e absorção de tecnologias. Nesse caso a empresa precisa ter uma forte capacidade de absorção de capacidades.
2. **Competências essenciais são construídas a partir da colaboração com outras organizações**. Isso acontece através de associações, *joint ventures*, licenças, contratos de pesquisa, etc. Nessa situação a organização precisa ter boa relação e cooperação com seus parceiros.
3. **Competências essenciais se desenvolvem internamente**, projetando as competências existentes e desenvolvendo novas. Isso exige que a empresa tenha um bom mix de tecnologias essenciais e que não tenha que mudá-la muito frequentemente.

Por fim, os autores afirmam que diferentes tipos de mudanças tecnológicas tendem a ter diferentes relações com as capacidades existentes na organização, influenciando a escolha entre desenvolvimento interno ou aquisição externa de conhecimento. De acordo com sua pesquisa essa escolha não depende só das mudanças tecnológicas acontecidas no ambiente empresarial, mas também das capacidades tecnológicas da organização e da capacidade de investimento. Como exemplo deste movimento é apresentado um *framework*, que mostra a influência do ambiente tecnológico externo, das capacidades tecnológicas e das condições internas da empresa, e do próprio estágio do ciclo de vida da empresa, no “caminho” de acumulação de competências tecnológicas (Figura 10).

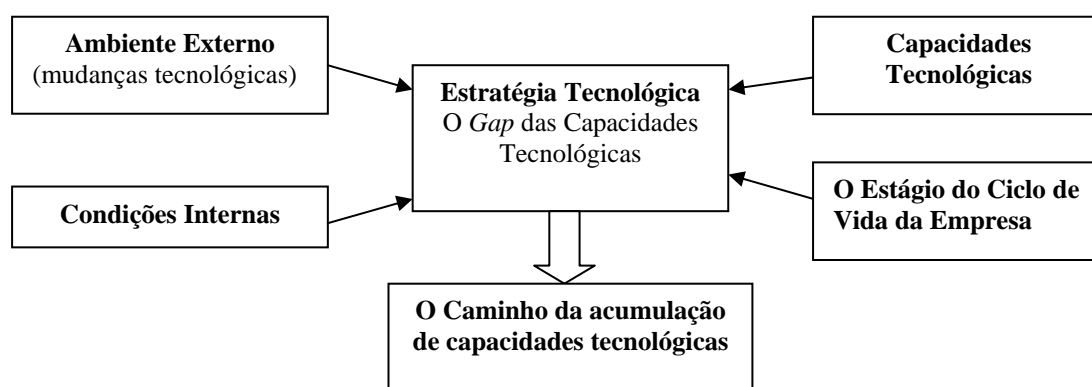


Figura 10: Exemplo de *framework* de acumulação de competências organizacionais tecnológicas
Fonte: adaptado de Xu *et al.* (2000, p.138)

***Framework* de Büttgenbender e Figueiredo**

É perceptível que a aprendizagem organizacional vem sendo considerada muito importante dentro das diferentes teorias sobre o desenvolvimento de competências organizacionais.

Corroborando com essa visão estudos empíricos que tentam explorar a real participação dos processos de aprendizagem organizacional na acumulação de competências na organização são cada vez mais freqüentes (BÜTTENBENDER e FIGUEIREDO, 2002; FERIGOTTI, 2007).

Büttenbender e Figueiredo (2002) trabalham com um *framework*, baseado em Lall (1992), que procura medir a acumulação de competências organizacionais no decorrer do tempo. Embora a aplicação empírica feita por esses pesquisadores tenha foco nas competências tecnológicas, percebe-se o potencial contributivo desse *framework* para a análise do desenvolvimento de competências organizacionais.

O *framework*, representado no Quadro 1, apresenta em suas linhas níveis de evolução das competências organizacionais, sendo que os dois primeiros níveis referem-se a competências de rotina e os demais níveis às competências inovadoras. Nas colunas são colocadas as funções, cujas competências estão sendo avaliadas.

	Funções tecnológicas e atividades relacionadas
Competências Tecnológicas	PRODUTOS
	Rotina
(1) Básico	Fabricação de modelos de máquinas, seguindo especificações amplamente aceitas (ex: máquinas de operação manual e mecânica). Controle de Qualidade de rotina. Fornecimento a mercados nacionais.
(2) Renovado	Replicação aprimorada de modelos de máquinas, com adaptações. Inspeção e controle de qualidade de rotina. Obtenção de inserção internacional para os seus produtos.
	Inovadoras
(3) Extra-básico	Replicação e promoção de pequenas adaptações em modelos de máquinas a serem produzidas. Ajustes as condições dos mercados (ex: Adaptação de modelos de máquinas da Europa para o Brasil, 'tropicalização').
(4) Pré-intermediário	Aprimoramentos sistemáticos em especificações dadas. 'Engenharia reversa'. Desenho e desenvolvimento de Modelos de Máquinas tecnicamente assistidos. Desenvolvimento de especificações próprias para máquinas agrícolas.
(5) Intermediário	Aprimoramento contínuo em especificações próprias, com uso de contribuições/informações dos clientes. Desenho, desenvolvimento, manufatura e comercialização de produtos complexos (ex: Uso de estações CAM). Certificação para desenvolvimento de produto (ex: ISO 9001).
(6) Intermediário Superior	Interação com Centro de P&D para desenho e desenvolvimento de produtos complexos, de alto valor agregado, e com interligação com outras máquinas (ex: Produto integrante de um sistema com interligação, via satélite, com outras etapas da cadeia agro-produtiva, como: plantio, manejo e gerenciamento de lavouras). Adoção de componentes com tecnologia computadorizada. Adição de valor a produtos desenvolvidos internamente. Engajamento de usuários na definição de atributos específicos de cada máquina ('customização').
(7) Avançado	Desenho e desenvolvimento de produtos em classe mundial. Desenho original via Engenharia e P&D.

Quadro 1: Exemplo de evolução de competências tecnológicas para a função Produtos

Fonte: Adaptado de Büttenbender e Figueiredo (2002, p. 4)

Büttenbender e Figueiredo (2002) conceituam competências de rotinas como sendo “os recursos para produzir bens e serviços em determinado nível de eficiência, usando-se uma combinação de fatores: habilidades, equipamentos, especificações de produtos e de produção, sistemas e métodos organizacionais”. Já as competências inovadoras incorporam recursos adicionais e distintos, desenvolvendo tecnologia para criar ou aprimorar atividades inovadoras (BÜTTENBENDER e FIGUEIREDO, 2002, p.3).

Os autores concluem ao final de sua pesquisa que, através da verificação dos períodos em que são notados avanços de um nível mais básico para um mais avançado de competência e da sua comparação com a evolução dos processos de aprendizagem organizacional nesses períodos, é possível perceber a relação existente entre a acumulação de competências e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional em uma empresa.

Framework de Helfat e Peteraf

Helfat e Peteraf (2003) introduzem um novo conceito que suporta uma abordagem mais ilustrativa acerca da dinâmica da teoria baseada em recurso, denominado pelos autores como “*capability lifecycle*” ou ciclo de vida das capacidades.

O conceito de ciclo de vida das capacidades apresenta uma maneira de explicar a evolução das capacidades, além de trazer uma visão mais dinâmica à teoria baseada em recursos (HELFAT e PETERAF, 2003).

O *framework* proposto pelas autoras é construído a partir de várias teorias, como a teoria das “*capacidades dinâmicas*” (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997), a teoria evolucionária da economia (NELSON E WINTER, 1982) e a própria Visão Baseada em Recursos, com suas diversas abordagens, refletindo o que a teoria sugere sobre capacidades, empresas, e a sua evolução.

O ciclo de vida das capacidades pretende descrever um padrão geral de possíveis caminhos que caracterizam a evolução de uma capacidade organizacional. Segundo as suas autoras, o *framework* é suficientemente genérico para incorporar o aparecimento, desenvolvimento e progressão de qualquer tipo de capacidade em qualquer tipo de colocação organizacional, incluindo pequenas empresas iniciantes até grandes empresas diversificadas.

O *framework* de Helfat e Peteraf (Figura 11) é composto de três estágios, começando pelo estágio de fundação, passando pelo estágio de desenvolvimento e, por fim, chegando à fase da maturidade das capacidades. No estágio da maturidade são sugeridas, ainda, seis possíveis ramificações: aposentadoria (morte), declínio, renovação, reaplicação, desdobramento e recombinação.

O estágio da fundação seria a nascente de uma capacidade, ou seja, o momento em que ela começa a se formar. Para isso as autoras sugerem a necessidade de dois requisitos gerais: (1) um grupo ou time organizado com algum tipo de liderança e capaz de agir em conjunto; (2) um objetivo central, cuja realização requer a criação de uma nova capacidade.

Na fase de desenvolvimento há uma gradual construção e evolução da capacidade e o seu uso aumenta através do tempo pelo refinamento das suas qualidades. Um dos elementos fundamentais nessa fase é a aprendizagem organizacional. O desenvolvimento da capacidade depende da experiência anterior que a equipe traz consigo, do caminho inicial escolhido, do sucesso da alternativa inicial, das alternativas novas que aparecem no caminho do desenvolvimento inicial, e das escolhas feitas dentro do conjunto limitado de alternativas. Como resultado, o padrão específico do ciclo de vida de capacidade através do estágio de desenvolvimento será diferente de equipe para equipe (HELFAT e PETERAF, 2003).

Já no estágio de maturidade há uma estabilidade da quantidade de atividades onde aquela capacidade vai participar, ou seja, não há um crescimento da sua utilização. Após exercitar por muitas vezes essa capacidade, ela se tornará mais incrustada na memória da organização e, portanto, mais tácita.

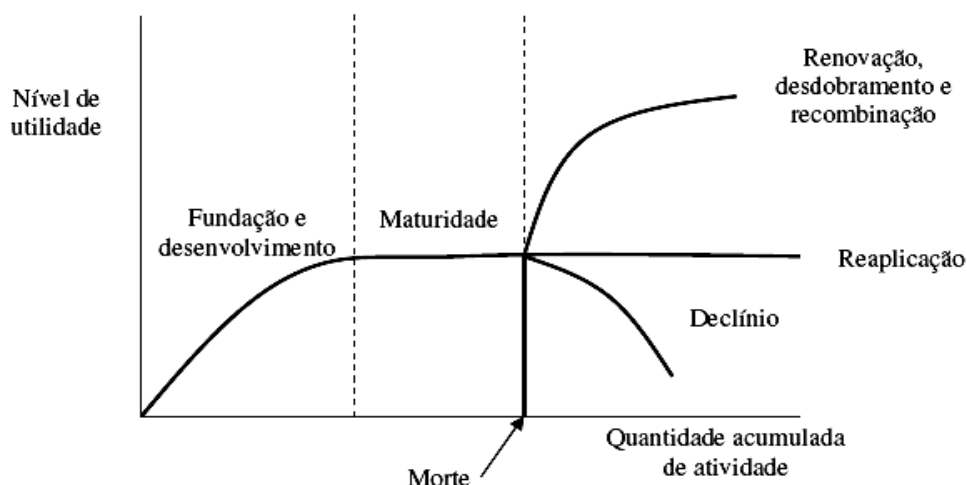


Figura 11: Ciclo de vida da Capacidade.

Fonte: Adaptado de Helfat e Peteraf (2003, p.1005)

A partir da maturidade a capacidade pode tomar o caminho de uma das seguintes ramificações sugeridas nesse *framework*:

- Morte ou aposentadoria – sem utilidade, a capacidade é “aposentada”;
- Declínio – acontece um declínio da utilidade devido à superação da capacidade, mas ela ainda é aplicada por um tempo;
- Reaplicação – acontece a reaplicação da capacidade em outro mercado geográfico;
- Renovação – acontece uma renovação da capacidade, devido a uma melhora nas suas características, o que garante uma maior utilização da mesma;
- Desdobramento – encontra-se uma outra indústria para aplicar a capacidade;

- Recombinação – reaplica-se a capacidade em um novo produto da mesma indústria, ou outro segmento de mercado.

Framework de Fleury e Fleury

Para Fleury e Fleury (2004a) as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são formadas a partir de conjuntos de recursos (competências); por sua vez a implantação de estratégias gera novas configurações de recursos e novas competências, que influenciarão novamente a formação da estratégia, configurando-se um ciclo (Figura 12), permeado pelo processo de aprendizagem organizacional.

O *framework* apresentado por esses autores coloca a competência organizacional e seu desenvolvimento dentro de um ciclo maior, que envolve desde a geração e aquisição de recursos até a própria definição e implantação da estratégia organizacional. Ou seja, a competência organizacional aparece profundamente vinculada à aprendizagem organizacional e à formulação da estratégia empresarial.

Fleury e Fleury (2004a) sugerem que as competências essenciais de uma organização estão ligadas às funções de operações, produtos/serviços e vendas/marketing. Portanto, existiriam três tipos de estratégias básicas nas quais devem ser articuladas às competências organizacionais:

- A estratégia de Excelência Operacional seria aquela aplicada por organizações que competem em mercados em que a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de seus produtos ou serviços. Aqui as competências essenciais estariam provavelmente ligadas às funções de suprimento, produção e distribuição. Essa estratégia costuma ser usada, por exemplo, em empresas automobilísticas ou redes de *fast-food*.
- A estratégia de Inovação em Produtos é utilizada por empresas que estão continuamente investindo para criar novos conceitos de produto, com mudanças radicais, e atuando em segmentos de mercado definidos. Aqui a função crítica são as áreas de pesquisa e desenvolvimento e de Engenharia; portanto, suas competências essenciais devem estar ligadas a essas funções. Seriam exemplos deste tipo de empresa as que atuam em telecomunicações, tecnologia da informação e Internet.
- A estratégia Orientada para Clientes é típica das organizações voltadas para as necessidades de clientes específicos, procurando, dessa forma, especializarem-se

no desenvolvimento de produtos, serviços e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras. Para isso, é priorizado o desenvolvimento de um conhecimento mais aprofundado de cada cliente e seu negócio. Neste sentido as funções de vendas e de marketing tornam-se mais importantes, impulsionando as demais áreas da empresa.

Fleury e Fleury (2004a) deixam claro que o fato de uma empresa ter uma determinada orientação estratégica não significa que as competências organizacionais ligadas as demais funções da empresa devem ser negligenciadas, e sim que as competências ditas essenciais devem ser priorizadas, por serem as que geram maior vantagem competitiva.



Figura 12: Estratégia e Competências
Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2004b, p.33)

Framework de Becker

Becker (2004) sugere que para entender a trajetória de formação e desenvolvimento de competências em uma organização é preciso desvendar os segredos de um processo de transformação. Para isso, três referências devem ser examinadas nesta trajetória: a) *path dependence*; b) cadeia de valor; e c) níveis de complexidade de entrega.

Path dependence, ou dependência de percurso, é a trajetória traçada pela organização, no que se refere aos padrões particulares de aprendizagem e de investimentos para desenvolver seus recursos e capacidades (BECKER, 2004). A aquisição e exploração de recursos e capacidades dependem de onde a empresa se encontra em determinado tempo e local, ou seja, da história da sua existência ao longo dos anos (BARNEY, 1991). Esse caminho único percorrido pela organização pode oferecer a ela as barreiras necessárias

contra imitações dos concorrentes, pois envolve a mobilização de vários fatores, que reforçam a sua diferenciação (DOLABELLA E BITENCOURT, 2006).

A cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes realizadas pelas áreas funcionais da organização como Marketing, Operacional, Compras, etc (PORTER, 1989). Portanto, o entendimento da cadeia de valor destaca a dimensão funcional de competência, por sua vez associada ao exercício das principais funções coletivas das organizações, onde ocorre o desdobramento das competências organizacionais de nível corporativo (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

O conceito de complexidade utilizado por Becker, refere-se ao nível de diferenciação e agregação de valor da competência e a idéia de entrega está associada à efetiva ação dos indivíduos na execução de suas atividades. Parte-se do pressuposto que, tanto olhando a perspectiva individual como a organizacional das competências, o maior nível de complexidade de entrega significará uma maior diferenciação e agregação de valor da competência (BECKER, 2004).

Na seqüência serão apresentados *frameworks* voltados para a avaliação de competências. Embora não tenham o objetivo de representar, especificamente, o desenvolvimento das competências organizacionais, esses *frameworks*, indiretamente, auxiliam na busca deste objetivo, pois representam uma parte importante desse processo.

***Frameworks* de Avaliação de Competências**

Hafeez *et al.* (2000) apresentam um *framework* estruturado direcionado para a avaliação das competências de uma firma, utilizando o método AHP (*Analytical Hierarchy Process*), cujos resultados podem ajudar na gerência estratégica do *portfolio* de capacidades da organização, possibilitando definir o nível de proteção, investimento, criação ou aquisição de capacidades e competências (HAFEEZ *et al.*, 2000).

Segundo os autores, fundamentados na teoria baseada em competências, as competências organizacionais derivam de capacidades que são únicas num determinado mercado e são costuradas através das várias funções de uma organização. Essas capacidades-chaves têm, portanto, um papel crítico no alcance dos objetivos organizacionais e são elementos fundamentais na gestão estratégica.

O objetivo do *framework* de Hafeez *et al.* (2000) é justamente identificar essas “*capacidades-chaves*”. Para isso os autores definem os seguintes passos: determinar as

medidas e mapear as capacidades; avaliar a contribuição para o desempenho, usando o método AHP.

No primeiro passo devem ser definidas as medidas de desempenho, utilizando-se de indicadores tanto financeiros como não-financeiros. A construção desses indicadores deve levar em consideração os objetivos e estratégias da empresa.

Nesta primeira etapa deve ser elaborado também um mapeamento das capacidades, através de uma auditoria nas várias funções da organização, a fim de identificar e descrever as práticas de trabalho.

O segundo passo refere-se à identificação daquelas capacidades que mais contribuem para o desempenho organizacional, através da avaliação das mesmas pela técnica AHP, que consiste em três etapas básicas: construção da hierarquia, procedimento de priorização e cálculo de resultados.

Na construção da hierarquia são definidos três níveis. O mais alto reflete o objetivo geral da avaliação, o segundo nível refere-se aos elementos que afetam a decisão e o terceiro representa as alternativas de decisões, que, no caso dessa aplicação, seriam as capacidades.

Para a priorização, são feitas comparações entre os elementos de cada nível, com a avaliação da sua importância relativa, sendo descartadas as inconsistências, ou seja, avaliações erradas ou exageradas realizadas durante o processo.

A Figura 13, apresenta um exemplo de resultado, gerado a partir da aplicação desse *framework* de avaliação em uma companhia estudada pelos autores.

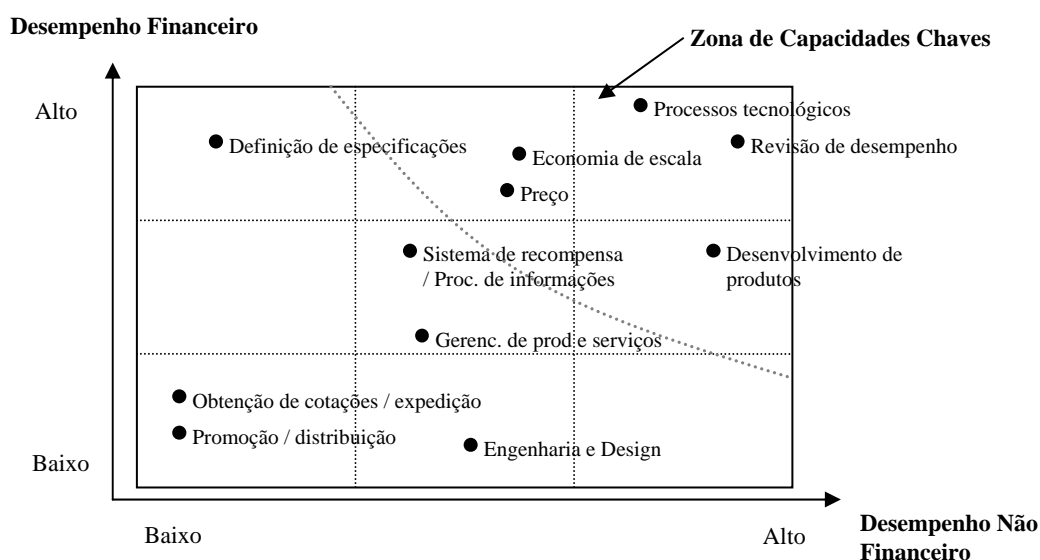


Figura 13: Exemplo de resultado de avaliação de capacidades, usando método AHP.
Fonte: Hafeez *et al.* (2000, p.229)

Seguindo a mesma linha de Hafeez, no objetivo de avaliar a importância das competências organizacionais, King *et al.* (2002) sugerem quatro aspectos que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável:

- **Caráter Tácito:** reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Essas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.
- **Robustez:** representa o quanto uma competência é suscetível às mudanças no ambiente, ou seja, se ela mantém seu valor independentemente dessas mudanças. A avaliação desse aspecto segue um continuum que vai de robusto a vulnerável, sendo que as vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas.
- **Fixação:** determinada pela localização da competência na organização. Por exemplo, as competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas mais móveis, pois podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa, por outro lado as competências vinculadas à missão, à cultura e aos valores da empresa são extremamente fixas.
- **Consenso:** acontece quando os gestores e gerentes possuem a mesma opinião sobre as competências que são fontes da vantagem competitiva de sua empresa. Segundo King *et al.* (2002, p.39) *“a anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem-sucedida”*.

Esses autores salientam a importância da participação da média gerência na formulação e na implantação das estratégias. Neste sentido, a avaliação de competências proporciona à direção das empresas informações acerca das percepções dos gerentes de nível intermediário quanto às competências da organização, fator importante para formação do consenso. Porém, King *et al.* (2002) alertam que avaliar as competências existentes em uma empresa não é suficiente para determinar as competências ideais para a futura posição desejada da organização, da mesma forma, que o consenso, citado acima, não garante que os gerentes da empresa identificarão corretamente as competências mais importantes no futuro.

4.3 ANÁLISE DE *FRAMEWORKS*: EM BUSCA DE REFERÊNCIAS CONVERGENTES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Após uma análise detalhada de cada um dos *frameworks* verificados na literatura, foi possível constatar a existência de uma ampla variedade de abordagens sobre desenvolvimento de competências organizacionais, com diferentes elementos, fatores e dinâmicas sugeridas por autores de várias partes do mundo.

Foi possível observar também que apesar da diversidade de nomenclaturas, muitas vezes os termos se referem a um mesmo elemento. O próprio conceito de competências ainda é tratado de diferentes maneiras, embora se perceba certo consenso entre os autores em relação à dinâmica dos modelos, como será ilustrado a seguir. Desta forma, no escopo deste trabalho, entende-se que o prioritário não são as nomenclaturas e sim como ocorre o processo de formação e desenvolvimento bem como o papel de cada elemento nesta dinâmica.

Importante salientar que, dentre os *frameworks* estudados, alguns são mais diretamente relacionados ao processo de desenvolvimento das competências em si, explicitando elementos, relações e fluxos envolvidos neste processo, enquanto outros são mais estruturais, apresentando conceitos e hierarquias das competências e de seus componentes. Embora sejam tipos diferentes de representações, todos contribuem para o estudo das competências organizacionais e de seu processo de formação e desenvolvimento.

Para entender melhor e conseguir de alguma forma analisar os diferentes *frameworks* apresentados anteriormente, o Quadro 2 apresenta um resumo dos fatores considerados importantes em cada um deles, para que assim seja possível verificar, de forma mais direta, suas semelhanças e diferenças.

O Quadro 2 é composto de quatro colunas. Na primeira são listados os autores de cada *framework* e o ano em que foram publicados. Na segunda coluna são descritos os pressupostos ou premissas considerados para a elaboração dos *frameworks*. De certa forma acredita-se que são estes pressupostos que retratam a lógica que explica o desenvolvimento de competências organizacionais sugerido por cada um dos autores. Na terceira coluna são destacados os elementos principais de cada *framework*, ou seja, aquelas variáveis fundamentais a serem medidas e acompanhadas durante o processo de desenvolvimento das competências. E, por fim, a quarta coluna apresenta todos os demais fatores utilizados nos *frameworks*, fatores esses que influenciam diretamente ou indiretamente o comportamento das variáveis principais do processo.

Autores / Ano	Pressuposto / Premissa	Elementos / Variáveis Principais	Fatores Influentes
Robert M. Grant (1991)	Identificação dos recursos e capacidades e definição da melhor estratégia para utilizá-los.	Recursos e capacidades.	Forças e fraquezas, complexidade das capacidades, ganhos gerados, estratégia de uso dos recursos e capacidades, investimentos.
Nigel Pets (1997)	Melhoria contínua das competências organizacionais, com aplicação de meta-habilidades e avaliação de valor agregado aos clientes	Competências essenciais, capacidades essenciais, meta-habilidades.	Identificação de habilidades, aprendizagem organizacional, conhecimento incorporado, desdobramento rápido, reestruturação e inovação.
David J. Teece ; Gary Pisano ; Amy Shen (1997)	Integração, construção e reconfiguração das competências, considerando os processos organizacionais, a posição da empresa e os caminhos a serem seguidos.	Competências organizacionais e capacidades dinâmicas.	Processos organizacionais, posição da empresa e caminhos a serem seguidos.
Henk A. Post (1997)	Ciclo de construção e alavancagem de competências a partir das diretrizes estratégicas.	Competências essenciais e capacidades dinâmicas.	Missão, visão, valores, conhecimentos, habilidades, capacidades de execução e operação.
Ron Sanchez ; Aimé Heene (1997)	Ciclo de construção e alavancagem de competências.	Recursos, competências organizacionais.	Opções estratégicas, fluxo de caixa, mercado.
Gabriel B. Awuah (1997)	Influência das redes de relações de troca no desenvolvimento de competências organizacionais	Relações de troca, aprendizagem e adaptação.	Trocas de produtos/serviços, informações, finanças e sociais.
Anders Drejer (2000)	Desenvolvimento das competências organizacionais dentro de níveis de desempenho vinculados à aprendizagem organizacional	Tecnologia, seres humanos, organização e cultura.	Aprendizagem organizacional, complexidade, nível de envolvimento das pessoas e unidades da organização.
Xu Qingrui ; Zhao Xiaoping ; Wanyan Shaohua ; Chen Jin (2000)	Influência da inovação no desenvolvimento de competências organizacionais	<i>Portfolio</i> de inovação, capacidades e competências da organização.	Ambiente externo, condições internas, capacidade de investimento.
Pedro Luís Büttenbender ; Paulo N. Figueiredo (2002)	Acumulação de competências organizacionais vinculada com o processo de aprendizagem organizacional	Competências de rotina e competências inovadoras.	Aprendizagem organizacional, inovação.
Constance E. Helfat ; Margaret A. Peteraf (2003)	Desenvolvimento através de um padrão de ciclo de vida das capacidades.	Fases do ciclo de vida.	Equipe, recursos, aprendizagem organizacional, tomada de decisão.
Afonso C. Flcury ; Maria Tereza Flcury (2004)	Ciclo constante de evolução: Recursos, competências, aprendizagem, estratégia	Recursos e competências organizacionais.	Aprendizagem organizacional, estratégia empresarial.

Grace V. Becker (2004)	Desenvolvimento das competências organizacionais através dos níveis de complexidade, entrega e agregação de valor ao longo do tempo.	<i>Path dependence</i> , cadeia de valor e complexidade.	Aprendizagem organizacional, investimento, agregação de valor e nível de entrega.
Autores / Ano	Pressuposto / Premissa	Elementos / Variáveis Principais	Fatores Influentes

Quadro 2: Frameworks de desenvolvimento de competências organizacionais

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A respeito dos pressupostos e premissas utilizados nos *frameworks* estudados, fica clara uma tendência quase unânime em tratar o processo de desenvolvimento de competências organizacionais como um ciclo contínuo. Termos como melhoria contínua, reconfiguração ou ciclo de vida estão presentes na maioria dos modelos, expressando a crença dos autores de que esse processo não tem fim, sendo renovado constantemente.

Uma importante variável, presente na maioria dos *frameworks* apresentados, é a que se refere ao tempo. A própria noção de ciclo traz consigo a idéia de que cada “volta” se completa num período de tempo diferente e que, em cada novo período, a posição inicial das variáveis apresenta uma configuração também diferente. Ou seja, a cada vez que o processo recomeça carrega uma carga de experiência e aprendizado proveniente dos ciclos anteriores.

Baseado na visão da maioria dos autores estudados, torna-se nítido que no processo de desenvolvimento de competências três situações básicas ocorrem: construção, acumulação e alavancagem de competências. A construção refere-se à criação, deliberada ou não, da competência. A acumulação é a forma como as competências se integram e vão evoluindo com o passar do tempo. E, finalmente, a alavancagem trata das ações de melhoria ou de melhor aproveitamento das competências dentro da organização.

Nota-se uma diferença nas variáveis principais dos primeiros modelos estudados em relação a alguns mais atuais. Nos mais antigos, predominam termos relacionados diretamente às competências organizacionais, como competências essenciais, capacidades, recursos, capacidades dinâmicas. Já nos *frameworks* mais recentes os autores começam a dirigir o foco principal a outros elementos como *portfolio* de inovação, complexidade, *path dependence*, cadeia de valor, acreditando que ao analisar o comportamento e a variação desses elementos, estarão indiretamente estudando o desenvolvimento das competências organizacionais.

Outra importante percepção colhida a partir dos *frameworks* é a de que as variáveis principais utilizadas, mesmo quando não se referem diretamente às competências organizacionais, são elementos internos à organização. Talvez isso decorra da forte influência da Visão Baseada em Recursos presente na maioria dos modelos. Porém, no que

se refere aos fatores que influenciam no processo de desenvolvimento de competências, percebe-se alguma presença de fatores externos à organização, embora represente a minoria.

Ao olhar para a quarta coluna do Quadro 2, percebe-se que existe uma grande variedade de fatores que, segundo os autores, podem influenciar direta ou indiretamente na formação e no desenvolvimento das competências organizacionais. Portanto, entende-se aqui uma das maiores dificuldades presentes no estudo desse tema, pois como em grande parte dos fenômenos sociais, esse também encontra diversas interpretações e formas de ser visto e interpretado. A existência destas diferenças por um lado enriquece a literatura sobre o assunto, mas por outro acaba dificultando uma sistematização desse processo, o que conseqüentemente gera barreiras para a apropriação desta noção pelas organizações.

Tendo em vista contribuir para a sistematização destes conceitos, a partir da construção de um quadro de análise dos diferentes *frameworks* foi possível verificar a existência de alguns pontos de convergência entre eles:

- Aprendizagem organizacional: Esse é um dos fatores mais utilizados, direta ou indiretamente, pelos autores dos *frameworks*. Por ser o processo de desenvolvimento de competências algo dinâmico em constante estado de mudança, a aprendizagem organizacional assume um papel fundamental, ao ser responsável por possibilitar a adaptação da empresa, como um todo, às novas realidades e necessidades que se apresentam. Em outras palavras, a organização precisa aprender constantemente, para a partir deste aprendizado gerar novas competências ou melhorar as já existentes.

- Estratégia : A partir dos *frameworks* analisados, pode-se inferir que a estratégia mantém uma relação estreita com o processo de desenvolvimento de competências organizacionais. Porém, uma questão permanece, enquanto alguns autores enxergam a estratégia como fator influenciador do desenvolvimento de competências na organização, outros acreditam que a estratégia acaba por sofrer a influência deste desenvolvimento. Mais uma vez surge a idéia de ciclo, onde não há um início e um fim exatos, e sim uma continuidade no processo. O certo é que deve existir uma relação de coerência entre estratégia e desenvolvimento de competências.

- Inovação: Como salientado por Xu *et al.* (2000) e respaldado por outros autores, a inovação tem papel de destaque no desenvolvimento de competências organizacionais. Este destaque é mais presente no processo de construção das competências, pois para que sejam realmente distintas e geradoras de vantagens competitivas, geralmente, necessitam de um considerável grau de inovação. Além disso, o conceito de inovação incremental está

associado diretamente ao processo de alavancagem de competências, onde pequenas inovações em processos ou recursos podem potencializar os efeitos das competências.

- Complexidade: O conceito de complexidade utilizado neste estudo, refere-se ao nível de diferenciação e agregação de valor da competência, ou seja, quanto mais complexa é a composição de uma competência organizacional maior o seu potencial gerador de vantagem competitiva. A complexidade decorrente de alguns fatores, tais como a cultura organizacional, times de trabalho, reputação da empresa junto aos consumidores, enfim todo o caminho percorrido para se alcançar uma determinada competência organizacional (*path dependence*) pode ser o grande diferencial competitivo de uma empresa.

- Recursos: Outro fator bastante presente nos *frameworks* refere-se à identificação, aplicação e articulação dos recursos. Talvez por ter sua origem na Visão Baseada em Recursos (VBR), grande parte dos estudos sobre desenvolvimento de competências organizacionais considera os recursos como fatores fundamentais de influência nesse processo. Sejam recursos físicos, humanos, financeiros ou tecnológicos, de alguma forma eles fazem parte de muitos dos *frameworks* analisados nesta pesquisa. Em certos casos esses recursos e seu comportamento aparecem como alguns dos elementos principais dos *frameworks*.

- Mercado/ambiente externo: Importante salientar que, embora grande parte dos estudos sobre esse tema seja baseada predominantemente numa visão interna da organização, valorizando mais suas capacidades e recursos internos, alguns dos *frameworks* apresentados sugerem que o ambiente externo e o mercado em que está inserida a organização também, exercem forte influência sobre o desenvolvimento de competências. Por exemplo, muitas vezes uma competência, antes considerada essencial, pode perder muito de seu valor, caso o mercado (concorrências) consiga imitá-la ou substituí-la. Outro exemplo são as relações de troca, que as organizações mantêm com membros do meio externo, tais como fornecedores, parceiros e outras empresas. Por fim, a própria percepção de valor agregado aos clientes é uma resposta que vem de fora da organização para influenciar no seu processo de evolução das suas competências.

Um dos grandes desafios desta pesquisa é abordar o tema, desenvolvimento de competências organizacionais, dentro da realidade da administração pública brasileira, assim como, desvendar quais fatores e elementos específicos desse setor podem influenciar nessa dinâmica. Por isso, a próxima seção apresenta um histórico da administração pública

brasileira, além de uma descrição da sua situação atual, com ênfase no setor judiciário eleitoral, ao qual pertence à unidade de análise desse trabalho.

4.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4.4.1 A Evolução da Administração Pública no Brasil

Desde o início dos anos 80 surgiu em todo mundo uma onda de reformas no setor público. Segundo Kettl (2005), praticamente todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública. Em nenhum outro momento da história o movimento para reformar a administração pública avançou tanto e tão depressa.

Entre outros motivos para essas mudanças estão a consolidação das democracias e o conseqüente aumento da demanda social por decisões e ações públicas capazes de gerar resultados que atendam os diferentes segmentos da sociedade, cada vez mais exigentes e articulados em busca de seus interesses (JUND, 2006).

O Brasil, por sua vez, vem buscando ao longo de sua história adaptar a forma de gestão do setor público à evolução histórica e ao contexto mundial em que se insere. Com a globalização, os Estados viram-se obrigados a mudar seu papel, que antes era de proteger a sua economia da competição internacional, para, justamente, agir como facilitador para que a economia nacional possa competir em nível mundial (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Para melhor entender a situação atual da administração pública do Brasil e como se chegou até ela, faz-se necessária uma revisita ao século passado e às reformas pelas quais o país passou, mais especificamente, em suas estruturas de Estado.

4.4.1.1 A Reforma Burocrática

Nos últimos cem anos o Brasil passou por duas principais reformas administrativas, caracterizadas pela mudança na forma da administração pública passando do modelo chamado Patrimonialista para o Burocrático e chegando ao atual, conhecido como Gerencialismo (JUND, 2006).

Em 1936, sob a vigência da Constituição de 1934, o Brasil passa pela sua primeira reforma significativa na busca de sair do modelo patrimonialista, que perdurava desde os tempos do Brasil-colônia. No patrimonialismo os cargos públicos eram considerados

prebendas, a *res publica* (bens públicos) não era diferenciada da *res principis* (bens do governante) e o nepotismo e coronelismo eram usuais (SANTOS, 2003). Seguindo as tendências européias e americanas o modelo de administração estatal pretendido pela reforma de 1936 passa a ser a burocracia, descrita pelos preceitos de Max Weber (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Santos (2003) afirma que no modelo burocrático a gestão do Estado segue os seguintes princípios orientadores, dentre outros:

- profissionalização;
- a idéia de carreira;
- hierarquia funcional;
- impessoalidade;
- formalismo.

