



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Especialização em Administração Pública Eficaz



Natália Gomes da Silva Prates

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A GESTÃO DE
PESSOAS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Porto Alegre
2008

Natália Gomes da Silva Prates

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A GESTÃO DE
PESSOAS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Orientadora: Prof.^a Ms. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre
2008

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Administração
Especialização em Administração Pública Eficaz

FOLHA DE APROVAÇÃO

Natália Gomes da Silva Prates

PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA GESTÃO DE PESSOAS NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Conceito Final:
Aprovado em 12 de dezembro de 2008

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Roque Klering – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Ms. Sandro Trescastro Bergue – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Orientadora: Prof^a. Ms. Christine da Silva Schröeder – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral, em especial à Secretária de Gestão de Pessoas, Maria Lúcia Martins dos Santos, que oportunizou a realização desta monografia, além de confiar à autora deste trabalho esta importante missão.

Aos Coordenadores e à Assessora Técnica da Secretaria de Gestão de Pessoas, que muito colaboraram na execução deste trabalho.

À minha orientadora, Prof.^a doutoranda Christine da Silva Schröder, pela atenção prestada desde a elaboração do projeto.

A Leonardo Marques Prates pelo apoio, paciência, carinho e companheirismo dedicados durante o período de realização desta especialização.

Obrigada, pessoal!

RESUMO

As organizações públicas brasileiras, a partir de 1990, vêm mudando seu enfoque de gestão, de uma atuação burocrática para uma atuação mais gerencial. Este movimento é conhecido como “Nova Administração Pública” (NAP) e consiste, principalmente, na adoção de tecnologias gerenciais características das organizações privadas. Nesta nova conjuntura, a valorização do capital humano na produção de resultados passa a ser um dos enfoques contemporâneos na atuação das organizações públicas, na busca de tornarem-se mais eficientes e efetivas para a sociedade. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) vivencia esta realidade. Desde a implantação do Plano Estratégico, ficou mais evidente a necessidade de ter-se uma gestão baseada em *fatos*. A gestão de pessoas, conduzida pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), também precisa seguir este enfoque. Além disso, é cada vez mais necessário ter-se uma gestão estratégica e tornar visíveis os resultados de suas ações. Dessa maneira, questiona-se quais os indicadores mais relevantes que poderiam ser adotados pela SGP, no TRE, para aferir os resultados organizacionais em termos de eficiência e eficácia no que tange à gestão de pessoas. Procurando uma resposta para esta reflexão, este estudo tem por objetivo propor indicadores relevantes para aferir os resultados organizacionais em termos de eficiência e eficácia, no que tange à gestão de pessoas no TRE, iniciando-se pelo diagnóstico dos processos estratégicos; passando pela identificação dos processos críticos e pela seleção de indicadores relevantes para cada processo crítico e estratégico, encerrando com a proposição de um sistema de acompanhamento dos indicadores. O referencial teórico utilizado como alicerce desta pesquisa aborda a Nova Administração Pública; a Gestão Estratégica de Pessoas e a gestão de desempenho organizacional, com destaque para o *Balanced Scorecard* (BSC) e indicadores; mas antes visita os conceitos de “Antropofagia Organizacional” e “Redução Sociológica”, necessários para a adaptação dos conceitos ao contexto do trabalho. Trata-se de uma pesquisa de ordem qualitativa, exploratório-descritiva, cuja estratégia é o estudo de caso para proposição de um plano, utilizando-se a triangulação de dados (literatura técnica, documentos, entrevistas e observação participante) como procedimento técnico. Os dados coletados foram analisados por meio de análise bibliográfica, documental e de conteúdo. O principal resultado deste estudo é um conjunto de indicadores proposto para a SGP, seguido de uma sugestão para acompanhamento. Além disso, pôde-se obter informações pertinentes sobre o atual estágio da gestão de pessoas e da gestão como um todo do TRE-RS.

Palavras-chave: Nova Administração Pública, gestão de pessoas, indicadores.

ABSTRACT

The Brazilian public organizations, from 1990, come changing its approach of management, a bureaucratic performance for a more managerial performance. This movement is known as "New Public Management" and consists, mainly, in the adoption of characteristic managerial technologies of the private organizations. In this new conjuncture, the valuation of the human capital in the production of results starts to be one of the approaches contemporaries in the performance of the public organizations, in the search to become more efficient and effective for the society. The "Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul" (TRE-RS) lives deeply this reality. Since the implantation of the Strategic Plan, the necessity to have a management based on facts was more evident. The management of people, lead for the "Secretaria de Gestão de Pessoas" (SGP), also needs to follow this approach. Moreover, it is each time more necessary to have a strategic management and to become visible the results of its action. In this way, which are questioned the indicators more excellent than they could be adopted by the SGP, in the TRE, to survey the organizational results in efficiency terms and effectiveness in what it refers to the management of people. Looking a reply for this reflection, this study it has for objective to consider excellent indicators to survey the organizational results in efficiency terms and effectiveness, in what it refers to the management of people in the TRE, initiating itself for the diagnosis of the strategic processes; passing for the identification of the critical processes and for the election of excellent indicators for each critical and strategic process, locking up with the proposal of a system of accompaniment of the pointers. The used theoretical referencial as foundation of this research approaches the New Public Management; the Strategic Management of People and the management of organizational performance, with prominence for Balanced Scorecard (BSC) and indicators; but before it makes a visit to the concepts of "Organizational Anthropophagy" and "Sociological Reduction", necessary for the adaptation of the concepts to the context of the work. One is about a research of qualitative, exploratory-descriptive order, whose strategy is the study of case for proposal of a plan, using itself it triangulation of data (literature technique, documents, interviews and participant comment) as procedure technician. The collected data had been analyzed by means of bibliographical analysis, documentary and of content. The main result of this study is a set of indicators considered for the SGP, followed of a suggestion for accompaniment. Moreover, pertinent information had been gotten on the current period of training of the management of people and the management as a whole of the TRE-RS.

Keywords: New Public Management, Human Resources, indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura hierárquica da Justiça Eleitoral brasileira	17
Figura 2 – Organograma da Secretaria do TRE	18
Gráfico 1 – Burocracia no TRE	19
Gráfico 2 – Cultura atual do TRE	20
Figura 3 – Mapa Estratégico (BSC) do TRE	21
Figura 4 – Organograma da SGP	23
Quadro 1 – Processos da moderna gestão de pessoas e executores no âmbito do TRE.....	24
Figura 5 – Síntese das diferenças entre os modelos de Estado dos séculos XX e XXI.....	32
Figura 6 – Os principais processos de gestão de pessoas	37
Figura 7 – BSC adaptado à nova gestão pública	42
Quadro 2 – Palavras-chave e significados: categorias Gestão Estratégica de Pessoas e Nova Administração Pública.....	61
Quadro 3 – Processos Estratégicos e Críticos da SGP.....	65
Quadro 4 – Indicadores Existentes na SGP.....	70
Quadro 5 – Sugestão de Indicadores para a SGP.....	73
Quadro 6 – Sugestão de Indicadores de Monitoramento de Pessoas.....	74
Quadro 7 – Sugestão de Indicadores para Processos Internos e <i>Stakeholders</i>	74
Quadro 8 – Estratégias, objetivos e ações conforme o Plano Estratégico do TRE 2008-2011	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. IDENTIFICAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
2.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA	15
2.2.1 O TRE-RS	17
2.2.2 Gestão de Pessoas no TRE-RS	22
3 REVISÃO DE LITERATURA	26
3.1 ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL E REDUÇÃO SOCIOLÓGICA.....	26
3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO PATRIMONIALISMO AO GERENCIALISMO	29
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	34
3.3.1 Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas	38
3.4 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES	41
3.4.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	41
3.4.2 Indicadores e a Gestão Estratégica de Pessoas	44
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	48
4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	51
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	51
4.3.1 Documentação	54
4.3.2 Entrevistas	55

4.3.3 Observação Participante	57
4.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	60
5.1 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	60
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA SGP.....	63
5.3 APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES	67
5.3.1 A Avaliação de Processos e de Pessoas no TRE.....	68
5.3.2 Proposta de Indicadores.....	69
5.4 SUGESTÃO DE SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO.....	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXO A: ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E AÇÕES DA SGP CONFORME O PLANO ESTRATÉGICO 2008-2011	866
ANEXO B: EXCERTO DO REGULAMENTO INTERNO DO TRE (VERSÃO NÃO OFICIAL).....	89
APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	94
APÊNDICE B: DESCRIÇÃO DOS INDICADORES PROPOSTOS	95

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a máquina pública atingiu dimensões vultosas, tornando-se ineficiente, onerosa e chegando ao seu limite nos final dos anos 80. Então, a partir do Governo Collor, em 1990, são dados os primeiros passos para a reforma da Administração Pública brasileira, a qual vem a ocorrer de fato com o “Plano da Reforma do Aparelho do Estado”, no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). Este Plano foi um marco brasileiro para o que se denominou de “Nova Administração Pública.”

A Nova Administração Pública trouxe um enfoque mais gerencial às organizações públicas. Passou-se a adotar tecnologias de gestão que antes eram exclusivas de organizações privadas, tais como Gerenciamento pela Qualidade Total, Planejamento Estratégico, Gestão por Competências, entre outras. Procurando ampliar sua eficiência e eficácia, as organizações públicas também implantaram processos de informatização e automação. Em alguns casos, certos serviços oferecidos pelo Estado foram privatizados ou publicizados.

Atualmente, para profissionalizarem-se, os órgãos públicos estão voltando seus esforços para a Gestão de Pessoas, outra tendência *mimetizada* da iniciativa privada. Assim como as empresas passaram a valorizar seus ativos intangíveis, os órgãos públicos começam a seguir este caminho.

E esta é a preocupação da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS): ter uma gestão de seu capital humano cada vez mais eficaz e eficiente. Mas como saber se as iniciativas da SGP estão atingindo a este objetivo? É com base nesta preocupação que se desenvolve este trabalho.

Para tanto, na primeira parte (Capítulos 1 e 2), apresenta-se a organização-alvo do estudo: o TRE-RS, enfatizando-se aspectos relativos à Gestão de Pessoas e trazendo evidências sobre a situação problemática identificada. No intuito de respaldar conceitualmente o desenvolvimento deste estudo, no Capítulo 3 são explorados diferentes autores a respeito de Antropologia Organizacional, Redução Sociológica, Administração Pública no Brasil, Gestão Estratégica de Pessoas e

Indicadores de Desempenho. O Capítulo 4 traz a descrição dos procedimentos metodológicos. Os dados coletados, bem como sua análise, são apresentados no Capítulo 5. Encerram este trabalho as considerações finais no Capítulo 6.

1.1. IDENTIFICAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

O TRE¹ é uma organização na qual convive um modelo tradicional de liderança e uma estrutura organizacional burocrática, característicos das organizações do Poder Judiciário, com um modelo de vanguarda, marcado pela inovação tanto tecnológica (vide o processo eletrônico de votação) quanto em termos de gestão. Com relação à gestão, destaca-se que o TRE adota várias ferramentas de gestão consideradas “gerenciais”: planejamento estratégico, *Balanced Scorecard (BSC)*, gestão de projetos, gestão da qualidade e gestão por competências.

Com a implantação do Planejamento Estratégico utilizando *BSC*, todas as áreas do TRE precisam cada vez mais ser geridas por fatos e não por suposições. Explicando: não há mais espaço na organização para “achismos”, é necessário que a gestão seja baseada em dados concretos ou, como diria Drucker (1998), não há como administrar aquilo que não se pode medir. Ou, como podemos melhor referir: avaliar. Neste contexto, a gestão de pessoas do TRE precisa reinventar-se, pois a ela cabe o importante papel de gerenciar o principal ativo da organização: as pessoas.

A atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), embora tendo diferentes objetivos previstos no Plano Estratégico, está bastante permeada pela execução de ações operacionais: cálculo de folha de pagamento, levantamento de necessidade de treinamento, aposentadorias, concursos de remoção, etc. As ações

¹ Ressalte-se que, a partir deste momento, quando for mencionado apenas “TRE”, estar-se-á referindo-se ao TRE-RS.

de caráter mais estratégico acontecem, em sua maior parte, de maneira reativa a alguma demanda, embora existam também ações proativas. As três Coordenadorias da SGP nem sempre atuam de forma integrada, bem como nem sempre a SGP atua de maneira coordenada com as outras áreas. É difícil avaliar os resultados da área de Gestão de Pessoas, porque não existem parâmetros pré-definidos. Os resultados de sua atuação não são muito visíveis para as outras áreas, pois há uma certa dificuldade em enxergar o impacto das ações por ela adotadas.

Este ponto fraco denuncia a importância desta pesquisa: no momento em que existirem indicadores estabelecidos e que passem a ser sistematicamente monitorados, poderão tornar-se mais visíveis e claros os resultados das ações da SGP. Ainda, com a utilização de indicadores, a SGP poderá também verificar quais processos precisam ser melhorados, quais ações não representam impactos significativos no Tribunal, lacunas de atuação, enfim, otimizar a gestão de pessoas e o desempenho do capital humano do Tribunal.

Em termos de oportunidade, considera-se que este é o melhor momento para conduzir um trabalho que vise à implantação de indicadores de gestão de pessoas no Tribunal, porque:

- a) o Plano Estratégico foi divulgado neste ano (2008) e tem validade até 2011; entretanto, como é o primeiro plano estratégico do TRE, ainda há uma maior flexibilidade para reavaliar ações, objetivos, metas e indicadores neste momento;
- b) os trabalhos da Gestão da Qualidade estão sendo retomados pela Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN) do Tribunal. Na primeira avaliação pelo GESPUBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização; BRASIL, 2005), o conjunto de indicadores relativos a “Pessoas” recebeu uma pontuação de 73% de um total de 100% (RIO GRANDE DO SUL, 2006b). Isto mostra que há espaço para a implantação de melhorias;
- c) em agosto presente, a Secretária de Gestão de Pessoas, acompanhada de mais quatro servidores da SGP (dentre eles, a autora deste trabalho), participou de capacitação sobre indicadores de gestão de pessoas. Após o curso, a Secretária solicitou ao Coordenador de Desenvolvimento que

repensasse os indicadores da SGP no Plano Estratégico e também desenvolvesse proposta para outros indicadores para as ações da SGP. Esta solicitação da Secretária tornou a realização deste trabalho mais viável, pois o acesso aos dados foi facilitado, já que atenderá a uma necessidade da própria SGP.

Mesmo que seja necessário o estabelecimento de indicadores para todas as áreas do Tribunal, este trabalho restringiu-se à Secretaria de Gestão de Pessoas, pois, considerando-se a limitação de tempo e recursos disponíveis, bem como o fato de que todas as etapas de pesquisa seriam executadas por uma única pessoa, tornar-se-ia inviável expandir o escopo do estudo no atual momento.

Apesar disto, nada impede que futuramente os resultados deste trabalho venham a ser aplicados em outras unidades do TRE ou até mesmo em outros órgãos públicos. Este é um dos motivos que justificam a escolha do TRE como organização objeto de estudo: sua estrutura organizacional e estilo de liderança são bem característicos da maior parte dos órgãos públicos, tanto de seus pares (outros Tribunais) quanto de outros órgãos da Administração Pública Direta. Desta maneira, a aplicação dos resultados desta pesquisa mostra-se favorecida, talvez requerendo apenas algumas adaptações conforme peculiaridades de cada organização pública.

Ainda, cabe ressaltar que o tema escolhido para desenvolvimento deste trabalho é bastante atual no campo de estudos da Nova Administração Pública. Embora a gestão com foco em resultados e com base em indicadores no meio corporativo seja algo mais explorado e aplicado, principalmente desde a adoção da Qualidade Total, na Administração Pública mostra-se em fase inicial, pois seu uso é mais recente e também associado ao emprego da Qualidade Total na Administração Pública (vide GESPUBLICA, BRASIL, 2005). Esta é mais uma justificativa para a realização deste estudo, que poderá vir a contribuir para o banco de conhecimento sobre estas ferramentas de gestão no setor público.

Assim, voltando à situação problemática identificada, e partindo do novo foco que se impõe aos órgãos públicos em geral, de gestão eficaz e eficiente, e considerando a importância da área de Gestão de Pessoas para o TRE, questiona-se:

Quais os indicadores mais relevantes que poderiam ser adotados pela SGP, no TRE, para aferir os resultados organizacionais em termos de eficiência e eficácia, no que tange à gestão de pessoas?

1.2. OBJETIVOS

Partindo da questão de pesquisa, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor indicadores relevantes para aferir os resultados organizacionais em termos de eficiência e eficácia, no que tange à gestão de pessoas no TRE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) realizar diagnóstico da SGP com ênfase nos processos estratégicos;
- b) identificar, dentre os processos estratégicos, os processos críticos;
- c) selecionar indicadores para cada processo estratégico e crítico; e
- d) sugerir uma sistemática para acompanhamento dos indicadores.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização na qual se desenvolve este estudo é o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE), órgão da administração direta federal pertencente ao Poder Judiciário. A seguir, contextualiza-se o ambiente de atuação do TRE, bem como se faz um painel deste órgão, sua estrutura e organização.

2.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA

A Justiça Eleitoral (JE) é ramo especializado da Justiça brasileira. Pode-se afirmar que a ela é responsável pela guarda de dois princípios fundamentais da Carta Magna: a cidadania e o pluralismo partidário (art. 1º, incisos II e V da Constituição Federal; BRASIL, 1988).

A imagem que a sociedade tem da JE possui um caráter de dualidade: de um lado, é vista como um órgão célere e eficiente por conta do processo eleitoral brasileiro, altamente seguro e informatizado, sendo referência mundial; por outro, a população costuma associar a JE aos políticos e, no senso comum, chega-se a difundir que a JE favorece os “maus políticos”.

No que tange à sua constituição, isto está disposto nos artigos 118 a 121 da CF 1988, e seu âmbito de atuação está expresso no Código Eleitoral (Lei n.º 4.757 de 1965). Compete à Justiça Eleitoral julgar as causas relativas à legislação eleitoral. Além desta função precípua, detém ainda a função administrativa de organização e normatização das eleições.

Apesar de ser órgão essencial para a manutenção da democracia, trata-se de instituição que nem sempre esteve presente na história do Brasil. Seu surgimento remonta aos anos 30 do século passado, quando foi publicado o primeiro Código Eleitoral em 1932, que “[...] desmontou a estrutura vigente durante a República

Velha: transferiu para a Justiça Eleitoral a apuração dos votos, sua contagem, a proclamação dos resultados oficiais e a diplomação dos candidatos eleitos” (RIO GRANDE DO SUL, 2008a). A atuação da Justiça Eleitoral neste período durou pouco, pois, em 1937, Getúlio Vargas a extingue, voltando a existir apenas em 1945, pós período ditatorial da era Vargas.

