



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

**ESTUDO DE CASO PARA ENSINO: REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DAS
ELEIÇÕES NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**NATAL-RN
2014**

REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DAS ELEIÇÕES NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE

PAULA KARINA DE NÓBREGA¹
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO²

Introdução

O maior objetivo do Tribunal Regional Eleitoral é a realização das Eleições. Um enorme evento, pensado em todos os detalhes, que envolve a montagem de 1.608 (um mil, seiscentos e oito) locais de votação, com 7.184 (sete mil, cento e oitenta e quatro) Seções Eleitorais, para permitir o direito ao voto a 2.342.627 (dois milhões, trezentos e quarenta e dois mil, seiscentos e vinte e sete) eleitores em todo estado do Rio Grande do Norte. Esta é a atividade fim do Tribunal Regional Eleitoral do RN, a realização do processo eleitoral, garantindo o livre exercício do direito de votar e ser votado a todos os cidadãos.

O planejamento para realização do processo eleitoral começa no ano anterior ao pleito e a partir do primeiro mês do ano eleitoral todos os servidores trabalham com foco no dia da Eleição, para que tudo transcorra com excelência até a hora de proclamar os eleitos. Todos os setores se envolvem, a prioridade da instituição é a eleição.

A realização da eleição envolve diversas atividades, diretas e indiretas. A cada dois anos, após o pleito, o Tribunal realiza a “Avaliação das Eleições”, uma reunião com a presença de servidores de todas as Zonas Eleitorais do TRE-RN, da Diretoria-Geral, Secretários e servidores lotados na Sede, para uma avaliação geral de como ocorreu à realização do pleito.

No ano de 2010, após a realização das eleições gerais, antes do dia desta reunião, a servidora Ana Luiza ouvia pelos corredores do prédio do Tribunal “Se eles falarem sobre tal assunto eu já me preparei, vou mostrar que aconteceu assim e assim...”, ou então, “Ainda bem que não sou eu que vou falar sobre tal assunto, vai ser polêmico, vão questionar muito...”.

1. Discente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

2. Doutorado em Administração, Professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Agitação geral nos corredores, todos se preparam para os ataques, todos preparam suas defesas. Apreensão. Muita tensão. É possível sentir o ambiente pesado ao passar pelos corredores e nas conversas entre os colegas sobre o evento que está por vir.

Embora a cena tenha elementos de rivalidade, de prestação de contas, trata-se de uma única equipe que irá se encontrar para avaliar o evento que é a razão de ser da instituição, seu grande objetivo. Mas a verdade, é que os grupos se vêem como se existissem dois lados, como se os servidores formassem dois grupos, um pertencente a Sede do Tribunal e o outro formado pelos servidores lotados nas Zonas Eleitorais. Para quem observa, a leitura que se faz é de que os grupos estão reunidos para encontrar culpados.

Ana Luiza observando atenta a todo esse contexto e por já ter estado do “outro lado”, lotada em uma Zona Eleitoral, agora observa a cena do lado oposto, na Sede do Tribunal, e reflete: por que os grupos não se sentem como uma grande equipe e com um objetivo comum a ser atingido?

O Tribunal Regional Eleitoral do RN

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TRE/RN é um órgão público com a missão de gerenciar o processo eleitoral no Estado e tem como missão “Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia”. A visão de futuro do Tribunal é “Promover a integração do ambiente interno, a excelência no atendimento à sociedade e a consolidação da credibilidade da justiça eleitoral”.