O autor complementa que tais princípios podem ser sintetizados no chamado ‘poder racional’, onde fica instituído o controle administrativo a priori, para, entre outros motivos, combater a corrupção e o nepotismo.

Porém, no momento em que o chamado Estado Liberal do século XIX cedeu, definitivamente, seu lugar para o grande Estado Social e Econômico do século XX verificou-se que o modelo burocrático não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2005).

A partir dessa situação começam a surgir os primeiros movimentos em direção a um modelo mais moderno de administração pública, que passaria a ser conhecido como modelo gerencial ou ‘gerencialismo’.

4.4.1.2 A Reforma Gerencial

O marco inicial dessa mudança remonta aos anos 60, quando através do Decreto-lei nº 200/67, buscou-se uma superação da rigidez burocrática, com a descentralização das atividades do estado, para autarquias, empresas públicas, de economia mista e fundações. Foram, também, instituídos como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Porém, conforme afirmação de Bresser-Pereira (2005, p.244), surgem algumas consequências inesperadas e indesejadas do Decreto-lei 200/67, como “a contratação de empregados públicos sem concurso público, que facilitou a sobrevivência de práticas

patrimonialistas” e a não preocupação com a mudanças no âmbito da administração direta ou central.

Outras ações surgiram ao longo dos anos em busca de uma administração pública mais moderna e condizente com a realidade internacional. Dentre elas cabe salientar o Programa Nacional de Desburocratização, lançado em 1979, visando, segundo as palavras de um dos seus idealizadores, “*retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado*” (BELTRÃO, 1984, p.11).

Mas, é nos anos 90 que o Brasil, efetivamente, procura adotar com mais força o modelo de administração pública gerencial. Características como a globalização da economia, a diminuição da intervenção estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e o crescimento da democracia participativa são algumas das transformações ocorridas no meio econômico, político e social que modelam essa forma de gestão pública (SANTOS, 2003).

Desde o início dos anos 90 com a criação do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), cujo objetivo era tratar de modelos de gestão no contexto da administração pública, voltando a preocupação das organizações públicas aos cidadãos e evitando assim um insulamento burocrático (GUIMARÃES *et al.*, 2004), o Brasil dá os primeiros passos em direção a mais atual reforma administrativa da sua história.

A nova Reforma do Aparelho do Estado, corporificada pela Emenda Constitucional nº 19/98, direciona a administração pública de vez para o modelo gerencial, com grande ênfase nos resultados, visando o aumento da efetividade dos serviços prestados à população e o equacionamento das finanças públicas (SANTOS, 2003).

Conforme explica Santos (2003), o Plano Diretor dessa reforma apregoa que a forma de controle deixa de se basear nos processos, para se concentrar nos resultados. Além disso, a estratégia passa a voltar-se para a definição precisa dos objetivos a serem atingidos pelo gestor público, para autonomia no gerenciamento de pessoas, materiais e finanças e para a cobrança *a posteriori* dos resultados.

Várias outras são as características desse novo modelo de administração pública, porém, cabe salientar a nova forma de ver o cidadão, como um cliente dos serviços do Estado, que paga seus impostos e cobra a contrapartida dos seus governantes.

Para garantir esse atendimento de qualidade ao cidadão, vários são os princípios que, legalmente, balizam a administração pública, tais como, os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, isonomia e economicidade (CONSTITUIÇÃO, 1988).

Desses, o que mais interfere na gestão administrativa do Estado é o da **eficiência**, o qual será abordado com maior detalhamento nas próximas seções.

4.4.2 A Eficiência na Gestão Pública

Segundo Calhao (2007, p.136) a “*administração pública contemporânea passa por transformações como consequência natural das mudanças que o Estado vem experimentando ao adequar-se às novas necessidades sociais*”, em decorrência disto “*a eficiência foi reavivada como princípio de primazia constitucional encontrando, na teoria do gerenciamento público, um instrumento apto a expressar o aspecto teleológico do aparato administrativo*”.

Na reforma administrativa levada a efeito pela Emenda Constitucional nº19/98, o princípio da eficiência representa peça fundamental, merecendo atenção especial no seu texto (SANTOS, 2003). De acordo com Di Pietro (2001) é possível considerar o princípio da eficiência sob dois aspectos:

- Em relação ao modo de atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho das suas atribuições, com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis.

- Em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, para o alcance desses resultados.

Como características da eficiência na gestão pública, Santos (2003) apresenta as seguintes:

- promoção do bem comum;
- imparcialidade;
- neutralidade;
- transparência;
- participação da população (gestão participativa);
- eficácia;
- desburocratização;
- busca da qualidade.

Por ser a unidade de análise desse trabalho um órgão pertencente ao Poder Judiciário Federal, em seguida, será tratada a questão da eficiência na gestão pública, com foco específico na Justiça Brasileira.

4.4.3 A Administração Pública e a Eficiência na Justiça Brasileira

O Poder Judiciário Brasileiro, inserido na realidade da nação e componente das estruturas do Estado, sofre, também, os efeitos das mudanças ocorridas nas duas últimas décadas na gestão pública. Calhao (2007) assevera que tanto no sentido material, como no instrumental, o Poder Judiciário, assim como o Legislativo e o Executivo, exerce atividade administrativa como decorrência da prerrogativa constitucional da independência de seus órgãos.

Segundo Calhao (2007), em estudos realizados pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, registrou-se que três estratégias devem ser alinhadas para efetivação dessa reforma: a) a modernização da gestão do Judiciário; b) a alteração da legislação infraconstitucional; c) a reforma constitucional do Poder Judiciário.

Nestes estudos a ação modernizadora do Judiciário traduz-se na incorporação de novas tecnologias de informação, padronização de procedimentos, simplificação de sistemas operacionais, capacitação de pessoal e desburocratização da máquina administrativa. Pretende-se, portanto, captar as melhores práticas de gestão, torná-las públicas e implementá-las em diferentes locais. Muitas experiências neste sentido já vêm sendo realizadas de forma inovadora por magistrados pelo país a fora.

Embora, tenha-se a disposição e o entendimento da necessidade das reformas no âmbito administrativo do Judiciário brasileiro, muitas são as limitações e problemas enfrentados para colocá-la em prática. Para Calhao (2007, p152), “*no poder judiciário, a transposição do modelo burocrático para o gerencial implica na superação de algumas limitações, típicas de sua própria organização*”. Duas importantes restrições são apontadas neste sentido:

- a descontinuidade administrativa: para escolha do corpo diretivo dos Tribunais são elegíveis apenas os magistrados mais antigos. Como a atividade administrativa é feita tão somente pelo presidente, normalmente, não existe uma visão sistêmica da organização judiciária. Além disso, a livre nomeação para os cargos de direção das Secretarias dos Tribunais acaba por gerar certa rotatividade, além de reduzir, por vezes, a liberdade para a tomada de decisão.

- a inaptidão técnico-administrativa em gestão: geralmente, ao eleger e implementar seus planos os dirigentes usam de alto rigor formal, porém, com pouca ou nenhuma técnica

gerencial. A estrutura organizacional do Poder Judiciário foi formulada para atender as atividades essencialmente jurídicas, apresentando um formato muito mais aproximado do burocrático do que gerencial (CALHAO, 2007).

A busca da eficiência na gestão do Judiciário também é fundamental para aumentar a qualidade e o aprimoramento contínuo dos serviços prestados à sociedade. Sobre isso Calhao (2003) sugere que a Emenda Constitucional nº 19/98 colabora bastante com esse intuito ao preconizar a profissionalização do serviço público. Finalmente, esse autor acredita ser importante a utilização de planejamentos estratégicos como forma de sustentabilidade dos processos de mudança, definição clara dos objetivos institucionais e alinhamento da gestão em prol do interesse comum.

A seção seguinte visa mostrar algumas das práticas e tendências da administração pública brasileira na busca da eficiência e da modernização dos serviços prestados pelo Estado.

4.4.4 Tendências na Administração Pública Brasileira

Atualmente várias são as ações que visam a modernização da administração pública, além das reformas estruturais em nível macro apresentadas anteriormente, cada vez maiores são as iniciativas em órgãos de todas as esferas do Poder Público, a fim de implantar ferramentas modernas de gestão, muitas vezes adaptadas da área privada (GUIMARÃES *et al.*, 2004; AMARAL, 2006; HOCAYEN-DA-SILVA *et al.*, 2006).

Como reflexo disto é perceptível o crescimento, também, dos estudos acadêmicos nesta área. Hocayen-da-Silva *et al.* (2006) concluem, após pesquisa nos anais do ENANPAD, que há um aumento dos artigos publicados com temas ligados à administração pública e gestão social no período de 2000 à 2004, com destaque para a sub-área de ‘gestão pública e governança’, com 185 artigos publicados.

Atualmente um dos temas mais desenvolvidos na área pública é a gestão da qualidade, que teve como uma de suas ações pioneiras a criação do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), no início dos anos 90. Posteriormente, vários sub-programas e programas regionais foram criados. Atualmente, da fusão do PQSP com o Programa Nacional de Desburocratização, surgiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que tem como finalidade “*contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da*

competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão” (GESPUBLICA, 2007).

Na área de gestão de pessoas também já são percebidos consideráveis avanços. Conforme Amaral (2006), a nova política de gestão de capacitação e desenvolvimento de pessoas em implantação no Governo Federal, considera necessária a utilização da gestão por competências, o qual passa a ser um modelo de referência. A nova política segundo o autor estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, visando a inovação e a melhoria da gestão pública, além de buscar a qualidade de vida no trabalho e alto grau de envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Por fim, a utilização da tecnologia, principalmente nas áreas de sistemas de informação e gestão do conhecimento é cada vez mais presente no setor público (AMARAL, 2006). A criação do ‘governo eletrônico’, as iniciativas na área de ‘educação a distância’ em várias organizações públicas e a própria divulgação de informações pela Internet para o cidadão, como a de informações processuais, por exemplo, demonstram a grande colaboração da aplicação da tecnologia como ferramenta de geração de eficiência da máquina pública.

No setor judiciário surgem também iniciativas voltadas à qualidade e eficiência na gestão. É o caso da criação do Instituto Nacional de Qualidade Judiciária (INQJ), que tem como missão “*incentivar a pesquisa e desenvolvimento contínuo de sistemas de gestão, bem como a disseminação de conceitos e propostas para o progresso da Justiça, da democracia e da cidadania no Brasil*” (INQJ, 2007).

Amaral (2006) afirma que aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas não é uma demanda interna do serviço público, mas um imperativo para aumentar a competitividade do País, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável e menos desigual.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA E SEU AMBIENTE

4.5.1 Justiça Eleitoral no Brasil

Segundo Lima (2002), antes do sistema de controle judicial das eleições, partidos e candidatos, o que se tinha no Brasil era um órgão do próprio Poder Legislativo autorizado constitucionalmente a proceder ao que se denominava de verificação de poderes. Porém, essa

comissão sofreu enorme desgaste em sua legitimidade em função dos interesses políticos existentes entre o Poder Executivo e Legislativo.

A Justiça Eleitoral no Brasil foi criada pelo Código Eleitoral de 1932, passando a ser responsável por todos os trabalhos eleitorais: alistamento, organização das mesas de votação, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos (TSE, 2007).

Esse mesmo código introduziu o voto secreto, o voto feminino e o sistema de representação proporcional. Pela primeira vez, a legislação eleitoral fez referência aos partidos políticos, mas ainda era admitida a candidatura avulsa. Esse código já previa o uso de máquina de votar, o que só veio a se efetivar na década de 90 (TSE, 2007).

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) foi instalado em 20 de maio de 1932, com o nome de Tribunal Superior da Justiça Eleitoral. Em 1937, a Constituição outorgada por Getúlio Vargas, que criou o Estado Novo, extinguiu a Justiça Eleitoral. Só em 1945 através do Decreto-Lei nº 7.586 o Tribunal Superior Eleitoral foi novamente criado, transferindo-se para Brasília em 1960, em virtude da mudança da Capital Federal (TSE, 2007).

Atualmente, segundo o inciso V do artigo 92 da Constituição de 1988, a Justiça Eleitoral integra o Poder Judiciário e juntamente com a Justiça do Trabalho e a Militar, integra o que no Brasil se denomina de justiça especial (LIMA, 2007). A Justiça Eleitoral é composta dos seguintes órgãos: o Tribunal Superior Eleitoral - TSE, última instância em matéria eleitoral; os Tribunais Regionais Eleitorais, sendo um em cada Estado-Membro e funcionando como última instância no âmbito do respectivo Estado, e os juízes eleitorais das comarcas (CONSTITUIÇÃO, 1988).

A Justiça Eleitoral se acha organizada infraconstitucionalmente através do Código Eleitoral, instituído pela Lei nº. 4.737, de 1965, atualizada pela Lei nº. 9.504, de 30 de setembro de 1997. Além de matéria sobre a estrutura organizacional da Justiça Eleitoral, o Código Eleitoral brasileiro disciplina assuntos como o alistamento eleitoral, o registro de candidaturas, a forma da representação proporcional, a votação e apuração em todas as suas fases, o processo judicial eleitoral e os crimes eleitorais, configurando-se, assim, como a principal legislação sobre Direito Eleitoral existente no Brasil (LIMA, 2007).

Sobre as características peculiares da Justiça Eleitoral brasileira em relação aos outros ramos do Poder Judiciário, Coneglian (1999) destaca quatro diferenças existentes. A primeira e a segunda dizem respeito à estrutura em si da Justiça Eleitoral, que apresenta a existência de membros “emprestados” e “provisórios”, ou seja, o Juiz Eleitoral é por natureza um Juiz Federal, um Juiz Estadual ou um Advogado, que exerce eventualmente a função de Juiz

Eleitoral. A provisoriedade refere-se ao fato dos magistrados, na Justiça Eleitoral, terem a obrigação de cumprir mandato.

A terceira diferença refere-se ao fato de a Justiça Eleitoral poder jurisdicionar em bloco, ou seja, no momento em que decide, por exemplo, sobre deferimento de registro de candidaturas, a Justiça Eleitoral analisa cada pedido autonomamente, mas também analisa todos os pedidos de deferimento em bloco.

A quarta diferença é a que mais aproxima a Justiça Eleitoral da ciência administrativa, nessa, Coneglian (1999) explica que a Justiça Eleitoral é a única que também é executiva. Além do seu papel jurisdicional, a Justiça Eleitoral administra as eleições, e nesse ponto ela é o “*Poder Executivo das eleições*”. Enquanto o Magistrado de qualquer ramo do Poder Judiciário tem como função exclusiva o exercício da jurisdição, o magistrado eleitoral exerce de uma só vez a função jurisdicional e a função administrativa.

4.5.2 Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

Quando foi instalado o Tribunal Superior Eleitoral em 1932, foram também criados os tribunais regionais no país, dentre eles TRE-RS, que é a instância recursal da Justiça Eleitoral, tendo as Zonas Eleitorais como suas subordinadas.

As principais atividades do TRE-RS resumem-se a duas esferas: jurisdicional e administrativa. No plano jurídico, o TRE é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos (TRE-RS, 2008).

De composição mista, o Pleno do TRE reproduz, pela sua heterogeneidade, a idéia que é o mote da instituição: a democracia. São dois desembargadores oriundos do Tribunal de Justiça do Estado, dois juízes também da Justiça Estadual, um desembargador do Tribunal Regional Federal e dois advogados ligados à Ordem dos Advogados do Brasil (TRE-RS, 2008).

A estrutura do TRE-RS, atualmente, conta com a Secretaria do Tribunal com aproximadamente 450 servidores e as Zonas Eleitorais, que atuam em todo o estado, contando com cerca de 350 servidores.

A Secretaria do Tribunal tem uma estrutura hierárquica, definida em normativa legal, composta por uma Presidência, uma Diretoria-Geral, uma Corregedoria e as Secretarias.

Abaixo das Secretarias encontram-se Coordenadorias que, por sua vez, dividem-se em Seções. Além desses, existem as Assessorias, que atuam no auxílio técnico aos órgãos da Secretaria do Tribunal. O organograma da Secretaria do TRE-RS pode ser visto na Figura 14.

As Secretarias que compõem a estrutura do TRE-RS são: Secretaria de Administração, Secretaria Judiciária, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Orçamento e Finanças e Secretaria de Controles Internos.

As Zonas Eleitorais apresentam uma estrutura formada por um Juiz Eleitoral, um Chefe de Cartório e demais servidores. Atualmente, são 173 zonas, sendo 10 na capital e 163 atendendo ao interior do estado.

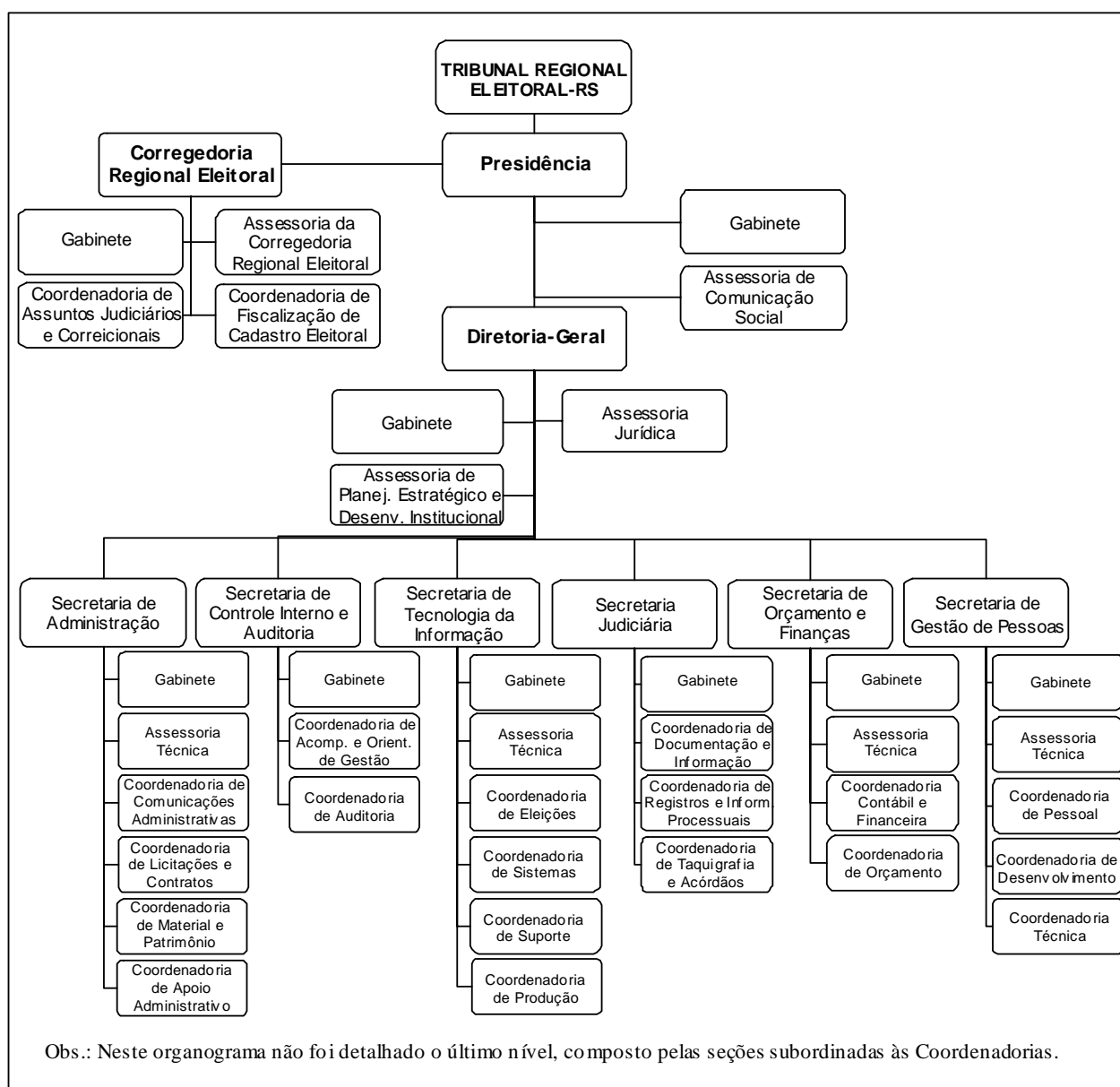


Figura 14: Organograma da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Recentemente o TRE-RS desenvolveu seu planejamento estratégico para os próximos anos, quando foram reconstruídas sua missão e visão, analisadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e definidos os planos de ação em nível estratégico, tático e operacional.

O TRE-RS apresenta, portanto, como sua missão “*assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade*” e como sua visão “*ser uma instituição integrada, cuja efetividade leve a sociedade a reconhecê-la como necessária e pertinente*” (TRE-RS, 2008).

5 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a proposta metodológica, compreendendo as seguintes partes, que serão detalhadas na seqüência: método adotado; unidade de análise; desenho de pesquisa; fase preparatória; coleta dos dados; análise dos dados.

5.1 MÉTODO ADOTADO

O método científico tem grande importância nas pesquisas acadêmicas, pois permite uma maior aceitação dos resultados das investigações, tornando-se a forma de legitimação de um conhecimento adquirido empiricamente. Assim, parte-se do pressuposto de que qualquer pesquisador que repita a pesquisa dentro das mesmas condições e utilizando a mesma metodologia deverá chegar aos mesmos resultados (CAMPOMAR, 1991).

A metodologia científica utilizada neste trabalho apresentou um caráter qualitativo, pois este tipo de abordagem proporciona ao pesquisador maior compreensão do problema a ser enfrentado (MALHOTRA, 2001). Na metodologia qualitativa não há medidas e inferências estatísticas, mas sim análises em profundidade, que permitem a obtenção das percepções dos elementos pesquisados (CAMPOMAR, 1991).

Esta abordagem apresenta adequação e utilidade no estudo das organizações, e oferece a possibilidade de maior compreensão de um fenômeno dentro do contexto em que este ocorre, tornando-se importante para pesquisas em ciências de caráter administrativo (GODOY, 1995).

Dentre os tipos de metodologias qualitativas existentes apresentou-se como mais adequado para aplicação nesse trabalho, visando à busca da solução para o problema de pesquisa proposto, o estudo de caso. Esta modalidade de pesquisa que tem características

apropriadas para questões de pesquisa do tipo “como” e “por quê” os fenômenos ocorrem (YIN, 2005).

Neste trabalho o estudo de caso foi feito em uma perspectiva longitudinal, a qual explica a mudança organizacional ao longo do tempo (VAN DE VEN e HUBER, 1990), ou seja, a pesquisa percorreu seqüencialmente diferentes períodos da história da instituição, onde foram analisadas as características e os elementos dos processos relativos ao desenvolvimento de competências organizacionais, de forma a verificar o comportamento e as relações entre esses elementos, assim como as influências do contexto em cada período.

Segundo Van de Ven e Poole (1995), a maneira mais comumente encontrada na literatura, para capturar essa perspectiva longitudinal, é a seqüência linear, na forma de fases ou períodos. A definição de em quantos e quais períodos dividiu-se este estudo, foi feita na primeira etapa de coleta e análise de dados, quando se estabeleceu um marco inicial para análise do desenvolvimento das competências, assim como as fronteiras de cada período.

Foram selecionados, portanto, três períodos de tempo seqüenciais em que foi analisado o comportamento das competências organizacionais da instituição, dos elementos que as compõem e dos elementos que, de alguma forma, participam do seu processo de formação e desenvolvimento, assim como, suas interações e relações. Tais períodos têm como marco inicial e como fronteiras, momentos marcados por consideráveis mudanças ambientais e tecnológicas, que de alguma forma foram capazes de mudar as relações e o comportamento das competências e de seus elementos.

Toda essa análise foi feita sob a luz do referencial teórico apresentado em capítulo anterior, principalmente, no que se refere aos *frameworks* de desenvolvimento de competências organizacionais estudados.

O caráter da pesquisa foi exploratório, o que se justifica pela análise do tema “formação e desenvolvimento de competências organizacionais” ainda necessitar de mais estudos empíricos e maior aprofundamento teórico, a fim de possibilitar uma maior familiarização dos pesquisadores com o problema, aprimorando suas idéias na busca de hipóteses e proposições (GIL, 2002). Segundo Yin (2005) a “exploração” é utilizada em situações em que as pesquisas sobre o tema ainda não apresentam um conjunto simples e claro de resultados.

5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa desenvolveu-se em uma instituição do setor público, cuja escolha decorreu dos seguintes critérios: percepção e reconhecimento do potencial da organização como um caso capaz de gerar um aprofundamento no conhecimento sobre o tema abordado; conhecimento prévio e acesso do pesquisador junto à organização; e por fim, a opção por uma instituição do setor público, por ser capaz de trazer nova perspectiva sobre teorias e práticas organizacionais, considerando que os estudos atuais sobre o tema proposto têm sido mais direcionados à área empresarial privada, reforçando o caráter exploratório da pesquisa.

A unidade de análise escolhida neste trabalho foi o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), órgão que representa a Justiça Eleitoral nesse estado. Essa instituição tem um papel fundamental perante a sociedade, sendo responsável pelo planejamento e execução do processo eleitoral e pelo julgamento de todas as ações judiciais ligadas ao tema no estado.

O caráter dinâmico e evolucionário do processo eleitoral no Brasil e as recentes reformas administrativas deflagradas na área pública tornam a instituição um potencial caso para esse tipo de pesquisa, cujo foco está no processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais dentro de um contexto histórico e evolutivo.

5.3 DESENHO DE PESQUISA

Visando atender aos objetivos propostos pelo trabalho, na busca de uma seqüência lógica da pesquisa, foi desenvolvido o desenho de pesquisa apresentado na Figura 15, onde são apresentadas as fases a serem seguidas.

O trabalho foi desenvolvido em cinco fases, resumidamente, descritas a abaixo:

- a) **Fundamentação teórica:** que se desenvolveu durante toda a pesquisa servindo de base para cada etapa da mesma.
- b) **Fase preparatória:** que consistiu na elaboração e validação do instrumento inicial de pesquisa e na definição dos documentos a serem utilizados na análise.
- c) **Coleta de dados:** que ocorreu através de uma etapa inicial (1ª Etapa) com aplicação de entrevistas e da coleta de documentos na instituição estudada, com posterior análise, sendo feita uma reavaliação e reestruturação dos instrumentos de pesquisa para uma segunda coleta (2ª Etapa) mais aprofundada e direcionada aos objetivos do trabalho.

- d) **Análise do caso:** onde aconteceu a análise detalhada do caso, visando um desenvolvimento e aprofundamento empírico do tema e o alcance dos objetivos da pesquisa.
- e) **Conclusões:** aqui foram descritas as conclusões constatadas durante a análise e formuladas as proposições para futuras pesquisas.

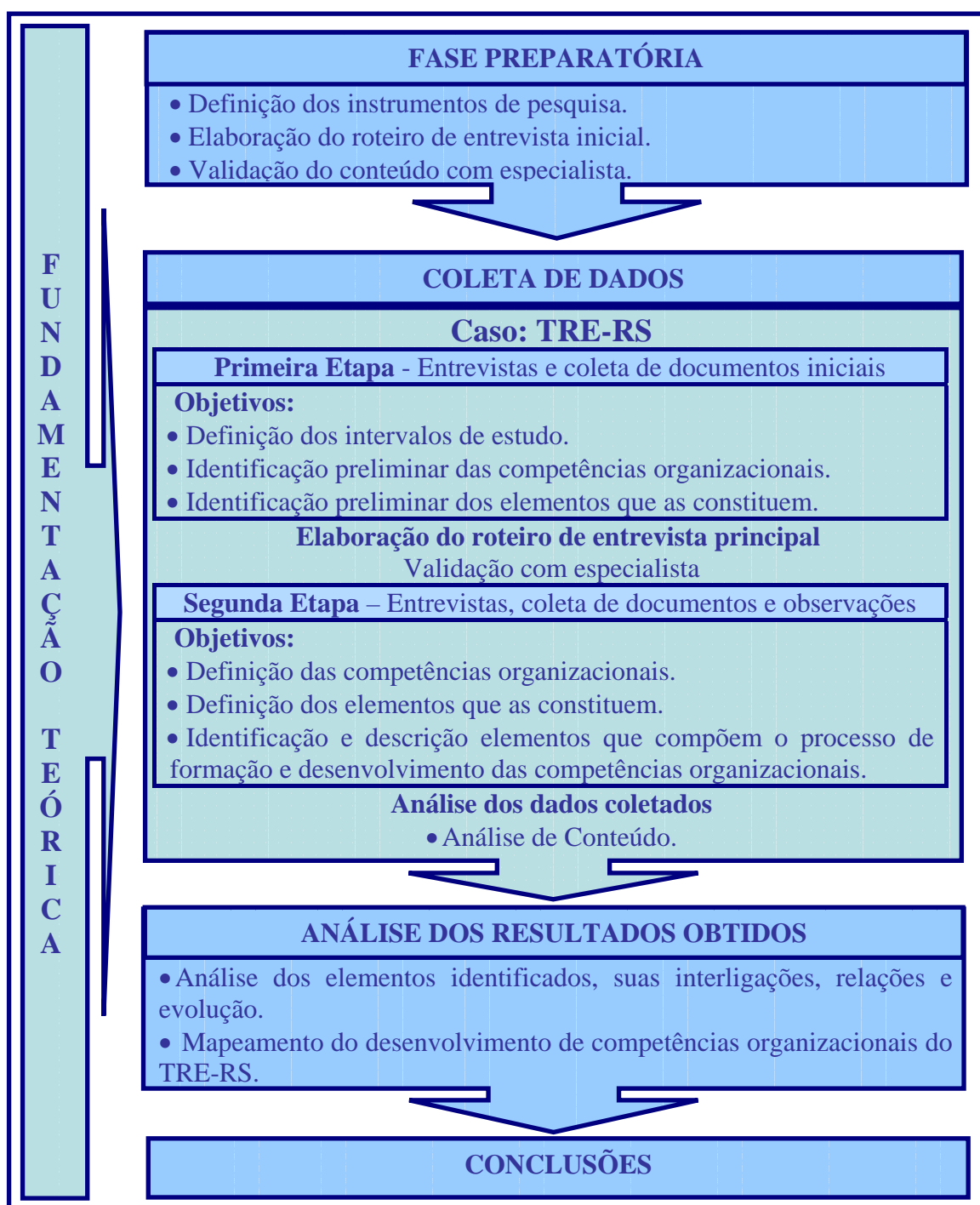


Figura 15: Desenho de Pesquisa.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

5.4 FASE PREPARATÓRIA

A etapa preparatória consistiu na busca de informações que possibilitassem:

A definição dos instrumentos de pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa foram definidos com base na literatura científica sobre método de pesquisa, a partir do tipo de pesquisa a ser usado e considerando a organização estudada. Foram eles: o uso de entrevistas semi-estruturadas, análise da documentação e observação direta.

Formulação e validação dos instrumentos de pesquisa iniciais.

Para elaboração dos instrumentos de pesquisa, sobretudo do roteiro de entrevista, foram consideradas propostas e validações de um professor com reconhecido conhecimento sobre o tema de pesquisa, desde a etapa preparatória até a apresentação do projeto.

Formulação do protocolo de pesquisa

Foi desenvolvido o protocolo de pesquisa (APÊNDICE A), que segundo Yin (2005), é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

5.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados, no estudo de caso, pode utilizar várias técnicas. A obtenção de informações por meio de diversos procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados, validando o estudo e evitando que o mesmo fique a mercê da subjetividade do pesquisador (GIL, 2002).

Portanto, a coleta de dados nesse trabalho envolveu um processo de triangulação com diferentes fontes de referência como entrevistas de roteiro semi-estruturado, em profundidade, com profissionais da organização em estudo; a análise de documentos internos e externos da organização e observação dos procedimentos administrativos adotados relacionados com o tema.

Yin (2005) afirma que o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, além de evidenciar possíveis linhas convergentes de investigação, adequando-se dessa forma ao tema proposto nesse trabalho, que relaciona-se

com a verificação empírica dos elementos e processos que constituem a formação e desenvolvimento das competências organizacionais na instituição analisada.

Neste trabalho, a fase de coleta de dados foi dividida em duas etapas:

- **1ª Etapa** - Devido ao caráter longitudinal da pesquisa, um dos objetivos da primeira coleta de dado foi definir, com apoio da fundamentação teórica, quais os períodos - ou fases - que regeriam a análise dos dados posteriormente. Também se pretendeu, nesta coleta inicial, identificar preliminarmente as competências organizacionais da instituição e os elementos que as constituem. Essa etapa contou com entrevistas, coleta e análise de documentos e observação direta.

- **2ª Etapa** - Após a realização da primeira etapa foi feita uma análise dos dados coletados, que possibilitou a preparação de um novo roteiro de entrevista, mais direcionado e focado nos períodos de estudo e nas competências organizacionais identificadas. Os objetivos desta segunda etapa foram: confirmar as competências identificadas na primeira etapa, identificar os elementos das competências e mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na instituição estudada. Essa segunda etapa foi composta de entrevistas e coleta de documentos.

Entrevistas

As entrevistas ocorreram, na sua totalidade, na sede da organização e foram registradas mediante gravação e posterior degravação dos dados. O processo de escolha dos profissionais entrevistados foi feito considerando as funções desempenhadas e o cargo que os mesmos ocupam na instituição, suas respectivas atividades e conhecimentos a respeito do tema proposto. Foi dada prioridade às pessoas com mais tempo de serviço na organização, capazes de apresentar e descrever com mais propriedade elementos e fatores que influenciam no desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo.

Conforme citado anteriormente, foram feitas duas etapas de entrevistas, sendo na primeira rodada, voltada à identificação dos períodos de estudo e das competências organizacionais, entrevistadas cinco pessoas. Foram entrevistados nesta etapa **um secretário**, membro do segundo escalão hierárquico do Tribunal, ligado à cúpula estratégica; **um coordenador**, responsável pela área de documentação e informação; **um chefe de seção**, vinculado à área de desenvolvimento de pessoas; **um chefe de cartório eleitoral**, unidade mais próxima ao processo operacional e de prestação de serviço aos cidadãos; e, por fim, **um**

servidor técnico, envolvido diretamente em programas de resgate da memória histórica do Tribunal.

O tempo de atividade na instituição, dos entrevistados desta etapa, varia entre dez e vinte e cinco anos, o que permitiu a coleta de dados qualificada e fidedigna, com informações de quem viveu e vive o dia-a-dia do Tribunal em posições significantes dentro de sua estrutura administrativa e operacional. A exceção, em relação ao tempo de serviço, foi o servidor técnico, que atua no Tribunal há cinco anos, mas que compensou sua pouca vivência na instituição com um profundo conhecimento sobre a história do TRE-RS, decorrente de sua atividade profissional.

Na segunda etapa da coleta de dados, voltada à identificação do elementos e mapeamento do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal, foram entrevistadas outras cinco pessoas: **dois secretários**, pertencentes ao segundo escalão hierárquico do Tribunal; **um assessor** da Diretoria Geral, atuante em questões relativas à estratégia organizacional; **um coordenador**, ligado a área de controles internos; e o **diretor geral** da instituição, membro mais alto da hierarquia, após o presidente, e que já ocupa esse cargo há 13 anos.

Dos entrevistados desta etapa, três atuam no Tribunal há mais de 20 anos e os outros dois há mais de doze anos. O fator tempo de serviço, torna-se fundamental, pois possibilita um aprofundamento histórico, com registro da participação direta destas pessoas em momentos importantes desta história. Além disso, todos os entrevistados atuaram em atividades operacionais antes de evoluírem na escala hierárquica, tendo, portanto, a oportunidade de vivenciar na prática diversas atividades dentro do Tribunal, permitindo uma visão mais ampla sobre o desenvolvimento das competências organizacionais da instituição. Todas as áreas do Tribunal foram abrangidas pela pesquisa, com entrevistados que trabalham ou trabalharam nas diferentes secretarias e assessorias da instituição.