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

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

O mandato dos Juízes dos Tribunais Eleitorais terá duração mínima de 2 anos, podendo ser acumulados dois biênios consecutivos. Este é um fator importante para a análise, pois o Presidente dos Tribunais Regionais é escolhido entre os Juízes, logo, não existe uma continuidade política, nem administrativa em muitos casos, pois toda vez que encerra o mandato de um Presidente, quando outro assume, pode promover a troca do quadro de cargos de confiança (Diretor-Geral, Secretários, Chefes de Gabinete). Este quadro interno dos TREs poderá ser melhor visualizado a seguir, com a descrição do TRE.

2.2.1 O TRE-RS

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) é órgão da administração pública direta federal, sendo um ramo da justiça especializada (assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar). Hierarquicamente, pertence à segunda instância, estando subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), principalmente no âmbito administrativo.

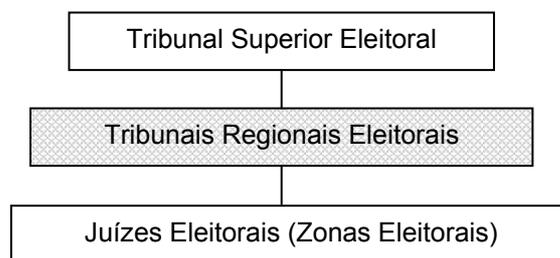


Figura 1 – Estrutura hierárquica da Justiça Eleitoral brasileira
Fonte: elaboração própria (2008).

O Tribunal tem como missão “Assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade.” (RIO GRANDE DO SUL, 2006b, p. 4). Para colocar esta missão em prática, conta com um quadro funcional de cerca de 770 servidores concursados, distribuídos na sede (Porto Alegre) e em 173 Zonas Eleitorais (10 em Porto Alegre). Este quadro praticamente dobrou a partir de 2004, pelo motivo da criação de cargos para as Zonas Eleitorais e para a Secretaria do TRE.

Além dos servidores do quadro próprio, atuam no TRE funcionários públicos cedidos ou requisitados² de outros órgãos, bem como alguns terceirizados em atividades administrativas (motoristas, serviço de limpeza, etc). Com relação à formação dos servidores, pode-se dizer que é bem diversificada, existindo tanto cargos de Ensino Superior (Analista Judiciário) quanto de Ensino Médio (Técnico Judiciário).

² Requisitados são servidores de outros órgãos públicos que prestam serviço à Justiça Eleitoral. Os requisitados mantêm vínculo com seu órgão de origem.

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

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

Para dar suporte à área-fim, o TRE conta com seis Secretarias: Gestão de Pessoas, Judiciária, Tecnologia de Informação, Controle Interno e Auditoria, de Administração, de Orçamento e Finanças, todas subordinadas à Diretoria Geral. Há também a Corregedoria Regional Eleitoral, cuja autoridade máxima é exercida pelo Vice-Presidente do TRE, que é o órgão superior às Zonas Eleitorais. A Diretoria Geral é subordinada à Presidência e nela estão duas Assessorias: Jurídica e de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional (ASPLAN). Na Figura 2, é mostrada a estrutura da Secretaria do TRE.

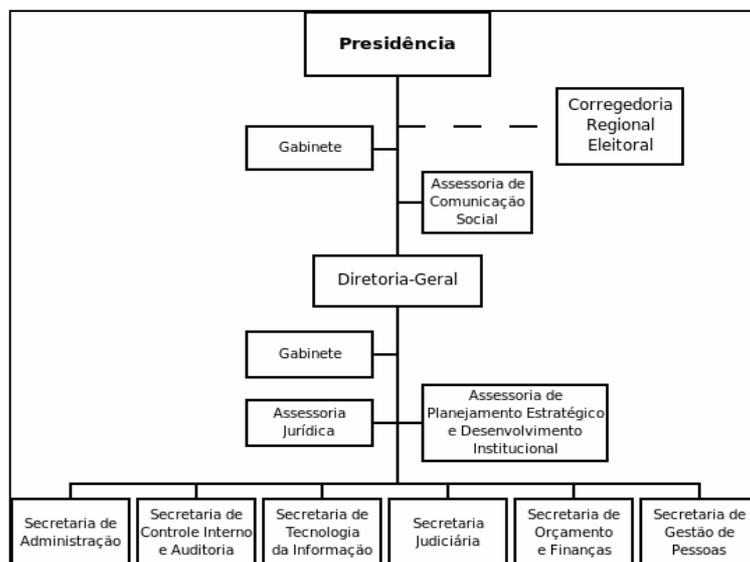


Figura 2 – Organograma da Secretaria do TRE

Fonte: Rio Grande do Sul (2007a).

O atual organograma do TRE é bem recente. A sua aprovação ocorreu em 05 de maio de 2006, por meio da Resolução TRE n.º 158/06. Na ocasião, foi criada a Secretaria de Controle Interno, que antes ostentava o *status* de Coordenadoria. A criação de uma nova secretaria e de uma nova divisão entre as já existentes coordenadorias foi possibilitada pela Lei n.º 11.202/05, a última que criou cargos para os TREs de todo o País.

O TRE é um exemplo típico de organização burocrática, em que as tarefas são subdivididas e o processo decisório é de cima para baixo, assim como a comunicação. A autoridade é bastante reforçada pela hierarquia, e o poder é exercido em função da autoridade formal e da utilização da estrutura e regulamentos. Isto pode ser confirmado no Gráfico 1 a seguir, que mostra a impressão que 605 servidores do Tribunal têm acerca da burocracia neste órgão, conforme pesquisa realizada em 2007 pela ASPLAN³. Constata-se que 41% consideram o TRE “muito burocrático” e “burocrático”.

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

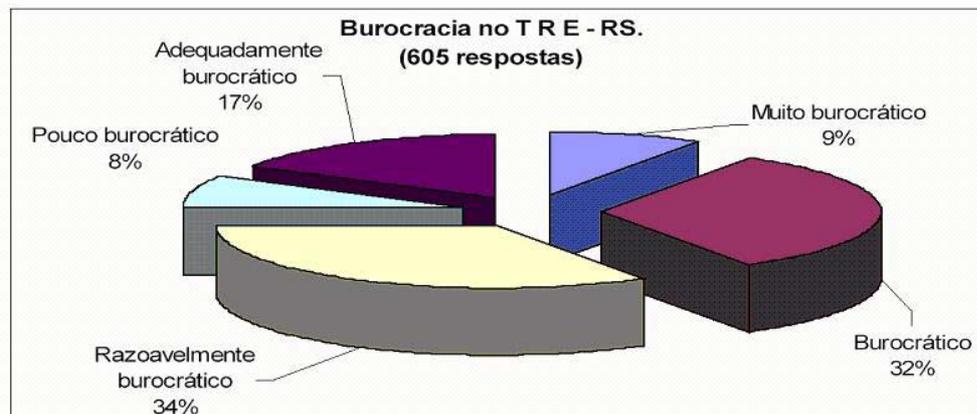


Gráfico 1 – Burocracia no TRE
Fonte: Rio Grande do Sul (2007b).

Embora seja um órgão com características organizacionais bastante burocráticas, também se observa no TRE uma tendência a seguir práticas comuns à

³ Esta pesquisa foi estendida a todos os servidores, sendo que não era obrigatória e foi mantido sigilo quando aos dados de quem a respondeu.

Administração Pública Gerencial, e inclusive, na mesma pesquisa da ASPLAN, em enquete sobre a cultura organizacional do Tribunal, foram obtidas as seguintes respostas, conforme Gráfico 2:

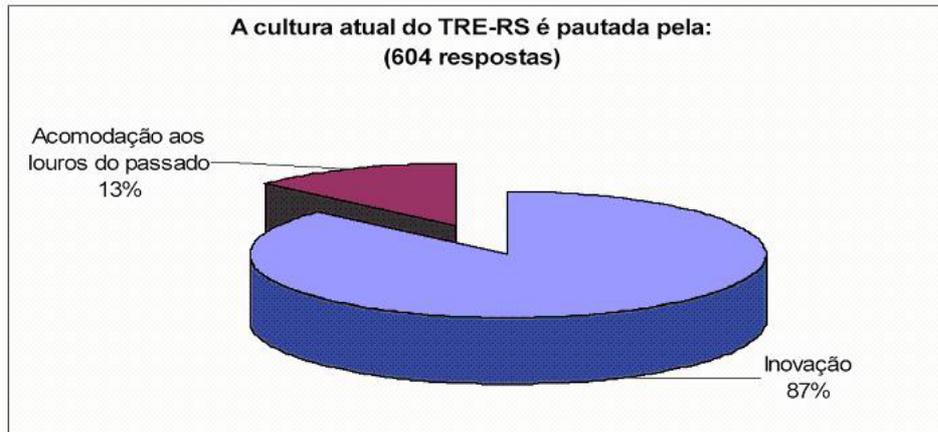


Gráfico 2 – Cultura atual do TRE
Fonte: Rio Grande do Sul (2007b).

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

Nos últimos cinco anos, constata-se a adoção das seguintes práticas e ferramentas de gestão, conforme pesquisa realizada na página da *intranet* do TRE (RIO GRANDE DO SUL, 2008b):

- Gestão da Qualidade Total: em 2003, foi nomeada comissão para implantação do Programa de Qualidade no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul. Foram realizados treinamentos sobre o tema e servidores da comissão também participaram de eventos relativos à Gestão da Qualidade. Em 2004, o TRE aderiu ao “Programa de Qualidade no Serviço Público” (PQSP), sendo avaliado pelo instrumento do GESPÚBLICA (atual nomenclatura do PQSP) em 2007, obtendo a certificação de nível 2. Desde então, o Programa de Qualidade o TRE está

sob responsabilidade da ASPLAN, cujo atual objetivo é a certificação “1000 pontos”;

- **Gestão de Projetos:** procurando a melhoria contínua de processos, o Tribunal tem como ação no Plano Estratégico o desenvolvimento da cultura de projetos, inclusive, implantando o “Escritório de Projetos Corporativo” (*Project Management Office – PMO*) até o final deste ano (2008). Por ora, já houve a capacitação de gestores e servidores em “Gestão de Projetos”, segundo a metodologia do “*Project Management Institute*” (*PMI*), a escolha do software para a gestão de projetos no Tribunal e a definição da “Metodologia de Gestão de Projetos” própria do Tribunal, na qual estão sendo capacitados servidores de todas as áreas. Esta ação está em andamento;
- **Planejamento Estratégico:** a partir de março de março de 2007, a ASPLAN, já com quadro próprio (um Assessor e dois servidores), iniciou a sistematização do planejamento no Tribunal, a qual culminou com a divulgação do Plano Estratégico 2008-2011 em dezembro do mesmo ano. O Plano Estratégico do TRE utilizou o modelo de planejamento corporativo em conjunto com a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* adaptada à realidade das organizações públicas (ver Figura 3). Em 2008, estão sendo executadas as estratégias, objetivos e ações previstas no plano. Há previsão de uma revisão do Plano para o segundo semestre de 2009;



Figura 3 – Mapa Estratégico (BSC) do TRE
Fonte: Rio Grande do Sul (2008b).

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

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

2.2.2 Gestão de Pessoas no TRE-RS

A gestão de pessoas no TRE é competência da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). A SGP hoje conta com três Coordenadorias: Coordenadoria de Pessoal (COPES), Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES), e Coordenadoria Técnica (COTEC), além de Gabinete (GabSGP). A COPES é encarregada da parte de folha de pagamento, benefícios, assistência médico-odontológica. Cabem à CODES atribuições associadas à capacitação dos servidores e planejamento das ações de Gestão de Pessoas no Tribunal. A COTEC é responsável pela parte de aposentadoria, pensões, processos administrativos e outras demandas associadas à legislação de pessoal. No GabSGP, encontram-se servidores que prestam

assessoria direta à Secretária de Gestão de Pessoas na tomada de decisões estratégicas e também na execução de procedimentos operacionais (andamento de processos, publicações de Boletins de Pessoal, etc.).

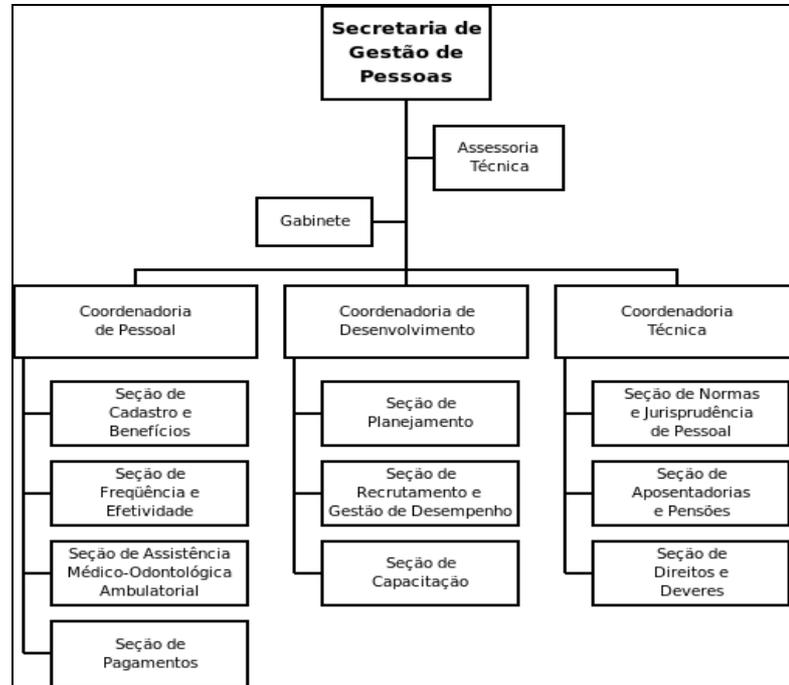


Figura 4 – Organograma da SGP
Fonte: Rio Grande do Sul (2007a).

No Quadro 1, na próxima página, procurou-se apresentar graficamente os subsistemas da moderna gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999) e as respectivas coordenadorias e seções que são responsáveis pelas atividades dos mesmos no TRE. Sobre o referido quadro, destaca-se que os itens sinalizados com asterisco (*) significam que tal processo não existe formalmente no Tribunal, mas, caso este venha a existir, sua provável competência ficaria por conta da Coordenadoria e Seção (ou Seções) apontadas.

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

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

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

Fonte: elaboração própria, a partir de Chiavenato (1999, p. 15).

Com a publicação do Plano Estratégico 2008-2011, todas as unidades do Tribunal passaram a ter metas a cumprir. A SGP possui 16 ações no Plano para executar, dentro de oito objetivos estratégicos (sendo três deles compartilhados com outras unidades) das dimensões “Pessoas, Aprendizado e Crescimento”, “Processos Internos” e “Sociedade e *stakeholders*⁴”. Estes dados são mostrados com mais detalhes no Anexo A.

⁴ *Stakeholders* correspondem aos grupos detentores de interesse numa organização. Este conceito advém do mundo corporativo e buscou ampliar o conceito de interessados nas organizações, que antes reduzia-se aos acionistas. Contemporaneamente, fazem parte dos *stakeholders* os acionistas, funcionários, investidores, fornecedores, comunidades locais, etc.

Há um predomínio de ações na dimensão “Pessoas, Aprendizado e Crescimento”; todavia, há que se lembrar que, embora não esteja explícito, objetivos e ações de outras unidades também poderão precisar do suporte da SGP, que pode ser tanto na realocação de pessoal quanto na qualificação para cumprimento de determina ação, por exemplo. Desta maneira, percebe-se que a SGP passa a desempenhar papel de parceiro estratégico no âmbito do Tribunal.

Estes foram os aspectos relevantes selecionados sobre a organização objeto deste estudo. Diante desta perspectiva apresentada, no próximo capítulo, abordar-se-ão os conceitos que forneceram a sustentação teórica para a realização desta pesquisa.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo versa sobre os conceitos que foram utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Não se tem a pretensão de esgotá-los, principalmente porque, em se tratando de ciências humanas aplicadas, considera-se que há sempre diferentes pontos de vista sobre o mesmo tema.

O referencial teórico desta pesquisa foi construído seguindo uma lógica de convergência entre os conceitos. Optou-se por iniciar trazendo uma breve discussão sobre antropofagia organizacional, tema de relevância para a análise crítica desta pesquisa. Em seguida, é abordada a administração pública brasileira, com enfoque na “Nova Administração Pública”. O próximo tópico é gestão estratégica de pessoas. Estes três temas constituem o pano de fundo para a inserção do conceito central desta pesquisa, o conceito de indicadores, que encerra este capítulo.

3.1 ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL E REDUÇÃO SOCIOLÓGICA

Antropofagia é uma palavra que deriva do grego e significa “comer humanos”. Antropófago seria aquele ser que se alimenta de humanos, tais como os felinos de grande porte.

Na História brasileira, a antropofagia foi utilizada na “Semana da Arte de 22” de uma maneira diferente. A “Semana da Arte Moderna”, como também é conhecida, tratou-se de acontecimento cultural ocorrido em 1922 marcado pela ruptura de artistas brasileiros com os padrões de arte importados da Europa. Um grupo de artistas daquela época, dos quais se destacam Oswald de Andrade, Mario de Andrade e Tarsila do Amaral, defendia que, ao se buscar padrões estéticos europeus, não se deveria apenas imitá-los, mas sim miscigená-los com os padrões brasileiros.

A transposição dos ideais da “Semana da Arte de 22” para o ambiente organizacional é feita por Wood Jr. (1998, p. 15) que afirma que antropofagia organizacional

é a prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada – ou seja, adequada às especificidades locais – de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes. Nesse tipo de prática, a organização não adota cegamente, nem tampouco nega indiscriminadamente, modelos vindos de fora. Ela relê e reinterpreta essa tecnologia, procurando entender seus pressupostos fundamentais. Ela a desconstrói com base nas suas próprias especificidades locais. E por fim ela a reconstrói criativamente, “devorando” a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada aos seus propósitos singulares e à sua realidade local.

A antropofagia organizacional é um dos métodos de adaptação criativa a mudanças. No contexto atual, em que a competição entre as organizações é cada vez mais acirrada e no qual se exige maior eficiência e eficácia das organizações públicas, é comum que elas procurem vencer esta competição e buscar resultados por meio da adoção de tecnologias gerenciais de organizações de sucesso estrangeiras. A implantação destas tecnologias acompanhada de uma adequação à realidade da organização é o que se chama de adaptação criativa.

Infelizmente, a adaptação criativa nem sempre é o comportamento mais usual quando as organizações resolvem adotar modelos de gestão exógenos. O mais comum é que mudanças organizacionais deste tipo não alterem o *status quo* de fato, ficando apenas na superfície, ou então que não aconteçam de fato porque a tecnologia gerencial escolhida não consegue romper com o modelo existente na organização – mudança frustrada ou negada (WOOD JR, *op. cit*).