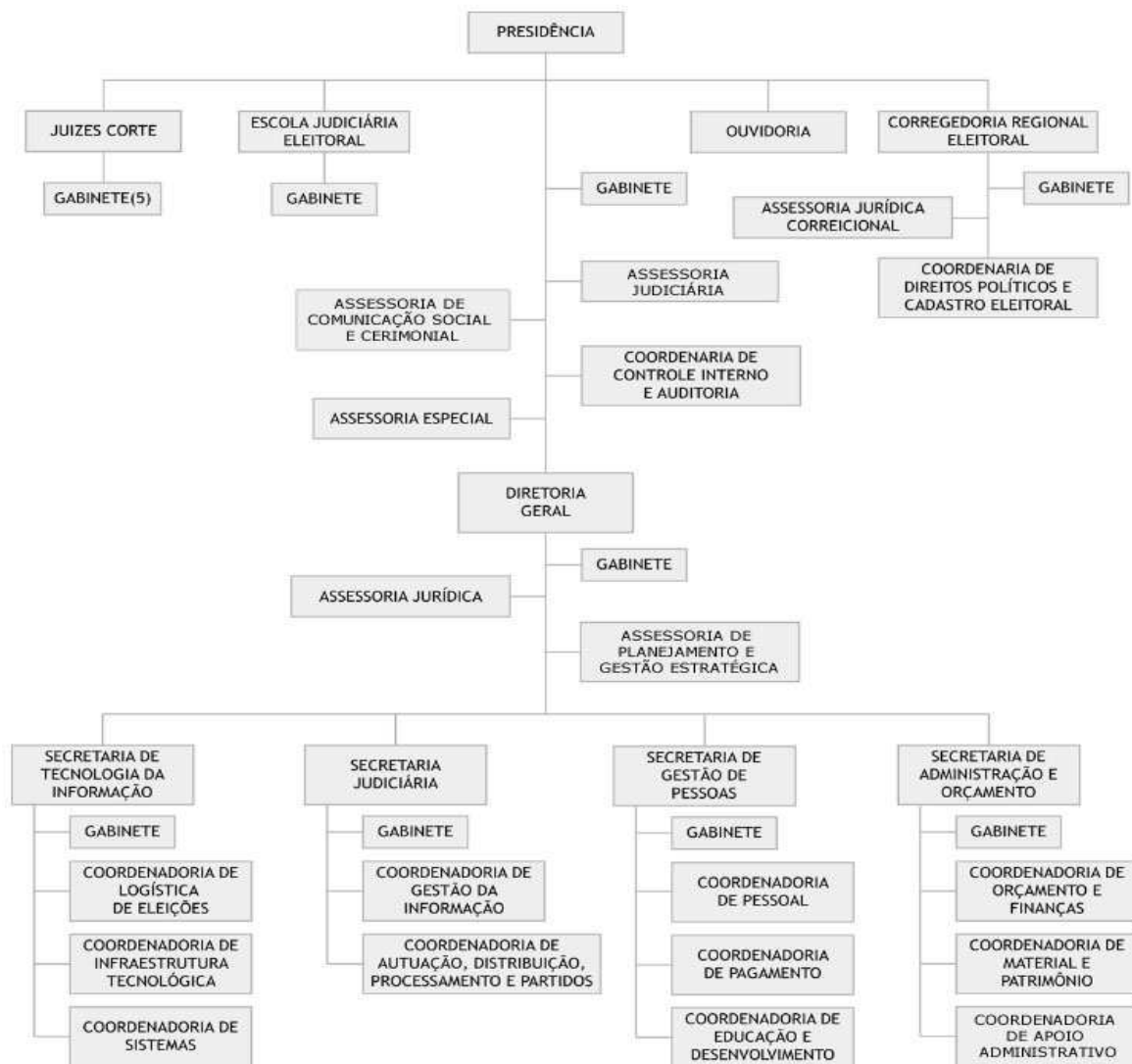
Com Sede na Capital e jurisdição em todo o Estado, compõe-se de dois Juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça, de dois Juízes, dentre Juízes de Direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça, de um Juiz Federal escolhido pelo Tribunal Regional Federal da Quinta Região e de dois Juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, por nomeação do Presidente da República, indicados pelo Tribunal de Justiça.

Dentre os Desembargadores do Tribunal de Justiça, um atuará como Presidente e o outro como Vice-Presidente, assumindo as funções de julgadores na Corte e as funções administrativas do Tribunal, acumulando este segundo a Corregedoria Eleitoral. O organograma demonstra a distribuição das unidades que compõem o Tribunal Eleitoral.

O Tribunal Eleitoral pode ser visto assim, como sendo composto pela Corte Eleitoral, onde acontecem os julgamentos eleitorais em segunda instância e elaboração das

normas necessários ao funcionamento da instituição, e a Sede Administrativa, que é composta por Presidência, Corregedoria, Diretoria-Geral e 4 (quatro) Secretarias, como mostra o organograma da figura 1.