Foram usados roteiros prévios de perguntas (APÊNDICES B e C), na primeira e na segunda etapa, criados com intuito de orientar o pesquisador, de forma a seguir diretrizes e questões básicas que procurassem respostas adequadas ao problema proposto, roteiros esses gerados a partir da fundamentação teórica, da validação com especialistas e, no caso do roteiro da segunda etapa, também da análise da primeira coleta de dados. Conforme aborda Yin (2005), uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso são as entrevistas. Elas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já

que a maioria delas trata de questões humanas, possibilitando uma melhor confrontação entre a fundamentação teórica e os dados coletados.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com média de tempo de aproximadamente uma hora e trinta minutos, possibilitando dessa forma a obtenção do maior número de informações possíveis, sem, contudo, prejudicar as atividades cotidianas do entrevistado. Os locais para as entrevistas, assim como os horários e datas foram ditados pela disponibilidade dos entrevistados. Foi realizado um único encontro com cada um dos entrevistados.

Por se tratar de roteiro semi-estruturado, o entrevistador esteve atento à necessidade de complementar as questões com indagações mais aprofundadas, quando percebeu que as respostas iniciais apresentaram-se incompletas ou insuficientes para as inferências e análises pretendidas a partir delas.

Após as entrevistas, quando verificada a necessidade de esclarecer alguma dúvida ou complementar alguma informação abordada pelos entrevistados, foram feitos contatos por telefone ou por e-mail, com o objetivo de sanar estas questões.

Coleta de Documentos

Segundo Yin (2005), os documentos devem ser cuidadosamente utilizados para que não se tornem registros literais de eventos ocorridos. Para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é o de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes como as entrevistas.

Tanto na primeira etapa de coleta de dados quanto na segunda foram utilizados documentos internos da organização e externos, analisados com o objetivo de levantar informações que permitissem identificar as principais competências organizacionais, assim como os processos e elementos constituintes da formação e do desenvolvimento das mesmas.

Tais documentos foram escolhidos, coletados e utilizados durante o transcorrer da pesquisa, servindo de suporte e apoio as demais fases da coleta de dados e para a análise. Dentre os documentos utilizados estão:

- Registros históricos internos, coletados junto à Coordenadoria de Documentação e Informação do Tribunal;
- Publicações do próprio Tribunal;
- Relatórios públicos e internos relacionados com atividades ligadas aos temas da pesquisa;

- Reportagens e artigos referentes à instituição estudada e suas competências;
- Legislações e normas pertinentes ao tema da pesquisa e que de alguma forma influenciaram no desenvolvimento das competências do Tribunal;
- *Site* da instituição na Internet e na sua Intranet, assim como *sites* de outros Tribunais Eleitorais, incluindo o do TSE;
- Programas aplicados e criados pela instituição, que refletem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento das competências organizacionais, entre outros.

A etapa de análise de documentação ocorreu simultaneamente às duas etapas de entrevistas e observações, como forma de triangulação das fontes selecionadas na coleta de dados. Com a triangulação, de acordo com Yin (2005), várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações de um mesmo fenômeno.

Observações

Segundo Gil (1995) a principal vantagem da observação em relação às outras técnicas é de que os fatos são percebidos diretamente, reduzindo a subjetividade típica dos processos de investigação social. As observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados (YIN, 2005), trazendo informações adicionais sobre o assunto estudado.

Neste sentido, o processo de observação foi feito pelo pesquisador, na própria unidade de análise, buscando verificar características e situações que auxiliassem na elucidação sobre questões referentes ao tema pesquisado.

Essas observações foram feitas para verificar na prática as principais competências organizacionais identificadas na instituição, de forma a tentar elucidar com mais clareza a forma como elas se apresentam e se desenvolvem no dia-a-dia.

Para o registro das observações foi usado um Formulário de Observações (Apêndice D). Nele foram registrados fatos e percepções que contribuíram para o estudo dos processos de identificação, formação e desenvolvimento de competências organizacionais, assim como para esclarecer dúvidas ou lacunas deixadas pelas entrevistas e pesquisa documental.

As três observações diretas realizadas foram as seguintes:

- Observação do “Fechamento do cadastro”:

Realizada durante os últimos dias antes do fechamento do cadastro eleitoral (término do período para atualização do cadastro de eleitores). O prazo para alistamentos e revisões do cadastro de eleitores encerrou-se no dia 07/05/2008. Neste período o pesquisador fez

observação direta, para verificar características do atendimento ao público e dos processos de trabalho relacionados.

- Observação da “Realização da Eleição”:

Realizada no dia e na véspera do primeiro turno das Eleições Municipais de 2008, com o objetivo de coletar informações sobre o processo eleitoral e seus resultados.

- Observação dos *softwares* desenvolvidos no TRE e da sua utilização prática:

Foi realizada em uma unidade da Secretaria de Gestão de Pessoas, onde foram analisados alguns dos *softwares* desenvolvidos pelo TRE-RS, assim como o seu portal de Intranet. Esta observação teve o objetivo de verificar as características dos sistemas informatizados e a sua utilização prática pelos servidores do Tribunal.

5.6 ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise de dados refere-se à interpretação e análise dos dados coletados durante uma pesquisa, desde os registros das entrevistas, os documentos e as observações realizadas até a confrontação destes com toda fundamentação teórica.

Conforme Gil (1995), a análise dos dados tem como objetivo organizar as informações coletadas, de forma a possibilitar o alcance de respostas ao problema de pesquisa proposto. Além da análise propriamente dita, deve ser feita uma interpretação dos dados com a finalidade de procurar um sentido mais amplo das respostas, associando-as aos conhecimentos obtidos na fundamentação teórica.

A partir dos dados coletados foi feita uma análise de conteúdo, a fim de agrupar e interpretar as informações extraídas, facilitando o entendimento e a análise dos dados em relação à teoria. Segundo Bardin (2007), a análise de conteúdo pode ser entendida como "*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*" (BARDIN, 2007, p. 37).

As informações extraídas foram analisadas individualmente de acordo com categorias definidas e com os períodos históricos aos quais pertencem. Segundo Gil (1995), para que as respostas das entrevistas possam ser adequadamente analisadas torna-se necessário seu agrupamento em um certo número de categorias.

Os dois objetivos principais da primeira etapa de coleta de dados foram:

- Definir a divisão de períodos para o estudo longitudinal.
- Identificar as principais competências organizacionais da instituição.

Ao realizar-se a análise de conteúdo sobre os dados coletados nesta etapa emergiram do estudo três categorias de análise ligadas ao primeiro objetivo e outras três ligadas ao segundo objetivo, conforme demonstra o Quadro 3.

Categorias
<p>1- (1986 a 1995) – Marcos iniciais: recadastramento, informatização e nacionalização do cadastro de eleitores;</p> <p>2- (1996-2003) – Marco inicial: implantação do voto eletrônico com utilização progressiva da urna eletrônica.</p> <p>3- (2004 – 2008) – Marco inicial: Aumento do quadro de servidores do TRE, com formação de quadro próprio em todo o interior do Estado.</p>
<p>1- Qualidade e agilidade no atendimento ao público.</p> <p>2- Qualidade na execução do Processo Eleitoral.</p> <p>3- Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico.</p>

Quadro 3: Categorias da primeira etapa de análise

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Já na segunda etapa, a análise de conteúdo foi baseada nos períodos estabelecidos durante a primeira coleta de dados e com foco nas competências identificadas. Em cada período foram verificadas as características das competências estudadas, o histórico dos acontecimentos relacionados a elas e os elementos que contribuíram no seu desenvolvimento, assim como suas relações e interações, estabelecendo-se uma linha de evolução ocorrida com o passar do tempo.

O Quadro 4, a seguir, demonstra as categorias emergentes da análise de conteúdo da segunda etapa, que visam ao aprofundamento do estudo em busca dos objetivos da pesquisa.

Categorias
<p>1- Elementos que compõem as competências organizacionais.</p> <p>2- Elementos que compõem o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais.</p> <p>3- O processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais no decorrer dos períodos de estudo.</p>

Quadro 4: Categorias da segunda etapa de análise

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Como se tratou de uma pesquisa sobre formação e desenvolvimento de competências organizacionais, foram utilizados na análise de dados, a fim de mapear esse processo, modelos e *frameworks* encontrados na fundamentação teórica, que foram confrontados com a realidade constatada no caso estudado, possibilitando a formulação de um *framework* abrangente para o fenômeno estudado nesta pesquisa.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises e resultados desta pesquisa. Primeiramente, é detalhada a análise e os resultados alcançados na primeira etapa de coleta de dados, onde os objetivos principais eram a definição dos períodos de tempo para o estudo longitudinal e a identificação das principais competências organizacionais do TRE-RS. Depois, é apresentada a análise relativa à segunda etapa de coleta de dados, na qual foram identificados os elementos componentes das competências organizacionais e do processo de desenvolvimento das mesmas. Por fim, uma análise final, apresenta a descrição das relações existentes entre as competências e seus elementos, um mapeamento do processo de desenvolvimento das competências organizacionais e uma sugestão de *framework* abrangente para representar este processo.

6.1 ANÁLISE DE DADOS – 1ª ETAPA

6.1.1 Definição dos períodos para estudo longitudinal

Para melhor análise dos elementos envolvidos no processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da instituição estudada, optou-se por fazer um estudo qualitativo longitudinal, dividido em períodos, demarcados por marcos cruciais, que representassem consideráveis mudanças nas características e processos da organização.

O estudo longitudinal permite uma análise do comportamento e da evolução dos elementos envolvidos e das próprias competências organizacionais, sendo possível, assim, traçar uma trajetória do desenvolvimento das principais competências organizacionais do TRE-RS.

A seguir, serão apresentados os períodos definidos a partir da coleta de dados realizada na primeira etapa da pesquisa, que contou com entrevistas semi-estruturadas e dados secundários constantes em documentos e registros internos do próprio Tribunal.

Nessa primeira etapa foram realizadas 5 entrevistas, cujos entrevistados serão identificados apenas como “E1”, “E2”, “E3”, “E4” e “E5”, com a finalidade de manter seu anonimato.

6.1.1.1 Período de 1986 a 1995

Os entrevistados da 1ª etapa da coleta de dados foram unânimes em apontar como marco inicial para este estudo o ano de 1986, por considerarem como o ano em que a organização, realmente se integrou, passando a trabalhar de forma unificada, tanto em nível regional quanto nacional.

O fato marcante que configura este ano como um dos mais importantes na história, não só do TRE-RS, mas de toda a Justiça Eleitoral no Brasil, é o cadastramento nacional de eleitores, que teve a finalidade de atualizar, informatizar e unificar o cadastro de eleitores. A importância desse momento fica bem delineada nas palavras do entrevistado E2:

Acredito que naquela oportunidade, foi quando a Justiça Eleitoral renasceu, seria o marco zero da Justiça Eleitoral. Na verdade a Justiça Eleitoral tem mais de 60 anos, mas a nossa história mesmo começou ali em 86 com o cadastramento.

A partir dessa unificação, o TRE-RS assume novas características como “organização”, pois passa a atuar de forma mais integrada, tanto internamente, como em relação à estrutura nacional da Justiça Eleitoral. Essas mudanças são salientadas pelos entrevistados E3 e E2, respectivamente:

... isso refletiu na estrutura do Tribunal, foi uma série de coisas, em que a primeira foi juntar, unir o Tribunal, com o servidor integrando-se naquela causa de fazer o cadastramento... certamente, teve reflexos na forma do funcionamento da organização ... os procedimentos tiveram que ser alterados, foram aperfeiçoados para fazer o controle de tudo isso.

O ano de 86 foi o ano em que a gente começou a ver a necessidade do Tribunal não ser só o “Tribunal”, ser os cartórios eleitorais também e, mais do que isso, não ser só o Rio Grande do Sul, ser todas as unidades da federação.

Os entrevistados E3 e E4 afirmam que a unificação e a informatização do cadastro de eleitores mostrou-se premente naquela época pós-ditadura, devido ao acelerado crescimento

do eleitorado, decorrente de diferentes fatores, como o fim da restrição ao voto dos analfabetos e o crescimento no número de partidos políticos. O maior interesse da sociedade pelo processo eleitoral e pela lisura do mesmo também aumentou a necessidade de um controle rigoroso sobre o cadastro do eleitorado, reduzindo assim a possibilidade de fraudes e falhas no processo.

O gigantismo da operação necessária para realização deste recadastramento nacional fica claro na declaração do Ministro José Néri da Silveira (considerado o principal responsável pela efetivação desse processo), durante o I Congresso Internacional de Direito Eleitoral e Partidário, realizado em 1999, onde relembrou o episódio desta forma:

Foram também os juízes e servidores eleitorais aos garimpos e seringais, às ilhas, às selvas amazônicas, à caatinga, aos cerrados, às coxilhas, às favelas e alagados, enfim, até onde houvesse brasileiro à sua espera, para tornar-se eleitor e poder preparar-se para o exercício em plenitude dos direitos decorrentes de sua cidadania. (RIO GRANDE DO SUL, 2006).

6.1.1.2 Período de 1996 a 2003

Quanto ao segundo período utilizado para a análise longitudinal, também existiu um consenso entre todos os entrevistados da 1ª etapa de coleta de dados. A implantação do voto eletrônico, com a utilização progressiva das urnas eletrônicas no País, representou uma grande evolução para a Justiça Eleitoral como um todo e refletiu-se diretamente no TRE-RS.

Essa evolução acabou por gerar novas transformações nos processos de trabalho e na qualidade do serviço prestado pela instituição. A própria imagem da instituição foi fortalecida pela utilização das urnas eletrônicas, aumentando a credibilidade da sociedade e agilidade do processo eleitoral. O entrevistado E1 comenta sobre as mudanças nos processos internos da instituição:

Eu sempre digo que a eleição informatizada facilitou extremamente a apuração, o resultado da eleição. Hoje o que eu noto é que existe uma preocupação, existe muito mais trabalho para preparar a eleição, hoje precisa-se de mesários mais capacitados, tem todo um cuidado para que as urnas recebam os dados corretos da seção. Agora envolve muito mais uma questão administrativa, antes eram aqueles recursos, que eram mais da parte jurídica, mais judicial e isso diminuiu.

Embora uma das grandes vantagens do voto informatizado tenha sido a agilidade e a velocidade no procedimento do voto e na apuração e divulgação dos resultados, o que mais importava, e era o real interesse da Justiça Eleitoral ao criar a “máquina de votar”, era a busca da transparência e credibilidade. Uma das preocupações constantes e históricas da

Justiça Eleitoral é a eliminação de fraudes e falhas no sistema eleitoral. A prova disso está no discurso de posse do ministro Carlos Veloso, ao assumir o Tribunal Superior Eleitoral em 1995: “*A verdade eleitoral é a razão de ser da Justiça Eleitoral...estamos convencidos de que essas fraudes serão banidas do processo eleitoral brasileiro no momento em que eliminarmos as cédulas, as urnas e os mapas de urna, informatizando o voto.*”.

O processo de informatização do voto foi lento e progressivo, pois demandava uma reeducação dos eleitores e dos próprios servidores da Justiça Eleitoral. Os eleitores teriam que mudar seu modo de votar, que antes era em cédulas de papel e agora passava a ser em uma “máquina”, a qual precisavam conhecer melhor e na qual deveriam confiar. Para isso, foi feito um trabalho de sensibilização junto à população, com intensa divulgação e prestação de esclarecimento sobre a nova forma de operacionalizar o seu direito ao voto.

Quanto às mudanças internas, como já citado anteriormente, foram muitas e foi necessário um trabalho de capacitação dos servidores da instituição, para que aprendessem a realizar seu trabalho dentro dessa nova realidade. A tecnologia, que desde 1986 já vinha sendo utilizada no cadastramento de eleitores e em outros procedimentos rotineiros, passou a incluir, nesse momento, todo o processo eleitoral.

A Tabela 1, apresentado abaixo, mostra a evolução do alcance da votação eletrônica no País, que acabou por concretizar-se em todos os municípios brasileiros só no ano 2000.

Tabela 1 - Votação Eletrônica no Brasil

Eleições	1996	1998	2000
Nº de Municípios	5.507	5.513	5.559
Nº de Municípios com Votação Eletrônica	57	537	5.559
Eleitorado Atingido	32.478.153	61.111.922	109.780.071
% do eleitorado atingido	32,07%	57,62%	100%
Nº de urnas eletrônicas utilizadas	77.469	152.370	353.780

Fonte: <http://www.tre-sp.gov.br/urna/historico.htm>

O TRE-RS teve relevante papel na implantação do voto eletrônico no País. Em 18 de agosto de 1996, o município gaúcho de Caxias do Sul foi palco do maior teste do novo sistema de votação, até então realizado. Foram 5310 eleitores, que testaram a urna eletrônica em um simulado, onde os candidatos fictícios eram nomes famosos ligados à cultura brasileira, como Elis Regina e Monteiro Lobato. O sucesso do simulado foi tão grande, que o então vice-presidente do TSE, ministro Paulo Roberto da Costa Leite, chegou a comparar aquele momento com a própria criação do Código Eleitoral Brasileiro (RIO GRANDE DO SUL, 2006).

6.1.1.3 Período de 2004 a 2008

O ano de 2004 reservava um novo momento de mudança para o TRE-RS, dessa vez com um foco muito mais voltado ao seu âmbito interno, em relação a sua estrutura como organização.

A partir de discussões realizadas já há alguns anos e da percepção da ampliação sistemática das tarefas da Justiça Eleitoral e da amplitude dos direitos políticos dos cidadãos, em fevereiro de 2004 foi publicada a Lei 10.842, que aumentou o quadro de servidores da Justiça Eleitoral e determinou a criação de dois cargos efetivos em cada Zona Eleitoral. Com isso, todas as Zonas Eleitorais, inclusive as do interior do Estado, passariam a ter servidores do quadro próprio do TRE, o que antes não acontecia, contando-se, até então, apenas com servidores terceirizados e cedidos de outros órgãos públicos.

A lei previa um escalonamento para criação dessas vagas, que iria de 2004 a 2006. Em 2005, no entanto, a Lei 11.202 criou novas vagas, dessa vez para a Secretaria do Tribunal, na capital. Como em 2004 o TRE-RS tinha um concurso em vigência, optou-se pelo preenchimento dessas novas vagas com a nomeação dos classificados. Assim, o TRE-RS preparou um Programa de Instrução e Ambientação, que foi aplicado a 9 turmas de servidores que ingressaram no Tribunal ao longo de três anos.

Essa ampliação do quadro resultou em um aumento de mais de 100% no número de servidores efetivos no TRE-RS, que hoje conta com aproximadamente 800 servidores em todo o Estado. Isso gerou a necessidade de mudanças na gestão da organização, como aponta o entrevistado E1:

Então foi um desenvolvimento em tudo, não só em relação à capacitação dos servidores, mas também em relação às necessidades deles, claro, é um crescimento do todo. Hoje não é mais aquela coisa quase caseira, uma organização mais caseira, porque eram poucas pessoas.

A preocupação, a partir dessa expressiva mudança na estrutura do Tribunal, começou a direcionar-se cada vez mais para um desenvolvimento administrativo e gerencial, ou seja, a melhoria da gestão dos processos internos e das pessoas, dentro desse contexto, passou a ser fundamental para que se mantivesse a qualidade e a agilidade dos serviços prestados até então pela Justiça Eleitoral. O entrevistado E3 fala mais detalhadamente sobre essa questão:

O Tribunal está começando a ficar grande e ela (a Instituição) tem que se profissionalizar e se sustentar. Ela já tem uma credibilidade muito grande frente ao

público... agora ela tem outro passo, que é o aperfeiçoamento da gestão dela. Ela tem uma ampliação física e numérica.

Sobre a necessidade de maior gerenciamento e planejamento ele complementa:

Uma coisa está levando à outra. O servidor que está entrando quer trabalhar, precisa trabalhar. Eu tenho que passar o trabalho e antes de eu passar o trabalho, tenho que me organizar... O planejamento está acontecendo como uma necessidade... Eu tenho que começar a planejar para passar o serviço para o outro e isso demanda gerenciamento.

Um detalhe salientado pelo entrevistado E1 e que diferencia o TRE-RS de outros Tribunais Eleitorais e de grande parte dos órgãos públicos brasileiros, aumentando mais a importância dessas mudanças no âmbito do Estado, é o fato de que no TRE-RS, com exceção de um cargo, todos os demais cargos em comissão, inclusive o de Diretor-Geral, são exercidos por servidores efetivos do seu quadro.

Além do aumento do quadro de servidores, outro fator que contribui para as mudanças na gestão do Tribunal é a cobrança externa da sociedade como um todo. Essa cobrança não é especificamente sobre a Justiça Eleitoral, mas sobre todo setor público do País, pois a eficiência passa a ser uma das metas principais da gestão pública, ou seja, realizar as atividades da melhor forma possível, com a máxima otimização dos custos.

Essa busca exige das organizações públicas a aplicação de metodologias e ferramentas de gestão que visam à melhoria dos processos e à melhor utilização dos seus recursos. O Tribunal, inserido nesse contexto, procurou nesses últimos anos aprimorar sua gestão fazendo uso de algumas ferramentas administrativas. Durante as entrevistas foram citadas pelos interlocutores algumas dessas ferramentas, tais como, o Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas por Competências, Gestão de Projetos e a busca pela certificação de qualidade do GESPUBLICA, entre outras ações voltadas ao aprimoramento administrativo e gerencial.

Outra questão recente abordada pelo entrevistado E4 são as ações sociais, ou seja, aquelas voltadas à sociedade, mas que não se referem diretamente aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral, como a responsabilidade social e a preocupação ambiental. Segundo o entrevistado, também é uma cobrança da sociedade com a qual o Tribunal começa a se preocupar, tendo, inclusive, criado um comitê chamado Valor Público para cuidar destes temas.

6.1.2 Principais competências organizacionais do TRE-RS

As coletas de dados realizadas nessa primeira etapa da pesquisa tiveram como um de seus objetivos a identificação das principais competências organizacionais. Para isso as entrevistas realizadas continham questões amplas, que buscavam cercar o tema, mas de uma forma abrangente, evitando serem excessivamente diretas ou objetivas. Isso possibilitou aos entrevistados discorrerem de forma mais livre sobre o tema, permitindo assim ao pesquisador capturar diferentes pontos de vista e perspectivas sobre as possíveis competências organizacionais do TRE-RS. Foram utilizados, também, dados coletados secundariamente em documentos e registros internos da instituição.

Na seqüência são apresentadas as análises dos dados coletados, divididas em três seções relacionadas a cada uma das competências organizacionais identificadas.

6.1.2.1 Qualidade e agilidade no atendimento ao público

A **qualidade e agilidade no atendimento ao público** foi uma das características mais citadas pelos entrevistados, quando perguntados sobre o que a instituição como um todo sabe fazer melhor. Essa característica refletiu-se em termos como rapidez, confiabilidade, reconhecimento, satisfação, entre outros.

Além das opiniões dos entrevistados, outros dados que comprovam essa qualidade e agilidade na prestação de serviços são trazidos por pesquisas de satisfação realizadas em 2005 e em 2006. Segundo notícia publicada no site do TRE de Santa Catarina, a Justiça Eleitoral é a instituição na qual a população brasileira mais confia, conforme pesquisa realizada após as eleições de 2006. O levantamento foi feito para, dentre outros objetivos, avaliar a imagem da instituição e foi realizado pelo Instituto Nexus – Centro de Informação Estratégica, a pedido da Fundação Padre Anchieta/TV Cultura. As pesquisas foram realizadas em 25 estados e no Distrito Federal, entre eleitores de ambos os sexos, com mais de 16 anos, com uma amostra de 2001 eleitores (TRE-SC, 2008).

A Tabela 2 resume o resultado da avaliação dos usuários da Justiça Eleitoral em relação a características como eficiência, qualidade nos serviços e agilidade, constatado nas pesquisas realizadas em 2005 e 2006. Em ambas as pesquisas, mais de 70% dos usuários atestaram a qualidade dos serviços e, mais de 85%, a agilidade como uma das características da Justiça Eleitoral.

Tabela 2 - Pesquisas sobre as características da Justiça Eleitoral

Características	Avaliação em 2005	Avaliação em 2006
Eficiência	61,5%	76,3%
Qualidade nos serviços	84,4%	71,9%
Agilidade	94,6%	87,9%

Fonte: Adaptado de IBASE TRE-RS (2008)

Outra pesquisa (Tabela 3) que apresentou dados importantes sobre a agilidade da Justiça Eleitoral no País, foi a realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) no ano de 2005, onde foram consultados seus afiliados (juízes) em todo o País. Os resultados mostram que a Justiça Eleitoral tem, na visão de seus magistrados, o melhor conceito em termos de agilidade, dentre todas as esferas do Poder Judiciário.

Tabela 3 - Avaliação do Judiciário em termos de agilidade – Pesquisa AMB

	Bom	Regular	Ruim	Sem Opinião
Judiciário	9,9%	38,7%	48,9%	2,5%
Justiça Estadual	17,2%	34,9%	44,6%	3,3%
Justiça do Trabalho	29,3%	29,0%	16,8%	24,9%
Justiça Federal	14,5%	27,1%	39,5%	18,9%
Justiça Eleitoral	64,8%	17,1%	6,9%	11,2%

Fonte: Adaptado de IBASE TRE-RS (2008)

O entrevistado E3 sugere que os dois grandes grupos de usuários ou “clientes” do Tribunal são, por um lado os eleitores, que expressam sua vontade através do voto e escolhem seus representantes no sistema democrático, e por outro lado, são, justamente, esses representantes que, organizados em partidos políticos se candidatam a exercer essa representação e, se eleitos pela maioria, assumem os cargos executivos e legislativos eletivos. O entrevistado entende que tanto o primeiro tipo de usuário como o segundo são hoje muito bem atendidos pela Justiça eleitoral. Quanto ao eleitor ele afirma que:

Tem dois momentos em que o eleitor tem uma relação com a Justiça Eleitoral: o alistamento e a eleição. O alistamento (cadastro) em que o cidadão vai a Justiça eleitoral e tira seu título na hora. Então é um serviço de primeiríssima, não tem como negar isso... A votação também, pois ela é ágil e rápida, em menos de 24 horas ela tem o resultado de quase todo o País.

O entrevistado E2 confirma essa impressão e ressalta o aspecto da agilidade, dizendo:

Os clientes enxergam como de alta qualidade, porque quando eles vêm buscar nossos serviços, acreditam que vão ficar dependendo de nossas informações por alguns dias, como o que acontece em boa parte das outras organizações. Como eles

tem resposta mais rápida do que eles imaginam... então o grau de satisfação deles é muito elevado.

Quanto aos candidatos e aos representantes eleitos, além de serem usuários da instituição como eleitores, são também usuários de todo o processo eleitoral, que envolve várias etapas desde o registro de candidaturas até a diplomação dos eleitos. Durante todo o processo eleitoral e até depois dele, a Justiça Eleitoral é responsável pela prestação jurisdicional em tudo que se refere a questões ligadas à legislação eleitoral. Segundo o entrevistado E1 nessa prestação de serviço a Justiça Eleitoral também se destaca positivamente:

... a Justiça Eleitoral é muito célere pela sua natureza. Por exemplo, se tem um problema no registro de candidatura, tem que resolver até o pleito, porque essa pessoa vai ou não ser candidata... Então para nós não existe essa morosidade que se fala em outras justiças.

O Entrevistado E3 alerta sobre algumas limitações que existem para uma prestação ainda melhor dos serviços, em função da dependência da legislação, ou seja, o Tribunal, como um órgão do setor público, está vinculado ao Princípio da Legalidade e, portanto, obriga-se a realizar o que a lei determina. Mesmo assim, acredita que o Tribunal faz bem seu papel dentro das limitações que a legislação por ventura lhe impõe.

A excelência no atendimento ao cidadão, segundo o entrevistado E2, seria, em grande parte, fruto de uma cultura que nasceu desde quando a instituição era bem menor e foi sendo repassada aos servidores novos. A qualificação dos servidores e a boa remuneração, segundo o entrevistado E1, também seriam alguns dos fatores motivadores para essa qualidade de atendimento.

Através de observação direta, realizada pelo pesquisador, no dia 07/05/2008, data do fechamento do cadastro eleitoral para as eleições municipais de 2008, foi possível verificar na prática características de agilidade e qualidade no serviço prestado aos cidadãos. Esse dia foi escolhido pelo pesquisador, justamente, por ser um dos momentos de maior demanda direta dos cidadãos em relação aos serviços prestados pelo Tribunal.

Neste dia, que marca o início de um período onde o cadastro não pode mais ser alterado até a data da eleição, por determinação legal, muitas pessoas procuram a justiça eleitoral para regularizar sua situação ou para se alistar pela primeira vez e receber seu título de eleitor, caso de muitos jovens com idade entre 16 e 20 anos.

Embora tenham sido observadas durante o decorrer do dia imensas filas que, por vezes, circundavam parte do quarteirão, onde se encontra a Central de Atendimento ao

Eleitor da Capital, foi possível constatar um reduzido tempo de permanência na fila, que raramente superava 30 minutos. Esse fato devia-se ao grande número de atendentes e a um sistema especial preparado para esse momento, onde o atendimento era feito em duas fases. A primeira, referia-se a regularização ou alistamento feitas junto aos mais de vinte guichês de atendimento e a segunda à entrega dos títulos eleitorais e certidões de quitação em uma sala em separado com cerca de vinte atendentes.

Em vários momentos foi possível constatar as manifestações de alívio e os elogios feitos por cidadãos que se surpreendiam com a velocidade e a qualidade do atendimento. Foram constatadas também críticas, mas na maioria das vezes referiam-se a obrigatoriedade imposta por lei de sua presença ao local e não ao atendimento prestado.

Neste dia foi constatado um esforço muito grande realizado pelos servidores do Tribunal, inclusive com a presença de vários servidores de outras áreas do Tribunal que se voluntariaram para colaborar no atendimento ao público, além de um sentimento de satisfação e orgulho dos mesmos em prestar um atendimento ágil e qualificado ao público.

6.1.2.2 Qualidade na execução do processo eleitoral

Conceitualmente, essa competência refere-se à capacidade do Tribunal de realizar com sucesso todas as etapas do processo eleitoral, envolvendo rotinas, procedimentos, logística e infra-estrutura necessários para suportar todo esse processo. Envolve atividades administrativas e judiciais, das quais, de alguma forma, participam todos os servidores do Tribunal. E envolve, finalmente, uma necessária harmonia e coesão com a estrutura nacional da Justiça Eleitoral, composta pelo TSE e pelos demais TRE's.

A busca por uma administração pública eficiente tem sido um dos principais desafios das organizações desse setor na atualidade. Como visto na fundamentação teórica desse trabalho, a eficiência é considerada um dos princípios da administração pública e, portanto, passa a ser uma obrigação do gestor público trabalhar para que este objetivo seja alcançado.

A partir dos dados coletados na fase inicial dessa pesquisa, pôde-se constatar que o TRE-RS vive uma busca constante por essa eficiência. Segundo o entrevistado E5, a otimização e a melhor utilização de recursos vêm aumentando com o passar do tempo, mas ainda não é a ideal.

É, justamente, na sua principal atividade que essa qualidade mostra-se mais consistente. Portanto, considera-se que uma das principais competências organizacionais do TRE-RS é a **qualidade na execução do processo eleitoral**.

Um dos indícios que ressalta a importância dada a essa busca pela eficiência e qualidade na realização da eleição e de todos os procedimentos que a envolvem, é o fato de que todos os entrevistados demonstraram plena consciência da missão do Tribunal. Mesmo sem usar exatamente o texto da “missão oficial”, constante no Planejamento Estratégico da instituição, os entrevistados com suas palavras citaram a missão do Tribunal, que seria, em resumo, possibilitar que todo cidadão expresse sua vontade, através do exercício de seu direito ao voto e, assim, escolha seus representantes democraticamente.

Outros indícios que sugerem a qualidade operacional do Tribunal e da Justiça Eleitoral como um todo, estão nas pesquisas já citadas na seção anterior. Na pesquisa realizada pelo Instituto Nexus, a Justiça Eleitoral é avaliada como eficiente por 61,5% dos entrevistados em 2005 e por 76,3% em 2006.

Além desse dado, a pesquisa constatou também que perante a população brasileira a Justiça Eleitoral tem a maior credibilidade dentre os órgãos do poder público, como pode ser visto na Tabela 4. Sobre os resultados da pesquisa, realizada em 2005, o então presidente do Tribunal Superior Eleitoral, ministro Carlos Velloso, demonstrou sua satisfação ao dizer que *“O orgulho é ainda maior porque superamos o Ministério Público... Superar o Ministério Público no quesito credibilidade é um feito muito importante para a Justiça Eleitoral”* (TRE-RO, 2008).

Tabela 4 - Instituições com maior credibilidade junto à população – Pesquisa Nexus 2005

Órgãos	Avaliação
Justiça Eleitoral	47,6%
Ministério Público	33,2%
Poder Judiciário	29,8%
Governo Estadual	24%
Governo Federal	18,4%

Fonte: Adaptado de IBASE TRE-RS (2008)

O entrevistado E4 reforça a importância de o Tribunal cumprir de forma eficaz a sua missão perante a sociedade, ressaltando o papel da Justiça eleitoral em relação ao processo democrático.

... é do voto que vem a legitimidade dos governantes... ela (Justiça Eleitoral) seria mais ou menos uma das fiadoras dos processos, não a única, mas talvez uma fiadora privilegiada por lidar com tantos processos, tanto na parte jurisdicional,

como na administrativa... É uma das instituições que tem a capacidade e a competência de ser fiadora do processo democrático.

Os entrevistados relatam que, na sua opinião, o TRE-RS tem uma posição de destaque em relação aos demais Tribunais, ou seja, na busca dessa qualidade, o Tribunal do Rio Grande do Sul está entre os melhores, participando ativamente e até originando mudanças e melhorias nos procedimentos administrativos e operacionais relacionados à eleição. Sobre isso o entrevistado E2 considera:

Eu diria que o nosso TRE está entre os melhores na medida em que ele contribui com projetos para as melhorias no desenvolvimento de nossas atividades... então, eu acho que o nosso Tribunal tem esse respeito e não é só de uma área, mas em praticamente todas as áreas.

O entrevistado E1 concorda:

Certamente, (o Tribunal) está entre os melhores, isso é notório. Quando a gente chega em eventos onde estão todos os tribunais, a gente vê que a situação que temos é realmente outro nível, em função de ser menos burocrático, a questão da inovação, a preocupação de estar sempre inovando.

Os entrevistados E2 e E3 referem-se à questão cultural para alicerçar a qualidade do Tribunal na realização de suas atividades e busca pela máxima eficiência, afirmando que os servidores já têm uma cultura, que é repassada aos novos servidores, de buscar executar suas tarefas de forma mais otimizada possível e evitando os desperdícios. Segundo eles, essa é uma cultura que vem aumentando com o passar do tempo, com a própria cobrança da sociedade em relação a isto.

O entrevistado E3 relaciona também o fato de no TRE-RS quase todos os cargos e funções comissionadas, com exceção de apenas um, serem ocupados por servidores do quadro, o que garante continuidade nas ações e segurança para proposição de mudanças e melhorias nos processos. Muitos dos demais Tribunais não têm essa condição, contando com grande parte de seus cargos comissionados ocupados por pessoas externas ao quadro de servidores, causando certa rotatividade nessas posições.

O entrevistado E5 acredita que o Tribunal deve melhorar ainda mais sua qualidade na execução do processo eleitoral, em função de uma nova cultura que vem crescendo aos poucos que é a da gestão estratégica. Segundo ele o Tribunal ainda está aprendendo a planejar no nível institucional, pois antes os planos restringiam-se aos níveis setoriais, mas acredita que a visão ampla trazida pelo planejamento estratégico trará melhorias consideráveis aos processos de trabalho, em especial ao processo eleitoral.

A fim de verificar na prática essa competência organizacional, foi realizada pelo pesquisador uma observação direta no momento que pode ser considerado o mais importante de todo o processo eleitoral, o dia da eleição. A observação foi feita na capital do estado em momentos como a distribuição das urnas eletrônicas e a verificação das mesmas nas seções eleitorais, às vésperas da eleição. No dia da eleição referente ao primeiro turno de 2008, foram acompanhados os trabalhos nos cartórios eleitorais e o serviço de atendimento telefônico aos eleitores (disque-eleições), assim como os procedimentos de totalização e divulgação de resultados.