O conceito de antropofagia organizacional guarda certa convergência com o significado de *redução sociológica* que, segundo Ramos⁵ (1996, p. 41 *apud* BARIANI, 2005, p. 162) “[...] é um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição de conhecimentos e experiências de uma perspectiva para outra.”.

⁵ RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996, 3 ed.

Bariani (2005) enfatiza que a redução sociológica requer uma interpretação das idéias, um olhar crítico e não passivo. Significa não só a aceitação pura e simples de idéias, mas

“[...] como construções, representações carregadas de significação e remetendo-as a realidades próprias – ainda que não absolutamente exclusivas – e em inter-relação com sujeitos e coisas, o que não pode ser simplesmente desconsiderado” (BARIANI, 2005, p. 113).

Bergue (2007) entende que a redução sociológica nas ciências humanas aplicadas significa a busca das idéias nucleares de um conceito, complementando que

dentre os atributos definidores do que se entende por redução sociológica a noção de *atitude metódica* exige o devido destaque. Neste particular se salienta a noção de depuração, compreendida como o esforço de interpretar um conceito produzido em um outro contexto, e dele extrair a essência, destituindo-o de forma criteriosa dos elementos que o identificam com seu contexto de origem (BERGUE, op. cit, p. 9 – grifo do autor).

A convergência entre antropofagia organizacional e redução sociológica está no fato de que ambas as perspectivas não negam os conceitos externos, os modelos estrangeiros, mas enfatizam a importância de se fazer uma análise crítica dos conceitos importados, procurando adequá-los ao contexto no qual se quer empregá-los. Como diz Bergue (op. cit, p. 9),

com isso, pode-se sustentar ser não somente válida, mas desejável a permeabilidade tanto das “fronteiras” que ainda demarcam os campos de conhecimento, quanto dos diversos espaços, realidades e culturas em que os conhecimentos de modo geral são produzidos, desde que levada a efeito a redução sociológica.

No caso específico deste estudo, há que se ter presente estes dois conceitos – antropofagia organizacional e redução sociológica –, por dois motivos, principalmente:

- a literatura relativa à Gestão Estratégica de Pessoas aplicada em organizações públicas ainda é escassa, bem como na parte de indicadores; desta maneira, impõe-se a necessidade de se buscar

conceitos na literatura referente às empresas, realizado o exercício da redução sociológica ao transpô-los para o contexto das organizações públicas; e

- uma plena compreensão dos processos que se relacionam à “Nova Administração Pública” (tópico a seguir) e das conseqüências do gerencialismo nas organizações públicas carece de um olhar crítico sobre a maneira como estas estão adotando as tecnologias gerenciais: se de fato estão promovendo uma adaptação criativa ou apenas seguindo modismos.

Estes são os vieses que permearão a análise crítica deste estudo.

3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: DO PATRIMONIALISMO AO GERENCIALISMO

O Brasil, assim como os demais países da América, é um Estado relativamente jovem, se comparado aos Estados-Nações europeus. Nestes 500 anos de existência, no que se refere à Administração Pública, pode-se afirmar que se conviveu com três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial (PAULA, 2005; JUND, 2006). Estes modelos sucederam-se na linha do tempo, entretanto, continuam convivendo simultaneamente nas organizações públicas até hoje.

Para Jund (2006), a administração patrimonialista vigorou desde os tempos coloniais até 1936, quando foi criado o Departamento Administrativo de Serviço Público. A criação do DASP, segundo o autor, representa um marco de transição para a administração burocrática.

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

O patrimonialismo pode ser visto na administração pública brasileira quando se noticiam os casos de nepotismo ou de desvios de recursos públicos para atendimento de necessidades privadas de determinado grupo. Ainda, também se percebe quando da indicação de pessoas para ocuparem “cargos de confiança” ou “funções gratificadas” sem justificativa no mérito ou na competência, mas sim no relacionamento entre estas pessoas. Paula (2005, p. 106) esclarece melhor esta idéia:

No Brasil, devido à tradição patrimonialista, os empregos e benefícios que se auferem do Estado costumam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Esse personalismo do funcionalismo público brasileiro relaciona-se com a ética de fundo emotivo que permeia a nossa cultura: o “homem cordial” é avesso à impessoalidade e ao formalismo e, conseqüentemente, à burocracia.

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

A administração burocrática é influenciada pela Administração Científica de Taylor, através da busca pela racionalização como forma de simplificação, padronização e aquisição racional de materiais. Houve também a absorção de conceitos da burocracia weberiana, como o princípio do mérito profissional, principalmente na área de administração de recursos humanos adotada.

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

Paralelo à diminuição da eficiência do Estado, nos anos 80 do século XX, a economia brasileira atingiu um nível alto de endividamento externo. As crises do petróleo e a recessão mundial também são sentidas. Este cenário é descrito resumidamente no “Plano da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE” (BRASIL, 1995, p. 3-4):

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, a crise do Estado somente se tornará clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

Então, a partir dos anos 90 do século XX, assiste-se a uma crescente adoção das idéias neoliberalistas no Estado brasileiro, principalmente em observância ao Consenso de Washington, com o objetivo de reerguer a economia do País. Tal consenso, em síntese, recomendava a adoção de dez medidas:

o ajuste estrutural do déficit público, a redução do tamanho do Estado, a privatização das estatais, a abertura do comércio internacional, o fim das restrições ao capital externo, a abertura financeira às instituições internacionais, a desregulamentação da economia, a reestruturação do sistema previdenciário, o investimento em infra-estrutura básica e a fiscalização dos gastos públicos. (Batista⁶, 1995 *apud* PAULA, 2005, p. 113)

É neste cenário permeado por idéias neoliberalistas que foi realizada a reforma do aparelho do Estado brasileiro, idealizada por Bresser-Pereira no “Plano da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE”. A respeito desta reforma, Pereira (1999, p. 6) expõe que

a reforma gerencial, que flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* às agências governamentais e aos seus gerentes, [...] é um novo fenômeno histórico, que ganhou força nas últimas duas décadas, quando as pessoas começaram a perceber que uma das razões da atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática.

⁶ BATISTA, P.N. O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. In _____ et al. **Em defesa do interesse nacional**. Desinformação e alienação do patrimônio público. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

O PDRAE (BRASIL, 1995) foi lançado em 1996, no governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de estabelecer as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, principalmente no que diz respeito à transição de um modelo de administração pública burocrática para o modelo de administração pública gerencial. Esta transição, em termos da dimensão do Estado, é bem sintetizada na Figura 5:

	Século XX		Século XXI
Forma de Execução	Estado Social Burocrático (Executor Direto)	→	Estado Social de Mercado (Contratador e Regulador)
Processo Decisório	Democracia Representativa	→	Democracia Participativa (Representativa e Direta)
Organização	Estado Nação	→	Estado Rede

Figura 5 – Síntese das diferenças entre os modelos de Estado dos séculos XX e XXI.

Fonte: Pimenta (1998).

A administração pública gerencial, inspirada na administração privada, mas que não pode ser com esta confundida, prima pela redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos que passam a ser vistos como beneficiários deste processo. A estratégia adotada pela administração gerencial envolve a clara e precisa definição dos objetivos dos administradores públicos; autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; e controle através dos resultados. Jund (2006, p. 12) acrescenta que “[...] a administração gerencial caracteriza-se por decisões orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes/usuários, baseada no planejamento permanente e executada de forma descentralizada e transparente”.

O PDRAE (BRASIL, 1995) enfatiza ainda que o atual paradigma gerencial, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, prescreve formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade.

A reforma gerencial brasileira, que serve de referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), teve três dimensões: a institucional, a cultural e a de gestão. Na dimensão institucional, viabilizada pela Emenda Constitucional n.º 19/1998, as atividades estatais foram divididas em dois grupos: atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas do Estado (PAULA, 2005). No primeiro grupo estão a legislação, a fiscalização, o fomento e a

formulação de políticas públicas. Já no segundo, inserem-se os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares e de apoio.

A dimensão cultural refere-se à mudança de uma mentalidade de administração burocrática para uma mentalidade de administração gerencial. A dimensão gestão está relacionada à dimensão cultural, que para Bresser-Pereira significa que “[...] caberia aos administradores públicos explorarem a dimensão gestão, colocando em prática as novas idéias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao ‘cidadão-cliente’” (PAULA, op. cit, p. 130).

Neste trabalho, não são esgotados o PDRAE e todas as conseqüências para a Administração Pública brasileira, embora se destaque a dimensão da gestão, que justifica a aplicação de ferramentas de gestão recentes advindas do setor privado, tais como os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras.

A reforma concreta do aparelho do Estado ocorre na dimensão-gestão. É aí que a administração pública se torna mais efetiva e eficiente. É aí que ocorrem as mudanças culturais necessárias. É aí que as práticas administrativas gerenciais de fato ocorrem. É aí que se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas (BRASIL, 1995, p. 32 – grifo nosso)

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

No que tange à política de recursos humanos, destaca-se que a “Nova Administração Pública” prevê a exigência de processo seletivo público para administração de celetistas e a manutenção de concurso público para a admissão de servidores estatutários; classificação de carreira de Estado, geralmente para as instituições do núcleo estratégico, e em carreiras de empregados para as instituições da administração indireta; planos de carreira estruturados em classes hierarquizadas com base na natureza e na complexidade das tarefas; promoção na carreira

baseada em avaliação de desempenho e aprovação em cursos específicos; limitação da remuneração à dos Ministros do STF (JUND, 2006).

Para Paula (2005, p. 132), a mudança mais significativa no que concerne à gestão de pessoas é a

flexibilização da estabilidade nos cargos por insuficiência de desempenho e excesso de quadros. [...] Para o ex-ministro [Bresser Pereira], a demissão por insuficiência de desempenho contribui para a implementação da administração gerencial, já que sinaliza um processo de mudança cultural na gestão do setor público.

Na realidade das organizações públicas, constata-se que estas idéias, principalmente a da promoção por avaliação de desempenho, nem sempre são aplicadas. Mesmo que exista um plano de carreira escalonado, observa-se que a promoção continua sendo por tempo de serviço, isto é, no momento em que o servidor fecha o período de tempo necessário, é promovido. Quanto à exoneração por desempenho insuficiente, destaca-se que a mesma ainda não é possível pelo motivo da legislação complementar não ter sido formulada. Pode-se concluir, pelas razões apontadas que na dimensão gestão de pessoas o PDRAE não foi muito específico e parece mais uma mudança “frustrada” (no caso da promoção) ou “para inglês ver” (no caso da avaliação de desempenho).

Apesar disto, é crescente o sentimento nas organizações públicas de que se deve profissionalizar seu quadro, promovendo uma mudança de perfil nos servidores, para que de fato as ferramentas gerenciais possam ser aplicadas em sua totalidade. De nada adianta querer implantar ISO 9001, por exemplo, se os funcionários mal sabem ler ou escrever. Neste sentido, na seção a seguir, explorar-se-á mais o conceito de “Gestão Estratégica de Pessoas”, o qual vem sendo adotado pelas organizações públicas.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Pode-se considerar que a administração de recursos humanos (ARH), ou como é mais bem conhecida atualmente – gestão de pessoas (GP) –, era vista

como o "patinho feio" em termos de funções das organizações, sendo que hoje teria passado a ser vista como um "belo cisne". Recorreu-se ao personagem de famoso conto de Hans Christian Andersen⁷ porque se entende que esta metáfora explica de maneira simbólica a transição que a gestão de pessoas enfrentou desde a época da Revolução Industrial até os tempos contemporâneos, de mero setor operacional (ou "capataz") para função estratégica.

Esta percepção pode ser bem embasada pela atual literatura de gestão e de gestão de pessoas. Atualmente, a GP é vista como área de fundamental importância para as organizações, daí se falar em "Gestão Estratégica de Pessoas – GEP".

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

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

Neste período, a administração de recursos humanos ganhou espaço no organograma, ampliando sua estrutura, a qual geralmente contemplava os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção de pessoal; cargos e salários; benefícios sociais; treinamento; higiene e segurança; e divisão de pessoal (CHIAVENATO,

⁷ Hans Christian Andersen (1805-1875) é reconhecido pelos seus contos infantis, entre eles "O Patinho Feio", "A Pequena Sereia" e "A Roupas Nova do Rei". Conquanto sejam voltados para o público infante-juvenil, suas histórias procuravam expor comportamentos que deveriam ser adotados por toda a sociedade.

1999). Esta é considerada a organização funcional tradicional do órgão de recursos humanos.

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

Quando a função recursos humanos passou a ser estratégica para as organizações? Esta transição aconteceu na época da globalização (final de 1980, início dos anos 90 do século XX), no momento em que os processos de reengenharia, redução de custos, *downsizing* e outras ferramentas principalmente da Gestão da Qualidade Total estavam esgotando seu potencial de tornar as organizações competitivas. É neste período que as atenções voltaram-se para os recursos internos das organizações, especialmente para seu capital intelectual, representado pelas pessoas.

Na fase estratégica, a estrutura da função recursos humanos, ou como agora é conhecida – Gestão Estratégica de Pessoas – tem seu tamanho reduzido. Atividades operacionais como folha de pagamento, recrutamento, admissões, etc. são terceirizadas e há maior ênfase na determinação de políticas e nas ações que contribuem para a geração de valor. A gestão de pessoas começa a ser executada pelos gerentes de linha, os quais seguem as diretrizes emanadas pelo setor “Gestão de Pessoas”, não mais ficando centralizadas no setor responsável.

Na Figura 6, são demonstrados os principais processos da moderna gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999). Sobre estes processos, em comparação aos processos da ARH funcional, percebe-se que não há muitas diferenças. Não mais fazem parte as funções relacionadas à higiene e segurança, às relações com os sindicatos, nem aquelas referentes ao controle de disciplina. Apesar de ser considerada uma “moderna gestão de pessoas” por Chiavenato, destaca-se que esta ainda é uma visão funcional. A perspectiva que traz a GEP na forma de papéis

a serem desempenhados pelos gestores de pessoas parece transcender este aspecto funcional.



Figura 6 – Os principais processos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p. 15).

Uma das tendências é a de que o profissional de gestão de pessoas passe a desempenhar o papel de consultor interno de gestão de pessoas, o qual, segundo Nakayama (2001, p. 212-213) “[...] acompanha o cliente interno muito de perto, auxilia na solução de problemas, elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientado para a solução”.

Ainda sobre os papéis do profissional de Gestão de Pessoas, Ulrich (2000) cita mais quatro:

- parceiro estratégico: pensar, estimular e liderar as ações sobre como a organização precisa se estruturar para desenvolver sua estratégia;
- especialista administrativo: melhorar sua atuação para torná-la mais eficiente, assim como a dos outros setores da organização;
- defensor dos funcionários: garantir o comprometimento dos funcionários;
- agente de mudanças: capitanear os processos de mudança, trabalhando as resistências.

Retomando a metáfora que abriu esta seção e com base nesta retrospectiva histórica, pode-se observar que a função gestão de pessoas nas organizações ascendeu de um simples setor coadjuvante operacional (fase “patinho feio”), inclusive sendo visto muitas vezes como um setor de “resultados duvidosos”, para um setor de maior relevância na organização (fase “cisne”), na medida em que é responsável pelo recurso que atualmente condiz à vantagem competitiva das organizações: seu capital humano.

Porém, há que se fazer uma ressalva: nem todas as organizações têm a gestão de pessoas atuando de maneira estratégica, isto é, nem todos os “patinhos feios” transformaram-se em “cisnes”. No Brasil, nas empresas transacionais e empresas de grande porte, é mais comum observar este tipo de atuação da gestão de pessoas. E nas organizações públicas, existe de fato “Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)”?

3.3.1 Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas

Antes de buscar responder à pergunta que antecede esta sub-seção, necessita-se entender o que é a gestão de pessoas em organizações públicas. Bergue (2007b) traz um conceito que se pode considerar apropriado:

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

Analisando este conceito, observa-se de início uma restrição que as organizações públicas sofrem: a legal. Nas empresas privadas, pode-se contratar e dispensar pessoas livremente, conforme a necessidade da empresa, enquanto que, nas organizações públicas, isto não ocorre, uma vez que a admissão se dá por concurso público na maioria dos cargos, à exceção dos cargos em comissão,

preenchidos por indicação. Nos concursos, são verificados tão somente conhecimentos sobre temas específicos (língua portuguesa, direito, matemática, informática, etc.), não havendo análise de características comportamentais. Isto pode prejudicar a organização, pois uma pessoa pode ser *expert* em Direito Constitucional mas não gostar de trabalhar em equipe. Gerenciar esse tipo de situação é, pois, um grande desafio para os gestores de pessoas das organizações públicas.

Outra constatação que se faz sobre o conceito trazido por Bergue é que ele traz um foco em processos, assim como Chiavenato (1999) aponta. O suprimento de pessoas nada mais é que o recrutamento e seleção; e a manutenção e o desenvolvimento referem-se às ações de treinamento, desenvolvimento, preparação para mudanças.

Agora que se abordou o conceito de gestão de pessoas em organizações públicas, retoma-se a pergunta: existe gestão estratégica de pessoas (GEP) na administração pública? Constata-se que não existe disponível muita literatura sobre a gestão de pessoas em órgãos públicos, o que torna mais difícil de responder. A partir dos dados levantados, chegou-se à conclusão de que o que se denomina de gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira é o alinhamento entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico. Isto está bastante claro em consistente material de curso sobre “Gestão Estratégica de Pessoas e Plano de Carreiras” da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2006):

Como o planejamento estratégico é um processo dinâmico e contínuo, em que os objetivos são definidos com base na missão e na visão da organização, a gestão estratégica de pessoas representa a adequação das políticas e práticas de recursos humanos a esses objetivos estratégicos (ENAP, 2006, p. 37).

O conceito da ENAP se confunde com o que Bergue (2007b) define como planejamento estratégico de recursos humanos:

O **planejamento estratégico** de recursos humanos é, nestes termos, aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluindo os reflexos nesta área, advindos de cenários futuros projetados

pelos demais segmentos funcionais da administração, concebido com o intuito de transcender governos ou gestões, e focalizando em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços (BERGUE, *op. cit.*, p. 96 – grifo do autor).

Com base nestes dois conceitos, e à luz do que a literatura acerca das empresas privadas traz sobre gestão estratégica de pessoas, em especial as idéias a respeito dos papéis da GEP de Ulrich (2000) e as considerações de Marras (2000), entende-se que não há propriamente gestão estratégica de pessoas na administração pública. Na administração pública brasileira a gestão estratégica de pessoas ainda é uma prática em experimentação, que traz muito da postura reativa de agir conforme os reflexos das ações das outras áreas, sem a devida ênfase nos resultados da organização como um todo. Apesar disto, acredita-se que o fato de gerenciar pessoas com foco no longo prazo e procurando adotar práticas sistêmicas já representa um passo na direção de uma gestão estratégica de pessoas.