Figura 1- Organograma do Tribunal Eleitoral

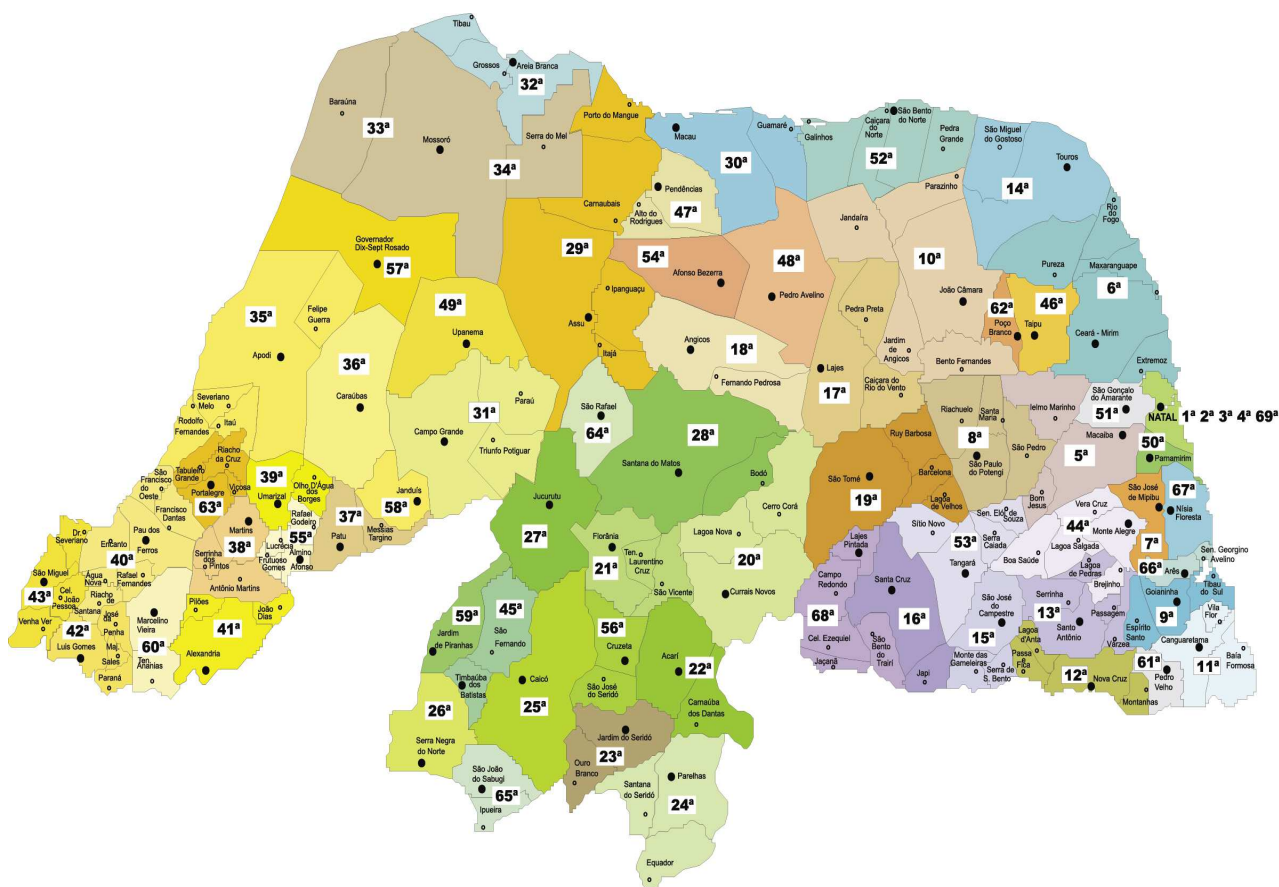


Fonte: Site do Tribunal Regional Eleitoral do RN.

Os julgamentos em matéria eleitoral de primeira instância acontecem nas 69 (sessenta e nove) Zonas Eleitorais distribuídas em todo Estado. Cada uma destas Zonas tem um Juiz pertencente ao quadro de Magistrados da Justiça Estadual designado para atuar como Juiz Eleitoral, e conta com o Cartório onde estão lotados os servidores do Tribunal Eleitoral.

No mapa, da figura 2, estão representadas todas as Zonas Eleitorais do Rio Grande do Norte com a indicação dos municípios que compõem cada uma delas.

Figura 2- Zonas Eleitorais do Rio Grande do Norte



Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do RN.