Os procedimentos anteriores à eleição observados transcorreram dentro da normalidade e com poucas ocorrências de problemas. A distribuição das urnas foi feita pela empresa contratada dentro do prazo previsto e as verificações das seções foram realizadas com sucesso pelas equipes dos cartórios eleitorais e por mesários convocados.

No dia da eleição, problemas como a ausência de mesários convocados e urnas com defeito foram rapidamente sanados, a partir de procedimentos previamente definidos. Em todo o estado do Rio Grande do Sul houve a necessidade de apenas uma utilização de urna não eletrônica, situação inédita até então. A utilização de urna de lona com votação em cédulas só acontece quando todos os procedimentos de contingência na urna eletrônica não resolvem o problema ocorrido.

O serviço disque-eleições atendeu, no dia anterior e no dia da eleição, a um total de 16.598 ligações de eleitores, que visavam solucionar suas dúvidas, sobre local de votação, propaganda irregular, justificativa eleitoral, entre outras.

A apuração e divulgação dos resultados transcorreram com normalidade. Demonstrando a agilidade do processo, os resultados de todas as zonas eleitorais do estado, já haviam sido apurados até o final do dia da eleição.

Verificou-se, portanto, que a eleição, em primeiro turno, de 2008 alcançou êxito no estado do Rio Grande do Sul, como resultado de todo um processo eleitoral que começa muitos meses antes. Isso corrobora para a percepção da qualidade na execução do processo eleitoral como uma das principais competências organizacionais do TRE-RS.

6.1.2.3 Capacidade de desenvolvimento tecnológico

A terceira competência organizacional identificada nessa primeira etapa da pesquisa foi a **capacidade de desenvolvimento tecnológico**. Tanto nas entrevistas, quanto nos dados

coletados secundariamente foi possível perceber com certa clareza a relevância e o impacto da tecnologia na história recente da instituição e até sobre as demais competências organizacionais identificadas.

Esta competência trata-se, na verdade, de uma capacidade que a instituição possui de utilizar, da melhor forma possível, a tecnologia em busca de seus objetivos. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelo setor público para adquirir tecnologias avançadas e de custos elevados, devido a limitações características do serviço público (como a necessidade de fazer compras por licitação, o que muitas vezes resulta na aquisição de produtos de menor preço e menor qualidade) ainda assim a imagem do Tribunal é muito ligada à excelência na questão tecnológica.

O desenvolvimento tecnológico está ligado às grandes mudanças pelas quais a Justiça Eleitoral brasileira passou nas últimas três décadas. Num primeiro momento, a unificação e informatização do cadastro eleitoral, passando pelo desenvolvimento da chamada “máquina de votar”, a urna eletrônica, e por fim, por um crescimento natural da estrutura e dos processos na Justiça Eleitoral, que demandaram o desenvolvimento de vários sistemas informatizados e a instalação de grande parque tecnológico.

Dentro desse contexto nacional, o TRE-RS vem cumprindo um papel de considerável destaque ao longo dos anos. No episódio da unificação e informatização do cadastro eleitoral, por exemplo, o Rio Grande do Sul teve importante participação como relatado em trecho do livro editado em comemoração aos dez anos do voto eletrônico (RIO GRANDE DO SUL, 2006), referindo-se à experiência da 1ª Zona Eleitoral de Porto Alegre, onde foi desenvolvido um sistema de informatização para seu cadastro de eleitores:

Entre outros pontos, o sistema tinha o objetivo de eliminar o arquivo (de fichas) mantido no TRE, que seria substituído por um banco de dados computadorizado, culminando com a expedição do título eleitoral via computador. O sistema, experimentalmente implantado na 1ª Zona da Capital gaúcha, foi apresentado aos ministros do TSE e aprovado “com louvor”, representando um significativo passo na adoção de sistemas eletrônicos por outros estados da Federação.

Esse mesmo livro relata a importante participação do TRE-RS no caminho para a efetivação do voto eletrônico, destacando o ano de 1995, quando o Rio Grande do Sul passava por diversos movimentos emancipatórios, que exigiam plebiscitos para que a população escolhesse o futuro de seus municípios. Em quatro desses plebiscitos o TRE-RS utilizou a votação eletrônica, ainda através de microcomputadores, obtendo êxito em todos.

A criação da urna eletrônica também teve a participação do TRE-RS, que enviou três representantes para participar da comissão nacional responsável pela “informatização das

eleições municipais”. Além disso, em agosto de 1996, no município de Caxias do Sul, aconteceu um dos maiores testes da urna eletrônica no País, colaborando para o sucesso do projeto.

O entrevistado E2 ressalta o avanço e o crescimento ocorrido no Tribunal, do ponto de vista tecnológico, nas últimas décadas, afirmando que “*houve uma mudança da água para o vinho*” e que a informatização pela qual a instituição passou permite uma comunicação e uma geração de informações muito mais rápida e correta do que antes. Ele afirma ainda que “*tecnologicamente, a Justiça Eleitoral foi uma das que mais evoluiu*” e que só não fez mais, pela dificuldade de comprar tecnologia de ponta, dificuldade essa superada pela grande qualificação técnica dos servidores nessa área e por uma espécie de cultura de desafio e de mudança existente na instituição.

Sobre essa “cultura da mudança” ou “de desafio” o entrevistado E1 comenta:

Como essa questão da tecnologia permeia toda a instituição, isso faz com que as pessoas, para seus processos normais, tenham essa preocupação, de fazer melhor, vira uma cultura, há uma exigência natural... Acho que a tecnologia forçou o Tribunal a acompanhar. Na verdade, o Tribunal é um órgão que trabalha muito com a mudança, e sempre se vê as coisas indo se modernizando, então as pessoas já são mais acostumadas a isso.

Um dos grandes exemplos da capacidade do TRE-RS para o desenvolvimento tecnológico foi a criação do sistema chamado “Título On-line”. A publicação “60 Anos de Justiça Eleitoral”, editada em 2005, pelo TRE-RS, destaca em um de seus capítulos esse importante momento da história do Tribunal. O livro conta que até meados de 1997 um cidadão, no Rio Grande do Sul, aguardava em média trinta dias para receber seu título eleitoral. Porém, após conhecer uma iniciativa do TRE do Paraná, que possibilitava a impressão imediata do título para seus eleitores, a então Secretaria de Informática, por solicitação do Presidente da instituição, colocou-se frente ao desafio de desenvolver um sistema *on-line* para emissão do título eleitoral. O resultado desse trabalho foi o sistema “Título On-line”, que foi gradualmente implantado em todo o Estado, ganhando, também, espaço nacionalmente, como comprova a publicação: “*Comprovando a eficácia do programa, aproximadamente duas dezenas de outros TRE’s implementaram o On-line em seus estados.*” (RIO GRANDE DO SUL, 2005).

Em uma pesquisa na Intranet do TRE-RS é possível verificar uma grande quantidade de sistemas desenvolvidos localmente pela Secretaria de Tecnologia de Informação, visando atender às demandas internas do Tribunal em suas mais variadas áreas, o que comprova a vocação de sua equipe para o desenvolvimento tecnológico.

Por fim, cabe salientar que essa capacidade de desenvolvimento tecnológico percebida na instituição provém, em grande parte, do contexto em que está inserida, o contexto da Justiça Eleitoral brasileira, que tem a sua imagem extremamente ligada à tecnologia. A urna eletrônica é um dos melhores exemplos disso, contando com aprovação de 97,7% de aprovação dos eleitores brasileiros, segundo pesquisa do Instituto Nexus, realizada em 2006. Tal reconhecimento não se limita às fronteiras do País, como pode ser constatado em notícia divulgada no portal da TV Justiça: *“Trinta países espalhados por cinco continentes conhecem o sistema de votação eletrônica brasileiro. Seis deles inclusive já utilizaram as urnas desenvolvidas pelos técnicos do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) em eleições para os seus respectivos Legislativo e Executivo nacionais.”* (TV Justiça, 2008).

O pesquisador realizou uma observação direta buscando constatar na prática a qualidade e a capacidade de desenvolvimento tecnológico do Tribunal. Para isso foi feita uma visita a uma das secretarias do TRE-RS, a fim de verificar *in loco* a utilização dos sistemas desenvolvidos no Tribunal.

Nessa observação foi possível perceber uma considerável quantidade de sistemas e programas desenvolvidos pela Secretaria de TI e destinados a diferentes setores e atividades da organização. Constatou-se também que, embora muitos sistemas relativos ao processo eleitoral venham direto do TSE, o dia-a-dia de trabalho depende em muito dos sistemas locais. Quase todos os processos de trabalho são executados tendo como base algum sistema informatizado. A familiaridade dos servidores em geral com os programas e sua facilidade de utilização também são perceptíveis.

Outro destaque observado é a qualidade do Portal de Intranet do TRE-RS. Além de um mural de avisos que atualiza os servidores diariamente com informações relevantes ao seu trabalho, muitos programas de serviços estão disponíveis. Como exemplos podem-se citar o CRONO (sistema utilizado para designar e acompanhar atividades dos servidores), o GEDES (sistema para avaliação de desempenho dos servidores), o SIMBA (sistema de abertura de chamados de informática e de manutenção), o ADMINTRA (programa que possibilita aos setores fazerem publicações diretas na Intranet), dentre outros.

Além destes sistemas, várias consultas são disponibilizadas para os servidores, que podem verificar seus contracheques, os dados do seu ponto (PontoWeb), os cursos por eles realizados, informações sobre cada unidade, dentre muitas outras informações publicadas e atualizadas periodicamente na Intranet.

6.2 ANÁLISE DE DADOS – 2ª ETAPA

As coletas de dados realizadas na segunda etapa da pesquisa tiveram como objetivos principais, além de realizar uma confirmação das competências organizacionais encontradas na primeira etapa, identificar os elementos que compõem essas competências e os elementos que influenciam e fazem parte de todo o processo de formação de desenvolvimento dessas competências. Foram realizadas, nesta etapa, mais cinco entrevistas, cujos entrevistados serão identificados como “E6”, “E7”, “E8”, “E9” e “E10”.

A análise de dados aqui apresentada levou em conta tanto os dados colhidos na primeira coleta quanto na segunda, a fim de reunir informações capazes de fornecer um entendimento claro e preciso de como se formaram e se desenvolveram as principais competências organizacionais do TRE-RS.

Na seqüência, são apresentadas as análises dos dados coletados divididas nos três períodos identificados e definidos na etapa anterior de pesquisa, em cada seção será apresentada uma descrição histórica do desenvolvimento das competências organizacionais.

6.2.1 Formação e desenvolvimento das três principais competências organizacionais do TRE-RS

Três competências organizacionais destacaram-se como as principais e mais presentes na análise feita sobre a primeira coleta de dados desta pesquisa:

1. Qualidade e agilidade no atendimento ao público.
2. Qualidade na execução do Processo Eleitoral.
3. Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico.

Porém, para o entendimento da importância dessas competências para o TRE-RS, torna-se fundamental que se faça uma viagem exploratória sobre a história de como elas surgiram e se mantiveram até os dias atuais.

1º Período – 1986 a 1995

No início da década de 1980, segundo os dados colhidos, diferentes situações eram percebidas em relação a cada uma das principais competências organizacionais do Tribunal.

Nessa época praticamente não havia agilidade no atendimento ao público e a qualidade também deixava muito a desejar. Quase nada era informatizado, o cadastramento dos eleitores era feito de forma manual, utilizando-se de fichas, e não existia centralização dos dados.

Quanto à competência que se refere à qualidade na execução do processo eleitoral, embora de forma incipiente, já era possível perceber a importância e o esforço despendidos pelo Tribunal e seus servidores para realizar aquele que sempre foi o principal motivo de sua existência.

Em relação à competência “capacidade de desenvolvimento tecnológico”, o início dos anos 80, apresentava um ambiente pouco desenvolvido e carente de muitas melhorias. A informatização era muito pequena e não havia um quadro de servidores especializados em tecnologia.

Porém alguns fatos começaram a aumentar a necessidade de um melhor controle do eleitorado, gerando, por consequência, um melhor atendimento aos cidadãos que buscavam os serviços da Justiça Eleitoral.

Dentre os fatos importantes registrados nessa década está o considerável incremento do contingente de eleitores, decorrente de duas alterações legislativas, que regulamentaram e estenderam o direito de votos aos analfabetos, em 1985, e que reduziram para 16 anos a idade mínima para o direito ao voto, fato ocorrido em 1988 (RIO GRANDE DO SUL, 2006).

Tais mudanças na legislação, unidas a um crescimento natural da população, começavam então a pressionar a Justiça Eleitoral no sentido de procurar melhores formas de atender e de controlar os registros do eleitorado.

O entrevistado E3 destaca, também, que nessa época o Brasil passava por um período de redescobrimto da sua democracia, após um longo período de ditadura militar que começava então a ser desmontada. Assim, em 1982 voltam a ser realizadas eleições diretas para governadores dos estados, o mesmo acontecendo em 1989 para eleição do Presidente da República.

Neste período o Brasil ainda sofria com resquícios de uma administração pública baseada no modelo patrimonialista, onde favores e privilégios eram comuns no meio político e, em alguns lugares, o coronelismo e o clientelismo eram uma realidade presente. Isso tudo só aumentava a responsabilidade da Justiça Eleitoral em busca de uma democracia sólida e justa.

O incremento da participação popular nas eleições, como agentes diretos e efetivos do processo democrático, acaba também por aproximar os cidadãos da Justiça Eleitoral, os quais passaram a demandar uma melhor prestação de serviço.

O fim da ditadura, com o conseqüente avanço da democracia, o aumento considerável do eleitorado e a busca por um processo eleitoral cada vez mais eficaz levaram a Justiça Eleitoral a rever os mecanismos e a estrutura existente para executar tarefa de tão grande responsabilidade.

Dentro deste contexto, em 1986, é realizado o recadastramento nacional de eleitores, fato marcante para a história da Justiça Eleitoral, pois, além de determinar a revisão geral do eleitorado brasileiro, estabeleceu o processamento eletrônico de dados em todo o país.

Como apontado pelo entrevistado E2 a Justiça Eleitoral viveu um verdadeiro renascimento a partir deste ano, pois um cadastro que era registrado somente em fichas preenchidas manualmente ou datilografadas, passou a ser gravado em meio eletrônico, preparando o caminho para uma unificação nacional do cadastro de eleitores.

Porém, mesmo nos anos seguintes ao recadastramento, o atendimento ao público por parte dos cartórios eleitorais ainda mostrava-se muito precário. Sobre isso o relato do entrevistado E8 deixa claras as dificuldades enfrentadas na época:

... era um período onde a pessoa vinha até o Tribunal para pedir seu título e demorava trinta dias para receber. Então, era um processo manual, a gente não tinha informatização dentro desse processo.

Outros entrevistados também destacaram a demora para confecção e entrega dos títulos, como algo que prejudicava o atendimento, pois obrigava as pessoas a voltarem ao cartório para buscar seu título, e como o sistema era feito com fichas preenchidas manualmente ou a máquina datilográfica, não eram raros os erros de grafia ou falta de dados, o que gerava um considerável re-trabalho.

Embora tenha sido uma época de certa dificuldade e precariedade no atendimento aos seus usuários, já nesse período de pesquisa começa-se a notar os primeiros passos em direção da qualificação desse atendimento. O entrevistado E7 corrobora com isso ao fazer um relato do momento do recadastramento nacional e sua seqüência:

... foi um trabalho gigantesco que se fez (o recadastramento). Algo nunca realizado antes em termos de país. Não tinha como se atender muito bem porque tinha que fazer o recadastramento da população inteira, então, obviamente que as pessoas ficavam muito tempo na fila. Mas, a partir daquele momento, o atendimento começou a mudar, começou a ser mais rápido, o formulário era mais simples. Então já começou a se criar uma preocupação com o cidadão usuário, que não se via, e que muitas vezes, não se vê até hoje em órgãos públicos, então, aquilo

começou naquela época. Claro que tiveram alguns problemas colaterais em decorrência da informatização, mas, objetivamente, falando, melhorou muito.

Outro aspecto salientado por esse mesmo entrevistado foi o surgimento, ainda que incipiente, de uma cultura de “atender bem”, ou seja, uma predisposição dos servidores da Justiça Eleitoral em prestar um bom atendimento aos seus “clientes”. Ele destaca que *“já se tinha, intuitivamente, uma certa política de qualidade de atendimento”*, embora, ainda não houvesse uma grande cobrança da sociedade em relação a isso.

Além do atendimento ao eleitor, antes e durante as eleições, outra preocupação do Tribunal era com os clientes da “classe política”, ou seja, os candidatos, os partidos políticos e as demais entidades relacionadas, de alguma forma, com o processo eleitoral. Grande parte do serviço prestado a este público refere-se às atividades jurisdicionais do Tribunal, na categoria de órgão “jugador de lides” e processos judiciais relacionados à eleição.

Segundo o entrevistado E9, no que se refere a prestação de serviço jurisdicional, caracterizado basicamente pelo julgamento de processos relativos às questões eleitorais, o Tribunal sempre demonstrou agilidade, garantindo um bom atendimento ao público envolvido nestes processos.

A questão jurisdicional sempre teve essa agilidade, mesmo com o grande acréscimo de processos e de demandas em decorrência da própria democratização do país.

A agilidade jurisdicional se dá pela própria disposição legal. Nós temos prazos para julgar todos esses processos. Até porque o valor em jogo é a estabilidade democrática, a estabilidade dos mandatos exige isso.

Quanto ao processo eleitoral, como um todo, os entrevistados em sua maioria destacam esse primeiro período de estudo como uma época de certo “heroísmo” dos servidores da Justiça eleitoral, onde as mudanças eram grandes, o trabalho crescia cada vez mais e a estrutura era bastante limitada, com um quadro pequeno e pouca tecnologia.

O entrevistado E6 exemplifica essa situação ao descrever uma parte do processo eleitoral:

...o mesário ia lá, pegava a urna no cartório com o material, levava para a associação e no final do dia, entregava lá na junta, e aí, passava-se uma semana contando voto, aí mandavam os mapas para o Tribunal, mandavam por telegrama, por carta e um monte de coisa. A tecnologia era quase inexistente. Só máquina de calcular tinha ali, e telefone, nada mais.

Porém, essas limitações estruturais e de pessoal acabaram por contribuir para o início de alguns fatores culturais que se mantêm, em grande parte, até os dias atuais. As situações difíceis enfrentadas pelos servidores e o tamanho pequeno da instituição favoreceram o

crescimento de um sentimento de orgulho e comprometimento, além de incentivar o uso de criatividade e inovação para solucionar problemas. O TRE, segundo os depoimentos, nesse período, assemelhava-se a uma família, onde todos se conheciam e percebiam a importância do seu trabalho para o sucesso do processo eleitoral.

O entrevistado E7 salienta que as dificuldades enfrentadas durante o próprio processo do cadastramento eleitoral geraram uma espécie de “trauma”, que contribuiu para essa união das pessoas em prol dos objetivos. Para alcançar a totalidade do eleitorado e revisar todos os seus registros foi necessário um esforço muito grande, mas que ao mesmo tempo trouxe resultados muito positivos.

O livro “Voto Eletrônico”, editado em 2006, pelo Centro de Memória da Justiça Eleitoral, relata em um dos seus trechos como aconteceu este importante momento da história brasileira.

...Pela resolução, o TSE recomendava a todos os juízes eleitorais a instalação de postos de alistamento nos mais diversos espaços públicos, como fábricas, indústrias e estádios desportivos... quase 70 milhões de eleitores compareceram aos cartórios eleitorais de todo o país, numa “extraordinária manifestação cívica”, segundo palavras do, então, presidente do TSE (RIO GRANDE DO SUL, 2006).

Além do marco que foi o cadastramento nacional de eleitores, outros momentos de muito trabalho e desafios foram enfrentados nessa época. As próprias eleições realizadas neste período eram bastante complicadas, devido aos processos serem, praticamente, todos manuais e, portanto, demorados e sujeitos a erros e fraudes.

Uma situação que começa a aumentar bastante na década de oitenta e no início dos anos noventa é a cobrança da sociedade em relação à segurança e à transparência do processo eleitoral. A própria abertura política e a maior participação dos cidadãos no processo democrático acabam por trazer uma “fiscalização” maior da sociedade sobre a Justiça Eleitoral.

O entrevistado E7 explica que o TRE-RS gozava de uma confiança relativamente boa, mas que dentro de um contexto nacional a cobrança externa era cada vez maior.

... No Rio Grande do Sul se tinha uma confiança relativamente boa, salvo alguns episódios isolados... Mas nós sempre tivemos uma credibilidade muito boa nesse sentido, mas no resto do Brasil, principalmente, Nordeste, Rio de Janeiro, as eleições eram, frequentemente, contestadas.

Um dos episódios mais conhecidos e que pressionaram muito para que a Justiça Eleitoral procurasse mecanismos de melhoria do processo eleitoral, a fim de torná-lo mais

seguro e confiável, foi o ocorrido nas eleições proporcionais do Rio de Janeiro em 1994, conforme relata o site do Ministério Público Federal:

Outubro de 1994 - A partir de denúncias de fraudes generalizadas e de contagem fictícia e votos para os cargos de deputado estadual e federal, o Tribunal Regional Eleitoral (RJ) passou a exercer uma fiscalização mais apertada, que constatou a “venda” das eleições.

O Ministério Público Eleitoral, através de recursos e ações julgadas procedentes pelo TRE, anulou as contagens e totalizações fraudadas... Em uma sessão do Tribunal, alegando tal vulto de fraude - à vista da possibilidade de mais de 40% de votos fraudados e/ou anulados - o Ministério Público Eleitoral pediu que TRE anulasse as eleições para os cargos de deputado estadual e federal.

Novembro de 1994 - O TRE suspendeu a eleição, decisão confirmada pelo TSE, que mandou realizar outro pleito para deputado, em 15 de novembro. A informatização do processo eleitoral, em relação a qual existiam alguns experimentos, foi acelerada e definitivamente implantada já no segundo turno das eleições de 1994. (MPF, 2008)

Segundo grande parte dos entrevistados, entre os anos de 1986 e 1995, já é possível perceber o desenvolvimento de uma certa cultura voltada à inovação e a mudança no TRE-RS, algumas vezes, apenas, seguindo e replicando movimentos nacionais da Justiça Eleitoral e em outras sendo pioneiro, agindo com criatividade e iniciativa na busca da qualidade e da melhoria do processo eleitoral

Essa cultura da inovação já percebida nesta época pode ser exemplificada por algumas ações realizadas dentro do TRE-RS. Dentre elas, uma iniciativa realizada no Rio Grande do Sul, que merece destaque, foi a experiência realizada na 1ª Zona Eleitoral da capital gaúcha, onde, antes mesmo da determinação para o recadastramento nacional, foi criado um cadastro informatizado dos eleitores desta região, substituindo-se os registros em fichas. (RIO GRANDE DO SUL, 2006).

O entrevistado E8 salienta que o TRE-RS já apresentava uma tendência a ser inovador, muito em função de seus servidores, que se mostravam menos “apegados ao formalismo”, procurando soluções diferenciadas e vencendo barreiras impostas pelo continuísmo.

...o nosso Tribunal tem uma característica, que nos leva à inovação, mas não chega a ser nem tanto inovação tecnológica. É um desapego ao formalismo. Então, eu diria que nós somos um dos TRE's que primeiro pega o processo e diz: “perai um pouquinho, isso não precisa ser assim, eu posso mudar esse processo e posso fazê-lo um pouco diferente. Eu tenho uma norma, que tem um artigo que diz uma especificidade, mas aquela especificidade é em função da forma que o processo é hoje, se eu mudar esse processo, isso deixa de ser necessário”.

Apesar dos aspectos positivos a respeito da qualidade na execução do processo eleitoral citados aqui, percebe-se que, neste período inicial de pesquisa, o grau de qualidade

atribuído ao processo ocorre muito mais em função do esforço das pessoas e da tentativa de superação das dificuldades e enfrentamento dos desafios, do que, propriamente, de um planejamento e organização em busca desta qualidade.

O entrevistado E6 salienta que não havia exatamente um planejamento para as eleições e sim um calendário a ser cumprido.

Os tempos eram mais importantes. Não havia sequer entendimento que houvesse necessidade de haver um planejamento, nem a intenção. O que havia era o cumprimento do calendário. Cumprindo o calendário eleitoral tava resolvida a questão. Faz a eleição, cumpre o calendário, cumpre o que tem que ser feito e foi assim que o Tribunal de movimentou por muitos anos.

O entrevistado E8 indica, ainda, que havia mais planejamento e projetos institucionais apenas na área de tecnologia da informação, até em decorrência do recadastramento e das mudanças tecnológicas geradas por ele. Ele acredita que *“o projeto foi muito bem construído, montando-se uma estrutura de informática compatível com a necessidade daquela situação”*.

Sobre a competência relativa à capacidade de desenvolvimento tecnológico, pode-se dizer que, embora de forma muito incipiente, é nesta época que ela começa a ter origem. Alguns fatores citados anteriormente, como a necessidade de atender um eleitorado cada vez maior, o aumento do número de eleições realizadas e as cobranças externas por transparência, acabam por influenciar bastante na formação desta competência.

Em 1986, a mesma resolução que determinou a revisão geral do eleitorado, por meio do recadastramento, estabeleceu, também, o processamento eletrônico de dados em todo o país, possibilitando a criação de cadastros de eleitores totalmente informatizados nos TRE's. Esse fato contribuiu para desenvolvimento tecnológico da Justiça Eleitoral como um todo e, mais especificamente, dos Tribunais Regionais Eleitorais dos estados.

Segundo o entrevistado E9, neste período, a tecnologia disponível vinha de uma parceria com a PROCERGS (Companhia de Processamento de Dados do Estado Rio Grande do Sul), sendo que todo o sistema de processamento do cadastro eleitoral era terceirizado.

Nos últimos anos deste período de estudo acontece uma das mudanças mais significativas e influentes para o desenvolvimento dessa competência organizacional. Trata-se da instituição da totalização eletrônica dos votos, conforme relata o site do Centro de Memória Eleitoral do TRE-SP:

Na eleição presidencial de 1989, foi possível a totalização dos resultados por meios informatizados no TSE. Os dados eram recebidos diretamente dos tribunais regionais eleitorais, via modem.

O sucesso desse empreendimento levou à totalização eletrônica dos resultados das eleições municipais de 1992 em aproximadamente 1800 municípios; e à apuração eletrônica do plebiscito de 1993 em todos os municípios brasileiros. A eleição geral de 1994 também contou com totalização de votos inteiramente informatizada. (TRE-SP, 2008)

O entrevistado E7 refere-se a esse momento como uma “*primeira transformação, que foi o investimento em computadores para fazer a totalização eletrônica no lugar de apuração por cédulas*”, ressaltando, portanto, o aumento dos investimentos em equipamentos e tecnologia para esse fim.

O Entrevistado E9 lembra dois fatos acontecidos em 1994, que influenciariam na evolução tecnológica do Tribunal, nos anos seguintes. O primeiro foi a criação de um parque computacional próprio, conforme revela o trecho da entrevista, a seguir.

Em 1994, o Tribunal Superior Eleitoral, na época do Ministro Sepúlveda Pertence, fez um grande convênio com o PNUD, e por meio do PNUD, que é o Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento, nós fizemos uma grande aquisição de computadores. Com isso, nós podemos criar um parque computacional próprio e começamos administrar o cadastro. A partir daí, nós criamos a condição de *hardware*, a condição física para que nós pudéssemos trabalhar.

O segundo foi a reestruturação do quadro da Justiça Eleitoral, definida pela Lei 8.868/94, com a previsão de acréscimo de servidores e com a criação dos cargos de Analista de Sistemas, Programador, Operador de Computação e Digitador, com isto, o Tribunal passaria, pela primeira vez, a ter um quadro próprio especializado em tecnologia da informação.

Quanto ao estilo de gestão administrativa no TRE-RS, cabe relatar que o contexto da Administração Pública brasileira, nessa época, era o da gestão burocrática, resultado da reforma pela qual o setor passou nas décadas anteriores e o Tribunal não fugia a essa característica. Embora o cenário público apresentasse os primeiros passos em direção de uma reforma gerencialista, que visava modernizar os processos de gestão no setor, o Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Sul ainda mantinha um estilo de gestão bastante burocrático, baseado no controle rigoroso da execução dos processos de trabalho, de acordo com as informações dos entrevistados.

2º Período – 1996 a 2003

Uma das características marcantes deste período no que diz respeito ao atendimento aos cidadãos foi o grande acréscimo de tecnologia no dia-a-dia do Tribunal, possibilitando, assim, uma maior agilidade no atendimento.

Interessante salientar que, assim como no período anterior, não havia uma grande cobrança da sociedade em relação à melhoria do atendimento. Em grande parte, isso se deve à baixa expectativa da população em relação à qualidade e agilidade dos serviços prestados no setor público brasileiro como um todo. O entrevistado E6 explicita isto ao citar que a rapidez e agilidade alcançadas no atendimento “*não veio para atender uma demanda da sociedade, mas sim foi uma decorrência da evolução tecnológica*”.

Certamente, um dos grandes marcos desta evolução tecnológica dentro do Tribunal e da Justiça Eleitoral, foi, justamente, aquele escolhido para demarcar o início desse segundo período de pesquisa. Trata-se da informatização do voto, ou em outros termos, criação do voto eletrônico.

O desenvolvimento da urna eletrônica trouxe no seu encaixe uma série de avanços tecnológicos, que possibilitaram uma melhoria considerável nas ferramentas de trabalho dos servidores desta Justiça, como comprova o entrevistado E1.

Essa questão da informática levou o Tribunal para que conseguisse cada vez mais fazer um atendimento melhor, tanto para os eleitores, como para aqueles cidadãos que não eram eleitores ainda, para que pudessem providenciar seu título eleitoral.

A implantação do voto eletrônico configurou-se como um dos fatos mais importantes para o desenvolvimento da competência organizacional relativa à qualidade na execução do processo eleitoral. Como destaca o entrevistado E7, essa novidade deu início a uma mudança muito grande no processo eleitoral. O entrevistado afirma que a mudança “*foi muito radical, a logística da eleição mudou completamente*”.

O entrevistado E1 confirma essa impressão afirmando que o processo eleitoral, antes da urna eletrônica, envolvia menos esforço no período anterior à eleição, porém o trabalho era maior no dia da eleição e na apuração dos resultados, porque o processo ainda era quase todo manual, trabalhava-se muito com papel (cédulas, mapas de votação, etc) e a possibilidade de erros ou falhas era bem maior. Além disso, a quantidade de recursos judiciais, na tentativa de invalidar votos ou anular urnas, era muito grande.

Já com o voto eletrônico o processo, de certa forma, se inverteu, conforme o relato do entrevistado:

...agora tem uma parte operacional tremenda, só o cuidado com as urnas, de carga de bateria e de manutenção, para elas estarem prontas e em perfeito funcionamento na eleição, então isso dá um trabalho tremendo no período pré-eleitoral, então as pessoas se iludem um pouco que agora está tudo rápido, porque o resultado sai em poucas horas, sim, mas só que existe toda uma preparação que exige pessoas mais capacitadas também.

A competência relativa à agilidade e qualidade de atendimento ao público, também foi favorecida com a implantação do voto eletrônico, pois, além de deixar o processo de votação mais rápido, o que representou um benefício direto aos eleitores, trouxe vantagens para outra parte do público do Tribunal, a classe política, a qual passou a ter a apuração de resultados mais rápida e uma confiabilidade maior no sistema de votação, assim como uma redução na ocorrência de erros e fraudes durante estas atividades. Os processos judiciais foram favorecidos pela redução de recursos e impugnações de urna e seções eleitorais.

Sobre os avanços tecnológicos ocorridos nesta época o entrevistado E2 sugere que a instituição passou a ter uma comunicação e uma geração de informações muito mais rápida e precisa do que antes. Segundo ele, a evolução tecnológica foi um crescente, que começou com informatização do cadastro nacional de eleitores e, após algumas iniciativas isoladas, culminou com a implantação das urnas eletrônicas em todo o país, seguindo-se de um melhor aproveitamento e aplicação da tecnologia em vários momentos do processo eleitoral, como o registro dos eleitores, a prestação de contas dos partidos e candidatos e a totalização de votos.

A implantação do voto eletrônico foi um processo gradual realizado ao longo de quatro anos. Na eleição de 1996 as urnas eletrônicas foram utilizadas apenas nos municípios com mais de 200.000 eleitores. Na eleição geral de 1998, o voto informatizado alcançou cerca de 75 milhões de eleitores. E a partir do ano 2000, todos os eleitores puderam utilizar as urnas eletrônicas para eleger seus candidatos. Naquele ano, mais de 108 milhões de eleitores puderam usufruir do voto eletrônico para eleger prefeitos e vereadores. (TSE, 2008)

A urna eletrônica veio em resposta a uma cobrança geral da sociedade por maior lisura e segurança nas eleições. Segundo o entrevistado E7 os dois fatores que mais contribuíram para a efetivação desse projeto, foram “*a pressão social, aí em termos de sociedade, imprensa, classe política*” e a “*vontade política do então presidente do TSE*”, que tomou a decisão de mudar e introduzir a votação eletrônica.

Porém, a evolução tecnológica também trouxe novas cobranças, primeiramente, porque gerou uma expectativa de melhorias e avanços, ou seja, o Tribunal passa ser visto como um órgão inovador e se pressupõe que essas inovações se repitam a cada momento. Além disso, por ser algo novo e, até certo ponto, desconhecido do público em geral, existiu uma desconfiança inicial sobre a urna eletrônica, conforme relata o entrevistado E6:

...a cobrança que tem, não só da sociedade pedindo um processo mais transparente, como também dos órgãos, questionando a questão da urna, a veracidade da urna, a

confiabilidade da urna. Então, a cada momento que passa, a Justiça Eleitoral está se munindo de mais mecanismos para assegurar essa confiabilidade da urna e para convencer a sociedade que a urna confiável, porque não adianta ela ser confiável se a sociedade não acreditar nisso, porque ela também tem que convencer a sociedade.

Conforme salienta o entrevistado E9, a formação de um quadro especializado na área de tecnologia da informação, deflagrada pela lei 8.868/94, possibilitou, no início deste período de estudo, um acréscimo no desenvolvimento de sistemas, voltados para a informatização dos processos internos do Tribunal, trazendo mais agilidade e confiabilidade para os mesmos. Segundo informações da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS, entre os anos de 1996 e 1998, foram preenchidas seis vagas de analista de sistemas, seis vagas de programador, cinco de operador de computador e dez de digitador.

Dentro desse contexto de inovação tecnológica, surgiu em meados de 1997, inspirado em uma iniciativa do Tribunal Regional do Paraná, a idéia de desenvolver-se um sistema que agilizasse o registro dos eleitores, a confecção e a entrega dos títulos eleitorais. No ano seguinte, o sistema “Título On-line” começou a ser utilizado em uma zona da capital e, gradualmente em todo estado. A prova de sua eficácia é que aproximadamente duas dezenas de outros TRE’s implementaram o sistema em seus estados (RIO GRANDE DO SUL, 2005).

Uma das grandes vantagens desse novo sistema foi a possibilidade de imprimir e entregar o título eleitoral logo após a realização do cadastro ou de alterações nos dados cadastrais, exigindo, dessa forma, a presença do cidadão apenas uma vez no Tribunal e ocupando em média menos de 15 minutos do seu tempo. Isso refletiu em muito na qualidade e agilidade percebida pelos usuários da Justiça Eleitoral, como relata o entrevistado E8:

Lá, a partir de 98, a gente conseguiu começar a fazer a entrega dos títulos na hora... a partir dali que esse atendimento ao cidadão se tornou uma coisa, realmente, ágil. Que hoje, é uma coisa que a gente acaba surpreendendo muitas pessoas com essa agilidade no atendimento... a gente consegue fazer com que a pessoa que vem até o Tribunal, chegue ali e em questão de quinze minutos, está indo embora com o seu documento. A partir daí que a gente conseguiu essa imagem de rapidez no atendimento, agilidade e bom atendimento ao eleitor.