Ainda, pode-se inferir que em organizações da administração indireta, principalmente empresas públicas e sociedades de economia mista, que estão mais sujeitas à competição externa, há uma tendência em se ter estruturas de gestão de pessoas mais flexíveis e estratégicas, enquanto que na administração direta, de estrutura burocratizada, conforme descrito na seção anterior, parecem ainda predominar setores de gestão de pessoas mais funcionais, centralizadores. Como toda mudança de práticas de gestão implica uma mudança cultural, é normal que nas organizações públicas da administração direta esta transição aconteça de uma forma mais lenta. De qualquer maneira, estas considerações serão recuperadas e discutidas nos Capítulos 5 e 6.

Uma das características da gestão estratégica de pessoas é a ênfase nos resultados, isto é, ela deve ter seu desempenho avaliado e acompanhado para que de fato tenha-se conhecimento do quanto a atuação desta unidade está impactando nos resultados das organizações. Uma das maneiras de se mensurar, ou avaliar, a contribuição da gestão de pessoas é por meio de indicadores – o que se pretende comentar a seguir.

3.4 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), para garantir a contribuição estratégica por parte dos colaboradores, os gerentes de RH (ou de pessoas) precisam desenvolver um sistema de mensuração (ou de avaliação) capaz de demonstrar, de forma convincente, o impacto de RH sobre os resultados organizacionais. Segundo estes autores, duas etapas genéricas devem ser desenvolvidas pelas empresas para atingir alto desempenho: a) adotar uma estratégia que agregue valor à empresa; e b) identificar indicadores de desempenho para mensurar a implementação da estratégia.

Kaplan e Norton (2004, p. 5) definem que “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Acrescentam ainda que as empresas tinham por hábito descrever suas estratégias de uma maneira unidimensional, isto é, focavam só no aspecto financeiro, ou apenas, na qualidade, ou apenas nos processos. Em contraponto a esta prática usual, estes autores propuseram um modelo holístico de descrição de estratégia: o *Balanced Scorecard*.

3.4.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gestão que descreve as estratégias de uma organização na forma de um mapa estratégico, contemplando as seguintes perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento. Sua funcionalidade principal é permitir que se mensure o desempenho organizacional a partir da definição de indicadores para cada uma das perspectivas estratégicas. Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 7),

os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Esta metodologia foi desenvolvida por Kaplan e Norton com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que fosse além da dimensão financeira, mas que contemplasse também os ativos intangíveis. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 38) entendem que

a premissa subjacente à abordagem do Balanced Scorecard é a de que os gerentes seniores dedicam atenção excessiva às dimensões financeiras do desempenho e negligenciam as forças que levam a esses resultados. Afinal, os indicadores financeiros são inerentemente retrospectivos.

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

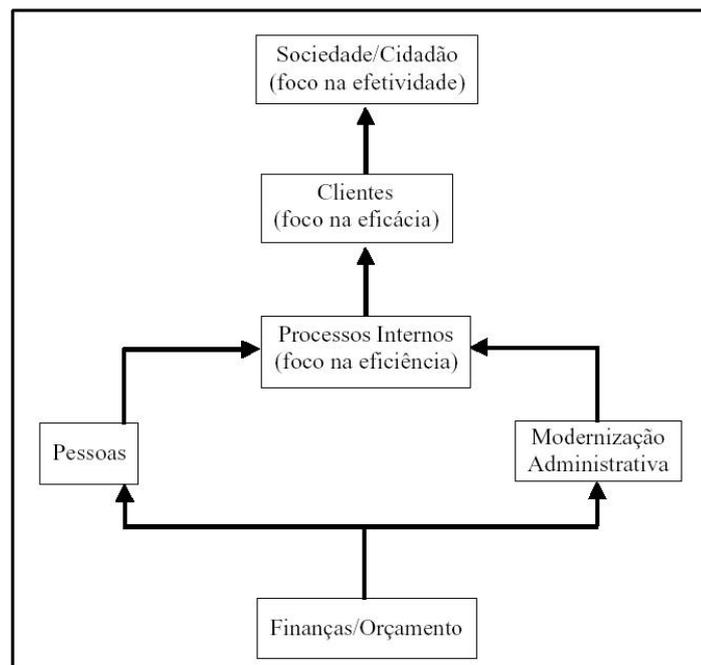


Figura 7 – BSC adaptado à nova gestão pública
Fonte: Ghelman (2006, p. 74).

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

- a) Finanças/Orçamento: ao contrário das organizações privadas, a perspectiva financeira não representa a finalidade das organizações públicas, mas sim um meio. É por meio dos recursos orçamentários que as organizações públicas atendem sua finalidade e, por este motivo, a perspectiva financeira/orçamentária deve ser a base do *BSC* em organizações públicas;
- b) Pessoas e Modernização Administrativa: esta apresentação derivou da perspectiva “aprendizado e crescimento” do tradicional *BSC*, merecendo maior atenção por ser considerada crítica pelo autor. Na dimensão “Pessoas”, há que se lidar com o desafio de motivá-las, capacitá-las e comprometê-las; já a dimensão da “Modernização Administrativa” relaciona-se à busca do “(...) aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais” (p. 68);
- c) Processos Internos: ênfase na eficiência, que deve ser atingida pelo aperfeiçoamento dos processos já existentes e pela busca de novos processos, procurando combater os desperdícios e otimizar a utilização dos recursos públicos;
- d) Cliente/Sociedade: para o mesmo autor, a administração pública possui clientes diretos (os usuários diretos dos serviços públicos, como as pessoas que cursam universidade pública) e indiretos (a sociedade em si, que beneficiar-se-á com o aumento de pessoas qualificadas pelas universidades públicas),

Sendo assim, na administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público (...). (GHELMAN, *op. cit.*, p. 71)

Esta é a proposta de Ghelman. Retomando as etapas sugeridas por Becker, Huselid e Ulrich (2001) para a busca de alto desempenho, entende-se que na

primeira etapa, a da adoção de estratégia, o *BSC* mostra-se uma ferramenta adequada e que, após a construção do mapa estratégico, pode servir de referência para a segunda etapa, a construção dos indicadores de desempenho. Neste trabalho, partiu-se deste modelo.

3.4.2 Indicadores e a Gestão Estratégica de Pessoas

Formuladas as estratégias e agrupadas no *BSC*, o próximo passo é pensar acerca de indicadores para acompanhar o desempenho das ações de cada perspectiva. Sem fazer nenhum juízo de valor à luz da teoria, um exemplo de como isto acontece na prática está no Anexo A, onde se pode observar a perspectiva do *BSC*, a estratégia, o objetivo, as ações, a meta e os indicadores do TRE.

Mas, o que são indicadores? São instrumentos elaborados e usados para valorar o cumprimento dos objetivos e metas. São critérios explícitos de medida que permitem estabelecer conclusões objetivas sobre aspectos particulares dos programas. Resgata-se o conceito trazido por Kayano e Caldas (2002, p. 2):

Em outras palavras, pode-se dizer que os indicadores são, por um lado, importantes ferramentas gerenciais de gestão para a administração pública; e por outro, um instrumento fundamental para a fiscalização, controle e acompanhamento da gestão pública por parte dos movimentos populares. Portanto, os indicadores são ferramentas importantes tanto para a burocracia estatal quanto para a sociedade civil.

Os mesmos autores complementam que um indicador é um instrumento, não um fim em si, e representa a síntese de um conjunto de informações na forma de um número, que pode ser comparado. Este conceito é aplicado pelos autores para verificar a eficiência e a eficácia da gestão pública em diferentes territorialidades. Embora não seja um conceito estabelecido para as realidades micro das organizações, entende-se que pode ser perfeitamente transposto, principalmente

porque traz duas dimensões importantes que devem ser contempladas pelos indicadores na administração pública: a eficiência e a eficácia.

O GESPUBLICA define eficiência e eficácia da seguinte maneira (BRASIL, 2005, p. 59):

Eficácia. corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Eficiência. envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Em resumo, a eficácia está relacionada ao atendimento das metas, enquanto a eficiência refere-se à utilização dos meios adequados para chegar aos resultados. O ideal é que um processo seja eficiente (realizado da melhor maneira em termos de recursos) e eficaz (produza os resultados no tempo certo). Além destas duas dimensões, existe uma terceira:

Efetividade social - critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais, da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco.

Importante destacar que além de estarem relacionados à eficiência, eficácia e efetividade, os indicadores devem demonstrar relações. Um indicador não é apenas um número, um dado isolado, ele deve ser analisado diante de um contexto, relacionado a outros indicadores e dados da organização. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 142) acrescentam que

O processo de mensuração não é um fim em si mesmo. Ele tem valor apenas se seus resultados fornecem contribuições significativas para decisões subseqüentes e/ou se contribuem para a maior eficácia da avaliação do desempenho. Portanto, ao pensar na escolha e na forma de

determinado indicador, pare por um momento e reflita cuidadosamente sobre o que você fará com os resultados.

A seguir, apresentam-se tipologias de indicadores de gestão de pessoas que podem ser utilizados:

- a) demográficos: permitem a compreensão do capital humano disponível em relação à quantidade, disponibilidade, diversidade, movimentações e formação. São úteis porque mostram um “retrato” da força de trabalho, permitindo fazer um diagnóstico da mesma. Exemplos:
 - a1) número médio de funcionários: visão por gênero, por carga horária, por unidade, etc.;
 - a2) número total da força de trabalho: percentual de terceirizados, de estagiários;
 - a3) absenteísmo: total, sem justificativa legal;
 - a4) *turn over* (rotatividade global);
 - a5) amplitude de comando: número de funcionários por líder.
- b) operacionais, processo e desempenho: medem o desempenho dos processos dos subsistemas de Gestão de Pessoas com foco na eficiência e eficácia operacional, nos clientes internos e externos. Exemplos:
 - b1) índice de funcionários com alinhamento de competências;
 - b2) horas de treinamento por funcionários;
 - b3) índice de efetividade das ações de capacitação: avaliação de aprendizagem e de reação;
- c) financeiros: demonstrar o retorno de investimento (ROI) da empresa em pessoas, funcionários ou não, com as quais matem relações de trabalho. Exemplos:
 - c1) custo da área de gestão de pessoas;
 - c2) salário médio por funcionário;
 - c3) retorno médio por funcionário;
 - c4) horas-extras sobre o total de salários;

c5) retorno de investimento de T&D.

Além destas tipologias, também são apontados como indicadores de gestão de pessoas as pesquisas de clima de organizacional e o balanço social. Não se pretende nesta seção esgotar os exemplos e conceitos sobre cada indicador, porque se parte do pressuposto que as organizações não precisam ficar presas a modelos pré-existentes, principalmente as organizações públicas, uma vez que o foco da gestão de desempenho nas organizações privadas é outro.

Na literatura sobre o tema aplicado à Gestão de Pessoas há certa preocupação em medir o desempenho desta área para comprovar que ela “vale” os recursos financeiros que são a ela destinados, isto é, que as ações da gestão de pessoas contribuem para os resultados financeiros da organização. No caso das organizações públicas, não existe esta preocupação com os resultados financeiros, até porque os gastos com pessoal são limitados e previstos por lei, não possuindo maleabilidade. Neste sentido, há que se explorar outras dimensões que possam ser aplicadas.

Encerrando esta seção, destaca-se que o referencial aqui apresentado constituiu o alicerce desta pesquisa, ao mesmo tempo em que se procurou, quando possível e necessário, aplicar a redução sociológica, utilizando-se a essência dos conceitos conforme o contexto da organização objeto de estudo exige.

A seguir, portanto, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

4.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

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

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

Como o objetivo principal desta pesquisa é propor indicadores relevantes para a realidade particular de uma organização, por meio da aplicação de conceitos pré-existentes, apresentados no referencial teórico, entende-se que o paradigma qualitativo mostra-se adequado para fins de delineamento dos procedimentos metodológicos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Patton⁸ (1987 *apud* Schröder, 2005, p. 117) enumera quatro tipos de triangulação:

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

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

⁸ PATTON, Michael Quinn. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury Park: Sage, 1987. 176 p.

4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

De acordo com o apresentado no Capítulo 1, este trabalho tem como foco a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal, por isto a escolha dos sujeitos foi intencional. Como o enfoque é estratégico, participam apenas o gestor estratégico (Secretária de Gestão de Pessoas), sua assessoria (Assessora Técnica) e os gestores táticos (três Coordenadores).

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

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

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

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

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

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

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

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

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

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

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

Para esta pesquisa, procurou-se utilizar todos os documentos pertinentes a que se pudesse ter acesso, dos quais destacam-se dois: Plano Estratégico 2008-2011 do Tribunal e Regulamento Interno do Tribunal, documento que está sendo atualizado, ainda sem uma versão oficial, e que traz as atribuições de todas as unidades, conforme a nova estrutura organizacional.

Entrevista, de uma maneira simples, é uma conversa com um propósito (ZANELLI, 2002). Este propósito é “(...) entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações de contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do pesquisador.” (ROESCH, 1999, p. 159). É um modelo que “ (...) dá ênfase ao relativismo cultural, à participação ativa do entrevistador e à voz do entrevistado. A abordagem é interpretativa. Reconhece que significados emergem da interação e não são padronizados de lugar para lugar ou de pessoa para pessoa” (ZANELLI, 2002, p. 84).

Podem ser semi-estruturadas (com um roteiro prévio de questões abertas) ou sem estrutura (entrevistado fala livremente). Neste projeto, optou-se pela entrevista semi-estruturada, por esta permitir que o entrevistado pronuncie sua opinião, mas dentro de um roteiro pré-elaborado, evitando, assim, desvios de foco. Sobre este tipo de entrevista, acrescenta-se que

a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. (...) Orientam-se por um “guia de tópicos” que fornece uma linha mestra para as perguntas a ser formuladas. (...) O registro da entrevista pode ser feito por meio de gravação direta ou de anotações realizadas pelo entrevistador durante o processo. (GODOY, 2006, p. 134-135 – grifo do autor).

Yin (2005) entende que as entrevistas são fontes essenciais de evidências para estudos de caso; porém, ressalta que estão sujeitas aos problemas de vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Por estes motivos, recomenda que sua análise seja corroborada com a de dados obtidos de outras fontes.

No Apêndice A é apresentado o roteiro da entrevista, o qual foi construído após análise bibliográfica da literatura técnica, procurando atender aos objetivos deste trabalho.

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

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

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

A seguir, relatam-se brevemente três etapas da coleta de dados: a documentação, as entrevistas e a observação participante

4.3.1 Documentação

Informa-se que a maior parte dos documentos utilizados nesta pesquisa foram facilmente acessados, especialmente o Plano Estratégico 2008-2011 do Tribunal, pois é uma política da Administração do TRE disponibilizar este tipo de informação na *intranet*. A única dificuldade encontrada foi com relação ao Regulamento Interno do TRE.

Consoante ao já descrito anteriormente, o Regulamento Interno do TRE está sendo atualizado e em breve estará disponível a todos os servidores na *intranet*, bem como à sociedade e *stakeholders* na *internet*. A previsão era de que a nova versão fosse apresentada e divulgada até o final de julho do presente ano, entretanto, como este é um ano eleitoral, o qual acaba envolvendo todas as unidades, houve um atraso na conclusão desta revisão.

Por conta disto, para evitar que informações institucionais não oficiais fossem divulgadas, a ASPLAN, que coordena a revisão, autorizou em caráter especial que se utilize a versão primária do novo Regulamento, ressaltando que este ainda pode mudar. Esta autorização foi concedida levando em conta o fato de que esta pesquisa apenas usa o Regulamento Interno como base para identificar os processos estratégicos da SGP, sendo imprescindível trabalhar com dados condizentes com a nova estrutura organizacional, o que não seria possível com a versão antiga do Regulamento.

Além destes dois documentos principais, em decorrência das entrevistas, sentiu-se a necessidade de analisar a Resolução do TSE n.º 22.572/2007 – que versa sobre o Plano de Capacitação Permanente da Justiça Eleitoral e traz uma série de indicadores obrigatórios relativos à capacitação.

4.3.2 Entrevistas

Outras experiências relevantes a serem resgatadas são as entrevistas. Destaca-se que todos os entrevistados mostraram-se acessíveis, embora não tivessem muita disponibilidade de tempo (agenda). Dos participantes inicialmente selecionados para as entrevistas, apenas não foi possível entrevistar o Coordenador Técnico, devido ao excesso de trabalho da Coordenadoria Técnica (COTEC), bem como pelo fato de suas férias coincidirem exatamente com o período de realização desta pesquisa.

Apesar de esta entrevista não ter sido viabilizada, entende-se que isto não prejudicou os resultados do trabalho, uma vez que foram utilizadas outras fontes para a obtenção dos resultados (documentação da instituição, principalmente). Além disso, conforme exposto na descrição da organização, em termos da moderna gestão de pessoas, a COTEC é responsável pelos procedimentos relativos à aposentadoria, estando esta Coordenadoria mais associada a parte de legislação de pessoal.

A Assessora Técnica não quis ser entrevistada pessoalmente, mas aceitou responder as questões da entrevista por e-mail. Isto prejudicou em parte a condução das perguntas, uma vez que a Assessora, ao respondê-las, agrupou por iniciativa própria algumas das questões (6-7-8 e 9-10), porém não houve prejuízos relevantes ao conteúdo.

Relata-se que a Secretária de Gestão de Pessoas foi entrevistada em outubro e os demais sujeitos da pesquisa (Coordenadores e Assessora Técnica) em novembro. As entrevistas tiveram duração entre 35 minutos a 1 hora cada, totalizando 22 páginas de transcrição. Uma delas foi realizada por e-mail (a da Assessora Técnica, conforme mencionado antes). As demais (três) foram todas realizadas presencialmente nas dependências da SGP.

Quanto ao local das entrevistas, por terem sido realizadas na própria SGP, houve uma preocupação com o eventual prejuízo na qualidade das mesmas, que poderia ocorrer caso os entrevistados fossem interrompidos para resolver alguma questão do trabalho nas unidades. Para minimizar esta situação, os entrevistados foram convidados a deslocarem-se para outra sala, fora de suas Coordenadorias, ou então abordados em horário fora do expediente. Isto foi possível em duas das três entrevistas realizadas presencialmente (à exceção da Secretária, que concedeu a entrevista em seu gabinete).

Com a finalidade de se obter uma melhor qualidade de dados, procurou-se ainda abordar os entrevistados de forma adequada, prestando esclarecimentos sobre pontos nas questões que não eram de conhecimento dos entrevistados ou que poderiam ter um entendimento ambíguo, sempre tornando propício que colocassem abertamente suas percepções e informações.