Cada um dos 69 Cartórios Eleitorais é responsável pelo gerenciamento de uma das Zonas Eleitorais, que podem ser compostas por um ou mais municípios. Atuam desde o cadastramento do eleitor, até a proclamação dos candidatos eleitos.

Zona Eleitoral: Região geograficamente delimitada dentro de um Estado, gerenciada pelo cartório eleitoral, que centraliza e coordena os eleitores ali domiciliados. Pode ser composta por mais de um município, ou por parte dele. Normalmente segue a divisão de comarcas da Justiça Estadual. (Definição do Tribunal Superior Eleitoral-TSE)

A Justiça Eleitoral avança, tecnologicamente, a passos largos. É referência mundial com a utilização da urna eletrônica, na rapidez da apuração dos resultados e está implantando a identificação biométrica do eleitor.

Na parte administrativa, a instituição encontra-se no início de sua experiência na utilização das modernas técnicas de gestão. Atualmente, os servidores estão sendo capacitados para melhor compreender e utilizar as ferramentas que garantem maior eficácia nos processos de trabalho.

Durante muitos anos o TRE/RN contou com força de trabalho de muitos servidores cedidos e requisitados, vinculados a outros órgãos da Administração Pública, principalmente Estado e Municípios. No ano de 2005 o TRE/RN contava com um total de 420 servidores, destes 146 eram os servidores efetivos que ingressaram na instituição através de concurso público, sendo 133 lotados na Secretaria do Tribunal e apenas 13 nas 69 Zonas Eleitorais, conforme pode ser visualizado nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1- Total de Servidores Efetivos do TRE/RN (2005)

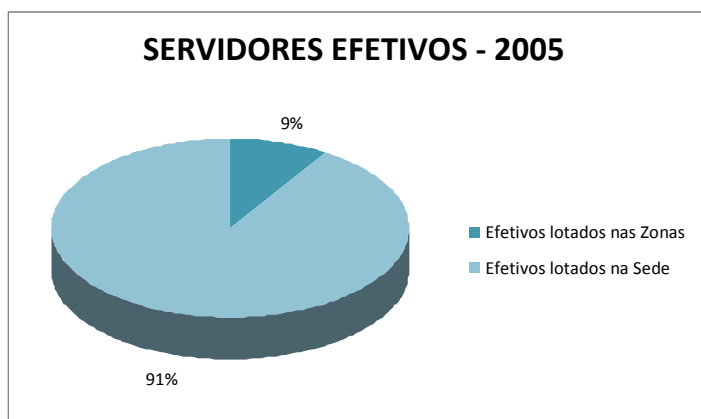
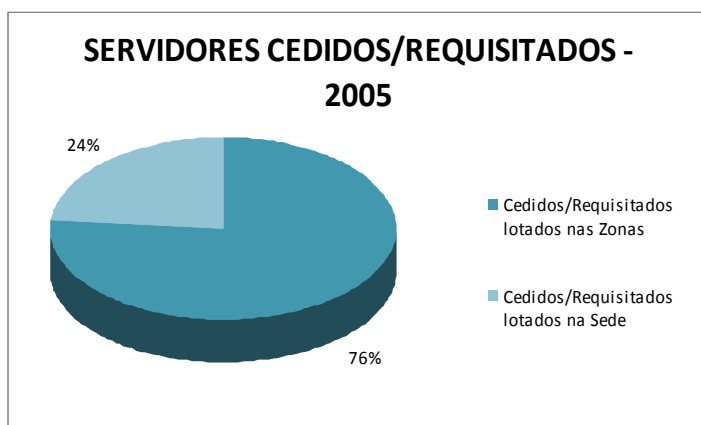


Gráfico 2- Total de Servidores Cedidos ou Requisitados pelo TRE/RN (2005)



Fonte: Dados fornecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral do RN.

Assim, durante muito tempo, desde a regulamentação da requisição de servidores públicos através da Lei nº 6.999/1982 até o ano de 2006 com a chegada de muitos servidores efetivos, a força de trabalho nas Zonas Eleitorais foi composta, em sua maioria, por servidores vinculados a outros órgãos, na condição de cedidos ou requisitados. Esta realidade se repetia em todos os Tribunais Eleitorais do país, onde os cartórios eleitorais

desprovidos de pessoal do quadro próprio dependiam da força de trabalho pertencente a outros órgãos.