Além do sistema citado acima, vários outros sistemas informatizados foram desenvolvidos pelos setores de tecnologia do Tribunal. Muitos deles voltados para atividades fins do Tribunal, ligadas diretamente ao processo eleitoral, outros foram criados para atender as atividades meio, ou seja, demandas internas relativas aos processos de trabalho da organização. O Quadro 5 traz um resumo dos sistemas desenvolvidos no TRE-RS, neste segundo período de estudo, com sua sigla, descrição, tipo de atividade que atende e ano de implantação.

Sigla Sistema	Objetivo do Sistema	Atende atividades	Local Produção	Ano de Implantação
SAPZE	Cadastramento e gerenciamento de pessoal das zonas eleitorais.	Meio	TRE-RS	1997
Exped	Gerenciamento da expedição de materiais da Secretaria de Administração.	Meio	TRE-RS	1998
Cond	Gerenciamento das restrições e cessações dos direitos políticos ocorridas no RS.	Fim	TRE-RS	1999
Falec	Cadastramento e gerenciamento dos eleitores falecidos no RS.	Fim	TRE-RS	1999
Oficio	Geração de ofícios com informações eleitorais solicitadas por autoridades.	Fim	TRE-RS	1999
Zeus	Cadastro e controle de empréstimos de livros do acervo da biblioteca do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	1999
CondJud	Gerenciamento de eleitores que são partes em processos judiciais no TRE-RS.	Fim	TRE-RS	2000
CondOutros	Consulta na web à restrições e cessações de direitos políticos de eleitores de fora do RS.	Fim	TRE-RS	2000
Ineleg	Cadastro e controle de eleitores inelegíveis, julgados pelo pleno do TRE-RS.	Fim	TRE-RS	2000
Tarifacao	Cadastro e gerenciamento da tarifação das ligações telefônicas do TRE-RS.	Fim	TRE-RS	2000
WinIsis	Gerenciamento do acervo de livros da biblioteca do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2000
Wintele	Gerenciamento das faturas das linhas telefônicas do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2000
OP	Cadastramento e gerenciamento dos órgãos partidários dos partidos no RS.	Fim	TRE-RS	2002
PubSADP	Gerenciamento das publicações de pauta e edital dos processos judiciais.	Fim	TRE-RS	2002
RelSADP	Criação de relatórios acessando a base do sistema SADP.	Fim	TRE-RS	2002
SADP	Gerenciamento de documentos e processos administrativos e judiciais do TRE-RS.	Fim	TRE-RS	2002
WebTot	Acompanhamento da preparação das urnas eletrônicas e a recepção de arquivos da urna eletrônica pelas zonas eleitorais.	Fim	TRE-RS	2002
SJUR	Gerenciamento da jurisprudência do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2002
Revisão	Gerenciamento da revisão do eleitorado dos municípios.	Fim	TRE-RS	2003
Folgas	Controle e cadastro de folgas dos servidores do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2003
GeraRelat	Criação de relatórios acessando qualquer banco de dados pelo usuário final.	Meio	TRE-RS	2003
Publicador	Publicação de notícias na Internet.	Meio	TRE-RS	2003
SCAI	Controle da quota de acesso à Internet.	Meio	TRE-RS	2003
SIMBA	Gerenciamento de solicitações de informática e serviços gerais.	Meio	TRE-RS	2003
SIMBASAG	Gerenciamento de solicitações feitas à gráfica.	Meio	TRE-RS	2003
SIMBAWeb	Cadastramento e consulta de solicitações de informática e serviços de manutenção.	Meio	TRE-RS	2003

Quadro 5: Resumo dos sistemas desenvolvidos no TRE-RS entre 1996 e 2003.

Fonte: Adaptado de relatórios da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS.

Não foi só em operações pré-eleitorais que o atendimento aos usuários obteve vantagens com a implantação do voto eletrônico. Essas vantagens podem ser observadas no dia da eleição e na própria apuração dos votos, como salientam os entrevistados E3 e E7.

A votação também ganhou, pois ela é ágil e rápida e em menos de vinte e quatro horas ela tem o resultado de quase todo o país. (E3)

Evidentemente, que a partir de 95, com a votação informatizada, a gente deu um salto. Porque não era só o cidadão que ia ao cartório, mas o eleitor, também ficou mais fácil a vida dele. No resultado da eleição, um outro seguimento que é nosso cliente, que é importantíssimo, a classe política também foi brindada com um atendimento muito melhor, ou seja, o cara tinha que esperar três, quatro, cinco dias para saber se foi eleito ou se não foi eleito, ele já sabia na própria noite. (E7)

Portanto, salienta-se, que tanto o cidadão eleitor quanto a “classe política” foram beneficiários da evolução tecnológica do Tribunal, passando a receber uma prestação de serviço mais ágil e de maior qualidade, antes, durante e após as eleições, conforme afirma o entrevistado E7.

O público interno do Tribunal também foi beneficiado com o avanço tecnológico ocorrido nesta época. Um exemplo disto, segundo informações da Secretaria de Tecnologia da Informação, foi a criação, em 1998, do Portal de Intranet do Tribunal, o que possibilitou uma disseminação mais ágil das informações para os colaboradores, assim como uma maior integração entre os mesmos.

Todas essas mudanças ligadas à tecnologia contribuíram e caracterizaram o crescimento da competência organizacional “capacidade de desenvolvimento tecnológico”, pois, além de trazer uma grande evolução do ponto de vista dos equipamentos e infraestrutura, gerou também um considerável avanço na qualificação técnica das pessoas dentro do Tribunal, a fim de acompanhar essa evolução.

Portanto, não foi só o aspecto tecnológico que se destacou nesse período, outro aspecto muito citado pelos entrevistados, fundamental para o desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal, foram as pessoas, tanto no que diz respeito a suas capacidades e qualificações, quanto no que se refere a questões culturais.

Entende-se que essas capacidades das pessoas, poderiam até existir anteriormente ao incremento tecnológico, porém, considera-se que elas foram mais explicitadas e até multiplicadas com a presença maciça da tecnologia. Além disso, foi necessária uma maior preparação e capacitação dos servidores para lidar com os novos sistemas e equipamentos, o que também refletiu na qualidade dos seus serviços.

Porém, também, destaca-se que de nada adiantaria a criação de novas tecnologias, se as pessoas não fossem capazes de utilizá-las, assim como, não seriam úteis as melhorias de processos se as pessoas não conseguissem operacionalizá-los. Neste sentido, o Tribunal do Rio Grande do Sul mostrou-se capaz, pois seus servidores demonstraram ter a qualificação e a capacidade técnica necessárias para empreender com sucesso as mudanças e melhorias ocorridas no processo eleitoral nesse período.

Dentre os entrevistados que ressaltam a qualificação dos servidores do Tribunal, está o E3 que salienta a origem das pessoas:

Eu acho assim, tem uma coisa muito interessante que é o servidor do tribunal. Primeiro é a origem dele. Muitas pessoas com formação universitária. Então tem um nível de formação pelo menos acadêmico bom, digamos assim, avançado. Então quer dizer, técnico-judiciário aos montes com graduação. Eu acho que isso é um indicativo, até pela capacidade de resolverem as coisas. Desenvolver uma previsibilidade daquilo que deve ser feito. Isso ajudou a instituição crescer, essas formações e muito variadas.

Já os entrevistados E7 e E10 ajudam a entender como o Tribunal consegue reter talentos e pessoas qualificadas, justificando que as remunerações do judiciário federal são bastante atraentes se comparados com outros ramos do judiciário público, além disso, a segurança e as condições de trabalho também seriam fatores de permanência dessas pessoas na instituição.

O entrevistado E8 observa que a agilidade do sistema é um dos fatores motivadores para que o servidor busque realizar um atendimento de qualidade.

Essa questão da rapidez feita pelo sistema, isso gera um **orgulho** para o servidor, porque no momento que ele faz (o título), entrega e vê que a pessoa é surpreendida por esse atendimento, ele sente mais vontade de atender melhor esse cara. Tanto nesse atendimento do dia-a-dia, quanto no atendimento da eleição.

A segunda metade da década de 1990 revela, também, um fortalecimento das questões culturais que envolvem, principalmente, a competência relacionada à qualidade e agilidade no atendimento ao cidadão. Dentre os aspectos culturais encontrados na pesquisa estão a própria **cultura do “atender bem”**, já registrada no período anterior, mas que nesse momento ganha mais força, a **cultura da ética**, que começa a crescer até em função de uma evolução natural da administração pública neste sentido, e, por fim, os sentimentos de **orgulho e comprometimento**, que afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores do Tribunal.

A cultura do “atender bem”, que no início dos anos 1990 era limitada pelas dificuldades enfrentadas na época, fortalece-se ao receber o suporte tecnológico necessário,

gerando um ciclo virtuoso, em que os servidores do Tribunal têm uma percepção cada vez maior da importância do seu trabalho no atendimento ao público e dos resultados proporcionados, tanto em relação à satisfação do cidadão, quanto em relação aos demais processos de trabalho do Tribunal, incentivando-se e motivando-se a procurar uma melhoria contínua desse atendimento. Sobre isto o entrevistado E10 comenta:

Antes de 1996 o Tribunal era muito pequeno, a partir daí houve uma grande profissionalização, houve uma grande mudança de comportamento, uma alteração cultural, motivada também pelo avanço tecnológico. Mas sem essa cultura do “bom atendimento” não adiantaria apenas a evolução tecnológica.

A cultura da ética no setor público é algo que vem crescendo nas últimas décadas, fruto da própria evolução da Administração Pública, que cada vez mais é pressionada e fiscalizada pela sociedade, para que atue dentro dos preceitos morais e éticos. Muito dessa pressão advém da relação do Tribunal com a classe política, beneficiária de seus serviços, e que, no entanto, por vezes, goza de considerável descrédito da população. Assim, o Tribunal precisa mostrar isenção e ética no relacionamento com seus “clientes políticos”, que por vezes sofrem fortes críticas da sociedade.

O entrevistado E6 trata essa questão com mais ênfase e detalhamento, descrevendo o Tribunal da seguinte forma em relação ao sentimento ético.

Acho que seria uma competência comportamental do Tribunal primar pela ética. A questão ética, eu acho que isso é muito forte aqui dentro... eu acho essa a questão de se aplicar o rigor da lei com cuidado, com ética, analisando o contexto, dentro de um histórico assim de respeito às pessoas que estão envolvidas no Processo Eleitoral e sem utilizar critérios políticos mas muito mais éticos e de respeito. E isso é interessante porque a composição do Pleno está sempre mudando, mas essa questão não muda. Por quê? Porque o Pleno acaba se influenciando pelo pessoal da casa. Então ele não muda isso, que é uma coisa, que a nossa cultura é assim e ela é muito forte e eu acho que é uma coisa que engrandece bastante o Tribunal.

Fica clara, também, a importância e a influência dos fatores culturais no desenvolvimento da competência organizacional relativa à qualidade na execução do processo eleitoral. Segundo o entrevistado E2, o nível de qualidade alcançado no processo eleitoral, não foi só em decorrência dos conhecimentos e habilidades dos servidores. Muito desse sucesso tem a ver com as atitudes dos colaboradores, que demonstraram coragem e disposição para enfrentar os novos desafios. Segundo o entrevistado essa coragem vem da questão cultural, que já era percebida no período anterior e que nesse momento se expande mais ainda. Trata-se da cultura de “**fazer rápido e corretamente**” as coisas e da cultura da “**inovação**”, de enfrentar o novo sem medo.

Segundo o entrevistado E8 a cultura e o interesse pela inovação refletem diretamente na capacidade do tribunal de se desenvolver tecnologicamente, pois auxilia a vencer barreiras e dificuldades em busca destas inovações. O entrevistado afirma que “*o pessoal do Tribunal tem esse dom de considerar algumas coisas em ‘desuso’ e buscar novas soluções, mais rápidas e eficientes*”.

O entrevistado E7 salienta a questão do orgulho e do amor dos servidores por seu trabalho e do reconhecimento da importância dele para a sociedade.

Nós temos muito orgulho de ser funcionários da Justiça Eleitoral... Normalmente as pessoas têm muito amor pela Justiça Eleitoral, apesar de todos os problemas inerentes, mágoas, etc... mas a gente tem muito amor pela Justiça Eleitoral. Eu acho que esse é um dos grandes motivadores da grande maioria de todos nós.

A pesquisa revelou, ainda, que o grande impacto causado pelas dificuldades enfrentadas durante a implantação das novas tecnologias colaborou com a formação desse sentimento de orgulho e comprometimento com o trabalho e com a qualidade no atendimento ao público, pois muitos sacrifícios foram feitos, muito aprendizado foi gerado e todas as áreas do Tribunal foram afetadas, com mudanças em seus processos e atividades.

Outro elemento que surgiu neste período foi o aumento do controle sobre o processo eleitoral. As mudanças ocorridas no processo acabaram por gerar a necessidade de um melhor controle sobre cada etapa. Primeiramente, para verificar dificuldades e problemas enfrentados pelos executores, permitindo assim um melhor suporte e uma ágil solução. Além disso, por se tratarem de procedimentos diferentes precisam de um acompanhamento para que se perceba onde podem ser melhorados. O entrevistado E7 exemplifica o quanto esse controle influencia na qualidade do processo eleitoral.

Tínhamos que ter um controle muito firme sobre a parte de *software* e *hardware*. Outro, somos nós que temos um controle sobre a parte física de urnas, de transporte, de locais, de mesário: se compareceu, se abriu a Seção. Então, esse tipo de controle físico de material: “o disquete chegou, não chegou”; “transmitiu, não transmitiu”. Isso também é muito importante. Então, tudo isso traz uma qualidade melhor ao processo.

Outro destaque feito por este entrevistado refere-se à “descentralização total” adotada a partir de 1996, a qual, ao contrário da maioria dos demais TRE’s, está calcada nas zonas eleitorais. Ou seja, o Tribunal não concentra nenhuma atividade relacionada à urna na sua sede, mas apenas delega e monitora tais atividades. Isso gera uma maior especialização na “ponta” (nos cartórios) e distribui mais as responsabilidades, levando experiência e capacitação aos executores do processo.

Além das cobranças sociais decorrentes dos avanços tecnológicos e da busca pela lisura das eleições, outros aspectos externos que começaram neste período a influenciar na qualidade do processo eleitoral foi a implantação gradativa do “princípio da eficiência” na administração pública, no final dos anos 90, e a crescente restrição de verbas disponíveis aos Tribunais Eleitorais.

Esses dois aspectos unidos passam a exigir dos gestores do Tribunal uma busca contínua por soluções mais econômicas e eficientes. Passada a euforia dos primeiros anos de voto eletrônico, onde os gastos não eram tão limitados, em prol do sucesso do empreendimento, tornou-se necessária uma utilização mais consciente e produtiva dos recursos financeiros, evitando desperdícios e reduzindo custos, com a mesma eficácia e garantindo a manutenção da qualidade dos processos.

Portanto a limitação orçamentária, embora, a primeira vista, pudesse parecer um provável desqualificador do processo eleitoral, acabou por tornar-se aliada da eficiência e qualidade, conforme explica o entrevistado E8.

Um fator externo que, eu acho que contribuiu para a melhoria do processo foi a redução orçamentária. À medida que vai diminuindo o orçamento, a gente tem que se virar de outra forma para conseguir encaixar naquele orçamento. Isso força uma melhoria do processo.

O entrevistado E9 esclarece que, embora o orçamento absoluto do Tribunal continuasse a crescer, relativamente ao tamanho da instituição e ao acréscimo de infraestrutura, esse orçamento tornava-se mais “apertado”, exigindo melhores controles e uma execução orçamentária mais eficiente. O entrevistado E10 refere-se a uma maior organização e melhoria dos procedimentos de trabalho.

Por exemplo, de 96 a 99, eu notava que estávamos num período de muita organização, porque até então não se tinha muitos procedimentos definidos, então, passamos muito tempo “procedimentando” as coisas e tentando organizar os processos de trabalho.

Uma das decorrências principais dessa situação foi o surgimento de um maior interesse pelas questões estratégicas do Tribunal. Embora a preocupação ainda fosse muito maior sobre a estratégia operacional, ligada mais especificamente a aspectos de continuidade tecnológica, os gestores começam a enxergar a instituição e seus processos mais a longo prazo, dedicando-se a planejar e visualizar cenários futuros.

O estilo de gestão do Tribunal, neste período, talvez refletindo o cenário do setor público como um todo, mostrava-se ainda bastante burocrático, o que de alguma forma

acabava por dificultar essa busca pela eficiência e efetividade na administração de suas atividades.

Porém, o entrevistado E9 salienta a importância do avanço da reforma gerencialista da administração pública, empreendida pelo governo federal, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), iniciado em 1995.

Aquele sistema gerencial da reforma do Estado, do governo federal, foi muito importante nisso. Ele internalizou esses conceitos na gestão pública e o Poder Judiciário não ficou de fora dessa intenção do Poder Executivo e eu acredito que esse princípio tem sido respeitado. Talvez, não cientificamente, talvez não que esse propósito tenha sido tão explicitado para todo mundo, mas a própria maneira da administração enxergar sua execução orçamentária, começar a analisar os seus processos, passou por isso. Eu acho que tem muita coisa, ainda.

Outro fator que já existia anteriormente, mas que se consolida durante este período e que colabora para a qualidade processo eleitoral e da prestação de serviços é a determinação do Tribunal em manter nos seus cargos de chefia apenas servidores do quadro, garantindo assim a continuidade das ações e permitindo a aplicação de projetos de médio e longo prazo. Esse é um fator que não é comum nas demais unidades da Justiça Eleitoral e até mesmo na administração pública como um todo.

Dentre as ações voltadas à melhoria do atendimento aos cidadãos, neste período, destaca-se a centralização do atendimento aos eleitores, ocorrida em alguns municípios que contavam com mais de uma zona eleitoral, com o objetivo de facilitar e agilizar a prestação de serviço aos cidadãos. Esta mudança ocorreu nas cidades de Caxias do Sul, Pelotas, Canoas e Santa Maria, entre os anos de 1999 e 2001.

Em março de 2002, foi inaugurada na capital do estado a Central de Atendimento ao Eleitor (CAE), que possibilitou centralizar em um só lugar e com uma estrutura apropriada o atendimento aos eleitores da cidade, que antes eram atendidos nos cartórios das zonas eleitorais as quais pertenciam.

Os cartórios das dez zonas eleitorais de Porto Alegre também passaram a funcionar neste mesmo prédio, onde os cidadãos poderiam, então, dispor de todos os serviços direcionados a eles. Segundo publicação do TRE-RS, que relata a criação da CAE, a mesma veio como resposta a uma situação comum nos órgãos públicos do país na época, que era o dilema entre ampliar os serviços para atender a demanda crescente da sociedade e a necessidade de trabalhar com orçamentos cada vez mais enxutos (RIO GRANDE DO SUL, 2005).

A criação da CAE acabou por gerar uma maior “especialização” dos servidores nas atividades relacionadas diretamente ao público, além de oferecer uma estrutura mais adequada, com local para espera e vários guichês para o atendimento.

O entrevistado E2 considera que os servidores da CAE gostam e têm orgulho de trabalhar na Central de Atendimento, o que, segundo ele, de certa forma contagiou os demais servidores.

Por exemplo, na Central de Atendimento, os servidores gostam do trabalho deles, eles gostam de atender o público, eles ficam muito motivados quando a Central é elogiada pelo seu trabalho. Acaba sendo uma coisa natural, todos que ingressam no TRE querem atender da melhor forma possível e com o máximo de agilidade.

Outra iniciativa que ocorreu neste período com a finalidade de melhor atender ao cidadão eleitor foi a criação do serviço Disque-Eleições. A partir do ano 2000, passou a funcionar nas semanas que antecedem as eleições e no próprio dia da eleição um serviço de atendimento via telefone, que visa a atender todas as dúvidas dos eleitores e até mesmo dos candidatos. Dentre as dúvidas mais comuns esclarecidas pelos atendentes deste serviço estão questões sobre locais de votação, justificativa eleitoral, propaganda irregular, entre outras.

Segundo alguns entrevistados, o Disque-Eleições, apesar de ser um serviço considerado simples, aumenta muito a qualidade de atendimento ao cidadão, pois está disponível, justamente, no momento em que o eleitor mais precisa, para solucionar suas dúvidas.

3º Período – 2004 a 2008

O início desse período de estudo é marcado pela criação e preenchimento, por concurso público, de quase 400 novas vagas em todo estado, inclusive nos cartórios eleitorais do estado, representando uma duplicação do tamanho do quadro efetivo de servidores do Tribunal.

As 163 zonas do interior do estado, que antes tinham suas atividades realizadas, em sua grande maioria, por servidores cedidos de outros órgãos públicos municipais, estaduais e federais, passaram a ter pelo menos dois servidores do quadro.

Essa mudança por si só já trouxe efeitos diretos nas competências organizacionais da instituição. Segundo relatos dos entrevistados, embora existissem muitos “servidores cedidos” atuando de forma excelente no interior, não se podia contar plenamente com eles, pois a qualquer momento poderiam ter que voltar para seus órgãos de origem, o que dificultava inclusive seu treinamento. Outro problema era o comprometimento deles, que em

alguns casos, era reduzido tendo em vista a ausência de um vínculo definitivo com a Justiça Eleitoral.

Com um quadro próprio em todos os cartórios eleitorais acredita-se que esse comprometimento está aumentando e os investimentos em preparação, suporte e capacitação acabam sendo mais permanentes e significantes, produzindo os resultados esperados.

Os entrevistados E7 e E8 exaltam a chegada desses novos servidores, considerando que este momento gerou e ainda está gerando um novo momento de aprendizado coletivo e organizacional, pois esses novos servidores chegam com pouca ou nenhuma experiência, mas com maior nível educacional e com um grau de exigência maior, afinal muitos deles têm a perspectiva de continuar trabalhando na Justiça Eleitoral por muito tempo.

Com o aumento do quadro houve uma considerável renovação das características dos servidores no Tribunal, o que conseqüentemente acaba por afetar as características coletivas da instituição. Essas características dizem respeito tanto às questões de conhecimento e qualificação, como às questões culturais.

Do ponto de vista da qualificação, entende-se que a entrada de novos servidores, em média mais jovens e mais próximos do mundo acadêmico, trouxe consigo novos conhecimentos, novas técnicas, novas idéias sobre os processos de trabalho e, também, causa indiretamente um “efeito cascata” nos servidores antigos, no sentido de também se atualizarem e se aperfeiçoarem nas suas qualificações técnicas.

Segundo dados coletados junto a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal, ao fim do ano de 2008, 583 servidores possuíam curso superior completo, representando aproximadamente 75% da totalidade. Além disto, cerca 120 colaboradores tinham cursos de pós-graduação, número que aumenta a cada ano.

Essa renovação de conhecimentos unida a certa variedade de formações acadêmicas, em diferentes áreas, dos novos servidores, acaba por agregar inovações e melhorias aos procedimentos, refletindo diretamente no processo eleitoral e no aumento da sua qualidade.

Novas soluções e idéias em relação à forma de atendimento ao público e à realização das atividades do processo eleitoral começam a surgir, em contrapartida a práticas que, embora consolidadas pelo tempo, poderiam ser aperfeiçoadas ou substituídas.

A capacidade de desenvolvimento na área de tecnologia também é favorecida pelo aumento do quadro, por meio do acréscimo de técnicos e analistas especializados, muitos advindos dos bancos acadêmicos, trazendo conhecimentos modernos e atualizados.

Dentre as ações ligadas ao desenvolvimento tecnológico, ocorridas entre os anos de 2004 e 2008, algumas merecem destaque. A primeira delas não foi uma iniciativa do tribunal do Rio Grande do Sul, mas foi aproveitada pelo mesmo. Trata-se da emissão da certidão de quitação eleitoral, por meio da Internet, o que facilitou bastante o acesso a este documento por parte dos eleitores, que antes precisavam deslocar-se até um cartório eleitoral ou a uma central de atendimento. O TRE do Distrito Federal, em 2006, foi o pioneiro no oferecimento deste serviço, disponibilizado, posteriormente, pelo TSE e pelos demais TRE's, inclusive o do Rio Grande do Sul, segundo informações da Secretaria de Tecnologia da Informação.

As demais ações a serem destacadas são resultados diretos do trabalho e da capacidade dos servidores especializados em tecnologia da informação do TRE-RS. A renovação do Portal de Intranet do Tribunal, realizada em 2005, trouxe um formato mais moderno e com mais recursos do que a versão anterior, possibilitando o aumento das informações disponíveis e uma maior facilidade de acesso às mesmas, por parte dos servidores.

Além do Portal de Intranet, vários sistemas informatizados foram desenvolvidos neste período pela equipe da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS. Salienta-se que a maioria destes sistemas visam a atender demandas relacionadas às atividades meio do Tribunal, tanto em processos rotineiros de trabalho, como em procedimentos ligados às novas práticas de gestão adotadas na instituição. O Quadro 6 apresenta um resumo dos sistemas desenvolvidos entre os anos de 2004 e 2008 no TRE-RS.

Sigla Sistema	Objetivo do Sistema	Atende atividades	Local Produção	Ano de Implantação
Crono	Gerenciamento de atividades.	Meio	TRE-RS	2004
ForCOMPRAS	Gerenciamento do cadastro de fornecedores.	Meio	TRE-RS	2004
Saude	Gerenciamento dos beneficiários e dependentes no plano de saúde.	Meio	TRE-RS	2004
SIAC	Gerenciamento de contratos celebrados pelo TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2004
AdmIntra	Gerenciamento do conteúdo da Intranet.	Meio	TRE-RS	2005
Folha	Gerenciamento da folha de pagamento.	Meio	TRE-RS	2005
GEDI	Gerenciamento da categorização e distribuição direcionada de documentos extraídos de diários oficiais.	Meio	TRE-RS	2005
GEDIWeb	Interface web para consulta, categorização e distribuição direcionada de documentos extraídos de diários oficiais.	Meio	TRE-RS	2005
GestorWeb	Disponibilização de arquivos na Internet.	Meio	TRE-RS	2005
ITAR	Cadastro de documentos contendo o inteiro teor dos acórdãos.	Meio	TRE-RS	2005
Ponto RS	Controle e gerenciamento de frequência.	Meio	TRE-RS	2005
Ponto Web	Sistema de cadastro de frequência.	Meio	TRE-RS	2005

Sigla Sistema	Objetivo do Sistema	Atende atividades	Local Produção	Ano de Implantação
SetorAdm	Gerenciamento da permissão de supervisões no PontoWeb.	Meio	TRE-RS	2005
SGRH	Gerenciamento de pessoal do quadro do TRE e requisitados.	Meio	TRE-RS	2005
AcompSOS	Gerenciamento de ocorrências com as urnas eletrônicas desde a carga de software para eleição até a apuração final dos resultados.	Fim	TRE-RS	2006
AdmSCAI	Gerenciamento da quota internet dos servidores.	Meio	TRE-RS	2006
CEI	Gerenciamento de materiais de informática 'patrimoniados' ou não do TRE-RS	Meio	TRE-RS	2006
ForCODES	Gerenciamento do cadastro de fornecedores de treinamentos e capacitações externas.	Meio	TRE-RS	2006
GERIM	Cadastro e gerenciamento de imóveis.	Meio	TRE-RS	2006
Passagem	Gerenciamento das passagens de avião adquiridas pelo TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2006
WebServices	Disponibilização na Internet de informações dinâmicas de banco de dados do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2006
Acesso	Gerenciamento de usuários e controle de acesso aos sistemas.	Meio	TRE-RS	2007
AcessoWeb	Cadastramento e gerenciamento de usuários e controle de acesso a sistemas.	Meio	TRE-RS	2007
CODIP	Consulta na web à restrições e cessações dos direitos políticos de eleitores do RS.	Fim	TRE-RS	2007
Recep	Controle da entrada e saída de visitantes no prédio do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2007
SaudeWeb	Gerenciamento dos beneficiários e dependentes no plano de saúde.	Meio	TRE-RS	2007
ScanCopy	Digitalização de documentos para impressão ou armazenamento de arquivos.	Meio	TRE-RS	2007
SGIP	Gerenciamento de informações de órgãos partidários.	Fim	TRE-RS	2007
SGRHZE	Gerenciamento de pessoal das zonas eleitorais.	Meio	TRE-RS	2007
SISPO	Controle das propostas orçamentárias das unidades do TRE-RS.	Meio	TRE-RS	2007
AdmInter	Gerenciamento do conteúdo da Internet.	Meio	TRE-RS	2008
SIC	Gerenciamento de inspeções e correções feitas pela Corregedoria Regional Eleitoral.	Meio	TRE-RS	2008
SGRHWeb	Gerenciamento de pessoal do quadro do TRE, requisitados e juízes eleitorais.	Meio	TRE-RS	2008
GEDES	Gerenciamento de Avaliações de Desempenho e Avaliação de Estágio Probatório	Meio	TRE-RS	2008
SALVO	Gerenciamento de dados de locais de votação	Fim	TRE-RS	2008

Quadro 6: Resumo dos sistemas desenvolvidos no TRE-RS entre 2004 e 2008.

Fonte: Adaptado de relatórios da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS.

Além da qualificação técnica, outro fator resultante do aumento do quadro de servidores foi a renovação cultural. Segundo o entrevistado E6, a chegada dos novos servidores causou um “choque-cultural”, que embora traga alguns reflexos negativos para o convívio, colabora muito para um engrandecimento e até para o fortalecimento da cultura do Tribunal. O entrevistado considera que alguns dos principais traços culturais do Tribunal,

como o interesse pela inovação e o desafio, e a busca do “fazer rápido e correto”, só têm a ganhar com essa renovação.

O entrevistado E6 também salienta as mudanças ocorridas no próprio Tribunal em função desse aumento do quadro, mudanças essas tanto operacionais, quanto gerenciais.

Esse grupo novo está sendo responsável por uma revolução, aqui dentro. As idéias deles, ainda que não organizadas, ainda que não canalizadas, silenciosamente, estão se operando na revolução pelas aspirações, pelos questionamentos, pelas exigências, pela crítica. Então isso está operando uma revolução silenciosa e muito das coisas que o Tribunal está fazendo é em resposta a isso

Importante enfatizar que houve uma preocupação, por parte do Tribunal, de passar aos novos servidores os valores culturais da instituição, a importância do “atender bem”, a importância da preocupação com a ética e a necessidade de comprometimento de todos em prestar um serviço de qualidade. Uma das ferramentas utilizadas para esse fim foi o Programa de Integração e Ambientação (PIA), que foi aplicado a cada nova turma de servidores que ingressaram no Tribunal, com duração de duas semanas cada um.

Além dessa significativa mudança no ambiente interno da instituição, fatores externos, que influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento das competências organizacionais, também se apresentam neste período.

Se nos períodos anteriores não havia uma cobrança tão forte da sociedade em relação à qualidade de atendimento ao cidadão, neste último período isso começa a mudar. O entrevistado E8 aborda essa questão, esclarecendo que talvez a própria instituição tenha “acostumado” os seus usuários a um atendimento sempre melhor e evolutivo e isso acabou por gerar certa expectativa desse público, além da própria evolução do serviço público em geral.

...a gente começou a gerar nas pessoas uma expectativa de melhoria de serviço; outros órgãos públicos começaram a melhorar os seus serviços e se agilizar para o cidadão. Então começa a ver a Receita Federal fazer a entrega de declaração por Internet; eu tenho a própria urna eletrônica que mudou o paradigma da eleição, de que eu tinha uma semana, e o resultado sair em questão de horas. Então começou a gerar em toda a sociedade uma demanda por mais serviços e mais participação. E aí, o Tribunal inteiro começa a se preocupar com isso, as pessoas começam a se cobrar; um começa a cobrar o outro do que está acontecendo. Então é uma coisa bem global da sociedade. Não digo nem a sociedade cobrando diretamente, mas o próprio serviço público vai sentindo essa necessidade de dar esse atendimento a mais.

A própria classe política exerce certa cobrança em relação aos serviços prestados pelo Tribunal, pois a agilidade e a confiabilidade no processo eleitoral passam a ser um

pressuposto, que não permite falhas ou erros graves, que possam de alguma forma diminuir a segurança da sociedade em relação a este processo, conforme saliente o entrevistado E3.

Também a competência referente à qualidade na execução do processo eleitoral sofre influência de fatores externos neste momento da história do Tribunal. Além da limitação orçamentária, já citada anteriormente, que continuou acontecendo neste período, destaca-se a crescente preocupação em melhorar a legislação relativa ao processo eleitoral brasileiro, considerando que, por ser uma instituição pública, o Tribunal submete-se ao princípio da legalidade, que limita suas ações ao que está expresso na lei.

Um exemplo recente que, segundo os entrevistados, vem para melhorar ainda mais o processo eleitoral como um todo é a mudança feita na legislação referente à prestação de contas dos candidatos, que antes era bem menos exigente e nos últimos anos tem se tornado mais efetiva, permitindo um melhor controle dos gastos e das contas dos candidatos. Sobre isto o entrevistado E8 explica:

... eu acho que a legislação está tendo uma influência no nosso trabalho, na nossa forma de trabalhar e até na eficiência que a gente está trabalhando. A gente está começando a criar mecanismos de prestação de contas que antes, a gente não tinha. Porque começou a surgir uma legislação, que começou a dar mais significado para isso. Então agora, não aprovar as contas de alguém tem algum significado, antes não tinha. Então, não tinha o porquê investir nisso antes.

Estas alterações na legislação representam, também, um acréscimo na qualidade de atendimento ao público, não só aos eleitores, mas à classe política, que, embora se veja obrigada a prestar contas mais detalhadas e a cumprir os rigorosos preceitos da lei, acaba por se beneficiar da maior lisura e credibilidade do processo de registro de candidatura e prestação de contas eleitorais.

A competência relativa à capacidade de desenvolvimento tecnológico, também sofre influência do meio externo neste período. Dentre os fatores externos ressaltados nas entrevistas, destaca-se a própria evolução das tecnologias disponíveis para desenvolvimento de sistemas, armazenamento de dados e transmissão de dados e comunicação virtual.

Dentre estas tecnologias o entrevistado E8 ressalta o crescimento do *software* livre, principalmente, nos últimos quatro anos, quando o Tribunal passa a utilizá-lo com mais frequência.

Há uma questão de uns três ou quatro anos para cá, outro fator externo é a questão do *software* livre que tem permitido grandes avanços, muita coisa acontecendo, está barateando muita coisa e nos permite criar soluções que antes não existiam. ... Quando eu tinha sistemas proprietários (não livres), eu tinha atualizações de ano em ano. Agora, a cada dois ou três meses uma tecnologia nova surgindo, uma forma nova de fazer as coisas. Isso nos força a evoluir.

Neste período outro fator externo começa a aflorar com mais força e, de certa forma, a influenciar no desenvolvimento das competências organizacionais. Trata-se da profissionalização da gestão pública, consequência de uma evolução do setor público brasileiro que busca sair de um modelo burocrático e começa a dar seus primeiros passos em um modelo gerencial ou gerencialista, conforme abordado na fundamentação teórica deste trabalho.

O entrevistado E6 inclui o Tribunal neste contexto de evolução da Administração Pública, ressaltando os benefícios resultantes para a sociedade:

Eu acho que o Tribunal se insere nesse contexto de mudança, de procurar trabalhar com eficiência e com economicidade, enfim, com essas questões todas relativas à gestão. E eu acho que agora que existe abertamente essa idéia, é uma necessidade dar resposta para a sociedade, e os mecanismos de controle da sociedade também estão cobrando isso.

O entrevistado E10 explica a evolução do Tribunal até chegar ao nível de preocupação maior pelas questões ligadas a gestão:

O Tribunal passou muito tempo (após 1996) para absorver essa nova tecnologia, essa nova forma de trabalhar, em função da implantação da urna eletrônica. Porém, agora, como a coisa já se estabilizou, temos que melhorar a nossa gestão mesmo, agora é o momento de estar voltado para isto.

Dentro deste contexto, surgem então no TRE-RS iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento da gestão da Instituição, tanto nos níveis operacionais e táticos, como no estratégico. Dentre essas ações pode-se citar a busca pelas certificações de Qualidade do programa GESPUBLICA, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da organização, além de várias outras, que de alguma forma, direta ou indireta, influenciam no desenvolvimento das competências organizacionais.