Houve o intuito de gravar as entrevistas presenciais para posterior transcrição; porém, por questões de problemas com o equipamento destinado para isto, apenas uma das entrevistas foi gravada (a do Coordenador de Pessoal). Nas demais, foram feitas anotações, que depois foram consolidadas e sistematizadas; após, tanto as entrevistas em que se fez anotações quanto a entrevista gravada foram digitadas para que se pudesse proceder à análise. Ao final da análise dos resultados, a entrevista gravada foi destruída, e os registros em arquivos foram apagados, de forma a eliminar informações que pudessem prontamente identificar

os entrevistados, uma vez que o que é relevante é o conteúdo global das entrevistas.

4.3.3 Observação Participante

Sobre a observação participante, primeiro há que contextualizar a função da observadora no TRE. A autora-observadora desempenha suas atividades na Seção de Planejamento (SPLAN) da CODES desde março do presente ano, onde atua diretamente no planejamento das ações de capacitação, bem como em projetos especiais da SGP.

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

Com relação à maneira como foram registradas as percepções da autora-pesquisadora, na fase da coleta de dados, a autora procurou já inserir no corpo do trabalho, no capítulo específico, suas anotações. Além disso, ao transcrever as entrevistas também fez comentários em paralelo em todas as repostas dos entrevistados, algo semelhante a um *brainstorming*, de maneira livre, já visando a relacionar com a teoria visitada e almejando não perder conexões que surgem logo após as entrevistas. Mas não houve, aí, a pretensão de se antecipar à análise de conteúdo, a qual foi feita conforme dispõe a literatura, em momento posterior.

4.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Partindo-se das técnicas de coleta de dados, verifica-se, então, que estavam disponíveis anotações da pesquisadora participante, registros das entrevistas, bem como documentos da organização e informações da literatura técnica. A partir disso, os indicadores foram construídos, utilizando-se análise bibliográfica (leituras técnicas), análise documental (documentos da instituição) e análise de conteúdo (entrevistas e notas de observação participante).

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

A **análise documental**, conforme Richardson⁹ (1999, p. 182 *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 103), “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.” Ela se deu com relação aos documentos disponibilizados pelo Tribunal.

A **análise de conteúdo** é um conjunto de procedimentos que busca inferências a partir de um texto (ROESCH, 1999). Diferencia-se da análise documental porque não se atém às informações explícitas no texto, mas vai além, procurando entender o significado da mensagem (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Bardin¹⁰ (2002, p. 34 *apud* GODOI, 2006, p. 352) traz o conceito desta técnica de análise de dados da seguinte forma:

Recapitulemos: a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos

⁹ RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

¹⁰ BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência, esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Utilizou-se esta técnica com relação às entrevistas dos gestores, procurando manter o que Godoi (2006) sugere: objetividade no processo, desconsiderando a subjetividade do analista e os elementos contextuais.

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

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa transcorreu no período entre os meses de junho e dezembro do ano de 2008, sendo a primeira etapa – definição do referencial teórico e escolha dos procedimentos metodológicos – realizada entre julho e setembro, enquanto a segunda e última etapa – coleta, análise dos dados e redação do relatório final – ocorreu entre outubro e dezembro do mesmo ano.

A análise dos dados será aqui apresentada na seqüência estabelecida pelos objetivos específicos, isto é: a) processos estratégicos da SGP e processos críticos; b) indicadores e; c) sistemática de acompanhamento; pois se entende que esta obedece a uma lógica coerente, na qual o não atendimento de um objetivo anterior prejudica o atendimento do que o segue.

Entretanto, entendeu-se pertinente expor, antes desta seqüência, os dados coletados relativos à “gestão estratégica de pessoas” e à “Nova Administração Pública”, temas diretamente presentes nas questões 2 e 3 do roteiro da entrevista. Justifica-se esta abordagem por se considerar que “indicadores” são uma decorrência de uma gestão estratégica de pessoas, bem como da influência da “Nova Administração Pública”, conforme visto na análise da literatura técnica. Desta maneira, tornou-se essencial averiguar como os gestores (estratégico e táticos) da SGP visualizam (ou não) isto no TRE.

5.1 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Duas perguntas da entrevista abordavam diretamente os temas “gestão estratégica de pessoas” e “Nova Administração Pública - NAP”. Da análise de conteúdo, entendendo estas como duas categorias, construiu-se o seguinte quadro, apontando palavras-chaves e significados:

CATEGORIAS	
Nova Administração Pública (NAP)	Gestão Estratégica de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - desburocratizar procedimentos; - incentivar comunicação; - inovação; - aprimoramento da atuação técnica; - foco em resultados; - forma estratégica de se ver a organização; - modernização de processos; - mapeamento de processos; - processos eletrônicos; - planejamento estratégico e criação de uma Assessoria de Planejamento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - ampliação da comunicação (2)¹¹; - informatização de processos; - adoção de gestão por competências, gestão do conhecimento, pesquisa de clima organizacional; - aproximação aos servidores (2); - mudança de papéis das Coordenadorias e da Secretaria como um todo; - maior acesso às informações internas (2); - ênfase na capacitação (2); - ampliação do orçamento de capacitação (3).

Quadro 2 – Palavras-chave e significados: categorias Gestão Estratégica de Pessoas e Nova Administração Pública

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

No que tange à NAP, foi questionado se os processos do TRE parecem acompanhá-la. Todos os entrevistados responderam afirmativamente. Constata-se no teor das respostas que, por trás do conceito de NAP, os entrevistados associam a idéia de “posicionamento estratégico”, de atuar de maneira estratégica (isto pode ser verificado no Quadro 2). Também estão presentes idéias de modernização de processos e desburocratização, o que vem ao encontro dos objetivos do PDRAE (1995), e a questão do “foco nos resultados”, trazida por Jund (2006) na literatura técnica e que guarda relação direta com o princípio da eficácia.

Interessante destacar nesta parte que dois entrevistados, embora concordassem que o TRE está alinhado com a NAP, afirmaram que este alinhamento ainda é incipiente. Neste sentido, um dos entrevistados mencionou a importância de se fazer uma comparação do estado atual da gestão do TRE com a de outros órgãos, inclusive com outros TREs e órgãos do Judiciário. Isto denota que a influência da NAP tem um caráter relativo.

Outro aspecto apontado por dois entrevistados é que a adoção de práticas de gestão da NAP se faz, em alguns aspectos, por imposição legal, sejam de leis

¹¹ O valor entre parênteses indica o número de vezes que foi citada aquela expressão ou palavra, caso tenha aparecido mais de uma vez.

maiores (como a informatização processual) ou por determinação do TSE. Neste ponto, verifica-se que há uma postura reativa do TRE neste sentido, o que pode dificultar a transição para uma gestão gerencialista. Apesar disto, um entrevistado mencionou que o TRE tem uma cultura voltada para a modernização, decorrente dos processos de voto eletrônico e informatização do cadastro eleitoral. Isto pode ser um atenuante a eventuais resistências à transição de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial.

Fazendo um cruzamento entre os termos apresentados nas duas categorias do Quadro 2, pode-se observar que há evidências da presença da NAP no TRE, tanto no plano cultural quanto no de gestão (dimensões do PDRAE), uma vez que se buscam melhorar os processos e adotam-se ferramentas gerenciais e também procura-se ampliar a comunicação e capacitar os agentes públicos para atuar neste contexto.

Quanto à gestão estratégica de pessoas, todos os gestores e a assessora entenderam que o TRE gerencia suas pessoas com foco estratégico. Chamou a atenção nas respostas o entendimento de “gestão estratégica de pessoas” a partir de um vínculo entre a gestão do capital humano e o processo de planejamento estratégico, o que pôde ser notado nos seguintes excertos das entrevistas:

(...) implementar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e institucionais, visando o cumprimento de nossa missão.(Entrevistado A)¹²

Eu acho que temos foco estratégico na medida que estamos adotando um padrão de trabalho que vislumbra um cenário futuro para o servidor (...)
(Entrevistado B)

(...) No Planejamento Estratégico, existe toda uma parte voltada para os servidores. Também temos a intenção de fazer o Planejamento Estratégico da SGP. (Entrevistado C)

Mas sim, tá alinhada com o Planejamento Estratégico, de forma geral, não só a gestão de pessoas, mas tudo está indo para o foco estratégico. De uma forma ou de outra. (Entrevistado D)

¹² Optou-se por nomear os entrevistados como A, B, C e D apenas para fins de distinção entre as respostas. Contudo, cabe ressaltar que esta nomeação é aleatória, buscando não permitir a identificação dos respondentes, conforme exposto anteriormente.

Com base nestes excertos, pode-se inferir que a situação real do TRE reflete exatamente aquilo que a literatura técnica traz sobre gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, ou seja, não existe um conceito consolidado como para as organizações privadas, mas sim uma tentativa construída a partir do alinhamento da gestão de pessoas com o planejamento estratégico, idéias estas presentes na ENAP (2006) e em Bergue (2007b).

A partir da observação participante, entendeu-se que, de fato, a Gestão de Pessoas no TRE ainda está muito vinculada ao que está previsto no Plano Estratégico, em termos de ações. Precariamente, há iniciativas pró-ativas no sentido de se tornar um *parceiro estratégico* (ULRICH, 2000) das demais unidades.

Como *consultor interno* (NAKAYAMA, 2001) e *agente de mudanças* (ULRICH, 2000), não se notam evidências, principalmente porque as outras unidades têm pouco conhecimento dos “serviços” que a SGP dispõe, ao mesmo tempo em que, como organização típica do Judiciário, está ainda presente uma cultura de centralização na tomada de decisões referente à gestão de pessoas, sendo que os gestores das demais áreas não tem clareza suficiente de que são gestores de pessoas, mas sim consideram que isto é papel da Secretária da SGP.

Com relação às palavras e significados apresentados no Quadro 2, percebe-se que há uma relação entre “foco estratégico da gestão de pessoas” e “capacitação” (orçamento de capacitação e capacitação em si), bem como com “comunicação” (“ampliação da comunicação”, “maior acesso às informações internas” e “aproximação com os servidores”), aspectos estes já comentados quando relacionados à Gestão Estratégica de Pessoas com a NAP.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA SGP

Esta etapa da pesquisa pode ser considerada aquela em que se torna mais evidente a triangulação de dados proposta por Patton (1987 *apud* Schröder, 2005),

pois na identificação e descrição dos processos críticos da SGP foram utilizadas todas as fontes de coleta de dados, a saber:

- a) literatura técnica: ao se realizarem a análise documental e a análise de conteúdo, adotou-se por base os processos da moderna gestão de pessoas, sugeridos por Chiavenato (1999), especialmente. Estes foram considerados como as próprias categorias na análise de conteúdo;
- b) documentação: essencial para esta etapa a análise documental do “Regulamento Interno” e do “Plano Estratégico 2008-2011”;
- c) entrevistas: nestas, uma questão abordava diretamente os processos críticos, e outra abordava os processos de maneira genérica sob a perspectiva da avaliação institucional. Além disso, indiretamente, nas outras questões apareceram referências a processos;
- d) observação participante: presente assim como nas demais etapas, não como técnica principal, mas sim como complementação dos demais dados.

Iniciando a análise pelo “Regulamento Interno” (Anexo B deste trabalho), constatou-se que este não se mostra um documento que contribua ao propósito ao diagnóstico de processos estratégicos, porque se trata de um documento descritivo, que expõe exaustivamente todas as atividades realizadas na SGP, nas Coordenadorias e nas suas Seções.

Nem todas estas atividades que ali constam podem ser consideradas estratégicas, nem diretamente relacionadas à natureza da gestão de pessoas. Processos como “fornecer crachás de identificação” ou “acompanhar a execução de contratos e convênios afetos às suas atividades” são atividades operacionais, necessárias, mas que servem de apoio para processos mais estratégicos, os quais são de fato o foco deste trabalho.

Para verificar, então, os processos estratégicos, utilizou-se como referência o “Plano Estratégico 2008-2011”. Após, quanto aos processos críticos, as entrevistas foram a principal referência. A partir da análise dos dados coletados e das categorias de processos propostas por Chiavenato (1999), construiu-se o Quadro 3, que segue na próxima página.

CATEGORIAS	Processos Estratégicos	Processos Críticos
	Plano Estratégico 2008-2011	Entrevistas
Agregando Pessoas	- prospecção de lideranças;	
Aplicando Pessoas	- avaliação e acompanhamento do desempenho dos servidores, com foco em Competências;	- avaliação de desempenho (2); - progressão na carreira; - remoção; - lotação
Recompensando Pessoas	- acompanhamento da saúde dos servidores do quadro de pessoal; - preparação para aposentadoria;	- saúde dos servidores; - folha de pagamento (2); - afastamento dos servidores; - controle de frequência dos servidores
Desenvolvendo Pessoas	- implantação de estágio nas unidades com foco em desenvolvimento da visão sistêmica; - criação de grupos de estudos voluntários para propor ações no âmbito das unidades; - desenvolvimento de lideranças; - capacitação dos servidores; - promover e incentivar a instrutoria interna em todas as unidades da Secretaria do Tribunal; - desenvolvimento técnico e pedagógico do ensino a distância;	- planejamento da capacitação; - levantamento das necessidades de capacitação; - execução das capacitações; - desenvolvimento de lideranças;
Mantendo Pessoas	- criação de canais para apresentação e divulgação de projetos desenvolvidos pelos servidores e unidades; - fortalecimento do programa de desenvolvimento gerencial; - instituição de programa de medição de clima organizacional; - integração de servidores.	- relacionamento interpessoal com os servidores do interior; - estabelecimento de processo de comunicação interna;

Quadro 3 – Processos Estratégicos e Críticos da SGP

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Ressalta-se que, para os processos estratégicos, foram consideradas tanto ações do Plano Estratégico quanto objetivos e estratégias. Alguns foram aglutinados em um só (por exemplo: avaliação de desempenho dos servidores e implantação de gestão por competências), principalmente aqueles cujo objetivo ao qual estavam atrelados era compartilhado por outra unidade; outros foram sintetizados; e outros desconsiderados, como “implantação de ferramenta de desenvolvimento e acompanhamento de carreira”, por já terem sido concretizados e também por estarem diretamente relacionados a algum processo maior (no caso em tela: avaliação de desempenho).

Da observação do Quadro 3, à primeira vista, percebe-se que os processos estratégicos estão bastante concentrados no desenvolvimento e na manutenção de pessoas, que não deixam de ser categorias relacionadas. Na categoria “monitoramento de pessoas”, não apareceu nenhum processo. Isto é bem compreensível, considerando que esta categoria abarca os sistemas de informações gerenciais, isto é, banco de dados relativos aos servidores, desde dados pessoais até número de eventos de capacitação por ano, sendo mais uma rotina operacional, embora as informações armazenadas podem ser utilizadas de maneira estratégica, como “matéria-prima” para a extração de indicadores.

Realizando um cruzamento entre as duas colunas do Quadro 3, constata-se que alguns processos considerados como críticos também são estratégicos, como a avaliação de desempenho, o fortalecimento do programa de desenvolvimento gerencial (desenvolvimento de lideranças), o acompanhamento da saúde dos servidores, a capacitação dos servidores (planejamento, levantamento de necessidades e execução das capacitações; ensino a distância), a comunicação interna (estabelecimento de canais para apresentação e divulgação de projetos). Há algumas hipóteses que podem explicar esta convergência:

- a) na SGP, apesar de divulgado somente neste ano, o Plano Estratégico encontra-se bastante assimilado, o que faz com que os gestores desta Secretaria tenham bem presentes as ações estratégicas que precisam realizar e monitorar;
- b) falta de clareza sobre o que seria um processo crítico (aqueles que precisam ser realizados sob pena de trazerem prejuízos a organização) e um processo estratégico (aqueles que alavancam os resultados da organização). Esta

hipótese é bem pertinente, pois nas entrevistas foi percebido que a maior parte dos gestores teve dificuldade em entender o que era processo crítico, havendo inclusive uma situação em que foi confundido com “processo problemático”;

- c) visão de processos restrita a rotinas operacionais. Isto também foi percebido nas entrevistas.

Ainda no Quadro 3, como processos críticos, “avaliação de desempenho” e “folha de pagamento” foram citados por dois dos entrevistados, além de alguns processos mais operacionais, como a remoção (regida por legislação específica, ou seja, sem espaço para discricionariedade do gestor), o controle de frequência e dos afastamentos dos servidores. Destaca-se que, pelo fato de serem operacionais, isto não torna estes processos menos críticos.

Retomando o “Regulamento Interno”, verifica-se que todos os processos que aparecem no Quadro 3 estão expressos no regulamento, exceto os associados a projetos a serem implantados, como a mediação de clima organizacional, por exemplo, a qual mesmo não estando expressa, pode ser associada a alguma atribuição.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES

Nesta seção, antes de abordar-se os indicadores em si, faz-se uma breve explanação sobre a avaliação de pessoas e processos no TRE, bem como sobre os indicadores já existentes na SGP.

5.3.1 A Avaliação de Processos e de Pessoas no TRE

O tema “indicadores” está diretamente relacionado à avaliação institucional, seja do ponto de vista interno (desempenho de seus processos internos), como do ponto de vista externo (desempenho da organização perante seu contexto). Pode-se dizer que no TRE existe esta preocupação. Isto é comprovado pelo Plano Estratégico, o qual já estipula indicadores para os objetivos estratégicos, e pela própria busca da certificação *1000 pontos* no instrumento do GESPÚBLICA.

Nas entrevistas realizadas com os gestores da SGP, foi questionado se o TRE avalia adequadamente as pessoas e processos. Havia também uma questão que permitia aos entrevistados expressarem algum comentário adicional sobre este tema.

Quanto às pessoas, dois entrevistados entenderam que o TRE as avalia adequadamente. Os outros dois entrevistados consideraram que ainda há espaço para melhorar e ambos mencionaram que o ponto fraco da avaliação das pessoas é exatamente a maneira como as pessoas (avaliado e avaliadores) utilizam as ferramentas de avaliação disponibilizadas. Foi citado também o problema da estabilidade: alguns servidores, por estarem estáveis, numa “zona de conforto”, fazem a avaliação só por fazer, porque são “obrigados”.

Importante fazer um esclarecimento neste ponto: até o presente ano, os servidores estáveis (isto representa cerca da metade do quadro do Tribunal) não tinham seu desempenho avaliado. A partir de maio deste ano, com a implantação do “Sistema de Gestão de Desempenho por Competências”, todos os servidores passaram a ser avaliados, principalmente com o objetivo de se ter um delineamento de capacitação mais individualizado.

Como no serviço público a avaliação é vista ainda de uma maneira negativa (no sentido de verificar se um servidor é incompetente ou não, utilizando as palavras de um dos entrevistados), é normal que alguns servidores sintam-se desconfortáveis com este novo processo avaliativo, inclusive os gestores, que “não querem se incomodar” para não correrem o risco de perderem seu comissionamento. Logo, esta mudança cultural certamente não acontecerá de uma hora para outra e

requererá uma maior sensibilização por parte da Administração para quebrar este paradigma e fazer a avaliação de fato produzir os resultados almejados pela organização.

Outra observação sobre este aspecto diz respeito à legislação. A avaliação de desempenho de pessoas no serviço público federal é exigida pela Constituição, pela Lei n.º 8.112/90 (estatuto dos servidores federais) e pela lei n.º 11.416/06 (Plano de Cargos e Salários do Judiciário Federal), sendo que Resolução do TSE n. 22.582/07 determinou que a Justiça Eleitoral deveria avaliar pessoas por competências. Este imperativo legal pode explicar o porquê de a avaliação de pessoas estar mais avançada no TRE.

Com relação à avaliação de processos, dois entrevistados mencionaram a necessidade de se ter mapeamento de processos, pois hoje só há um processo mapeado no TRE (o processo eleições). Por conta disto, entendem que ainda há muito o que melhorar. Um dos demais entrevistados pensa que está-se no início de um trabalho que estabelecerá a avaliação de processos, o que não deixa de estar coerente com a opinião dos outros gestores. O entrevistado restante considera que não se avaliam adequadamente os processos no TRE por falta de indicadores de avaliação. Como se percebe, a avaliação de processos é algo que precisa ser mais desenvolvido no Tribunal.

Encerrando, sobre a avaliação de pessoas e de processos no TRE, o excerto extraído de uma das entrevistas resume o estágio atual em que se encontra o TRE:

Eu acho que a gente está mais desenvolvido, (...) a gente está atacando mais o foco pessoas que o foco processos, até porque uma coisa depende da outra. Acho que as duas coisas têm que andar juntas.
Alinhamento entre as duas dimensões. A idéia é que se chegue aos dois no mesmo nível, aí sim para poder se trabalhar uma administração estratégica, mais profissionalizada. (Entrevistado A)

5.3.2 Proposta de Indicadores

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, bem como na análise documental, verificou-se que a SGP já possui alguns indicadores. Um grupo deles é constituído por aqueles previstos no Plano Estratégico (conforme consta no Anexo

A). Outros advêm de órgãos que controlam o TRE, como o próprio TSE (principalmente os relativos à capacitação e à avaliação por competências) e o Tribunal de Contas da União (relacionados à folha de pagamento).

Assim, no Quadro 4, construído a partir de dados levantados na coleta de dados e utilizando como referência o Quadro 3, são apresentados os indicadores já existentes, sem considerar os do Plano Estratégico:

CATEGORIAS	PROCESSO RELACIONADO	INDICADORES
Aplicando Pessoas	Avaliação de desempenho	- 20 indicadores referentes a competências comportamentais - 8 indicadores referentes a competências técnicas
Recompensando Pessoas	Folha de pagamento	- número de acertos financeiros decorrentes da má interpretação da legislação; - número de erros da folha de pagamento; - quantidade de folhas de pagamento em relação à normalidade; - número de servidores com desconto em folha por falta não justificada;
	Controle de frequência	- absenteísmo
	Acompanhamento da saúde do servidor	- número de licenças médicas
Desenvolvendo Pessoas e Mantendo Pessoas ¹³	Capacitação dos servidores	- número total de participações nas ações de capacitação - número total de servidores capacitados - número total de servidores capacitados por unidade administrativa - investimento total efetuado - investimento total efetuado em cada unidade administrativa - média dos investimentos efetuados por treinando e por unidade administrativa - quantidade total de horas de aprendizado oferecidas - média de horas de aprendizado destinadas a cada servidor.
Monitorando Pessoas		- servidores segmentados por sexo - número de servidores pós-graduados (este também não deixa de ser um indicador de capacitação) - número de Analistas Judiciários que ocupam cargo de gestor

Quadro 4 – Indicadores Existentes na SGP
Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Como se percebe, para alguns processos críticos o TRE já dispõe de indicadores. O interessante é que nas entrevistas, assim como a partir das anotações da observação participante, constatou-se que não há conhecimento em

¹³ As categorias “desenvolvendo pessoas” e “mantendo pessoas” foram agrupadas porque, na visão desta pesquisa, estão relacionadas.

toda a SGP sobre a existência destes indicadores. Isto pode significar que falta uma maior divulgação destes dados.

Outra percepção é a da falta da análise de tendência destes indicadores. A autora deste trabalho desconhece que seja feito um acompanhamento periódico dos indicadores existentes (comparando de um ano para outro, por exemplo); mas isto não significa que ele não exista: pode existir mas não ser de conhecimento comum. Para uma gestão com foco em resultados, é essencial que se faça este acompanhamento periódico, ou que se divulgue este tipo de informação, para fins de uma atuação mais estratégica – o que este trabalho sugere, então, na seção seguinte.

Esta impressão coaduna com a manifestação de dois entrevistados, de que não há clareza quanto aos indicadores, principalmente em decorrência da não sistematização e da falta de foco de resultados. Nesta linha, acrescenta-se também dois excertos das entrevistas:

Os mesmos [os processo da SGP] são avaliados continuamente, ainda, muitas vezes de forma subjetiva e reformulados para atender, cada vez mais, com presteza e eficiência as necessidades dos clientes internos e externos. (Entrevistado A)

A gente não sabe, no nosso trabalho, qual o resultados dele em outras unidades. A gente sub-entende que sai bom quando o processo anda. (Entrevistado B)

Observando o Quadro 4, bem como a partir da observação dos indicadores do Plano Estratégico, percebe-se que há espaço para a adoção de outros indicadores. Partindo-se desta constatação, apresenta-se, nas próximas páginas, sugestão de indicadores que a SGP pode vir a adotar – nos Quadros 5 e 6. Nesta proposição, foram considerados os seguintes pressupostos e elementos:

- os processos estratégicos e críticos identificados (conforme Quadro 3);
- os indicadores sugeridos pelos gestores nas entrevistas;
- a busca pela eficiência e pela eficácia;
- a literatura técnica abordada; e

- a possibilidade de um determinado indicador ser utilizado para o atendimento dos resultados em diversos processos.

Também para a proposição, foram desconsiderados alguns processos estratégicos, pois se entende que seus indicadores estão mais relacionados a metas (conforme já consta no Plano Estratégico, de implantar até tal prazo determinado programa específico) e ações que requerem projetos que vão além da simples proposição de indicadores. Pressupõe-se que no planejamento deste projetos, após estabelecimento dos resultados almejados, é que se deve pensar quais os indicadores mais adequados. Enquadram-se neste raciocínio as seguintes ações:

- implantação de estágio nas unidades com foco em desenvolvimento da visão sistêmica;
- criação de grupos de estudos voluntários para propor ações no âmbito das unidades
- criação de canais para apresentação e divulgação de projetos desenvolvidos pelos servidores e unidades;
- instituição de programa de medição de clima organizacional;
- desenvolvimento do ensino a distância;
- relacionamento interpessoal com os servidores do interior;
- estabelecimento de processo de comunicação interna.

No Quadro 6, que apresenta indicadores para a categoria “Monitorando Pessoas”, não foi associado nenhum processo, já que não fora identificado nenhum na etapa anterior; contudo, mais uma vez se ressalva que este macroprocesso de gestão de pessoas está relacionado a todos os outros, uma vez que fornece dados básicos para os demais.

A alocação dos indicadores por “Categoria” e “Processo” obedeceu a um critério de distribuição no quadro. É importante o conhecimento disto porque, ao se analisar o Quadro 6, notar-se-á que alguns indicadores poderiam estar tanto associados a um processo quanto a outro, como o caso dos “afastamentos por motivo de enfermidade associada ao trabalho”, que poderia estar alocado no processo de “Afastamentos dos servidores”, por exemplo.

CATEGORIAS	PROCESSO RELACIONADO	INDICADORES
Agregando pessoas	Prospecção de lideranças	- servidores promovidos a cargo de gestão ou assessoria dentro da mesma unidade - gestores que não são do quadro próprio;
Aplicando Pessoas	Avaliação de desempenho dos servidores	- funcionários com alinhamento em competências
	Progressão na carreira	- funcionários não promovidos por baixo desempenho - horas de capacitação para fins de promoção.
	Lotação	<i>Turn over</i> (rotatividade) por unidade Horas de capacitação para novos servidores lotados em unidades diferentes
Recompensando Pessoas	Acompanhamento da saúde dos servidores	Afastamentos: - por motivo de enfermidade associada ao trabalho - por categoria de enfermidade
	Preparação para aposentadoria	- previsão de aposentaria por intervalo de tempo - idade média dos aposentandos - sexo dos aposentandos.
	Remuneração (folha de pagamento)	- remuneração média por servidor
	Controle de frequência dos servidores e Afastamento dos servidores	Absenteísmo - total - não justificado Horas Extras - servidores com horas a compensar
Desenvolvendo Pessoas	Desenvolvimento de lideranças	- amplitude de comando - escolaridade dos gestores
	Capacitação dos servidores	Ações de capacitação - internas (patrocinadas pelo TRE) - externas (não patrocinadas pelo TRE) Convênios firmados com instituições de educação para o auto-desenvolvimento Investimento em capacitação: - total; - descontados diárias; Servidores não capacitados
	Promoção da instrutoria interna	- capacitações com instrutoria interna
Mantendo Pessoas	Fortalecimento do programa de desenvolvimento gerencial	- capacitações sugeridas decorrentes da avaliação por competências
	Integração de servidores	- eventos promovidos abertos a todas as unidades

Quadro 5 – Sugestão de Indicadores para a SGP

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

CATEGORIA	INDICADORES
Monitorando Pessoas	Perfil da força de trabalho: - por sexo; - por idade; - por escolaridade (ensino médio, ensino superior e pós graduação) Composição da força de trabalho: - servidores do quadro próprio; - não-servidores do quadro próprio (cedidos, requisitados, terceirizados, estagiários);

Quadro 6 – Sugestão de Indicadores de Monitoramento de Pessoas

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A descrição dos indicadores propostos nos Quadros 5 e 6 encontra-se no Apêndice B deste documento. Além destes indicadores, que em termos de perspectivas do BSC estão bastante associados a “Pessoas, Aprendizado e Crescimento” e “Orçamento” (aqueles que dizem respeito aos investimentos), sugere-se também que a SGP adote indicadores para monitorar as demais perspectivas, conforme o Quadro 7 a seguir. Na perspectiva de “Sociedade e *Stakeholders*”, reduziu-se este grupo aos clientes internos (outras unidades):

PERSPECTIVA	INDICADORES	DESCRIÇÃO
<i>Stakeholders</i>	Pesquisa de satisfação com os serviços: - da SGP como um todo; - por Coordenadoria	Nível de satisfação dos clientes internos (outras unidades), numa escala numérica
Processos Internos	Atendimento de solicitação	Tempo médio de atendimento a solicitações feitas a SGP: - capacitações; - certidões, declarações; - adicionais de qualificação;
	Servidores por profissionais de gestão de pessoas	Relação entre o número total de servidores lotados na SGP sobre o total de servidores
	Participação dos servidores da SGP em comissões de trabalho	Verificar como a SGP está desempenhando seu papel de parceiro estratégico

Quadro 7 – Sugestão de Indicadores para Processos Internos e *Stakeholders*

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Estes são os indicadores que se propõe, não existindo a pretensão de se esgotar as possibilidades, já que existe uma infinidade que poderia ser utilizada; porém, considera-se que, para uma Secretaria que ainda não dispõe de uma cultura de indicadores, estes seriam mais que apropriados para dar o passo inicial nesta direção.

5.4 SUGESTÃO DE SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO

A sistemática de acompanhamento dos indicadores propostos compreende a obtenção e rastreabilidade dos dados, a periodicidade de cada indicador e a coordenação deste acompanhamento.

Sobre a obtenção e rastreabilidade dos dados, todos os entrevistados entenderam que os indicadores existente atualmente na SGP são de fácil extração, pois o Tribunal dispõe de sistemas de gestão de pessoas onde se encontram disponíveis os dados necessários para esta rastreabilidade. Para os indicadores relativos aos investimentos com capacitação, seria necessário haver um intercâmbio entre a SGP e a Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF), pois é aquela Secretaria que detém os dados relativos ao orçamento de capacitação e diárias pagas em função da capacitação.

Com relação ao acompanhamento, trata-se de uma atividade mais complexa. Um dos entrevistados sugeriu que se construísse inclusive um sistema de informações gerenciais (SIG) para tanto. Esta seria a situação ideal: desenvolver uma ferramenta informatizada para extrair os dados dos bancos do demais sistemas e gerar os indicadores. Como esta possibilidade é dependente da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), é necessário que se desenvolva um projeto específico para solicitar a eles.

Esta possibilidade de se trabalhar com um SIG não pode impedir que se faça o acompanhamento dos indicadores, isto é, acompanhamento dos indicadores não pode ficar dependente do oferecimento de um sistema informatizado. Desta maneira, propõe-se que, para o momento, sejam utilizadas planilhas eletrônicas (como o *MS Excel* ou o *BROffice*) para a obtenção e acompanhamento dos indicadores, uma vez que estes aplicativos dispõem de ferramentas como gráficos e funções que podem ser empregadas para esta finalidade.

No que diz respeito à periodicidade, há duas dimensões que precisam ser consideradas. A primeira é a de obtenção dos indicadores. Alguns dos indicadores não precisam ser obtidos no curto prazo. Por exemplo, os indicadores sobre o perfil da força de trabalho: em um órgão público, há uma certa estabilidade quanto ao

quadro de servidores, logo, informações sobre sexo e idade são relativamente fixas e não precisam ser geradas mensalmente.

Outro grupo de indicadores, relacionado a resultados e efetividade das ações da SGP, precisa ter um acompanhamento mais de curto prazo, como é o caso do “Alinhamento com as competências”. Existindo um valor mais baixo para este indicador, a SGP precisará atuar de maneira a proporcionar as capacitações necessárias para promover este alinhamento. No Apêndice B, também consta sugestão de periodicidade de geração para cada indicador sugerido. A proposta dessa periodicidade levou em conta a experiência da observadora-participante no contexto da SGP, bem como a natureza de cada indicador.

A outra dimensão do acompanhamento envolve a análise da evolução dos indicadores no tempo. Sugere-se que, anualmente, seja elaborado um relatório com todos os indicadores para que de um ano para outro possa se comparar os resultados, verificar se pode existir uma tendência, se de fato a SGP está conseguindo atender os resultados. Este relatório também deve computar os indicadores já existentes, bem como aqueles do Plano Estratégico que são passíveis de análise comparativa.

Quando da construção do relatório, é importante que se analisem os indicadores de forma sistêmica, isto é, procurando relações entre eles, bem como investigando o porquê de tal resultado no indicador X, tal resultado no indicador Y, ... verificar o quanto do desempenho de um indicador advém de uma ação interna e quanto é por influência do ambiente externo, de variáveis que nem sempre são de controle da SGP. Este tipo de comportamento visa a se ter um posicionamento estratégico da SGP, procurando produzir resultados a partir de ações próprias e não reativamente ao ambiente.

As informações levantadas devem ser utilizadas como “insumo” para a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas no TRE, para a concretização do que se denomina de “gestão baseada em *fatos*”. Usando um exemplo para ficar mais claro: na hipótese de haver um alto índice de afastamento dos servidores por motivo de enfermidade associada ao trabalho, a SGP deve promover um programa de ações que tanto previna as principais enfermidades, como deve proporcionar um atendimento médico e ambulatorial (e psicológico, se for caso) mais direcionado para este tipo de enfermidade.

No que tange à coordenação do acompanhamento dos indicadores, sugere-se que fique sob responsabilidade da Assessoria Técnica (ASTE) da SGP, uma vez que se trata de cargo que tem contato direto com a Secretária e cuja natureza das atribuições, conforme o “Regulamento Interno”, contempla o caráter sistêmico que este trabalho exige. Além disso, propõe-se que, nas Coordenadorias, o gerenciamento dos indicadores seja atribuição do Assistente do Coordenador.

Concluindo, estas informações encerram este capítulo, bem como a apresentação da proposta. No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o intuito de propor indicadores relevantes para aferir os resultados organizacionais no que tange à gestão de pessoas. Para tanto, foram identificados os processos estratégicos e críticos da SGP e então, sugeridos alguns indicadores. Os procedimentos metodológicos levaram em conta principalmente os dados levantados em entrevistas com os gestores e a Assessoria Técnica da SGP, bem como se utilizou como alicerce conceitual a literatura técnica sobre o tema.

A maneira como foi conduzida esta pesquisa demonstra uma das principais limitações deste estudo. Primeiro, porque não foi possível entrevistar um os gestores e, em segundo plano, pelo fato de ser percebido nas entrevistas que nem todos os gestores têm claro conhecimento do que são processos críticos que precisam ser monitorados. Esta percepção pode ser explicada pelo fato de o TRE ser ainda uma organização bastante burocrática, na qual a gestão e a execução acontecem separadamente.

Esta conclusão é endossada pelo estágio em que se encontra a gestão de pessoas no TRE sob o ponto de vista da “Nova Administração Pública” (NAP) e da “Gestão Estratégica de Pessoas” (GEP). Conforme apresentado na análise dos dados, a existência do Plano Estratégico, assim como de ferramentas gerenciais, sinalizam para uma gestão alinhada com as novas tendências, mas, apesar de existirem as ferramentas, as práticas em si ainda não demonstram uma gestão estratégica.

Em alguns pontos, percebe-se uma certa resistência dos servidores em fazerem uso das novas ferramentas. Esta resistência advém, em parte, das disfunções da administração burocrática, entre elas a “pessoalização do cargo”, decorrente da estabilidade, e a super-especialização dos servidores, que contribui para que não queiram fazer as coisas “de outro modo”, afinal, sempre fizeram “daquele jeito, naquele setor”.

Outra constatação com relação a isto é o fato de a gestão estar mais avançada em aspectos em que a lei impõe (como a avaliação de desempenho dos servidores), o que pode ser considerado exemplo de uma gestão impulsionada por imperativos externos e não em recursos internos. Ainda, não se pode fazer uma

avaliação da gestão de pessoas no TRE e do estágio de avanço em termos de gestão pública se não for realizado um comparativo com outros órgãos, trazendo uma contribuição que surgiu em uma das entrevistas.

Nesta perspectiva de comparação com outros órgãos, sugere-se, como eventual continuidade deste trabalho, que se busque no futuro promover uma avaliação dos indicadores internos em relação a outras organizações, sejam elas privadas ou públicas, para se verificar, comparativamente, em que “grau” está a gestão de pessoas do TRE.