Seguem abaixo algumas das principais iniciativas e projetos na área de gestão desenvolvidos no TRE-RS nos últimos anos, conforme informações colhidas em documentos e na Intranet da instituição:

- Gestão da Qualidade

O interesse do TRE-RS na Qualidade Total surge em 2003, quando formou-se uma comissão para elaboração do projeto de implantação do Programa de Qualidade. O grupo, entre suas atividades, promoveu e participou de palestras, encontros e cursos. Em 2004, o Tribunal aderiu ao então Programa da Qualidade no Serviço Público, que deu origem ao GESPÚBLICA.

No dia 10 de abril de 2007, o Tribunal recebeu do GESPÚBLICA o Certificado de Reconhecimento correspondente ao nível 2 de gestão, baseado no Instrumento 250 pontos, totalizando 189,25 pontos.

Com a criação da Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN), ocorrida em 2007, coube-lhe a responsabilidade por dar continuidade ao processo para as futuras avaliações. Para isso foi reunida uma nova equipe, composta por 26 membros, com o objetivo de analisar a conformidade das práticas de gestão do TRE-RS com o estabelecido no Instrumento de 500 pontos - próximo desafio da instituição em busca da “Qualidade Total”.

- Gestão de Projetos

A implantação de uma metodologia própria no Tribunal para Gestão de Projetos, baseada nos princípios do PMI (*Project Management Institute*), é mais um exemplo de ação voltada para a modernização da gestão no TRE-RS.

Segundo informações colhidas no Portal de Intranet da instituição, a base dessa metodologia foi a documentação consolidada pela Secretaria de Tecnologia da Informação, em 2007, que, por sua vez, foi fortemente inspirada no trabalho elaborado pela Secretaria congênere do Tribunal Superior Eleitoral.

O grupo que discutiu, adaptou e homologou a nova metodologia está vinculado às áreas funcionalmente mais relacionadas com projetos: Corregedoria, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Administração e Assessoria de Planejamento (TRE-RS, 2008 “Intranet”).

A partir dessa metodologia foram inicialmente montados projetos institucionais tais como Eleições de 2008, Programa de Qualidade 2008, Regulamento Interno das Secretarias do TRE-RS, entre outros. Além disso, está sendo realizada a capacitação interna para servidores de todas as unidades do Tribunal, a fim de possibilitar a utilização da metodologia, também, nos projetos setoriais.

- Gestão por Competências

A implantação de um instrumento de gestão de desempenho baseado em competências, iniciada no ano 2007, demonstra a busca do Tribunal por uma profissionalização e modernização no gerenciamento das pessoas. Juntamente com programas específicos de desenvolvimento humano, funcional e gerencial, acredita-se que essa ferramenta seja capaz de capacitar cada vez mais os servidores para que desempenhem

da melhor forma suas atividades.

Conforme pesquisa feita na documentação do projeto, a gestão por competências no TRE-RS foi dividida em três etapas:

1ª Etapa - Mapeamento das competências comportamentais necessárias a todos os servidores do Tribunal, e técnicas, adequadas aos servidores de cada unidade, realizado no decorrer do ano de 2007. Essa etapa foi uma construção coletiva com participação ativa dos servidores, por meio de oficinas e *workshops*.

2ª Etapa - Avaliação de desempenho baseada em competências, verificação do nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, auto-avaliação e avaliação da chefia imediata, por meio de sistema informatizado. Estas avaliações serão realizadas anualmente e envolvem todos os servidores do Tribunal.

3ª Etapa - Ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas, realizadas em decorrência dos resultados das avaliações feitas, a fim de desenvolver as competências dos servidores. Cada avaliação anual servirá de subsídio para definição de prioridades das ações de capacitação.

A avaliação de desempenho por competências é realizada no sistema informatizado GEDES (Gestão de Desempenho), garantindo assim maior controle e automatização do processo, com registro histórico das avaliações e possibilidade de análise estatística individual e coletiva do desempenho dos servidores.

- Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Embora, ainda não consolidada, estão sendo desenvolvidos estudos no TRE-RS sobre uma política institucional de Gestão do Conhecimento. Atualmente, vêm sendo empregadas várias ferramentas que possibilitam a disseminação e registro do conhecimento dentro da organização.

Dentre essas ferramentas podem-se citar:

- Portal da Intranet.
- Fóruns.
- Ferramenta de *chat* (Pandion).
- Programas de desenvolvimento funcional, gerencial e humano.
- Ensino a distância.
- Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Informações (GEDI).
- Sistema iBase (Base de Conhecimentos do TRE/RS).

- Demais sistemas corporativos.

Dentre as práticas que visam o desenvolvimento da aprendizagem organizacional no TRE-RS, uma das que mais se destaca atualmente é o Ensino a Distância (EAD).

Projeto criado a partir do ano de 2006, tem como objetivo ser uma ferramenta para a capacitação e desenvolvimento dos servidores do Tribunal. Embora ainda se encontre nos primeiros anos de aplicação, já é possível vislumbrar algumas vantagens do EAD em relação aos métodos presenciais de aprendizagem:

- Alcança a todos os servidores do Tribunal;
- Possibilita o nivelamento e a padronização de conhecimentos;
- Agiliza a disseminação do conhecimento;
- Registra e disponibiliza o conhecimento para todos os servidores;
- Economiza e otimiza a utilização dos recursos financeiros.

- Planejamento Estratégico

O TRE-RS desenvolveu, durante o ano de 2007, o seu Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos.

As atividades realizadas foram as seguintes:

- Pesquisa, com 130 entrevistas, para diagnóstico do ambiente interno da Justiça Eleitoral do RS;
- Construção da Matriz SWOT;
- Realização de oficinas com a administração estratégica e tática do Tribunal, onde foram definidos missão, visão, valores, objetivos estratégicos, metas, ações e indicadores;
- Consolidação dos resultados das oficinas;
- Divulgação do Planejamento Estratégico.

Para o acompanhamento e desdobramento da estratégia foi empregada a metodologia do BSC (Balanced Scorecard), utilizando-se as seguintes perspectivas: orçamento; pessoas - aprendizado e crescimento; processos internos; sociedade e *stakeholders* (partes interessadas).

O planejamento estratégico do TRE-RS tem expresso entre seus objetivos o de “assegurar uma gestão eficiente de processos”, o que demonstra a preocupação dos seus gestores estratégicos em aperfeiçoar continuamente os processos da organização, a fim de melhor cumprir seu papel na sociedade.

As ações estratégicas do Tribunal para os próximos cinco anos, prevêem melhorias que refletem diretamente na qualidade do atendimento ao público, da execução do processo eleitoral e das questões ligadas ao desenvolvimento tecnológico. Dentre os objetivos estratégicos ligados diretamente às principais competências organizacionais do TRE-RS destacam-se os seguintes:

- Aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos para garantir melhor prestação de serviços.
- Desenvolvimento de programas de responsabilidade social.
- Aprimoramento da oferta de serviços virtuais.
- Revisão da distribuição das Zonas Eleitorais.
- Ampliação das melhorias estruturais das Zonas Eleitorais.
- Implementação da cultura da segurança da informação.
- Melhoria contínua de processos.
- Disseminação das informações institucionais.

O entrevistado E7 explicita a importância do Planejamento Estratégico dizendo:

O que eu vejo, é que hoje nós estamos tentando ser melhores e atender melhor de uma forma mais organizada... acho que é um procedimento coletivo, mas nós estamos planejando melhor. Então, na medida em que tu comesças a planejar melhor, especificar e pensar melhor naquilo que tu vais fazer, as tuas boas intenções passam a se concretizar melhor e tu passas a ter menos retrabalho.

O entrevistado E9 destaca, também, a importância da implantação do planejamento estratégico, como uma ferramenta para a busca da eficiência.

O fato de nós termos um planejamento estratégico, estabelecermos ações, estabelecermos metas, estabelecermos indicadores, acho que é uma coisa importante. Até para que a gente possa mapear e analisar como anda a nossa eficiência nos processos e na gestão.

Outra iniciativa, que condiz com as práticas modernas de gestão e com a realidade social na qual a instituição está inserida, foi a criação, em 2007, de um comitê para desenvolver políticas de responsabilidade social, que tem como objetivos principais *“facilitar a divulgação e a visualização dos projetos que já estão acontecendo no Tribunal, em todo o Estado, e procurar construir conceitos e padrões, tendo como base as manifestações dos colegas e das unidades, além de apresentar propostas que corroborem essas idéias”* (TRE-RS, 2008).

Todas estas ações podem ser consideradas um reflexo da reforma gerencialista, pela qual a administração pública vem passando nas últimas décadas, conforme estudado na fundamentação teórica deste trabalho.

Porém, o entrevistado E9 destaca alguns obstáculos existentes para implementação de mudanças organizacionais em um órgão ainda tão ligado ao modelo burocrático de gestão, citando como exemplo a dificuldade de mapeamento dos processos de trabalho.

Eu acho, por exemplo, um dos grandes desafios nossos, aqui, é nós mapearmos os processos, porque isso passa por uma estrutura ainda burocrática que nós temos aqui e é muito difícil de mudá-la. Nós temos um regimento interno, nós temos um regulamento interno, temos um sistema hierárquico.

Outro aspecto ressaltado pelos entrevistados é a evolução na área de Gestão de Pessoas, ocorrida, também, com mais ênfase neste último período de pesquisa, embora tenha sido percebida ao longo de todos os períodos do estudo. Segundo eles é notória a busca por essa melhoria, porém acreditam que, ainda, há muito para ser feito, a fim de se alcançar a excelência neste aspecto.

Além da gestão de desempenho baseada em competências, os entrevistados E1, E6 e E9 salientam que o Tribunal, ao contrário do que acontecia nos períodos anteriores de estudo, vem buscando cada vez mais organizar e sistematizar sua área de gestão de pessoas, desenvolvendo programas anuais de capacitação, ligados às áreas funcional (técnica), gerencial e humana.

O entrevistado E9 salienta os reflexos positivos dos investimentos feitos em capacitação:

Nós temos programado e investido nisso, na qualificação, na capacitação dos servidores e isso é muito positivo. O servidor se sente capacitado, se sente visto e se sente valorizado. E, também isso, certamente, esse tipo de capacitação e de valorização implica um melhor atendimento ao usuário e melhor execução dos processos de trabalho.

Alguns dados, coletados em relatórios da Secretaria de Gestão de Pessoas, revelam a crescente preocupação do TRE-RS com a capacitação e o desenvolvimento dos seus servidores. Nos últimos anos, o número de ações de capacitação e de vagas oferecidas em treinamentos vem aumentando, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Resumo das ações de capacitação realizadas nos últimos anos

	2006	2007	2008
Treinamentos realizados	40	78	106
Vagas oferecidas	595	1565	2810
Servidores capacitados	329	623	626

Fonte: Adaptado de relatórios da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS.

Fatores externos também influenciaram nessas mudanças ocorridas na gestão de pessoas do Tribunal, muitos deles provenientes de alterações na legislação de pessoal, como o novo plano de cargos e salários e as regulamentações decorrentes dele. Como exemplos, podem ser citadas: a obrigatoriedade do cumprimento de pelo menos oitenta horas de cursos como pré-requisito para promoção na carreira; a instituição do adicional de qualificação para servidores com cursos de especialização, mestrado e doutorado; e a necessidade da instituição de programas permanentes de capacitação em cada Tribunal Regional.

Todas essas iniciativas e projetos na área de gestão, vinculadas a um contexto de reforma da Administração Pública brasileira, exigem uma maior profissionalização dos gestores do Tribunal, de forma que estejam preparados para essa nova realidade do Setor Público.

Um dos fatos incentivadores desta profissionalização foi a inclusão no Plano de Cargos e Salários dos Servidores do Judiciário Federal, em 2006, de uma exigência de capacitação gerencial de no mínimo 30 horas a cada dois anos, para os ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas de caráter gerencial, sob pena de perda destes cargos em caso de recusa injustificada do cumprimento desta exigência.

A profissionalização da gestão no TRE-RS traz boas perspectivas para a melhoria das competências organizacionais, pois existe uma preocupação cada vez maior com a capacitação e treinamento dos servidores, para atuarem em suas áreas e, em especial, dos gestores, para que possam desenvolver e aplicar técnicas e práticas modernas de gestão e operação.

Outra realidade presente nos últimos dez anos é a busca cada vez maior pela eficiência no serviço público. Na esteira da evolução da Gestão Pública, o princípio da eficiência, expresso na Constituição brasileira desde 1998, incluído pela emenda 19, prega uma prestação de serviço calcada na qualidade e ao mesmo tempo na economia.

Assim, o atendimento ao público passa a ser visto cada vez menos como um processo burocrático, e cada vez mais como uma busca pela satisfação plena da necessidade dos usuários-cidadãos, sejam eles eleitores ou representantes da classe política, com a maior agilidade possível e com o menor dispêndio do dinheiro público.

Na execução do processo eleitoral, também há uma procura crescente pela eficiência, ou seja, não basta ser eficaz e realizar as atividades eleitorais com os resultados esperados, mas estes resultados devem ser alcançados com economicidade e otimização na utilização dos recursos.

Por fim, o desenvolvimento tecnológico apresenta-se como uma ferramenta para a conquista da eficiência, pois, por meio da tecnologia e do seu bom uso, pode-se conseguir mais agilidade e qualidade em todas as atividades do Tribunal.

6.3 ANÁLISE FINAL

6.3.1 Desenvolvimento das competências organizacionais nos períodos de estudo

Após a definição dos períodos de estudo, a identificação das principais competências organizacionais do TRE-RS e a descrição dos fatos relacionados ocorridos nestes períodos, apresenta-se como próximo passo deste trabalho, a análise da situação destas competências nos três períodos de estudo.

Para isso, buscaram-se na fundamentação teórica conceitos relacionados à evolução das competências organizacionais, que podem ajudar a entender o comportamento das mesmas na organização estudada. Além disso, foi construído um quadro que resume a situação de cada uma das competências organizacionais do TRE-RS nos diferentes períodos de estudo.

Na teoria encontram-se diferentes formas de análise da evolução das competências organizacionais de uma instituição, onde vários autores sugerem etapas para esta evolução. Post (1997) apresenta aquela que seria a primeira etapa, a **construção de competências**, que se revela em qualquer processo pelo qual a firma alcança mudanças qualitativas no seu estoque de ativos e capacidades existentes, fazendo nascerem novas competências organizacionais, que ajudam a organização a buscar seus objetivos.

Outra etapa observada por alguns autores, como Büttgenbender e Figueiredo (2002), é a chamada **acumulação**, que representa a forma como as competências evoluem com o passar do tempo, agregando novos elementos e virtudes. Em outras palavras, seria o crescimento de cada competência organizacional.

Post (1997) e Sanchez e Heene (1997) sugerem um outro momento na evolução das competências, a **alavancagem**, que, segundo eles, é a aplicação das competências organizacionais existentes nas oportunidades oferecidas pelo mercado, de forma que não seja necessário realizar mudanças qualitativas nos ativos e nas capacidades já existentes na empresa, ou seja, as competências já existem, mas podem ser utilizadas de forma diferente, a partir de decisões estratégicas.

Por fim, Helfat e Peteraf (2003) propõem a existência de um ciclo de vida das competências, onde, após as fases de construção e desenvolvimento, a competência passaria por sua “morte”, a partir da qual poderiam acontecer diferentes situações: o **declínio** da competência até seu desaparecimento; a reaplicação, desdobramento ou recombinação, que se assemelham à **alavancagem** citada pelos demais autores; e a **renovação**, que seria uma espécie de renascimento da competência, com suas principais características renovadas e mais apropriadas a uma nova realidade.

Conforme descreve o Quadro 7, as três competências organizacionais do Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Sul desenvolveram-se de forma diferente no decorrer do tempo, porém, seguiram um padrão muito semelhante ao descrito pelos teóricos, composto de um período de construção, seguido de acumulação e alavancagem.

A competência relacionada à agilidade e qualidade de atendimento ao público, passa, no primeiro período, por um momento de **construção**, pois, embora os servidores enfrentassem limitações físicas e tecnológicas, demonstravam esforço para prestar um bom atendimento aos cidadãos e classe política. Já no segundo período, de 1996 a 2003, essa competência firma-se e torna-se reconhecida pela sociedade. A tecnologia colabora em muito com essa evolução e aos poucos novos serviços são agregados, qualificando ainda mais o atendimento. Portanto, pode-se dizer que este é um momento de **acumulação** dessa competência. Finalmente, no período mais atual o desenvolvimento desta competência caracteriza-se pela **alavancagem**, pois ela passa a ser vista sob uma nova perspectiva, inserida num contexto maior de gestão pública voltada aos seus clientes, que utilizam seus serviços e esperam sempre o melhor atendimento possível.

No que diz respeito à formação e desenvolvimento da competência “qualidade na execução do processo eleitoral”, pode-se notar um comportamento diferente da competência anterior. Neste caso, o primeiro período demonstra uma situação de **construção e acumulação**. No início deste período, havia um grande esforço dos servidores para realizar o processo com qualidade e confiabilidade; com o passar do tempo, melhorias começaram a ser implantadas acrescentando mais qualidade ao processo eleitoral. No segundo período de estudo, esta competência sofre um considerável fortalecimento, com investimentos em tecnologia, maior controle e organização do processo, passando, portanto, por uma etapa de **acumulação** da competência. A grande diferença da evolução desta competência está no último período de estudo, quando ela começa a passar por um momento de **renovação**, onde existe uma percepção de que apenas a qualidade na execução do processo não é suficiente,

sendo necessário haver eficiência nesta execução, com otimização de resultados e redução de custos.

A competência de capacidade de desenvolvimento tecnológico apresenta uma característica diferente das demais, pois, embora reflita diretamente na imagem do Tribunal perante o público, tem considerável importância, também, no suporte para as demais competências e para o bom desempenho dos processos internos de trabalho do Tribunal. Ou seja, é uma competência que atua como propulsora para o desenvolvimento das outras competências organizacionais do Tribunal.

Esta competência apresenta uma evolução mais rápida do que as demais, pois surge efetivamente, apenas no segundo período, embora alguns fatos ocorridos no primeiro período já contribuíssem para seu aparecimento, como pode ser visto no Quadro 7. No segundo período, além de firmar-se como uma das principais competências organizacionais do TRE-RS, a capacidade de desenvolvimento tecnológico, evolui muito rápido, passando por um processo de **construção** seguido de **acumulação**, onde se destacam os investimentos e o desenvolvimento da área de tecnologia da informação e a alta qualificação dos servidores especializados. Finalmente, no terceiro período, essa competência passa por um momento de **alavancagem**, onde, ao contrário dos períodos anteriores em que ela era mais direcionada para as atividades fins do Tribunal, agora, ela dissemina-se por todas as operações e processos internos de trabalho, tornando-se fundamental em quase todas as atividades realizadas nos diferentes setores do TRE-RS.

1º Período – 1986 a 1995		
Competência	Situação	Etapa de Evolução
1. Qualidade e agilidade no atendimento ao público	Esta competência era quase inexistente : <ul style="list-style-type: none"> • No início do período, o cadastro de eleitores era manual, feito em fichas. • Atendimento era lento. • Havia demora na emissão do título (cerca de 15 dias). • A agilidade jurisdicional já existia no julgamento de processos eleitorais. 	Construção
2. Qualidade na execução do Processo Eleitoral	Considera-se que esta competência já existia neste período: <ul style="list-style-type: none"> • Havia um grande esforço pessoal dos servidores. • Havia cobrança da sociedade por transparência e segurança no processo eleitoral. • O TRE-RS gozava de uma boa confiança da sociedade, em comparação a outros estados. 	Construção / acumulação
3. Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico	Alguns fatos ocorrem nesta época e servem de impulsionadores para o futuro surgimento desta competência: <ul style="list-style-type: none"> • Determinação do recadastramento eleitoral e estabelecimento do processamento eletrônico de dados em 1986. 	Construção

	<ul style="list-style-type: none"> • Totalização eletrônica dos votos, a partir de 1989. • Criação de um parque computacional próprio em 1994. • Criação, por lei, de cargos especializados em tecnologia da informação. 	
2º Período – 1996 a 2003		
Competência	Situação	Etapa de Evolução
1. Qualidade e agilidade no atendimento ao público	Essa competência firma-se e torna-se uma das marcas do Tribunal perante o público. <ul style="list-style-type: none"> • Com a informatização, o atendimento ao cidadão e às entidades políticas passa a ser muito mais ágil. • Sociedade reconhece a qualidade do atendimento do Tribunal. • Melhoria e criação de novos serviços prestados pelo Tribunal aos seus usuários eleitores e à classe política. 	Acumulação
2. Qualidade na execução do Processo Eleitoral	Neste período ocorre um considerável fortalecimento desta competência, que já existia no período anterior. <ul style="list-style-type: none"> • O processo eleitoral sofre várias melhorias, a começar pela implantação das urnas eletrônicas. • Maior controle do processo eleitoral. • Há uma maior descentralização operacional. • Aumenta a credibilidade na segurança e lisura do processo eleitoral. 	Acumulação
3. Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico	Neste período nasce efetivamente essa competência no Tribunal. <ul style="list-style-type: none"> • O Tribunal passa por um processo de informatização, que vai da urna eletrônica aos sistemas utilizados nas atividades diárias. • O desempenho do Tribunal na utilização da tecnologia da informação, tem destaque em relação à maioria dos demais TRE's. • A capacidade técnica e a iniciativa dos servidores do TRE contribuem para o desenvolvimento tecnológico do Tribunal neste período. 	Construção / acumulação
3º Período – 2004 a 2008		
Competência	Situação	Etapa de Evolução
1. Qualidade e agilidade no atendimento ao público	Esta competência, já consolidada no período anterior, agora, é aperfeiçoada por meio de ações de expansão e de gestão. <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do quadro, especialmente, nos cartórios eleitorais, onde há maior contato direto com o público. • Serviços passam a ser disponibilizados pela Internet, diminuindo a necessidade dos cidadãos se deslocarem até o Tribunal. • Numa nova perspectiva, oriunda da administração pública gerencialista, o atendimento ao usuário no Tribunal deixa de ser visto como um processo burocrático. Assim, a satisfação do “cliente” passa a ser o foco maior deste atendimento. 	Alavancagem
2. Qualidade na execução do Processo Eleitoral	Começa a ocorrer uma renovação desta competência, pois além da qualidade já consolidada, busca-se também a eficiência do processo eleitoral. <ul style="list-style-type: none"> • O aperfeiçoamento dos procedimentos e das ferramentas de trabalho, neste período, visa ao aumento da eficiência no processo eleitoral, otimizando custo e buscando melhores resultados. • Metodologias modernas como a gestão de projetos, gestão da qualidade e gestão por competências buscam refletir, diretamente, na qualidade e na eficiência do processo eleitoral. 	Renovação / Construção
3. Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico	A situação neste momento é de manutenção e aperfeiçoamento desta competência organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • A capacitação e desenvolvimento sistemático dos servidores especializados na área de TI. • Aumenta a informatização dos processos internos de trabalho. • Busca-se a disseminação mais rápida e eficiente da informação e do conhecimento por meio das ferramentas de TI. 	Alavancagem

Quadro 7: Evolução da competências organizacionais nos períodos de estudo.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

6.3.2 Componentes das competências organizacionais e de seu processo de desenvolvimento

Esta etapa da análise teve como objetivo a identificação dos elementos que compõem as competências organizacionais e seu processo de desenvolvimento, assim como as inter-relações existentes entre esses elementos e sua participação no desenvolvimento de cada uma das competências organizacionais da instituição.

A partir dos dados coletados, da fundamentação teórica e de uma análise aprofundada da história que envolveu o desenvolvimento das três competências organizacionais destacadas neste trabalho, foi possível identificar os seus elementos. Dentre os elementos identificados, alguns podem ser considerados como **componentes das competências**, ou seja, aqueles que são considerados partes integrantes delas. Os outros elementos identificados são considerados **componentes do processo de desenvolvimento das competências** e são aqueles que, embora não façam parte diretamente das competências, influenciam, de alguma forma, na sua formação e desenvolvimento.

Entende-se, nesse caso, que a separação dos elementos em componentes das competências e componentes do processo, não parte de uma perspectiva conceitual, relacionada a cada elemento e sim, de uma perspectiva empírica, relacionada ao contexto e características específicas da organização estudada. Ou seja, não se pretende definir que um determinado elemento seja sempre um componente direto ou indireto de uma competência organizacional, apenas acredita-se que esta separação possibilite um melhor entendimento do processo dentro de uma organização e de seu contexto.

Elementos componentes das competências:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Investimentos / Orçamento
- Tecnologia
- Cultura
- Inovação
- Aprendizagem Organizacional

Elementos do processo de desenvolvimento das competências:

- Ambiente Externo / Contexto
- Estratégia
- Modelo de Gestão

Além da análise histórica realizada sobre os dados coletados, buscaram-se no referencial teórico conceitos e modelos, que auxiliassem para um melhor entendimento do papel de cada um destes elementos no desenvolvimento das competências organizacionais da instituição estudada. Nas diferentes etapas deste desenvolvimento, é possível verificar a participação e a influência dos elementos estudados.

Na seqüência, são explicados cada um dos elementos encontrados, à luz do caso estudado e da teoria que o alicerça:

- Recursos Humanos

A história recente do TRE-RS, nas últimas décadas, revela de forma clara a importância das pessoas na construção e no desenvolvimento das competências organizacionais desta instituição.

Com base nos dados coletados é possível perceber o fundamental papel das pessoas neste processo. Em vários momentos, diferentes entrevistados utilizam termos como “heroísmo”, “comprometimento”, “esforço”, “capacidade” ao se referirem aos servidores do Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Reforçando essa percepção empírica, Drejer (2000) afirma que os seres humanos são uma das partes mais perceptíveis das competências, interagindo como constituintes essenciais, de modo a atuar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e da própria competência organizacional. Esse autor salienta ainda, que as pessoas, em posições-chave, podem potencialmente levar com elas, de forma precisa, um "mapa" das competências das quais fazem parte.

Como pode ser visto no Quadro 8, a participação das pessoas no desenvolvimento das competências organizacionais do TRE-RS, passou por diferentes situações nos três períodos de estudo desta pesquisa, nos quais este elemento relacionou-se com todas as competências organizacionais do Tribunal.

Essa relação fica clara, já no primeiro período de estudo, quando os servidores ofereciam considerável esforço pessoal a fim de compensar o, ainda, pequeno porte da organização, frente a desafios cada vez maiores, gerando assim, laços quase “familiares” entre si. No segundo período, destaca-se a importância da qualificação das pessoas, adquirida em função de suas experiências e complementada pela inserção de novos especialistas ao quadro de pessoal, especialmente na área de tecnologia da informação. Já no último período,

o Tribunal passa por uma duplicação no número de servidores, em um tempo reduzido, o que proporciona um choque cultural e de conhecimentos, influenciando e refletindo positivamente nas competências organizacionais do Tribunal.

- Recursos Materiais

A Visão Baseada em Recursos (VBR), estudada na fundamentação teórica deste trabalho, prega que os recursos são a base para o pensamento da estratégia organizacional, depreendendo-se daí a sua importância no desenvolvimento das competências organizacionais.

São variados os tipos de recursos disponíveis em uma organização. Dentre eles, os recursos materiais, talvez sejam os mais tangíveis, pois são visíveis e quantificáveis. Embora seja possível atribuir-se um valor nominal para estes bens, a partir do custo de sua aquisição ou do seu valor de mercado, a forma de medir a sua contribuição para o desempenho organizacional não é tão simples assim. No caso específico do assunto abordado neste trabalho, o valor dos recursos materiais está diretamente ligado ao seu potencial de contribuir para a manutenção e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição.

Neste sentido, conforme apresenta o Quadro 8, cabe verificar a situação destes recursos nos diferentes períodos de estudo, nos quais esta análise se divide. Importante destacar que, para fins de melhor divisão e entendimento dos elementos aqui estudados, os recursos materiais ligados à tecnologia serão analisados dentro do elemento “Tecnologia”.

No que se refere à evolução histórica deste elemento, percebe-se que no primeiro período existe certa precariedade na infra-estrutura disponível aos servidores. Já no segundo período, o próprio desenvolvimento tecnológico do Tribunal, acaba trazendo, na sua esteira, um crescimento no que diz respeito aos demais recursos materiais, junte-se a isso a aquisição de um novo prédio, onde funcionariam alguns setores da secretaria do Tribunal e a Central de Atendimento aos Eleitores na capital. No terceiro período, o Tribunal viu-se obrigado a investir na expansão de sua infra-estrutura, incluindo prédios, móveis e equipamentos, a fim de atender aos quase quatrocentos novos servidores, que, em parte, se espalhariam pelos cartórios eleitorais do interior do estado.

Portanto, a relação dos recursos materiais com as competências é notória, servindo de suporte para o desenvolvimento das mesmas nos três períodos de estudo, ou seja, o crescimento e a evolução deste elemento refletiram e contribuíram de forma direta para o desenvolvimento das três principais competências organizacionais do Tribunal, principalmente, a partir do segundo período.

- Investimentos / Orçamento

Os recursos financeiros são classificados, na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), como recursos internos, tais como os humanos, materiais e tecnológicos, dos quais a organização pode dispor a qualquer momento para utilizar nas suas atividades. No caso da administração pública, os recursos financeiros são vistos de outra forma, são recursos externos, que não pertencem à instituição e sim ao Estado, o qual os distribui aos órgãos públicos conforme definido no orçamento público.

Portanto, os investimentos que são considerados elementos importantes no processo de desenvolvimento das competências organizacionais, no caso do TRE-RS, são limitados à definição do orçamento anual, sendo que os recursos provenientes só podem ser utilizados naquele mesmo ano e para as finalidades definidas. Além disso, por ser o TRE-RS parte de uma estrutura maior, muitas vezes, os investimentos vêm diretamente do Tribunal Superior Eleitoral, reduzindo ainda mais a autonomia financeira do tribunal local.

A evolução da questão orçamentária e dos investimentos no TRE-RS ocorreu da seguinte forma. No primeiro período de estudo e no início do segundo período o orçamento disponibilizado ao Tribunal registra um crescimento em função da necessidade de investimento para o cadastramento de eleitores e posteriormente para informatização dos processos, inclusive do voto. Todavia, com o passar do tempo, embora o orçamento mantenha-se em ascensão, o controle sobre ele passa a ser mais rigoroso, pois o mesmo precisa atender uma estrutura cada vez maior do Tribunal. Mais uma vez, no início do terceiro período de estudo, surge a necessidade de acréscimo nos investimentos, devido ao acentuado aumento do quadro de servidores. Porém, o controle continua rigoroso e a busca pela eficiência e otimização na utilização dos recursos financeiros passa a ser uma preocupação, não só do Tribunal como de toda a administração pública.

Pode-se constatar que o elemento “investimentos” guarda dois tipos principais de relação com o desenvolvimento das competências organizacionais no Tribunal. A primeira é direta e diz respeito ao implemento de tecnologia, à montagem de infra-estrutura e a devida remuneração dos servidores, possibilitados pela aplicação destes investimentos. A segunda relação refere-se às próprias limitações orçamentárias que, de certa forma, também colaboraram para o desenvolvimento das competências, no sentido em que geraram a necessidade, principalmente no final do segundo período e no terceiro, de maior controle sobre os gastos, o que exigiu uma maior profissionalização da gestão e preocupação com a

eficiência dos processos de trabalho.

- Tecnologia

A Justiça Eleitoral brasileira vem construindo nas últimas décadas uma imagem extremamente ligada a questões tecnológicas, desde a informatização do cadastro nacional de eleitores, a criação do voto eletrônico e vários outros avanços tecnológicos que envolvem o processo eleitoral no Brasil. Dentro deste contexto, como já visto anteriormente, o TRE-RS tem uma posição ativa e de destaque na implementação deste desenvolvimento.

Alguns autores, estudados na fundamentação teórica, consideram a tecnologia como um elemento ou fator que compõe o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais. Büttgenbender e Figueiredo (2002), realizaram pesquisas empíricas específicas sobre competências organizacionais ligadas à tecnologia da informação.

A evolução deste elemento dentro do contexto histórico do TRE-RS, aconteceu de forma rápida, pois no primeiro período de estudo, entre 1986 e 1995, a infra-estrutura de tecnologia da informação era muito pequena, o processamento de dados era quase todo externo e os processos de trabalho eram, na maioria, manuais. Já no segundo período, houve uma mudança considerável neste cenário, pois tanto do ponto de vista dos recursos como dos processos a informatização foi grande, muito em função da implantação do voto eletrônico, que trouxe consigo uma série de avanços no campo tecnológico para o Tribunal. Outra característica deste momento foi a formação de uma equipe especializada em TI, aumentando a capacidade do Tribunal em lidar com a evolução tecnológica.

O último período é marcado pelo aprofundamento da utilização da TI nos processos internos de trabalho. Se antes a tecnologia era usada fortemente para as atividades fins do Tribunal, agora seu uso passa a ser acentuado nas atividades meio, dando suporte a todas as unidades e setores da instituição.

Depreende-se desta análise histórica que o elemento “tecnologia” sempre manteve uma relação direta com as competências do Tribunal. A relação mais clara é com a competência relacionada à capacidade de desenvolvimento tecnológico, porém as demais competências aqui estudadas também sofreram considerável influência deste elemento, pois tanto na evolução do atendimento ao público, como na do processo eleitoral, a tecnologia esteve presente e foi fator fundamental.

- Cultura

Para Fischer *et al.* (2008) a cultura organizacional mantém estreita relação com as competências organizacionais, servindo de pano de fundo para elas. Segundo esses autores, as mudanças na cultura podem implicar adaptação e desenvolvimento de novas competências, ou, em outras palavras, dependendo da cultura, haveria melhores ou piores condições para o desenvolvimento de uma determinada competência.

Para Schein, “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 2001).

A partir do caso real estudado e alicerçando-se no referencial teórico citado acima, é possível perceber com clareza a importância da cultura no desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Sul.

O TRE-RS apresenta traços culturais muito fortes em função da longa permanência de seus servidores. Muitos servidores que começaram a trabalhar a mais de 15 ou 20 anos no Tribunal, hoje continuam lá e alguns deles em cargos de chefia e de direção. Portanto, essas pessoas ajudaram a criar e manter algumas das condições culturais existentes até os dias atuais.

Fatores culturais como o desejo de atender bem, a ética e a predisposição à inovação, que se construíram ao longo das últimas décadas no Tribunal, fazem parte das competências organizacionais desta instituição.

A evolução da cultura como em qualquer organização do porte do TRE-RS, aconteceu de forma lenta, ou seja, não aconteceram mudanças culturais “da noite para o dia”, elas foram sendo construídas ao longo dos anos, o que impossibilita uma noção exata de quando efetivamente surgiram.

A chamada cultura do “atender bem” apresenta-se como uma das mais fortes condutoras da competência relacionada com a qualidade de atendimento ao público, principalmente, no primeiro e segundo período, quando a cobrança da sociedade não era tão grande sobre este aspecto. Finalmente, o espírito inovador presente na cultura organizacional do Tribunal foi um dos responsáveis pelo surgimento e manutenção da competência ligada à capacidade de desenvolvimento tecnológico.

No primeiro período de estudo, é possível perceber o aparecimento, ainda incipiente, de uma das culturas mais influentes na competência relacionada à qualidade de atendimento, que é a cultura do “atender bem”. A coleta de dados aponta para os imensos desafios enfrentados pelos servidores, como um dos principais motivos para surgimento desta cultura. Atender bem era um desafio tão grande, devido à precariedade da estrutura disponível e do crescimento do eleitorado, que se tornou uma espécie de “questão de honra” para os servidores.

Já no segundo período, essa cultura se acentua, pois com a melhoria nas condições tecnológicas o atendimento fica facilitado, o que aumenta ainda mais o sentimento de orgulho dos servidores em prestar um atendimento de qualidade. Os avanços tecnológicos desta época acabam por revelar com mais ênfase um outro traço cultural ligado à inovação, ou seja, as pessoas demonstram uma tendência a buscar o novo, o desafio, o que acaba influenciando e até motivando o desenvolvimento da competência relacionada a capacidade de desenvolvimento tecnológico.

Os sentimentos de orgulho e comprometimento, refletidos num pensamento ético de fazer bem o trabalho, dentro do que se espera de um servidor público, traços culturais percebido com mais ênfase a partir do deste segundo período, acabaram por contribuir para o desenvolvimento das três competências organizacionais identificadas neste trabalho.