Outra sugestão que pode ser considerada para a continuidade deste trabalho, assim como para seu aprimoramento é verificar, junto às demais unidades que utilizam os serviços da SGP, o que precisa ser avaliado para melhorar a parceria estratégica, de maneira que a SGP procure qualificar ainda mais seus serviços para atender as outras áreas.

É relevante, no curto prazo, que todos os servidores da SGP sejam informados sobre a necessidade e importância de se trabalhar com indicadores de desempenho. Há que se promover uma sensibilização das equipes para que de fato esta ferramenta atinja os fins a que se propõe: uma política de avaliação permanente.

As pessoas precisam ter clareza de que a utilização de indicadores não vem para mostrar “que este processo está ruim; que esta Coordenadoria é boa, aquela é má”, não visa apenas a monitorar processos, mas sim para alavancar o desempenho da gestão de pessoas e auxiliar na realização das atribuições da Secretaria como um todo.

Voltando às limitações da pesquisa, outro fator que dificultou a proposta deste trabalho foi a inexistência de processos mapeados na SGP. Conforme afirmado anteriormente, nem todos os gestores conheciam os processos críticos de seu setor. Esta carência levou a seguinte reflexão no decorrer deste trabalho: até que ponto vale a pena ter indicadores se não há conhecimento claro dos processos? Esta foi uma das principais conclusões deste estudo, a da necessidade de fazer o mapeamento de processos, assim como de verificar o que de fato é crítico e estratégico.

Encerrando, mais uma vez se ressalta que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema “indicadores do TRE”; pelo contrário, resume-se a ser um ponto de partida para outras ações na SGP e, quem sabe, no próprio Tribunal.

BIBLIOGRAFIA

BARIANI, Edison. Nacional por depuração – Guerreiro Ramos e a redução sociológica. **Perspectivas**, São Paulo, v. 28, p. 105-118, Jul./Dez. 2005.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. A absorção de tecnologias gerenciais na administração pública: o caso dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007. p.1-16.

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 56 de 20 de dezembro de 2007. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2007. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>>. Acesso em: 1 ago. 2008.

_____. **Lei n.º 10.842**. Cria cargos e funções nos quadros de pessoal dos tribunais regionais eleitorais, destinado as zonas eleitorais, de 20 de fevereiro de 2004. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

_____. **Lei n.º 11.202**. Extingue e cria cargos e funções nos quadros de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais, de 29 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

_____. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/pdrae.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2007.

_____. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA). **Instrumento para avaliação da gestão pública**: 500 pontos. Brasília: GESPUBLICA, 2005.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução TSE n.º 22.572**. Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências, de 11 de setembro de 2007 (republicação). Disponível em: <<http://intranet.tse.gov.br/>>. Acesso em: 01 out. 2008.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução TSE n.º 22.582**. Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências, de 30 de agosto de 2007. Disponível em: <<http://intranet.tse.gov.br/>>. Acesso em: 01 out. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELLAGNELO; Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DRUCKER, Peter F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Material de curso a distância baseado na internet. E-book do Curso. Brasília, DF: ENAP, 2006. 47 p. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br>> (acesso restrito). Acesso em: 10 mai. 2007.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Programa de Pós-Graduação em Sistema de Gestão pela Qualidade Total, Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3.ed., 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa**

em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAYANO, Jorge; CALDAS, Eduardo de Lima. **Indicadores para o diálogo.** GT Indicadores – plataforma Contrapartes Novib. São Paulo, 2002, n. 8, Out/2002.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Biblioteca Pioneira Editora, 1979. 2.ed.

MANN, Chris; STEWART, Fiona. **Internet communication and qualitative research: a handbook for researching on-line.** London: Sage, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et. al. **Tendências em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 211-233.

NORTON, David. P.; KAPLAN, Robert. S. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – balanced scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 50, n. 4, p. 6-29, Out./Dez. 1999.

PIMENTA. Carlos César. O Estado do século XXI: do estado burocrático ao estado de mercado. In: **7º Congresso de Administração do COPPEAD/UFRJ - Negócios**

e Empresas Brasileiras no Terceiro Milênio, Rio de Janeiro, 1998. p.1-13. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 21 out. 2007.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do Poder Judiciário sobre a óptica do Governo Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 127-134, Abr./Jun. 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **História da Justiça Eleitoral**. *Intranet* do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2008a]. Disponível em: <http://ibase.tre.gov.br/index.php/Hist%C3%B3ria_da_Justi%C3%A7a_Eleitoral>. Acesso em: 06 ago. 2008.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Resolução TRE n.º 158**. Aprova a nova estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, de 25 de maio de 2006a. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. **Gestão Estratégica**. Porto Alegre, 2008b. Disponível em: < <http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 23 maio 2008.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. **Enquete dirigida aos servidores do TRE**. Porto Alegre, 2007b.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. **Plano Estratégico TRE-RS**. Porto Alegre, 8 mar. 2008c.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Comissão do Programa de Qualidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul – PQJERS. **Relatório Avaliação Continuada da Gestão Pública**. Porto Alegre, 2006b.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Estrutura do TRE: Secretaria**. *Intranet* do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2007a]. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999, 2.ed.

SCHRÖEDER, Christine da Silva . **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. 2005. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERCEIRO, Cluvio Bueno Soares. **Proposição de indicadores de recursos humanos: um estudo de caso na Rio Grande Energia S/A**. Monografia de conclusão de curso de graduação. UFRGS, Porto Alegre, fevereiro/ 2003.

ULRICH. David. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia** (Natal), 2002, vol.7, n. spe, ISSN 1413-294X.

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

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

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

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

Quadro 8 – Estratégias, objetivos e ações conforme o Plano Estratégico do TRE 2008-2011

Fonte: elaboração própria, a partir de Rio Grande do Sul (2008c).

ANEXO B: EXCERTO DO REGULAMENTO INTERNO DO TRE (VERSÃO NÃO OFICIAL)

TÍTULO IV DAS COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS SUPERIORES E DE SUAS UNIDADES

CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS SUPERIORES VINCULADOS À DIRETORIA-GERAL

Seção VI Da Secretaria de Gestão de Pessoas

Art. xx. Compete à Secretaria de Gestão de Pessoas o planejamento e a execução das atividades pertinentes à Gestão de Pessoas. *(Sugestão: explicitar um pouco mais as competências da Secretaria)*

Art. xx. A Secretaria de Gestão de Pessoas tem a seguinte estrutura:

I – Assessoria Técnica

II – Gabinete

III – Coordenadoria de Desenvolvimento

a) Seção de Capacitação

b) Seção de Planejamento

c) Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho

IV – Coordenadoria de Pessoal

a) Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial

b) Seção de Cadastro e Benefícios

c) Seção de Frequência e Efetividade

d) Seção de Pagamentos

V – Coordenadoria Técnica

a) Seção de Aposentadorias e Pensões

b) Seção de Direitos e Deveres

c) Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal

Subseção I

Da Assessoria Técnica

Art. xx. Compete à Assessoria Técnica da Secretaria de Gestão de Pessoas:

I – sugerir ações com vistas a subsidiar os planos e projetos desenvolvidos pela Secretaria;

II – acompanhar o planejamento e o desenvolvimento de projetos;

III – assessorar o Secretário nos assuntos de sua competência.

Subseção II

Do Gabinete

Art. xx. Compete ao Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas:

I – assistir ao Secretário na coordenação dos órgãos sob sua direção, fornecendo-lhe o suporte operacional necessário ao desempenho de suas atribuições;

II – executar atividades de apoio administrativo e processual;

III – receber, conferir e arquivar declarações de bens e rendas apresentadas por autoridades e servidores.

Subseção III

Da Coordenadoria de Desenvolvimento

Art. xx. Compete à Coordenadoria de Desenvolvimento promover estudos e pesquisas e propor políticas e diretrizes que orientem as ações de desenvolvimento dos servidores; sugerir ações com vistas a subsidiar os planos e projetos desenvolvidos pela Secretaria.

Art. xx. À Seção de Capacitação compete:

I – acompanhar e controlar a implementação das atividades de capacitação

constantes de plano anual de capacitação e desenvolvimento;

II – manter o registro dos eventos e dos participantes de ações de capacitação;

III – receber e registrar os certificados das ações de capacitação;

IV – realizar tutoria de acompanhamento nas ações de capacitação à distância;

V – organizar e acompanhar os eventos e reuniões de capacitação;

VI – acompanhar a execução de contratos e convênios afetos às suas atividades;

VII – cadastrar e atualizar dados em sistema de gestão de pessoas relativos às atribuições da Seção.

Art. xx. À Seção de Planejamento compete:

I – implementar políticas e diretrizes que orientem as ações para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, inclusive na metodologia do ensino a distância;

II – planejar e implementar plano anual de capacitação e desenvolvimento do Tribunal;

III – elaborar relatórios referentes à execução dos programas de desenvolvimento para os servidores;

IV – diagnosticar necessidades, propor e avaliar ações voltadas ao desenvolvimento humano e à qualidade de vida dos servidores;

V – avaliar a efetividade das ações de capacitação implementadas;

VI – acompanhar a execução de contratos e convênios afetos às suas atividades.

Art. xx. À Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho compete:

I – desenvolver as ações necessárias para a convocação, nomeação e posse de candidatos habilitados em concurso público;

II – desenvolver as ações necessárias para a realização de concurso de remoção;

III – organizar e manter atualizados os registros dos cargos efetivos, providos e vagos;

IV – propor e controlar a distribuição de cargos efetivos nas unidades do Tribunal;

V – gerenciar os procedimentos de lotação de servidores;

VI – realizar os procedimentos necessários ao envio de atos de admissão e desligamento de servidores ao Tribunal de Contas da União;

VII – desenvolver estudos e executar as atividades relativas ao estágio probatório, à avaliação de desempenho e à movimentação funcional;

VIII – manter atualizados os dados relativos aos servidores decorrentes de nomeações, progressões, promoções e vacâncias;

IX – acompanhar a execução de contratos e convênios afetos às suas competências;

X – cadastrar e atualizar dados em sistema de gestão de pessoas, relativos às atribuições da Seção.

Subseção IV

Da Coordenadoria de Pessoal

Art. xx. Compete à Coordenadoria de Pessoal controlar a remuneração da prestação de serviço extraordinário no período eleitoral, prestar informações acerca da matéria de sua competência a outras unidades do tribunal e a órgãos externos, bem como sugerir ações com vistas a subsidiar os planos e projetos desenvolvidos pela Secretaria.

Art. xx. À Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial compete:

I – prestar assistência médica, odontológica e ambulatorial a autoridades eleitorais, servidores e seus dependentes legais;

II – realizar exames e perícias de saúde, bem como integrar junta médica oficial, emitindo pareceres ou laudos;

III – administrar o programa de assistência à saúde dos servidores e de seus dependentes legais;

IV – executar programa de acompanhamento à saúde dos servidores.

Art. xx. À Seção de Cadastro e Benefícios compete:

I – registrar os dados funcionais, cadastrar concessões e benefícios dos servidores ativos e seus dependentes legais, bem como dos servidores requisitados;

II – elaborar e publicar boletins internos acerca dos autos administrativos relativos a pessoal;

III – expedir carteiras funcionais;

IV – elaborar formulários, atos de concessão, portarias, certidões, declarações, informações e demais documentos relativos à competência da Seção.

Art. xx. À Seção de Frequência e Efetividade compete:

- I – controlar a frequência e registrar a lotação dos servidores;
- II – controlar as marcações e alterações de férias;
- III – registrar e controlar a prestação de serviço extraordinário;
- IV - administrar permissões de uso de sistema de controle de ponto;
- V – fornecer crachás de identificação.

Art. xx. À Seção de Pagamentos compete:

- I - efetuar os cálculos dos vencimentos, dos proventos, das gratificações, dos adicionais e demais vantagens financeiras;
- II – elaborar folhas de pagamento;
- III – elaborar e encaminhar declarações de imposto retido na fonte, guias de recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e informações à Previdência Social, relação anual de informações sociais, bem como os dados necessários para cálculo atuarial às instituições competentes;
- IV – elaborar e disponibilizar contracheques e comprovantes anuais de rendimentos;
- V – calcular e disponibilizar margens consignáveis;
- VI – lançar em folha de pagamento as consignações obrigatórias e facultativas;
- VII – elaborar certidões, declarações e prestar informações relativas à competência da Seção.

Subseção III

Da Coordenadoria Técnica

Art. xx. Compete à Coordenadoria Técnica instruir os processos que versem acerca da legislação de pessoal e jurisprudência; propor atos normativos em matérias de sua competência; sugerir ações com vistas a subsidiar os planos e projetos desenvolvidos pela Secretaria.

Art. xx. À Seção de Aposentadorias e Pensões compete:

- I – iniciar e instruir processos administrativos e elaborar os atos que versem sobre tempo de serviço e de contribuição, auxílio-natalidade, licenças do plano de seguridade social do servidor, auxílio-funeral, auxílio-reclusão, assistência à saúde, união estável, designação de

companheiro para fins de pensão, inclusão de dependentes dos servidores, isenção tributária, créditos e débitos de inativos, pensionistas e falecidos;

II – examinar, instruir, e propor a concessão ou revisão de aposentadorias e pensões, bem assim de reversão ao serviço público;

III – controlar benefícios concedidos a aposentados e pensionistas e proceder, sempre que houver alterações na legislação, ao reexame dos processos administrativos de aposentadoria e pensão;

IV – manter cadastro atualizado dos inativos, dependentes, instituidores de pensão e respectivos pensionistas;

V – elaborar certidões e declarações solicitadas por servidores ativos, inativos e pensionistas na área de sua competência;

VI – efetuar periodicamente o recadastramento de servidores inativos e de pensionistas com vistas à manutenção dos proventos e pensões;

VII – orientar a aplicação da legislação sobre pessoal, iniciando e instruindo processo administrativo específico quando houver alteração na legislação que necessite ser submetida à deliberação superior, salvo matéria de competência das demais unidades;

VIII – propor atos normativos, na área de sua competência, visando à uniforme aplicação da legislação de pessoal, analisando-os e elaborando-os em conjunto com a Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal;

IX – fornecer às demais unidades da Secretaria subsídios relativos à legislação, à doutrina e à jurisprudência de pessoal na área de sua competência;

X – cadastrar e atualizar dados em sistema de gestão de pessoas, relativos às atribuições da Seção;

XI – elaborar informações e fornecer elementos de fato e de direito relativos à instrução de ações judiciais na área de sua competência;

XII – instruir e acompanhar o encaminhamento de processos administrativos à Secretaria de Controle Interno e Auditoria e ao Tribunal de Contas da União, e atender às diligências determinadas por esses órgãos em processos de sua competência;

XIII – preparar e controlar matéria sujeita a publicação na imprensa oficial.

Art. xx. À Seção de Direitos e Deveres compete:

- I – iniciar e instruir processos e elaborar os atos que versem sobre jornada de trabalho, regime de compensação de horários,

serviço extraordinário e horário especial; normas e tabelas remuneratórias; teto remuneratório, isonomia e irredutibilidade de vencimentos; consignações, reposições e indenizações ao erário; vantagens: indenizações, gratificações e adicionais; férias; licenças, afastamentos e as ausências do art. 97 da Lei n. 8.112, de 11 dezembro de 1990;

II – examinar originariamente e instruir os processos administrativos que versem sobre direitos e vantagens, bem como suas revisões e pedidos de reconsideração e recursos;

III – analisar as concessões requeridas por servidores ativos e inativos e propor decisão, na área de sua competência;

IV – proceder ao levantamento periódico dos elementos necessários à concessão, de ofício, de direitos e vantagens decorrentes do exercício de cargos efetivos, de cargos em comissão ou de funções comissionadas;

V – orientar a aplicação da legislação sobre pessoal, iniciando e instruindo processo administrativo específico quando houver alteração na legislação que necessite ser submetida à deliberação superior, salvo matéria de competência das demais unidades;

VI – instruir processos sobre acumulação de cargos;

VII – prestar apoio técnico e administrativo a comissões constituídas para apuração de responsabilidade em processos administrativos disciplinares, bem como instruir os processos no que respeita a aspectos como a necessidade, regularidade, eficiência e prescrição dos procedimentos disciplinares;

VIII – propor atos normativos, na área de sua competência, visando à uniforme aplicação da legislação de pessoal, analisando-os e elaborando-os em conjunto com a Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal;

IX – fornecer às demais unidades da Secretaria subsídios relativos à legislação, doutrina e jurisprudência de pessoal na área de sua competência;

X – cadastrar e atualizar dados em sistema de gestão de pessoas, relativos às atribuições da Seção;

XI – elaborar informações e fornecer elementos de fato e de direito relativos à instrução de ações judiciais na área de sua competência;

XII – instruir e acompanhar o encaminhamento de processos administrativos à Secretaria de Controle Interno e Auditoria e ao Tribunal de Contas da União, e atender às diligências determinadas por esses órgãos, em processos de sua competência.

Art. xx. À Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal compete:

I – iniciar e instruir processos e elaborar os atos que se refiram a concurso público; provimento, nomeação, posse e exercício; estágio probatório e estabilidade; readaptação, reintegração, recondução, disponibilidade e aproveitamento; vacância; remoção, lotação e redistribuição; substituição; promoção e progressão; instrutoria interna e capacitação de recursos humanos; requisição e cessão; estágios e serviço voluntário;

II – acompanhar os atos normativos e decisões do Diretor-Geral, do Presidente e do Tribunal, pertinentes à área de sua competência;

III – fornecer subsídios relativos à doutrina e jurisprudência, orientando a aplicação da legislação na área de sua competência;

IV – analisar e elaborar, em conjunto com as demais unidades da Secretaria, as propostas de atos normativos, instruções e regulamentos, visando à uniforme aplicação da legislação de pessoal;

V – elaborar informações e fornecer elementos de fato e de direito relativos à instrução de ações judiciais na área de sua competência;

VI – instruir e acompanhar o encaminhamento de processos administrativos à Secretaria de Controle Interno e Auditoria e ao Tribunal de Contas da União, e atender às diligências determinadas por esses órgãos, em processos de sua competência;

VII – propor redação, inclusão e exclusão dos verbetes da consolidação de entendimentos administrativos da área de pessoal.

TÍTULO V

DAS ATRIBUIÇÕES DO PESSOAL

CAPÍTULO I

DAS ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS DE DIREÇÃO, CHEFIA E ACESSORAMENTO

Seção II

Dos Secretários

Subseção III

Do Secretário de Gestão de Pessoas

Art. xx. Incumbe ao Secretário de Gestão de Pessoas:

I – propor e incentivar práticas de formação e de contínuo desenvolvimento dos servidores;

II – promover a gestão de conflitos e o desenvolvimento relacional entre os servidores;

III – acompanhar e supervisionar os procedimentos relativos à movimentação interna de pessoal;

IV – conceder aos servidores adicionais de tempo de serviço de qualificação; gratificação de atividade de segurança; abono de permanência; auxílios transporte e pré-escolar; horário especial; averbação de tempo de serviço e de contribuição;

V – autorizar aos servidores a percepção de auxílio-alimentação; as ausências previstas no art. 97 da Lei n. 8.112/90; os afastamentos em virtude de júri e outros serviços

obrigatórios por lei; os deslocamentos para nova sede, conforme o art. 18 da Lei n. 8.112/90; os afastamentos em virtude de licenças à gestante, à adotante e à paternidade; os afastamentos em virtude de licenças para tratamento da própria saúde, por motivo de doença em pessoa da família e por motivo de acidente em serviço ou doença profissional; as alterações de férias.

VI – propor a realização de concursos públicos e a prorrogação do prazo de sua validade.

APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Apresentação e contextualização:

Antes de iniciar, explicar brevemente ao entrevistado o porquê da entrevista, a finalidade e os objetivos desta pesquisa, e a importância da participação dele. Também conceituar brevemente o que se entende por indicador, tendo em vista o referencial teórico abordado pela pesquisa até então, bem como o conceito de *efetividade*.

Questões:

- 1) Você considera que o TRE avalia adequadamente seus processos e pessoas? Justifique.
- 2) Os processos no TRE parecem acompanhar as tendências da nova administração pública? Como? E como isso é avaliado?
- 3) A gestão de pessoas no TRE tem foco estratégico. Você concorda? Justifique.
- 4) O que você considera processo crítico em sua Coordenadoria / na Secretaria de Gestão de Pessoas?
- 5) A sua Coordenadoria/Secretaria de Gestão de Pessoas tem indicadores claros de avaliação de pessoas e processos? Quais seriam?
- 6) Os indicadores do seu setor atendem perspectivas inerentes a resultados em termos de:
 - efetividade de processos?
 - efetividade de aprendizado e crescimento de pessoas?
 - efetividade no atendimento ao cliente externo?
 - efetividade no atendimento a outras demandas? Quais seriam essas demandas (ex.: ambientais)?
- 7) Esses indicadores são de fácil obtenção e rastreabilidade? É fácil obtê-los e acompanhá-los? Como isso se dá?
- 8) Na sua percepção, que outros indicadores poderiam ser utilizados pelo seu setor, e com que objetivos?
- 9) Se não há indicadores, na sua visão, o que falta para que se estabeleça uma política abrangente de avaliação, sobretudo no seu setor?
- 10) Que outro comentário você teria a fazer sobre avaliação de desempenho de processos e pessoas, em linhas gerais?

APÊNDICE B: DESCRIÇÃO DOS INDICADORES PROPOSTOS

Nesta parte, é realizada uma descrição dos indicadores propostos, procurando-se defini-los, apresentar a metodologia de cálculo e sua periodicidade. Também se coloca o objetivo de se ter determinado indicador, bem como o setor da SGP que poderia ficar encarregado da obtenção do indicador, lembrando que a coordenação do trabalho como um todo ficaria sob responsabilidade da Assessoria Técnica.

Um último esclarecimento que se faz é que, indicadores que dizem respeito a percentuais, deve ser subentendido ao final do cálculo a multiplicação pelo fator 100.

Agregando Pessoas

I. Servidores promovidos a cargo de gestão ou assessoria dentro da mesma unidade

Definição: Percentual de servidores que ocupam posição de lideranças por promoção interna na mesma unidade (Secretaria, Gabinete ou Assessoria)

Objetivo: Identificar o estímulo aos servidores de uma mesma unidade a tornarem-se chefes

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores da mesma unidade investidos em cargo de chefia ou assessoria}}{\text{Total de chefias ou assessorias nomeadas na unidade no período}}$$

Periodicidade: Semestral

Responsável: GAB SGP

II. Gestores que não são do quadro próprio

Definição: Percentual de servidores que investido em posição de chefia que não são do quadro próprio

Objetivo: Verificar o incentivo ao preenchimento de cargos de chefia por profissionais do quadro próprio

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores chefes do quadro}}{\text{Total de chefias do TRE}}$$

Periodicidade: Semestral

Responsável: GAB SGP

Aplicando Pessoas

I. Funcionários com alinhamento em competências

Definição: Percentual de servidores com avaliação de desempenho por competências igual ou superior a 70 pontos (total de 100). Este indicador pode ser estratificado por unidade (Secretaria, Assessoria, Gabinete), sendo fonte de informação para cada gestor local.

Objetivo: Identificar futuras ações de capacitação, realocação de servidores entre outros.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores com desempenho igual ou superior a 70}}{\text{Total de servidores avaliados}}$$

Periodicidade: Mensal

Responsável: CODES

II. Funcionários não promovidos por baixo desempenho

Definição: Número de servidores não promovidos por avaliação de desempenho inferior a 70
 Objetivo: Promover acompanhamento mais aproximado dos servidores nesta situação
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores com desempenho inferior a 70}}{\text{Total de servidores em promoção}}$$

 Periodicidade: Mensal
 Responsável: CODES

III. Horas de capacitação para fins de promoção

Definição: Número de horas de capacitação por servidor para fins de capacitação, considerando a necessidade de 80 horas
 Objetivo: Identificar os servidores que precisam ser capacitados para serem promovidos, com a finalidade de planejar as capacitações necessárias. Este indicador relaciona-se diretamente com a capacitação.
 Metodologia de apuração: Total de horas por servidor em desenvolvimento na carreira (somatório das horas de capacitação oferecidas pelo Tribunal).
 Periodicidade: Mensal
 Responsável: CODES

III. Rotatividade por unidade

Definição: Percentual de alteração de lotação dos servidores por setor (considerando a menor unidade: Seção, Gabinete ou Assessoria)
 Objetivo: Captar a flutuação de pessoal por setor. Este indicador é fonte de referência para verificar lideranças e necessidades de capacitação, entre outras ações.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores com nova lotação alterada no setor}}{\text{Total de vagas do setor}}$$

 Periodicidade: Trimestral
 Responsável: GAB SGP

IV. Horas de capacitação para servidores lotados em unidades diferentes

Definição: Número de horas de capacitação por servidor para servidores que estão lotados em unidades diferentes há menos de 1 ano.
 Objetivo: Verificar se os servidores alocados nas diferentes unidades do Tribunal estão recebendo a capacitação adequada. Este indicador pode ser cruzado com o alinhamento individual de competências, considerando as competências técnicas da unidade em que se encontra lotado.
 Metodologia de apuração: Total de horas por servidor lotado em setor diferente (somatório das horas de capacitação oferecidas pelo Tribunal).
 Periodicidade: Trimestral
 Responsável: CODES

Recompensando Pessoas

I. Afastamentos por motivo de enfermidade associada ao trabalho

Definição: Percentual de servidores que tiram licença médica por motivo de doenças ocupacionais (lesão de esforço repetitivo, estresse, etc, definidas pela Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde - CID)
 Objetivo: Promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores, por meio de ações preventivas. Este indicador relaciona-se também com o controle frequência e efetividade dos servidores, bem como com a gestão do clima organizacional.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores afastados por doenças ocupacionais}}{\text{Total de afastamentos por licença médica}}$$

 Periodicidade: Mensal
 Responsável: COPES

II. Afastamentos por categoria de enfermidade

- Definição: Percentual de servidores que tiram licença médica, categorizados por tipo de enfermidade (estas categorias deverão observar a Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde – CID e serem definidas pela SAMOA)
- Objetivo: Promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores, por meio de ações preventivas. Identificar enfermidades recorrentes nos servidores, procurando direcionar as ações do “Programa de Acompanhamento da Saúde dos Servidores”
- Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores afastados por categoria}}{\text{Total de afastamentos por licença médica}}$$
- Periodicidade: Mensal
- Responsável: COPES

III. Previsão de aposentadorias por intervalo de tempo

- Definição: Número de servidores em condições de se aposentar no intervalo dos próximos 3 anos
- Objetivo: Identificar futuras lotações e promover ações mais direcionadas para a preparação para a aposentadoria para o grupo de servidores.
- Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores afastados por categoria}}{\text{Total de afastamentos por licença médica}}$$
- Periodicidade: Semestral
- Responsável: COTEC

IV. Idade média dos aposentandos

- Definição: Média de idade do grupo de servidores que poderá se aposentar dentro de três anos (estratificação do indicador anterior)
- Objetivo: Promover ações mais direcionadas para a preparação para a aposentadoria para o grupo de servidores.
- Metodologia de apuração:
$$\frac{\sum \text{das idades dos servidores aposentandos}}{\text{total de servidores aposentandos}}$$
- Periodicidade: Semestral
- Responsável: COTEC

V. Sexo dos aposentandos

- Definição: Proporção de servidores do sexo masculino e do sexo feminino do grupo de servidores que poderá se aposentar dentro de três anos (estratificação do indicador III)
- Objetivo: Promover ações mais direcionadas para a preparação para a aposentadoria para o grupo de servidores.
- Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores do sexo feminino (ou masculino) aposentandos}}{\text{Total de servidores aposentandos}}$$
- Periodicidade: Semestral
- Responsável: COTEC

VI. Remuneração média por servidor

- Definição: Remuneração média dos servidores (incluindo vencimento básico, gratificações, serviço extraordinário e outras vantagens pecuniárias)
- Objetivo: Ter conhecimento de como é remunerada em média a força de trabalho
- Metodologia de apuração:
$$\frac{\sum (\text{soma}) \text{ de todas as vantagens pecuniárias de natureza remuneratória}}{\text{Total de servidores}}$$
- Periodicidade: Mensal
- Responsável: COPES

VII. Absenteísmo total

Definição: Demonstra o nível de abstenção ao trabalho
 Objetivo: Monitorar a freqüência do servidores, bem como identificar possíveis níveis de insatisfação dos servidores.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de dias úteis não trabalhados}}{\text{Número de servidores (descontados férias e licenças de longo prazo)} \times \text{n.º dias úteis}}$$

 Periodicidade: Mensal
 Responsável: COPES

VIII. Absenteísmo não justificado

Definição: Demonstra o nível de abstenção ao trabalho decorrente de motivo não justificado (este é o absenteísmo real)
 Objetivo: Monitorar a freqüência dos servidores, bem como identificar possíveis níveis de insatisfação dos servidores.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de dias úteis não trabalhados por falta injustificada}}{\text{Número de servidores (descontados férias e licenças de longo prazo)} \times \text{n.º dias úteis}}$$

 Periodicidade: Mensal
 Responsável: COPES

IX. Servidores com horas a compensar

Definição: Demonstra o percentual de servidores que têm horas a compensar (positivas ou negativas) nos próximos dois meses
 Objetivo: Identificar eventuais sobrecargas de trabalho e suas causas (saldos positivos), bem como verificar casos recorrentes de menor freqüência ao trabalho (saldo negativo). Este indicador pode ser estratificado por unidade e deve ser calculado separadamente para saldo positivo e negativo.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores saldo de horas a compensar}}{\text{Total de servidores}}$$

 Periodicidade: Mensal
 Responsável: COPES

Desenvolvendo Pessoas

I. Amplitude de comando

Definição: Demonstra o número de servidor por gestor
 Objetivo: Identificar o tamanho médio das equipes de trabalho, para verificar se estão adequadamente dimensionadas, considerando a natureza das atribuições de cada unidade.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Total de servidores} - \text{servidores gestores}}{\text{Total de gestores}}$$

 Periodicidade: Semestral
 Responsável: GAB SGP

II. Escolaridade dos gestores

Definição: Percentual de servidores gestores com ensino médio, graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), bem como formação dos servidores por área de conhecimento (Direito, Administração, Engenharia)
 Objetivo: Direcionar melhor a capacitação e o desenvolvimento dos gestores.
 Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de gestores por nível de escolaridade}}{\text{Total de gestores}} \quad \left| \quad \frac{\text{N.º de gestores por área de conhecimento}}{\text{Total de gestores}}$$

 Periodicidade: Semestral
 Responsável: CODES

III. Ações de capacitação internas

Definição: Percentual de ações de capacitação patrocinadas (corresponde a um desembolso financeiro) pelo Tribunal

Objetivo: Verificar a proporção de ações patrocinadas pelo Tribunal. Este indicador deve ser relacionado com aqueles exigidos pela Resolução TSE n.º 22.572, para fins de análise da efetividade das capacitações, relação custo-benefício, etc.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º ações de capacitação internas}}{\text{Total de ações de capacitação realizadas (internas + externas)}}$$

Periodicidade: Trimestral

Responsável: CODES

IV. Ações de capacitação externas

Definição: Percentual de ações de capacitação não patrocinadas (decorrentes de cortesias de fornecedores ou convites de outros órgãos públicos).

Objetivo: Verificar a proporção de ações não patrocinadas pelo Tribunal. Este indicador deve ser relacionado com aqueles exigidos pela Resolução TSE n.º 22.572, para fins de análise da efetividade das capacitações, relação custo-benefício, etc.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º ações de capacitação externas}}{\text{Total de ações de capacitação realizadas (internas + externas)}}$$

Periodicidade: Trimestral

Responsável: CODES

V. Convênios firmados com instituições de educação

Definição: Percentual de convênios firmados com instituições de educação.

Objetivo: Verificar a efetividade dos contatos com as instituições de educação, pois nem todos os convênios buscados são de fato realizados. Este indicador está diretamente relacionado com a atribuição da CODES em promover alternativas para o auto-desenvolvimento dos servidores.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º ações de convênios realizados}}{\text{Total de tentativas de firmar convênios}}$$

Periodicidade: Semestral

Responsável: CODES

VI. Investimento total em capacitação

Definição: Percentual do investimento em capacitação em relação ao orçamento total realizado

Objetivo: Mensurar o quanto do orçamento anual do Tribunal é destinado para a capacitação dos servidores. Este indicador pode ser calculado também em função do orçamento com pessoal, considerando que em órgãos públicos a maior parte do orçamento é destinada para o pagamento dos servidores.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Total de gastos com capacitação}}{\text{Valor total do orçamento realizado}}$$

Periodicidade: Trimestral

Responsável: CODES

VI. Investimento em capacitação, sem considerar diárias

Definição: Percentual do investimento em capacitação em relação ao orçamento total realizado

Objetivo: Mensurar o valor real do orçamento anual do Tribunal destinado para a capacitação dos servidores, descontadas as diárias (valores desembolsados em função de deslocamento, que não agregam valor à capacitação em si)

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Total de gastos com capacitação - valor pago em diárias para a capacitação}}{\text{Valor total do orçamento realizado}}$$

Periodicidade: Trimestral

Responsável: CODES

VII. Servidores não capacitados

Definição: Percentual de servidores que não tem horas de capacitação
 Objetivo: Identificar casos críticos de servidores aos quais nunca foi oportunizada uma capacitação. Este indicador pode ser cruzado com outros, para verificar o comportamento de chefias, a motivação do servidor, a abrangência da política de capacitação, a lotação, entre outros. Embora seja um percentual, deve ser apontado cada servidor.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores com zero horas de capacitação}}{\text{Total de servidores}}$$

 Periodicidade: Trimestral
 Responsável: CODES

VIII. Capacitação com instrutoria interna

Definição: Percentual de ações de capacitação ministradas por instrutores internos
 Objetivo: Promover políticas de incentivo a instrutoria interna, se for o caso. Este indicador pode ser utilizado em conjunto com outros que venham a ser estabelecidos para a instrutoria interna.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de ações de capacitação com instrutoria interna}}{\text{Total de ações de capacitação}}$$

 Periodicidade: Trimestral
 Responsável: CODES

IX. Capacitações sugeridas decorrentes da avaliação de competências

Definição: Percentual de ações de capacitação oferecidas a partir das sugestões da avaliação de desempenho por competências
 Objetivo: Verificar o quanto o instrumento de avaliação de desempenho está sendo utilizado no direcionamento da capacitação

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de ações de capacitação ofertadas a partir da avaliação de desempenho}}{\text{Total de capacitações sugeridas na avaliação de desempenho}}$$

 Periodicidade: Trimestral
 Responsável: CODES

X. Eventos abertos a todas as unidades

Definição: Número de eventos oferecidos no decorrer do ano abertos a todos os servidores do quadro
 Objetivo: Verificar as oportunidades de integração oferecidas aos servidores. Este indicador deve ser conjugado com outros sobre a integração estabelecidos no Plano Estratégico.

Metodologia de apuração: Número de eventos oferecidos no decorrer do ano abertos a todos os servidores do quadro
 Periodicidade: Semestral
 Responsável: CODES

Monitorando Pessoas

I. Perfil da força de trabalho por sexo

Definição: Proporção de servidores do sexo masculino e do sexo feminino
 Objetivo: Promover ações mais direcionadas da SGP, principalmente na área de saúde e qualidade de vida.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores do sexo feminino (ou masculino)}}{\text{Total de servidores}}$$

 Periodicidade: Semestral
 Responsável: COPES

II. Perfil da força de trabalho por idade

Definição: Proporção de servidores por faixa etária
 Objetivo: Promover ações mais direcionadas da SGP, principalmente na área de saúde e qualidade de vida. Este indicador pode ser relacionado com o de aposentadoria. Devem ser estabelecidas as faixas etárias (18 a 25; 25 a 35; etc)

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{Número de servidores por faixa etária}}{\text{Total de servidores}}$$

Periodicidade: Semestral
 Responsável: COPES

III. Perfil da força de trabalho por escolaridade

Definição: Percentual de servidores com ensino médio, graduação e pós graduação (especialização, mestrado e doutorado).
 Objetivo: Ter conhecimento da qualificação formal do quadro de servidores. Pode ser utilizado para lotação, capacitação, instrutoria interna...

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores por nível de escolaridade}}{\text{Total de servidores}}$$

Periodicidade: Semestral
 Responsável: COPES

IV. Composição da força de trabalho: servidores do quadro próprio

Definição: Percentual de servidores do quadro
 Objetivo: Identificar o quanto do capital humano disponível na organização é do quadro próprio.

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de servidores do quadro próprio}}{\text{Total de trabalhadores (servidores do quadro + estagiários + cedidos + requisitados)}}$$

Periodicidade: Semestral
 Responsável: COPES

V. Composição da força de trabalho: não-servidores do quadro próprio

Definição: Percentual da força de trabalho que não é do quadro próprio
 Objetivo: Identificar o percentual de trabalhadores que não é do quadro próprio. Este dado é importante principalmente em relação à Zonas Eleitorais, onde a presença de cedidos e requisitados é maior. Pode ser estratificado por categoria: estagiários; cedidos...

Metodologia de apuração:
$$\frac{\text{N.º de trabalhadores sem vínculo com o TRE}}{\text{Total de trabalhadores (servidores do quadro + estagiários + cedidos + requisitados)}}$$

Periodicidade: Semestral
 Responsável: COPES