No terceiro período, o grande desafio da instituição é manter suas “boas culturas” a partir da entrada dos novos servidores, para isso a organização preocupa-se em transmitir aos novos os valores institucionais. Por outro lado, acredita-se que a chamada cultura da “inovação” tem muito a ganhar com os novos conhecimentos, habilidades e atitudes trazidas pelos novos servidores, refletindo em melhorias para as competências do Tribunal.

- Inovação

Petts (1997) inclui a inovação no rol das capacidades que auxiliam a organização na construção de suas competências, afirmando que com espírito inovador busca-se a melhor maneira de gerar benefícios aos clientes. Xu *et al.* (2000) sugerem que para as competências organizacionais serem realmente distintas e geradoras de vantagem competitivas, elas, geralmente, necessitam de um considerável grau de inovação. Segundo eles, a inovação incremental possibilitaria a acumulação e alavancagem de competências, com inovações em processos ou recursos que potencializam os efeitos das competências.

No caso do Tribunal, algumas características típicas do setor público como a limitação orçamentária e a dificuldade de aquisição de bens e tecnologias “de ponta”, acabaram por acentuar a necessidade de soluções criativas e inovadoras frente aos desafios que se impunham. Essas soluções, por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal.

Desde o primeiro período de estudo, a inovação apresenta-se como aliada para a realização do recadastramento nacional de eleitores, onde a própria informatização do cadastro pode ser considerada uma inovação, levando-se em conta a época em que foi realizado. Nesta época já se percebe, também, um perfil inovador e pró-ativo nos servidores do Tribunal. No segundo período, a própria criação da urna eletrônica e os demais avanços tecnológicos ligam a inovação à imagem da Justiça Eleitoral perante a sociedade.

Portanto, as inovações, em muito influenciadas pelo fator cultural citado anteriormente, tiveram um papel importante no desenvolvimento das três competências, sendo que nas duas primeiras, qualidade no atendimento e qualidade no processo eleitoral, elas apareceram como uma solução para as limitações e dificuldades vividas pelos servidores. Já, em relação à competência ligada ao desenvolvimento tecnológico, as inovações tiveram uma presença fundamental, principalmente, ao final do primeiro período e durante o segundo período, onde as mudanças em tecnologia e nos processos demandavam um alto grau de inovação.

No terceiro período de estudo, a inovação volta-se em parte para a gestão, com o Tribunal buscando adaptar práticas modernas de gestão à sua realidade e ao contexto do setor público. Esse tipo de inovação também colabora para o desenvolvimento das competências organizacionais, gerando melhorias, principalmente, para os processos de trabalho ligados ao atendimento do público e à execução do processo eleitoral.

- Aprendizagem Organizacional

Dentre os autores que tratam do tema competências organizacionais, vários são os que relacionam o seu desenvolvimento com a aprendizagem organizacional (Petts, 1997; Awuah, 1997; Drejer, 2000; Becker e Ruas, 2005). Para Büttendörfer e Figueiredo (2002), existe uma relação direta entre a acumulação de competências e o processo de aprendizagem organizacional, o que buscam comprovar por meio de estudos empíricos. Fleury e Fleury (2004b) colocam, também, a aprendizagem numa posição de destaque no desenvolvimento das competências organizacionais e sua relação com a estratégia empresarial.

A aprendizagem organizacional permeou todo o processo de formação e desenvolvimento das competências da instituição estudada. Embora, em dados momentos, não houvesse um procedimento sistemático de controle e gestão desta aprendizagem, ela nunca deixou de existir e influenciar na constituição das competências organizacionais do Tribunal.

A aprendizagem organizacional no TRE-RS passou por uma considerável evolução no decorrer dos últimos vinte e cinco anos. No primeiro período de estudo, que vai até 1996, não havia quase nenhuma sistematização da aprendizagem, que acontecia no dia-a-dia e se baseava muito no aprendizado por “traumas” e erros. Por não haver uma infra-estrutura tecnológica suficiente, havia pouca armazenagem de informações e conhecimentos. No segundo período, esta realidade começou a mudar, pois o avanço da TI no Tribunal proporcionou o acréscimo do armazenamento de informações e gerou a necessidade de capacitação das pessoas para utilização desta tecnologia. Por fim, no período de 2004 a 2008, a duplicação do quadro de pessoal traz consigo uma carga grande e variada de novos conhecimentos, que aos poucos vão sendo incorporados pela organização. Ocorre, também, um aumento nos investimentos em capacitação e desenvolvimento de pessoas e na sistematização dos processos de aprendizagem organizacional.

Uma das maiores mudanças ocorridas neste período refere-se à implantação da modalidade de ensino à distância nas ações de capacitação proporcionadas pelo Tribunal aos seus servidores. Esta modalidade permitiu o alcance de um maior número de servidores nos treinamentos, além de uma redução considerável nos custos dos mesmos. Um dos reflexos disto é percebido na evolução e melhoria dos processos de trabalho no Tribunal, o que representa uma melhor absorção e aplicação de conhecimentos pela instituição como um todo.

Fica clara, portanto, a relação existente entre este elemento e as competências organizacionais do TRE-RS, pois à medida que a aprendizagem organizacional evoluiu e aperfeiçoou-se, no decorrer do tempo, o mesmo aconteceu com as competências organizacionais, que passaram por processos de construção, acumulação e alavancagem.

- Estratégia

Desde os primeiros estudos sobre competências organizacionais, a estratégia sempre foi colocada em destaque, como um elemento que mantém estreita relação com as mesmas. Com base no referencial teórico, utilizado neste trabalho, infere-se que a estratégia pode aparecer tanto como um agente influenciador no processo de formação e desenvolvimento das competências, como pode, também, receber a influência destas competências

organizacionais. Em outras palavras, se por um lado, a estratégia organizacional pode ajudar a construir uma competência, também, as competências podem ser decisivas na definição das estratégias de uma organização.

Considerando-se a complexidade do estudo de estratégia empresarial, mostrou-se inviável um aprofundamento, neste trabalho, sobre os tipos de estratégias adotadas no Tribunal e como aconteceram seus processos de formação. Porém, procurou-se entender como esse tema foi tratado na instituição com o passar dos anos e qual a sua relação com o desenvolvimento das competências organizacionais.

Desta análise, observou-se que no primeiro período de estudo as estratégias eram apenas operacionais, baseadas, principalmente, no calendário eleitoral e na necessidade de sua execução. Não havia sequer projetos de longo prazo, exceto por algumas iniciativas na área de TI. No entanto, havia um pensamento estratégico, que advinha da idéia de organização de seus líderes, assim, pode-se dizer que o surgimento e o desenvolvimento das competências organizacionais foi, também, um reflexo dessa forma de pensar das lideranças do Tribunal.

No segundo período, ainda era pouco o planejamento de longo prazo, porém, projetos mais longos começaram a surgir, possibilitados, em parte, pela permanência de servidores de carreira nos cargos estratégicos, por longos períodos. Já no terceiro período de estudo, o Tribunal busca por uma maior profissionalização e capacitação dos seus gestores, e, em 2007, faz seu primeiro planejamento estratégico, procurando modificar seu modo de ver a questão estratégica. Esse planejamento prevê ações que, deliberadamente, influenciarão no desenvolvimento futuro das competências organizacionais.

Pode-se dizer que a estratégia organizacional, durante muito tempo no Tribunal, foi traçada pelo pensamento dos seus líderes, que ainda hoje têm forte influência sobre as decisões estratégicas.

Utilizando a teoria de Mintzberg, sobre as formas pelas quais a estratégia pode ser vista, cogita-se a hipótese de a estratégia no TRE-RS ter sido baseada, por longa data, no que o autor chama de estratégia como “perspectiva”, onde a organização tem um modo próprio de ver e perceber o ambiente, agindo de acordo com essa visão, imbuído de um pensamento coletivo, relacionado com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização (Mintzberg, 1987). Isso começa a mudar, apenas no último período de estudo, quando a estratégia passa ser vista mais como “plano”, ou seja, passa a ser entendida como um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados (Mintzberg, 1987).

- Modelo de Gestão

Um tema que está intrinsecamente ligado à questão estratégica no setor público é o chamado “modelo de gestão”. Conforme Bresser-Pereira (2005), o Brasil passou no século passado por duas grandes reformas em sua administração pública. A primeira buscava retirar o país de um modelo de gestão patrimonialista, herdada da época do império e marcada por práticas como nepotismo, privilégios, autoritarismo, etc. O resultado desta primeira reforma é a implantação de um modelo burocrático de gestão pública, baseado nos preceitos de Max Weber, trazendo maior controle sobre os processos, formalismo e hierarquia, entre outras características típicas da burocracia. Por fim, com a finalidade de eliminar as disfunções da burocracia e modernizar a gestão pública, acontece a reforma gerencialista. O modelo de gestão gerencial busca trazer para o setor público uma gestão capaz de ser eficiente e focada no seu cliente, a sociedade.

Portanto, no âmbito da administração pública, o modelo de gestão adotado por uma instituição assume considerável relevância no estudo de qualquer tema ligado à ciência administrativa. Para analisar o desenvolvimento das competências organizacionais de uma instituição pública, como o TRE-RS, tornou-se fundamental o exame dos modelos de gestão utilizados durante os três períodos nos quais se divide esta pesquisa.

No primeiro período de estudo o modelo de gestão aplicado no Tribunal é notoriamente burocrático, com foco nos processos de trabalho, o que colaborou com o desenvolvimento da competência ligada à qualidade na execução do processo eleitoral, que sempre foi cumprido com eficácia, por meio de procedimentos controlados. Nas demais competências, o efeito foi mais prejudicial, pois as disfunções da burocracia, por vezes, atrapalhavam o atendimento ao público e a implantação de inovações tecnológicas.

No segundo período, embora a administração pública brasileira já se movimentasse em direção à desburocratização, o modelo burocrático ainda era o predominante, com uma preocupação sobre o controle dos procedimentos eleitorais, para garantir a lisura dos pleitos. No final deste período, porém, os gestores começam a perceber as mudanças ocorridas no âmbito da gestão pública, e, ao entrar no terceiro período de estudo, o Tribunal parece dar início a sua própria reforma gerencialista. Assim, este último período é marcado pela busca da profissionalização da gestão, pela implantação de práticas modernas de administração e pela gestão mais eficiente das pessoas.

O reflexo disto pode ser notado em todas as competências, pois a desburocratização e o foco maior no “cliente” traz melhorias para a competência de atendimento ao público,

assim como facilita o processo de desenvolvimento tecnológico. A competência que sofre maior influência nesta mudança de modelo de gestão é a que se refere ao processo eleitoral, pois agora não se busca apenas a qualidade do mesmo, mas, principalmente, a eficiência na sua execução.

Mesmo com todas as mudanças ocorridas, cabe salientar que o estudo de caso revela a manutenção de uma forte influência dos líderes da organização e de sua forma de pensar em relação às atividades do Tribunal. Embora, alguns passos já tenham sido dados em direção a esta reforma administrativa, acredita-se que quem ditará o ritmo destas mudanças a médio e longo prazo serão os seus líderes.

Entende-se que há um forte vínculo entre o modelo de gestão e as estratégias corporativas no setor público, ou seja, não há como separar as duas coisas, pois as estratégias, normalmente, decorrem do modelo de gestão utilizado na organização, assim como a manutenção da utilização de um determinado modelo de gestão pode partir de uma decisão estratégica. No caso do TRE-RS, a manutenção de um modelo baseado na burocracia, por um longo período, acabou por direcionar o pensamento estratégico para uma visão mais operacional e procedimental. Mas, pressionado por um ambiente que passa por uma reforma administrativa gerencialista, o Tribunal começa a adaptar sua forma de pensar as questões estratégicas a essa nova realidade do seu contexto.

- Ambiente Externo / Contexto

Outro elemento que tem essencial participação no desenvolvimento das competências organizacionais é o ambiente externo, ou seja, o contexto onde a organização está inserida. Os teóricos da administração utilizam mais comumente o termo “mercado”, que nesta pesquisa não se aplica por tratar-se de um estudo de caso de uma instituição pública ligada ao poder judiciário, não havendo, portanto, concorrentes, na concepção típica de mercado.

Alguns autores, analisados na fundamentação teórica deste trabalho, salientam a influência do mercado/ambiente no processo de formação e desenvolvimento das competências, especialmente, no sentido de utilizar oportunidades oferecidas pelo mercado para aplicar ou desenvolver suas competências. O ambiente externo pode também agir como um dificultador para o desenvolvimento das competências organizacionais. Por exemplo, mudanças numa legislação ou nas condições de mercado podem tornar uma competência inviável ou obsoleta.

Se na iniciativa privada o mercado exerce tamanha influência, na área pública e, mais especificamente, no contexto em que o TRE-RS está inserido, a influência externa mostra-se, também, muito forte. Entende-se que o poder do ambiente externo em relação às competências organizacionais do Tribunal justifica-se pela extrema vinculação (submissão) da administração à legislação, pela cobrança da sociedade, que em sua totalidade seria o “cliente” da Justiça Eleitoral, e pela tamanha responsabilidade agregada às atividades e aos serviços prestados pela instituição, na sua relação com todo o processo democrático brasileiro.

Pode-se dizer que o contexto do TRE-RS passou por muitas mudanças nas últimas décadas, conforme pode ser visualizado no Quadro 8. No período de 1986 a 1996, o ambiente externo foi marcado pela redemocratização do país e pelo aumento progressivo de eleitores, o que exigiu do Tribunal uma redefinição de seus processos de trabalho a fim de atender as novas demandas sob sua responsabilidade. No segundo período do estudo, registra-se um acréscimo constante na cobrança da sociedade pela lisura e transparência do processo eleitoral, cobra-se, também, eficiência e qualidade da gestão no setor público, que aos poucos procura instalar uma reforma administrativa. No período final de estudo, essa reforma já é uma realidade, com vários órgãos públicos modernizando sua gestão, a cobrança e a fiscalização da sociedade continuam. Outro aspecto que se destaca neste período é a velocidade da evolução tecnológica, que já existia nos períodos anteriores, mas acelera-se cada vez mais, principalmente, com a expansão do *software* livre, cuja utilização no setor público é crescente.

Portanto, essas situações ocorridas no contexto externo surtiram efeitos diretos e indiretos no desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal contribuindo para sua formação, acumulação e alavancagem.

A forte influência exercida pelo ambiente externo na história recente do TRE-RS, tem como um dos seus principais motivos o fato deste ser um órgão público que, regido pelo direito administrativo, tem obrigações e princípios legais a seguir. Dentre estes princípios, estão: o da **legalidade**, que diz que à administração pública somente é permitido fazer o que a lei determina, gerando uma marcante dependência em relação à legislação; o princípio do **interesse público**, que prega que todo o ato público só terá validade se o administrador agir para atender o bem estar da coletividade; o princípio da **igualdade**, que exige que todos os cidadãos, dentro de uma mesma condição, sejam tratados de forma igual; e, mais recentemente, o princípio da **eficiência**, já explicado na fundamentação teórica deste trabalho, que tem grande efeito na gestão administrativa das instituições públicas (SANTOS,

2003). Vários outros são os princípios e preceitos legais que regem a administração pública e geram forte influência nas instituições ligadas a este setor.

O Quadro 8 mostra um resumo do comportamento dos elementos apresentados acima, com os principais fatos marcantes em cada período de estudo. O quadro além de dividir-se nos períodos pré-definidos para a pesquisa, apresenta uma separação que destaca aqueles elementos ligados diretamente às competências organizacionais, considerados componentes das competências, daqueles que, embora não tenham uma ligação direta com as competências, de alguma forma fazem parte do seu processo de formação e desenvolvimento.

1° Período – 1986 a 1995	
Elementos	Comportamento (situação)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição era pequena, com poucos servidores em relação a crescente demanda. • Ambiente mais “familiar”. • A qualidade na execução do processo eleitoral era resultado de grande esforço pessoal dos servidores.
Recursos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Precariedade e limitação da infra-estrutura disponível aos servidores do Tribunal, inclusive, do ponto de vista tecnológico.
Investimentos / Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • O orçamento e, portanto, os investimentos crescem cada vez mais, a fim de implantar as mudanças necessárias. Os investimentos são, principalmente, em infra-estrutura, tecnologia e pessoal.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • A princípio, o cadastro de eleitores era feito a mão, em fichas. Com o recadastramento (1986) começa o processamento eletrônico. • O processamento eletrônico era praticamente todo externo ao Tribunal. • Muito pouca infra-estrutura de tecnologia da informação. Situação começa a mudar em 1994 com a aquisição de um parque computacional próprio.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da cultura do “atender bem”, impulsionada, entre outras coisas, pelo próprio desafio da realização do recadastramento. • Os desafios enfrentados nesta época geraram um forte sentimento de orgulho e comprometimento nos servidores, os quais eram repassados aos novos colegas.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • O desafio de realizar a operação do recadastramento gerou uma necessidade de criatividade e inovação. • As limitações de recursos materiais e de pessoal para a execução das eleições, também, demandavam criatividade e inovação. • Os servidores do TRE-RS demonstravam um perfil criativo e pró-ativo, com iniciativas inovadoras, para vencer as dificuldades enfrentadas.
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A aprendizagem neste período acontecia no dia-a-dia, não era sistemática. • Aprendizado por “traumas” e por erros. • Não havia quase nenhum registro ou armazenamento de informações. O conhecimento ficava restrito às pessoas individualmente.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • As estratégias eram apenas operacionais. O objetivo era cumprir o calendário eleitoral. Não havia planejamento de longo prazo. • Alguns projetos surgiam na área de tecnologia da informação.
Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão do Tribunal era muito vinculada ao modelo burocrático.
Ambiente Externo / Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Redemocratização, com aumento das responsabilidades da JE e do número de eleições. • Aumento do eleitorado, devido ao crescimento populacional e a algumas mudanças nas leis, como o direito ao voto dos analfabetos (1985) e dos jovens entre 16 e 18 anos

	<p>de idade (1988).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recadastramento eleitoral e estabelecimento do processamento eletrônico do cadastro de eleitores. • A sociedade não tinha uma expectativa de “bom atendimento” dos órgãos públicos. Portanto, havia pouca cobrança externa neste aspecto. • Começava a surgir com mais intensidade uma cobrança da sociedade em relação à segurança e à transparência no processo eleitoral. A ocorrência de fraudes nas eleições de 1984 no Rio de Janeiro aumentou ainda mais essa cobrança.
2º Período – 1996 a 2003	
Elementos	Comportamento (situação)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de um quadro especializado em Tecnologia da Informação. • Qualificação dos servidores, devido à necessidade de utilizarem os computadores e os sistemas informatizados. • Retenção de talentos em função da boa remuneração e das condições de trabalho.
Recursos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de estrutura centralizada para o atendimento ao eleitor na capital e em algumas cidades do interior, com mais de uma zona eleitoral. • Aquisição de mais equipamentos e melhoria na infra-estrutura disponível aos servidores, em função do próprio crescimento da organização.
Investimentos / Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • O controle do orçamento passa ser maior, exigindo maior eficiência na gestão dos recursos.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Acréscimo na utilização de tecnologia, decorrente da aquisição de equipamentos ocorrida no final do período anterior. • Informatização do voto, por meio da urna eletrônica. • Os avanços tecnológicos possibilitaram disseminação de informações mais ágil e melhoria na comunicação interna. • Desenvolvimento do sistema “Título Online”, com emissão imediata do título de eleitor. • Desenvolvimento de sistemas informatizados para os processos de trabalho.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • O bom atendimento prestado produz um sentimento de orgulho e comprometimento dos servidores, aumentando ainda mais a cultura do “atender bem” e gerando a cultura da “ética”, ou seja, o interesse dos servidores em atuarem dentro dos padrões éticos exigidos pela sociedade. • Aumenta, também, a cultura da “Inovação”, onde os servidores do Tribunal acostumam-se a buscar soluções inovadoras para os problemas enfrentados.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • A implantação da urna eletrônica traz uma imagem de “inovadora” para a Justiça Eleitoral brasileira. • A inovação é necessária para lidar com as novas demandas surgidas pela implantação das urnas eletrônicas.
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores passam por uma reciclagem, principalmente, no que diz respeito à capacitação tecnológica. • Novos servidores chegam com conhecimento especializado, replicando, de alguma forma, seu conhecimento para os demais. • A organização começa a buscar metodologias mais sistemáticas para a capacitação e desenvolvimento dos servidores.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não há, nesse período, a perspectiva de planejamentos de longo prazo em nível estratégico. • A manutenção de servidores de carreira em cargos comissionados e funções de chefia possibilitam o planejamento e a execução de alguns projetos de longo prazo. • A estratégia organizacional é ditada pelo pensamento estratégico das lideranças do Tribunal.
Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de todo o movimento de reforma administrativa no âmbito público, o estilo de gestão do Tribunal ainda apresentava-se muito preso ao modelo burocrático. Porém, começa-se a perceber, ao final deste período, uma pré-disposição dos gestores em buscar a eficiência e a melhoria nos processos de trabalho.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda era pouca a cobrança em relação à qualidade de atendimento, pois o nível do

Externo / Contexto	<p>atendimento nos órgãos públicos em geral era baixo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A implantação da urna eletrônica vem em resposta à demanda da sociedade por maior lisura e segurança no processo eleitoral. • O ambiente da Administração Pública passa por transformações, a reforma gerencialista já é uma realidade e a desburocratização é um dos maiores objetivos. • Dentro deste contexto de reforma administrativa, consolida-se o “princípio da eficiência”, que a partir de 1990 passa a ser um princípio constitucional da Administração Pública. • A sociedade cobra cada vez mais uma postura ética e profissional das instituições públicas.
3º Período – 2004 a 2008	
Elementos	Comportamento (situação)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento em aproximadamente 100% do quadro efetivo de pessoal do Tribunal. • Criação e preenchimento de pelo menos duas vagas em cada cartório eleitoral do interior do Estado.
Recursos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da infra-estrutura dos cartórios eleitorais e da secretaria do TRE-RS, em função do aumento do quadro de servidores. • A preocupação com a eficiência aumenta a utilização consciente e econômica dos recursos materiais do Tribunal.
Investimentos / Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • O controle orçamentário continua crescendo. Porém, os investimentos em infraestrutura e em Tecnologia da Informação são aumentados em função do crescimento da estrutura do Tribunal.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão significativa dos equipamentos de TI disponíveis. • Desenvolvimento de softwares para processos de trabalho e para suportar as mudanças na área de gestão. • Crescente utilização de <i>softwares</i> livres.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • A já existente cultura da “inovação” tende a ficar mais forte com entrada de servidores novos, com novas idéias e conhecimentos, além do ímpeto e a iniciativa natural de quem está começando na organização. • O Tribunal, institucionalmente, preocupou-se em transmitir aos novos servidores a cultura do “atender bem” e o sentimento de orgulho em trabalhar na Justiça Eleitoral.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Neste período houve poucas inovações tecnológicas, relacionadas diretamente às eleições. Porém, continua a inovação na aplicação da TI nos processos de trabalho. • As maiores mudanças, neste período, estão na área de gestão e na otimização de processos.
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A duplicação do quadro de pessoal traz consigo uma carga grande e variada de novos conhecimentos, que aos poucos vão sendo incorporados pela organização. • Os investimentos em capacitação e desenvolvimento das pessoas crescem bastante, há, também, um considerável acréscimo na sistematização e na organização dessas ações. • Em particular, a capacitação de gestores é um dos destaques, neste período, na área de aprendizagem. • É implantada a modalidade de ensino a distância, que possibilita uma disseminação maior e mais rápida do conhecimento.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • O Tribunal começa aos poucos a profissionalizar e modernizar sua gestão. • Realização do Planejamento Estratégico para os próximos 5 anos. • O Tribunal busca disseminar os conceitos e o pensamento estratégico para os seus servidores.
Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Busca-se, ainda que incipientemente, a profissionalização e modernização da gestão no Tribunal. • São implantadas metodologias e ferramentas modernas de gestão, tais como, Gestão da Qualidade, Gestão de Projetos, Gestão por Competências, entre outros. • O Tribunal cria o comitê de Responsabilidade Social, inserindo-se assim num plano maior de desenvolvimento social sustentável. • A Gestão de Pessoas no Tribunal, também, evolui bastante, tendo foco no

	desenvolvimento individual e coletivo dos seus servidores.
Ambiente Externo / Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • A reforma administrativa gerencialista já é uma realidade em boa parte do setor público. Várias são as iniciativas neste sentido em todas as esferas dos poderes públicos • A cobrança e a fiscalização da sociedade são ainda mais fortes. Agora, não só em relação à ética e à eficiência, mas também em relação à qualidade de atendimento ao cidadão. • A própria classe política exerce maior cobrança sobre a qualidade na prestação de serviços. • A evolução tecnológica apresenta novas ferramentas e metodologias de trabalho nesta área. Inclui-se aqui a expansão da utilização do <i>Software Livre</i>, especialmente, no setor público. • A legislação a respeito da prestação de contas eleitorais fica mais rígida e aumenta as responsabilidades da Justiça Eleitoral. • O Plano de Cargos e Salários aprovado por lei em 2006, aumenta a importância e as exigências quanto à capacitação dos servidores.
Elementos	Comportamento (situação)

Quadro 8: Comportamento dos elementos das competências organizacionais nos períodos de estudo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após analisar as relações diretas existentes entre os elementos identificados e as competências organizacionais do Tribunal, cabe salientar que existem outros tipos de relações envolvendo os elementos entre si e até as competências organizacionais entre si.

Baseado neste estudo, conclui-se, portanto, que no processo de formação de competências organizacionais podem existir inter-relações de três tipos, conforme demonstra a Figura 16.

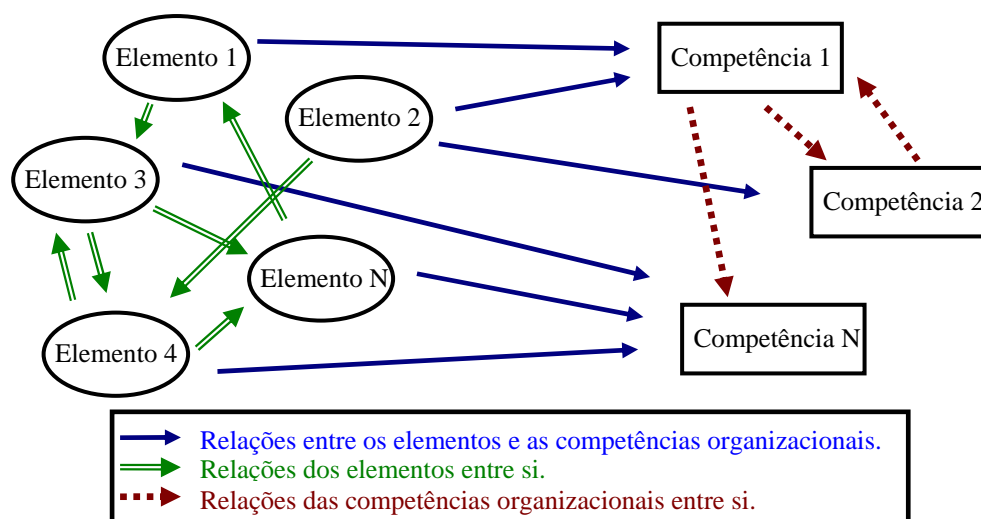


Figura 16: Inter-relações entre Competências Organizacionais e seus Elementos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Dentre as relações existentes entre os elementos identificados na pesquisa, destacam-se as seguintes:

- **O impacto dos fatores culturais sobre a inovação:** a cultura e o perfil dos servidores facilitaram e até motivaram a implantação de inovações nos processos e ferramentas de trabalho.

- **A relação dos recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) entre si:** nesse caso, várias são as relações. Os recursos financeiros (investimentos), por exemplo, possibilitam a aquisição de materiais e tecnologia, que por sua vez dão suporte ao trabalho das pessoas, essas pessoas utilizam e até desenvolvem novas tecnologias. Além disso, ao trabalharem com eficiência e economia, proporcionam uma melhor utilização dos recursos financeiros. Enfim, todas essas relações permitem avanços que refletem no desenvolvimento das competências organizacionais.

- **A relação dos elementos investimentos, inovação e tecnologia:** o Tribunal, principalmente a partir de 1996, quando da implantação da urna eletrônica, realizou intensos investimentos em tecnologia, que resultaram numa imagem, perante a sociedade, fortemente ligada à inovação.

- **A relação da aprendizagem organizacional com os demais elementos:** em muitos momentos da história do Tribunal a aprendizagem decorreu de determinadas mudanças em elementos como cultura, inovação e tecnologia. A relação entre as pessoas e a aprendizagem organizacional também acontece, pois é através das pessoas que a organização aprende.

- **A relação dos elementos estratégia e modelo de gestão com os demais elementos:** estes elementos interferiram diretamente em todos os demais, seja na decisão de onde utilizar um recurso, ou no momento de inovar em algum procedimento, ou, ainda, ao definir a melhor forma de promover a aprendizagem organizacional. Em relação ao ambiente externo esses elementos realizam uma interação em duplo sentido, por vezes, influenciam o seu meio, servindo, por exemplo, de modelo para outras organizações e, outras vezes, recebem influência ao definir suas estratégias e modelo de gestão baseados em experiências de sucessos ocorridas em outros órgãos públicos.

- **A influência do ambiente externo nos demais elementos:** dentre os elementos identificados, o ambiente externo é o que mais exerce influência sobre os demais. Durante os dois primeiros períodos de estudo, em especial, quando não havia um planejamento estratégico de longo prazo, as decisões sobre aplicação de recursos ou implantação de

inovações eram fortemente baseadas nos “movimentos” do contexto externo do Tribunal. O pensamento estratégico e o modelo de gestão do Tribunal, em grande parte, são reflexos do ambiente externo e seguem certo padrão de comportamento das instituições públicas. Assim, ao longo da história do TRE-RS percebe-se que o ambiente externo impacta de forma decisiva sobre os vários elementos que compõem ou interferem no processo de formação e desenvolvimento de suas competências organizacionais.

Por fim, ao analisar as possíveis relações diretas entre as competências organizacionais, observou-se que a relação deste tipo mais evidente, no caso do Tribunal, é o impacto que a competência “capacidade de desenvolvimento tecnológico” exerce sobre as demais. Em alguns momentos dos diferentes períodos estudados ficou nítida a implicação desta competência na qualidade do processo eleitoral e na agilidade do atendimento ao público, pois muitas vezes a evolução e a melhoria destes processos só foi possível devido a existência da capacidade de desenvolver e aplicar da melhor forma a tecnologia disponível.

6.3.3 Análise do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais

O objetivo desta seção é analisar o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e apresentar uma sugestão de *framework* genérico, que pretende representar este processo dentro do contexto estudado.

Primeiramente, é fundamental salientar que o desenvolvimento de competências organizacionais, embora possa seguir certos padrões de comportamento, é único para cada organização, ou seja, cada competência desenvolvida em cada organização segue um determinado histórico que não se repetirá integralmente em nenhuma outra organização. Este fenômeno chama-se *path dependence* e é explicado por Teece, Pisano e Shuen (1997) como sendo a trajetória percorrida pela empresa, as oportunidades tecnológicas e a avaliação das melhores alternativas. Becker (2004) complementa afirmando que esta trajetória envolve os padrões particulares de aprendizagem e de investimentos aplicados para desenvolver os recursos e capacidades da organização.

Este caminho percorrido, unido a todas as relações descritas na seção anterior, é responsável pelo alcance de um alto grau de complexidade das competências

organizacionais, o que garante um considerável nível de diferenciação e agregação de valor destas competências.

A Figura 17 sugere um *framework* representativo do desenvolvimento das competências organizacionais do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, que se entende possa ser representativo de uma realidade presente nas instituições ligadas ao setor público judiciário brasileiro.

O *framework* desenvolvido ressalta, no seu núcleo, a noção de “ciclos contínuos” que representam movimentos dinâmicos de construção, acumulação e alavancagem de competências, como uma das características principais do processo de desenvolvimento de competências organizacionais ao longo do tempo. Não necessariamente estes ciclos acontecem de maneira uniforme e regular, como pôde ser visto na análise das competências organizacionais do Tribunal, onde as etapas ocorrem em períodos diferenciados e, por vezes, se confundem.

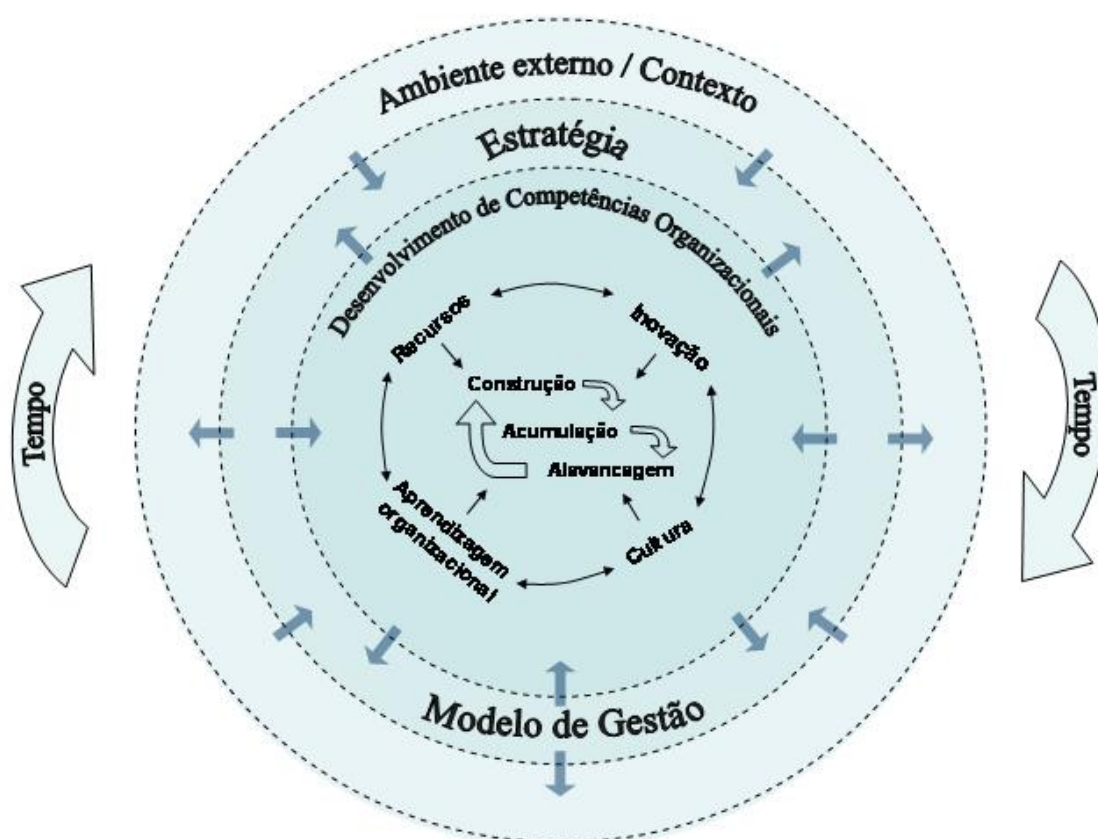


Figura 17: Framework de Desenvolvimento de Competências Organizacionais
 Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Acredita-se que a forma da empresa mobilizar “um saber agir coletivo”, que envolve os elementos propostos no núcleo do *framework* (aprendizagem, inovação, recursos e cultura) é que ditará a intensidade e o ritmo de movimento dos ciclos. Alternando momentos individuais e coletivos de ação e reflexão, percebem-se avanços e retrocessos, erros e acertos, até que, paulatinamente, os novos princípios e práticas de trabalho passem a ser incorporados e visualizados interna e externamente, traduzindo-se em competências organizacionais (BECKER e RUAS, 2005).

Os elementos recursos (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos), cultura, inovação e aprendizagem organizacional exercem influência direta sobre o desenvolvimento das competências organizacionais e mantêm relações entre si, impactando um no outro de forma direta ou indireta.

Num nível mais abrangente do diagrama aparecem os elementos estratégia e modelo de gestão que influenciam todos os demais elementos e guardam uma relação de sentido duplo com o ambiente externo, que, por sua vez apresenta-se como um grande cenário, onde a organização insere-se e desenvolve suas competências e as relações entre seus elementos.

Por fim, ressalta-se a noção de **tempo**, cuja percepção resultou do caráter longitudinal desta pesquisa, que permitiu a análise do comportamento e situação das competências e dos seus elementos em três diferentes períodos consecutivos de tempo. Nenhuma das competências estudadas nasceu da noite para o dia, todas passaram por fases de construção, acumulação e alavancagem, ou seja, o fator tempo foi determinante para que elas efetivamente se tornassem competências organizacionais.

O *framework* apresentado foi embasado no estudo de caso do TRE-RS e alicerçado na fundamentação teórica deste trabalho, onde foram analisados modelos de autores de diversas correntes e nacionalidades, sobre o tema desenvolvimento de competências organizacionais. Acredita-se, porém, que este *framework* possa ser representativo da realidade de outras organizações do setor público, especialmente, no âmbito judiciário, onde o ambiente externo é comum ao do TRE-RS e os elementos presentes nas organizações assemelham-se bastante aos desta instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção, são apresentadas as observações e conclusões feitas a partir deste trabalho. Na segunda, são feitas considerações sobre as limitações deste estudo. Finalmente, na última seção, são levantadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

7.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Este trabalho teve como seu objetivo principal a análise do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais em uma instituição pública. Para isso foi escolhido o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, instituição que compõe o Poder Judiciário brasileiro e é responsável pela preparação e execução de todas as eleições oficiais que acontecem no Estado.

A metodologia utilizada para a pesquisa foi de caráter qualitativo e com uma perspectiva longitudinal. Tratou-se, portanto, de um estudo de caso baseado em dados coletados em entrevistas, documentos e observações diretas, organizados em três diferentes períodos de estudo, com a finalidade de estudar a evolução das competências organizacionais da instituição, seus elementos e a suas inter-relações.

Após a realização das coletas de dados foram feitas análises de conteúdo, que permitiram a sistematização e organização dos dados, de forma a possibilitar uma análise final e conclusiva sobre o tema estudado e o alcance dos objetivos do trabalho.

Como se tratou de uma pesquisa de caráter longitudinal, foi realizada análise e descrição dos acontecimentos ocorridos nos diferentes períodos de estudo, de forma a construir um histórico do Tribunal nos últimos vinte e dois anos, o que colaborou para o

melhor entendimento da situação presente e para o alcance dos objetivos específicos desta pesquisa.

O primeiro objetivo específico deste trabalho constituía na identificação das principais competências organizacionais da instituição e dos elementos que as compõem. No segundo objetivo procurou-se identificar aqueles elementos, que mesmo não compondo diretamente as competências, acabavam por constituir o processo de formação e desenvolvimento das mesmas. Após as coletas de dados e as análises, citadas acima, concluiu-se que as principais competências organizacionais do TRE-RS, no período estudado, são:

1- Qualidade e agilidade no atendimento ao público.

2- Qualidade na execução do Processo Eleitoral.

3- Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico.

Quanto aos elementos que compõem estas competências ou que, de alguma forma, fazem parte do processo de formação e desenvolvimento delas, foram identificados os dez principais, divididos conforme segue.

Elementos componentes das competências:

- **Recursos Humanos**
- **Recursos Materiais**
- **Investimentos / Orçamento**
- **Tecnologia**
- **Cultura**
- **Inovação**
- **Aprendizagem Organizacional**

Elementos do processo de desenvolvimento das competências:

- **Ambiente Externo / Contexto**
- **Estratégia**
- **Modelo de Gestão**

Posteriormente, foram realizadas análises especificamente a respeito das possíveis relações existentes entre as competências organizacionais e entre os elementos identificados. Estas análises permitiram concluir que existem três tipos de relações presentes no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais. A primeira delas é a relação evidente **entre as competências e os elementos** que as compõem ou que influenciam no seu desenvolvimento. O segundo tipo de relação é aquele dos **elementos entre si**, ou seja, os elementos influenciam-se mutuamente, impactando indiretamente no desenvolvimento das

competências. E a terceira, é a relação existentes **entre as competências organizacionais**, onde o desenvolvimento de uma competência interfere no da outra.

Com base no estudo de caso, nas análises referidas acima e na fundamentação teórica foi possível mapear todo o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais identificadas na instituição estudada, cumprindo-se assim o terceiro objetivo específico deste trabalho.

Concluiu-se, portanto, que este processo manteve certo padrão para as três competências organizacionais identificadas, embora cada uma delas tenha se desenvolvido em tempos diferentes. O desenvolvimento das competências ocorre, basicamente, em três etapas: construção, acumulação e alavancagem. Na verdade entende-se que este é um movimento cíclico, onde após estas três etapas a competência pode ser renovada e reconstruída dentro de um novo contexto e sob uma nova perspectiva.

Pode-se considerar este ciclo (construção, acumulação e alavancagem) como o núcleo do processo. Cercando este núcleo estão primeiramente os elementos que compõem as competências organizacionais e se relacionam diretamente com elas e entre si, depois, aparecem aqueles elementos que, embora não tenham relação direta com as competências, interferem no desenvolvimento dos seus componentes. Por fim, numa dimensão maior, está o ambiente externo que, no caso das instituições públicas, exerce forte influência sobre todo o processo e suas variáveis.

A análise de todas estas relações permitiu o desenho de um *framework* (Figura 17) representativo do processo de desenvolvimento das competências organizacionais do TRE-RS.

Outra conclusão importante refere-se à percepção de que o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição estudada, na área pública, guarda muitas semelhanças com o mesmo processo, estudado por alguns autores na iniciativa privada. Essa comparação foi possível a partir da fundamentação teórica, onde foram estudados vários autores, que baseados em estudos realizados em empresas privadas, desenharam diferentes *frameworks* para representar este processo. Por exemplo, o ciclo de evolução das competências, descrito acima, aparece tanto na instituição estudada, quanto nos estudos realizados em empresas privadas e os elementos componentes do *framework* desenvolvido assemelham-se aos elementos apresentados pelos teóricos.

Porém, resta esclarecer que, apesar das semelhanças percebidas quanto aos elementos e a forma como o processo acontece, algumas peculiaridades e limitações presentes no setor

público acabam por modificar a essência destes elementos e de algumas partes do processo de desenvolvimento das competências organizacionais, revelando consideráveis diferenças.

A própria finalidade da existência da organização pública ressalta uma importante diferença, pois o desenvolvimento de suas competências organizacionais, diferentemente da iniciativa privada, é voltado não apenas para o desempenho organizacional e para os resultados financeiros, mas, principalmente, para o bem público e para o cumprimento de seu papel institucional perante a sociedade.

Baseado neste estudo de caso, pode-se destacar algumas das peculiaridades e dificuldades enfrentadas neste processo dentro das organizações públicas, especialmente no âmbito do judiciário:

- **Princípios e normas reguladoras do direito administrativo:** refere-se à necessidade da estrita observância da lei pelos administradores dos órgãos públicos, sendo a eles possível executarem apenas atos previstos pelas normas e no formato definido por elas. Essa característica muitas vezes limita o poder de ação e, principalmente, de inovação das organizações públicas, além de trazer considerável lentidão para todos os processos de mudança implantados no setor. No caso do TRE-RS, por exemplo, a cada mudança realizada no processo eleitoral, como no caso da utilização das urnas eletrônicas, faz-se necessária a criação de toda uma legislação e uma regulamentação anterior à implantação da mudança, o que pode levar muito tempo em alguns casos.

- **Legislação aplicável à gestão de pessoas:** características como a estabilidade, a contratação por concurso, aposentadoria diferenciada e a concessão de gratificações e licenças são muitas vezes limitadores da atuação das áreas ligadas à gestão de recursos humanos nas instituições públicas, pois ferramentas comuns na iniciativa privada, como recrutamento e seleção, premiação por desempenho e gestão de carreira são bastante dificultadas e até impossibilitadas pela legislação. As competências organizacionais da instituição estudada sofreram durante seu desenvolvimento forte influência deste fator, situação revelada pela constante necessidade de superação, motivação e capacitação interna dos seus servidores, a fim de compensar as limitações citadas à cima.

- **Falta de continuidade na gestão:** a renovação periódica do corpo diretivo das instituições públicas pode causar uma falta de continuidade na execução de projetos e programas de longo prazo. Muitas vezes, novos diretores ou presidentes ao assumirem seus cargos interrompem projetos em andamento e lançam mão de novos, que, por vezes, são interrompidos por seus sucessores. Conforme revela Calhao (2007), na área judiciária, na

escolha do corpo diretivo dos Tribunais, são elegíveis apenas os magistrados mais antigos, que ficam responsáveis pela atividade administrativa mesmo não possuindo uma visão sistêmica da organização. Embora, o TRE-RS tenha em seus cargos de diretoria e secretarias servidores do quadro atuando a bastante tempo, a mudança da presidência que ocorre a cada ano pode, por vezes, dificultar a continuidade de projetos e implantação de mudanças que afetam no desenvolvimento de suas competências organizacionais.

- **Despreparo administrativo:** os dirigentes e gestores das organizações públicas, muitas vezes, não possuem formação ligada à área de gestão. Portanto, ao eleger e implementar seus planos os dirigentes usam de alto rigor formal, porém, com pouca ou nenhuma técnica gerencial. Calhao (2007) salienta que, em especial no setor judiciário, as estruturas organizacionais foram formuladas para atender as atividades essencialmente jurídicas, apresentando um formato muito mais aproximado do burocrático do que gerencial. No caso estudado fica clara, na atualidade, a intenção da instituição de preparar e capacitar cada vez mais seus gestores na área administrativa, o que não acontecia nos anos anteriores. Acredita-se, portanto, que o acréscimo de capacidade gerencial das lideranças do Tribunal reflita positivamente no desenvolvimento de suas competências organizacionais.

- **Disfunções burocráticas:** outra característica típica nas organizações públicas e, mais especificamente naquelas ligadas ao Poder Judiciário, é a presença das disfunções burocráticas. Devido, em grande parte, ao longo período de utilização do modelo burocrático de administração, estas organizações acabaram por criar uma série de disfunções como o excesso de controle e de foco nos procedimentos, de formalismo e de hierarquia, além da lentidão na execução dos processos. Embora este estudo de caso tenha identificado como duas das principais competências organizacionais da instituição a agilidade no atendimento ao público e a qualidade do processo eleitoral, ficou clara, em vários momentos de sua história, a necessidade de superação das pessoas para enfrentar as dificuldades burocráticas existentes nestes processos.

- **Gestão orçamentária:** a limitada autonomia para a utilização dos recursos financeiros é outra característica comum às organizações do setor privado e que, muitas vezes, restringe as atividades administrativas e operacionais destas organizações. No TRE-RS, isso não foi diferente, pois nem sempre as mudanças e melhorias necessárias ao desenvolvimento de suas competências foram executadas no momento ideal, em função da indisponibilidade de recursos orçamentários.

- **Reformas administrativas e modelo de gestão:** Conforme estudado na fundamentação teórica deste trabalho, o Brasil passou por duas grandes reformas administrativas. Essas reformas e seus decorrentes modelos de gestão exercem forte influência sobre as estratégias organizacionais no setor público. Como exemplo disto, Calhao (2007) explica que, em função da recente reforma administrativa gerencialista, estudos realizados pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, registraram a necessidade de efetivação de três estratégias necessárias à reforma do Poder Judiciário: a) a modernização da gestão do Judiciário; b) a alteração da legislação infraconstitucional; c) a reforma constitucional do Poder Judiciário.

Além das características apresentadas acima, outras diferenças foram evidenciadas neste estudo de caso, tais como a questão cultural que é muito forte no setor público, em função do longo histórico de existência da maioria das organizações e em decorrência de sua própria natureza pública. Característica esta que se mostrou clara neste estudo de caso, onde os fatores culturais apresentaram-se fortemente influentes no desenvolvimento das competências organizacionais.

A velocidade com que as mudanças acontecem em uma organização pública é outra característica observada neste estudo. Por exemplo, na implantação de uma nova ferramenta tecnológica ou de uma metodologia moderna de gestão pode-se ter que esperar a criação de uma lei que a autorize, o que, às vezes, pode demandar um longo tempo. Outro exemplo está na dificuldade de implantar uma nova cultura, que substitua a antiga, pois ao contrário da iniciativa privada, onde as pessoas que não se adaptam à nova cultura podem ser dispensadas e substituídas, no setor público isto não acontece, sendo necessário promover esta mudança com as mesmas pessoas, que já estavam arraigadas à cultura antiga.

Outra diferença marcante está na influência do ambiente externo, que na iniciativa privada geralmente é chamado de mercado e está muito ligado a concorrência, clientes, fornecedores, etc. Já o ambiente da organização estudada traz influências muito mais ligadas a questões legais, à opinião pública, que exerce forte pressão sobre o comportamento das organizações e, ainda, ao fato de que a maioria das organizações não pode segmentar ou escolher seus clientes, tendo, muitas vezes, como clientela toda a sociedade. O TRE-RS, em vários momentos, sofreu influência e pressão da sociedade, da imprensa e da classe política, tanto em relação à competência ligada ao processo eleitoral, como nas demais, relacionadas ao atendimento e ao desenvolvimento tecnológico.

Cabe, por fim, salientar as contribuições deste trabalho para a academia e para a própria organização estudada.

Este trabalho procura trazer uma contribuição empírica para a construção teórica acerca do tema desenvolvimento de competências organizacionais. Ao realizar um estudo de caso em uma instituição do setor público buscou-se uma nova perspectiva, até então pouco explorada pelos trabalhos acadêmicos.

Entende-se que as semelhanças percebidas entre o setor público e o privado, servem como uma confirmação de algumas características do processo de desenvolvimento de competências organizacionais, identificadas em estudos anteriores, auxiliando no mapeamento teórico deste processo. Já as diferenças observadas contribuem para o início da construção teórica deste processo no âmbito do setor público.

Acredita-se que o *framework* desenvolvido para representar o processo de desenvolvimento das competências organizacionais do TRE-RS possa ser aplicável, também, às demais organizações pertencentes ao setor público, em especial, aquelas ligadas ao poder judiciário brasileiro. Esta possibilidade justifica-se pela semelhança existente entre as organizações, no que se refere a sua estrutura e às peculiaridades e limitações típicas do setor.

Espera-se que no futuro a academia direcione mais estudos a respeito do assunto competências organizacionais à realidade do setor público brasileiro, como já vem acontecendo em relação a outros temas abrangidos pela ciência administrativa.

Quanto às contribuições para a organização estudada, acredita-se que o trabalho, devido ao seu caráter longitudinal e histórico, permitirá um autoconhecimento da organização, trazendo aos seus gestores uma visão mais detalhada da sua evolução e seu desenvolvimento.

Além disso, a identificação das competências organizacionais e do seu processo de formação e desenvolvimento possibilitará uma maior atuação gerencial sobre os mesmos, ou seja, acredita-se que os gestores, ao conhecerem estas informações, tenham mais subsídios para interferir e aperfeiçoar os processos relativos às principais competências organizacionais do Tribunal e, por conseqüência, no desempenho organizacional da instituição, trazendo melhores resultados para a sociedade, a qual demanda seus serviços.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na elaboração desta pesquisa procurou-se utilizar o máximo de rigor metodológico a fim de alcançar alto grau de segurança e confiança nos seus resultados. Porém devem ser

consideradas e destacadas algumas limitações ocorridas no decorrer do trabalho.

A primeira limitação diz respeito ao próprio caráter subjetivo das pesquisas qualitativas, que não contam com o rigor matemático e estatístico das quantitativas. Buscou-se reduzir esta subjetividade a partir da utilização de evidências coletadas em diferentes fontes de dados.

Outra limitação presente refere-se ao estudo de uma única organização do setor público, a qual, embora seja uma instituição consideravelmente representativa do seu meio, tem características e peculiaridades que não permitem uma generalização dos resultados obtidos na pesquisa.

O período em que a pesquisa foi realizada foi, também, um fator limitador, por tratar-se de um ano eleitoral onde as atividades da organização são intensas, dificultando a disponibilidade de alguns de seus gestores para realização das entrevistas. Entende-se que esta limitação foi devidamente minimizada com a seleção de entrevistados que representaram todas as unidades da organização e que trabalham, na sua maioria, há bastante tempo na instituição.

A falta de conhecimento aprofundado dos entrevistados sobre o tema de pesquisa, embora previsto, mostra-se um fator limitante, pois exige do pesquisador maior habilidade na realização das entrevistas e na análise dos dados, a fim de adaptar-se e interpretar, de forma correta, a linguagem e a percepção dos mesmos.

Por fim, apresenta-se como última limitação da pesquisa o fato dela trazer a percepção apenas interna, através das entrevistas, sobre as competências organizacionais da instituição, sem considerar a opinião direta dos seus clientes (usuários). Essa limitação foi suprida, em parte, pela utilização de outras fontes de pesquisa como a observação direta do pesquisador e a coleta de documentos externos.

7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa de caráter exploratório tem o objetivo de possibilitar maior familiarização com o problema pesquisado, aprimorando as idéias e a busca de hipóteses e proposições em situações em que as pesquisas anteriores ainda não apresentam um conjunto simples e claro de resultados. Portanto, entende-se que a partir deste trabalho outras pesquisas podem ser realizadas a fim de aprofundar o estudo das competências organizacionais e de seu processo de desenvolvimento.

Primeiramente, sugere-se que os resultados desta dissertação, incluindo o *framework* proposto, sejam validados com a realização de outros estudos de caso no setor judiciário, a fim de possibilitar uma generalização para o setor.

Este trabalho pode ser aperfeiçoado, também, com a aplicação de estudos semelhantes em instituições públicas não pertencentes ao Poder Judiciário, tais como organizações ligadas ao Legislativo e ao Executivo, o que aumentaria a abrangência dos resultados direcionados ao setor público, ainda carente de pesquisa sobre o tema.

Outra sugestão para futuros trabalhos seria a realização de pesquisa específica, e talvez quantitativa, sobre a efetiva relação de cada um dos elementos identificados com o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na área pública.

Finalmente, sugere-se a elaboração de pesquisas que analisem mais detalhadamente a percepção do cidadão, como usuário dos serviços públicos, sobre as competências organizacionais das instituições deste setor, a fim de verificar o quanto e como essa percepção pode auxiliar no entendimento das mesmas e do seu desenvolvimento no contexto.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público. Brasília**, v.57, n.4, p.549-562, 2006.

AWUAH, G. B., Promoting infant industries in less developed countries (LDCs): a network approach to analyze the impact of the exchange relationships between multinational companies and their indigenous suppliers in LDCs' efforts to boost infant industries' development, **International Business Review**, v. 6, n.1, p.71-87, 1997.

AWUAH, G. B. A firm's competence development through its network of exchange relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n.7, p.574-599, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2006.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. B, HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

BECKER, G. V. **Trajetória de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2004.

BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando Uma Trajetória na Competitividade Empresarial In: **ANAIS do XXIX ENANPAD**. Brasília-DF, 2005.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro. Record, 1984.

BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal,1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.(org.) **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BÜTTENBENDER P. L.; FIGUEIREDO P. N. Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria metal-mecânica: O caso de AGCO – Indústria de Colheitadeiras. In: **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador-BA, 2002.

CALHAO, A. E. P. **O princípio da eficiência na administração pública da justiça**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: **ANAIS do XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C., Competing on Resources: Strategy in the 1990s **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n.4, p.118-128, 1995.

CONEGLIAN, Olivar. Justiça Eleitoral – Uma Justiça Diferente. **Informativo Eleitoral / TRE-MS**. v.11, p.09-15, 1999.

CORDEIRO, M. A.; PEREIRA, L. L. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica In: **ANAIS do XXIX ENANPAD**. Brasília-DF, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DOLABELLA R., BITENCOURT. C. A Consolidação das Competências Organizacionais na Vitivinicultura Brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. In: **ANAIS do XXX ENANPAD**. Salvador-BA, 2006.

DREJER, Anders. Organisational learning and competence development, **The Learning Organisation**, v. 7, n. 4, p.206–220. 2000.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do Setor Público: contribuições conceituais. In: ESTERBYSMITH, M., BURGIONE, J e ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, A. L.; FLEURY M. T.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. L. (org.) **Competências – conceitos , métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, 2004a.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004b. 155 p.

FURASTÉ, Pedro Augusto **Normas Técnicas para o Trabalho Científico – Explicação das Normas da ABNT**. Porto Alegre: s.n., 2004.

GESPUBLICA **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index_html>. Acesso em: 17 nov. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 206 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; CAVALCANTI, Gustavo Henrique; AFFONSECA, Maria Dulce. Gestão da Qualidade e Inovações Gerenciais em Organizações Públicas In: **ANAIS do XXVIII ENANPAD**, Curitiba-PR, 2004.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y. B.; ABDELMEGUID, H.; MALAK, N.; IQBAL, S. Firm competence evaluation framework using AHP. In: **1ª International Conference on System Thinking in Management**. 2000.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic RBV: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. V. 24, p. 997-1010, 2003.

HENDERSON, R.M; CLARK, K.B. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly** v.35, p.9-30, 1990.

HENDERSON, R.M.; COCKBURN, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**, v.15, p.63-84 setembro 1994.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JUNIOR, I. Administração Pública e Gestão Social: A Produção Científica Brasileira entre 2000 e 2005. In: **ANAIS do II EnAPG**, São Paulo-SP, 2006.

INQJ **Instituto Nacional da Qualidade Judiciária**. Disponível em: <<http://www.inqj.org.br>>. Acesso em: 14 out. 2007.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 885 p.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.(org.) **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

KING, A.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n.1, p.36-49, 2002.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development** v.20, n.2, p.165-186, 1992.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Harvard Business School Press, 1995.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, vol. 13, pp. 111-125, 1992.

LEITE, J. B. D.; PORSSSE M. C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. V.7, p.121-141, Edição Especial 2007.

LIMA, Martonio Mont'Alverne Barreto. O papel da Justiça Eleitoral na consolidação da democracia. Eleições no ceará: 1994-96. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 55, mar. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2726>>. Acesso em: 11 nov. 2007.

LIMA, E. P.; LEZANA A.R. Desenvolvendo Um Framework Para Estudar A Ação Organizacional: Das Competências Ao Modelo Organizacional. **Revista Gestão e Produção**, v. 12, n. 2, p. 177-190, mai.-ago. 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3a edição, Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 857307728X, 2001.

MAHONEY, J.T.; SANCHEZ, R. Competence theory building: Reconnecting management theory and management practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-Based Strategic Management**. Chichester: John Wiley & Sons. 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 15º ed. São Paulo: RT, 1990.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n.1, p.11-24, jun. 1987

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MPF **Ministério Público Federal: MPF e Constituição Cidadã**. Disponível em <<http://www.divulga-mpf.pgr.mpf.gov.br/conteudo/mpf-atuante/eleitoral/eleicoes-no-rj/anulacao-de-eleicoes-no-rio-entenda-o-caso>>. Acesso em: 14 nov. 2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PENROSE, E. T. . **The theory of the growth of the firm**. New York, Wiley 1959.

PETTS, Nigel. Building Growth on Core Competences – a Practical Approach, **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p.551–561. 1997.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York, Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POST, Henk A. Building a Strategy on Competences, **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p.733–740. 1997.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, maio/junho, 1990.

RIO GRANDE DO SUL, Tribunal Regional Eleitoral. **60 anos de Justiça Eleitoral no Rio Grande do Sul: edição comemorativa, 1945-2005**. Porto Alegre: TRE-RS/Centro de Memória da Justiça Eleitoral, 2005.

RIO GRANDE DO SUL, Tribunal Regional Eleitoral. **Voto Eletrônico. Edição Comemorativa: 10 Anos da Urna Eletrônica - 20 Anos do Recadastramento Eleitoral**. Porto Alegre: TRE-RS/Centro de Memória da Justiça Eleitoral, 2006.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SANTOS, A. C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr Editora, 2003.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. **Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition**. Working Paper UC, Cambridge, 2000.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.

TRE-RO **Tribunal Regional eleitoral do Rondônia**. Disponível em: < >. Acesso em: 20 out. 2008.

TRE-RS **Tribunal Regional eleitoral do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.tre-rs.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2008.

TRE-SC **Tribunal Regional eleitoral de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.tre-sc.gov.br/site/noticias/noticias-antiores/lista-de-noticias-antiores-tre/noticia-arquivo-tre/arquivo/2006/dezembro/artigos/justica-eleitoral-e-a-instituicao-mais-confiavel-do-pais-atesta-pesquisa-realizada-apos-eleicoes/index.html>>. Acesso em: 20 out. 2008.

TRE-SP **Tribunal Eleitoral de São Paulo: Centro de Memória Eleitoral**. Disponível em <http://www.tre-sp.gov.br/institucional/cemel/titulos_1986.htm>. Acesso em: 11 nov. 2008.

TSE **Tribunal Superior Eleitoral: Biblioteca**. Disponível em: <http://www.tse.gov.br/institucional/biblioteca/site_novo/historia_das_eleicoes/capitulos/criacao_justica/criacao.htm>. Acesso em: 20 nov. 2007.

TSE **Tribunal Superior Eleitoral: História das Eleições no Brasil**. Disponível em: <http://www.tse.gov.br/institucional/biblioteca/site_novo/historia_das_eleicoes/capitulos/informatizacao/informatizacao.htm#sub_a>. Acesso em: 18 set. 2008.

TV Justiça **Notícias**. Disponível em: <http://www.tvjustica.gov.br/maisnoticias.php?id_noticias=5921>. Acesso em: 20 out. 2008.

VAN DE VEN, A. HUBER, G. P. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. **Organizational Science**, v.1, n.3, p.213-219 1990.

VAN DE VEN, A. POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.510-540, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, 1984.

WONG, K. Y.; ASPINWALL E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11, n. 2, p. 93-104 2004.

XU, Q.; ZHAO, X.; WANYAN, S.; CHIN, J. Competence-based innovation portfolio. In: **Proceedings of ICMIT 2000**, Singapore: IEEE Press, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

1. VISÃO GERAL DA PESQUISA:

1.1. Questão de Pesquisa:

Como ocorre o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais em uma instituição pública no Brasil?

1.2. Objetivo geral:

Analisar o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais em uma instituição do setor público.

1.3. Objetivos específicos:

- a. Identificar as principais competências organizacionais em uma instituição pública
- b. Identificar os elementos que constituem o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na instituição estudada
- c. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo.

1.4. Modelo Teórico:

- Na primeira etapa são estudados os conceitos relacionados às competências organizacionais, com análise de diferentes abordagens sobre o tema.
- A segunda etapa é focada na definição e modelagem do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, com a descrição e análise de diferentes *frameworks* encontrados na literatura sobre este tema.
- A terceira etapa da fundamentação procura trazer um panorama da atual situação da gestão pública no Brasil, assim como sua evolução nas últimas décadas, de forma a detalhar o contexto em que se insere a pesquisa.

1.5. Fontes de Informação:

- Documentais:
 - Registros históricos internos;
 - Publicações do Tribunal;
 - Relatórios públicos e internos;
 - Reportagens e artigos;
 - Legislações e normas pertinentes ao tema;
 - Site da instituição na Internet e na sua Intranet;
 - Sites de outras instituições relacionadas;
 - Programas aplicados e criados pela instituição.
- Entrevista previamente agendada com gestores e técnicos.
 - Cinco na primeira etapa;
 - Cinco na segunda etapa.
- Observações diretas.
 - Observação do “Fechamento do cadastro”;
 - Observação da “Realização da Eleição”;
 - Observação dos softwares desenvolvidos no TRE e da sua utilização prática.

1.6. Atividades:

- Realizar a pesquisa bibliográfica utilizando-se de coleta de artigos em revistas científicas, anais de eventos, livros, teses, dissertações etc.
- Elaborar e validar o roteiro de entrevista da primeira etapa com professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Realizar as cinco primeiras entrevistas, com gestores e um técnico do setor de história do Tribunal.
- Identificar a documentação e analisar a documentação útil para a primeira etapa.
- Realizar e registrar as observações diretas previstas para a primeira etapa.
- Transcrever e analisar os dados coletados na primeira etapa.

- Elaborar e validar o roteiro de entrevista da segunda etapa com professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Realizar cinco entrevistas previstas para a segunda etapa, com gestores do Tribunal.
- Identificar a documentação e analisar a documentação útil para a segunda etapa.
- Transcrever e analisar os dados coletados na segunda etapa.
- Analisar os conteúdos coletados das entrevistas das duas etapas.
- Analisar os resultados.

2. PROCEDIMENTOS

2.1. Agendar as entrevistas:

- Identificar os respondentes de cada uma das fases.
- Explicar o objetivo do trabalho para os respectivos respondentes.
- Agendar previamente as entrevistas com os gestores.

2.2. Realizar as entrevistas:

- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que a identidade dos entrevistados será mantida em sigilo.
- Pedir autorização para gravar as entrevistas.
- Fazer anotações sobre os principais pontos destacados pelos entrevistados.
- Utilizar roteiros como guias para a realização das entrevistas.

2.3. Analisar os dados

- Transcrever a gravação das entrevistas de cada fase.
- Analisar os dados obtidos em cada etapa do trabalho utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.
- Realizar a triangulação dos dados (documentos, entrevistas e observações).

3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- Utilizar um roteiro para a realização das entrevistas da primeira etapa e outro roteiro para as entrevistas da segunda etapa.
- Utilizar formulário de observações (Apêndice D), para registrar observações diretas.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- Revisar as referências bibliográficas.
- Revisar a metodologia.
- Redigir a minuta do relatório.
- Revisar redação completa do trabalho.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1ª ETAPA

Objetivo da Entrevista: Coletar informações a fim de definir a divisão dos períodos para o estudo longitudinal e identificar de forma preliminar as competências organizacionais da instituição, assim como os elementos que a compõem.

Nome do entrevistado: _____

Setor: _____

Cargo/função: _____

Tempo de empresa: _____

Formação: _____

Data: _____

CARACTERIZAÇÃO:

Objetivo: Colher informações que possibilitem caracterizar o entrevistado, como o tempo de trabalho, funções que desempenhou, a sua formação, etc. Verificar ainda uma visão inicial do entrevistado sobre a instituição em que trabalha.

- 1) Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2) Quais funções desempenhou neste tempo e em que áreas?
- 3) Descreva em poucas palavras a instituição em que trabalha?

A INSTITUIÇÃO:

Objetivo: Aprofundar a visão do entrevistado sobre a organização. Com perguntas abertas para buscar do entrevistado suas percepções sobre o papel da instituição na sociedade e sobre seus “clientes”.

- 4) Para você qual é “o motivo da existência” da instituição?
- 5) Como você considera que a instituição cumpre seu papel na sociedade?
- 6) Quem seriam os principais “clientes” da instituição?

SOBRE A HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO:

Objetivo: Desenhar junto ao entrevistado uma evolução histórica da instituição, principalmente no seu passado mais recente (20 anos). Verificar momentos marcantes

da história, que possam de alguma forma sinalizar os períodos em que essa história pode ser dividida para fins de pesquisa.

7) Você considera que houve uma grande evolução na instituição nos últimos 20 anos? Em que aspectos? (tecnologia, pessoal, serviço, relação com a sociedade,...)

8) Descreva os fatos que mais marcaram essa evolução (crescimento) nos últimos 20 anos, na sua opinião? Internos e externos (ambiente).

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:

Objetivo: Buscar identificar, de forma indireta, quais as principais competências organizacionais da instituição, indagando sobre a satisfação de seus “clientes”, sobre suas qualidades e características positivas, sobre os elementos que compõem estas características e, por fim, como esses elementos e características se desenvolveram no decorrer do tempo e como devem continuar se desenvolvendo.

9) Como você enxerga a qualidade da prestação de serviço da instituição? Qual o grau de satisfação dos seus “clientes”?

10) Quanto ao princípio da eficiência da administração pública, como você considera o desempenho da instituição?

11) Quais as características da instituição que merecem um destaque positivo? O que a instituição como um todo “sabe fazer melhor”?

12) Quais características da instituição são mais valorizadas por quem busca ou necessita dos seus serviços?

13) Num comparativo com os demais Tribunais Regionais Eleitorais, você considera que o TRE-RS está entre os melhores ou entre os piores? Quais os seus diferenciais em relação aos outros TRE’s?

14) Quanto às características e diferenciais citados nas últimas três perguntas (citá-las), como você considera que surgiram no decorrer do tempo? Foram planejados ou emergiram naturalmente?

15) Quais elementos internos (recursos) da organização compõem as características citadas acima?

16) Quais elementos do ambiente externo contribuem na construção das características citadas acima?

17) Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) e das inovações na construção dessas características?

18) Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – 2ª ETAPA

Objetivos da Entrevista: Coletar informações que possibilitem confirmar as competências organizacionais da instituição, identificadas na primeira etapa de coleta e análise de dados. Identificar os elementos que compõem essas competências. Identificar o processo de formação e desenvolvimento dessas competências e quais os elementos que compõem esse processo. As informações serão coletadas sob uma perspectiva temporal, ou seja, considerando os períodos definidos na etapa anterior da pesquisa.

Nome do entrevistado: _____

Setor: _____

Cargo/função: _____

Tempo de empresa: _____

Formação: _____

Data: _____

CARACTERIZAÇÃO:

Objetivo: Colher informações que possibilitem caracterizar o entrevistado, como o tempo de trabalho, funções que desempenhou, a sua formação, etc... Verificar ainda uma visão inicial do entrevistado sobre a instituição em que trabalha.

- 1) Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2) Quais funções desempenhou neste tempo e em que áreas?
- 3) Descreva em poucas palavras a instituição em que trabalha?

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: (explicar o termo Competência Organizacional)

Objetivo: Apresentar e confirmar as principais competências organizacionais da instituição, identificadas na etapa anterior.

4) Essas são as principais competências organizacionais do TRE-RS identificadas na primeira etapa dessa pesquisa: (explicar)

- Qualidade e agilidade no atendimento ao público.
- Qualidade na execução do Processo Eleitoral.
- Capacidade de desenvolvimento tecnológico.

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA TEMPORAL:
(explicar os períodos)**

Objetivos: Identificar os principais elementos que compõem essas competências. Verificar a existência e a situação desses elementos nos diferentes períodos de estudo.

5) Como e quando você considera que essas competências surgiram? Como se desenvolveram até chegar a situação atual?

6) Se você tivesse que decompor essas competências em elementos, em componentes, quais seriam esses elementos?

- Qualidade e agilidade no atendimento ao público:
- Qualidade na execução do Processo Eleitoral:
- Capacidade de desenvolvimento tecnológico:

7) Como se formaram e se desenvolveram esses elementos no passar do tempo? (dar ênfase aos períodos de estudo)

PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA TEMPORAL:

Objetivos: Identificar os elementos que influenciam no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais. Verificar a existência e o comportamento desses elementos nos diferentes períodos de estudo.

8) Como você entende que essas competências se formaram e se desenvolveram com o passar do tempo? Quais fatores e características influenciaram neste desenvolvimento? (dar ênfase aos períodos de estudo)

- Qualidade e agilidade no atendimento ao público:
- Qualidade na execução do Processo Eleitoral:
- Capacidade de desenvolvimento tecnológico:

QUESTIONAMENTOS COMPLEMENTARES:

Objetivos: Verificar mais diretamente a existência e o comportamento de alguns elementos pré-estabelecidos na fundamentação teórica e na primeira parte da pesquisa (utilizar aqueles que não tenham sido abordados até aqui na entrevista).

9) Qual o papel das pessoas (servidores) no processo de formação dessas competências?

Analisar nos três períodos:

10) Quais os aspectos culturais que influíram nesse processo? Analisar nos três períodos:

11) Quais os fatores do ambiente externo contribuíram na construção das competências citadas acima? Analisar nos três períodos:

12) Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema? Que tipo de estratégia foi utilizada nos diferentes períodos?

13) Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) no processo de formação dessas competências? Analisar nos três períodos:

14) Sobre outros fatores como: tecnologia, aprendizagem organizacional, estilo de gestão, papel das lideranças?

APÊNDICE D - FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÕES

FORMULÁRIO DE OBSERVAÇÕES		
Local:	Data: / /	Horário: :
Setor:		
Processo:		
Tempo de observação:		
Pessoas envolvidas:		
Principais aspectos observados:		
Demais observações:		

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q7p Quintana, Ronaldo Costa
O processo de formação e desenvolvimento de
competências organizacionais em uma instituição do setor
público / Ronaldo Costa Quintana. – Porto Alegre, 2009.
175 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em
Administração, PUCRS.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Grace Vieira Becker.

1. Competência Administrativa. 2. Frameworks.
3. Administração Pública. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.407

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204