Dentre os servidores cedidos e requisitados que exerciam suas atividades laborais na Justiça Eleitoral do RN não havia uma homogeneidade de qualificação, aquela instituição não estabelecia exigência de grau de instrução ou de qualificação técnica na hora de lotar estas pessoas em seu quadro funcional. Os cargos ocupados por eles, em seus órgãos de origem, eram diversos: Auxiliar ou Agente Administrativo, Motorista, Auxiliar de Serviços Gerais, Guarda Patrimonial, Agente de Vigilância, Datilógrafo, Digitador, Escriturário, Agente de Portaria, Secretário Escolar, Assistente Fazendário, Extencionista Rural, Telefonista, Bibliotecário, Soldado, Cabo e Sargento da Polícia Militar.

Importante destacar que em cada uma das Zonas Eleitorais, o Juiz Eleitoral designava um servidor para ocupar a função de Chefe de Cartório, pessoa responsável por todo o trabalho a ser realizado, e que por muitos anos foram servidores cedidos ou requisitados que ocuparam esta função. Estes servidores, em sua maioria, eram moradores do município sede da Zona Eleitoral, pessoas fundamentais para a realização da eleição. Em geral, servidores com grande conhecimento sobre a cultura do município, de suas particularidades e das pessoas.

Eram estas pessoas que executavam as atividades planejadas pelos servidores lotados na Secretaria do Tribunal, para que se realizasse a eleição. Ao longo dos anos, esses profissionais, adquiriram larga experiência em organizar o processo eleitoral e recebiam da sede uma grande demanda de tarefas, envolvendo diversas áreas: informática, legislação eleitoral, atividades cartorárias, atendimento a eleitores, partidos e candidatos.

A relação entre os servidores efetivos e os cedidos ou requisitados era amistosa, com respeito, mas com uma hierarquia tácita, uma relação unilateral onde a sede se coloca em uma posição acima das Zonas Eleitorais.

Entre estes dois grupos de servidores existiam diferenças culturais muito fortes que se refletem na relação de trabalho, o sentimento de pertencimento a instituição, a qualificação, a diferença salarial, e ainda o status de trabalhar na Sede da instituição, localizada na capital, em contraponto ao fato de trabalhar em uma Zona Eleitoral no interior do Estado.

Em 2004, a Lei nº 10.842 criou dois cargos efetivos para cada uma das zonas eleitorais do país. No Projeto de Lei nº 7.493/202, que originou a citada norma, O Tribunal Superior Eleitoral-TSE justificou a necessidade de criação dos cargos afirmando que esta Justiça tem funcionado contando com a colaboração de servidores requisitados que, nem

sempre, são possuidores da qualificação técnica necessária e também de servidores cedidos por outros entre públicos, principalmente municípios.

Neste projeto também fica demonstrada a preocupação daquele Tribunal Superior em sua força de trabalho depender, em parte, de outros órgãos e com a possível influência político-partidária das autoridades cedentes sobre os servidores que atuam a serviço da Justiça Eleitoral, podendo ficar prejudicada a isenção destas pessoas no desempenho de suas atividades.

Desde a criação do Projeto de Lei que propunha a criação das vagas, muitas pessoas começaram a estudar objetivando fazer parte do quadro efetivo de servidores da Justiça Eleitoral. O concurso público para preenchimento dos cargos criados aconteceu em 2005, atraindo milhares de candidatos. Ana Luiza foi uma das aprovadas no concurso, após meses de muita dedicação aos estudos, e diz que jamais esquecerá a emoção que sentiu ao ver seu nome entre as pessoas aprovadas dentro do número de vagas oferecidas pelo TRE/RN. Acabara de conquistar a tão sonhada estabilidade dos servidores públicos e seria servidora de uma instituição pública federal respeitada por toda a sociedade.

Os aprovados no concurso começaram a tomar posse no ano seguinte, e este foi um ano de grandes mudanças na instituição, com a chegada de muitos servidores efetivos e, ao mesmo tempo, com a saída de grande número dos servidores cedidos e requisitados. Mudanças que afetaram diretamente as relações de trabalho.

As mudanças no TSE com a chegada dos novos servidores

Os servidores que chegaram à instituição no ano de 2006, através do concurso público realizado no ano de 2005, passaram por um concorrido processo seletivo e tiveram que estudar muito. Pessoas muito atentas aos seus direitos e a maioria com formação de nível superior, mesmo entre os aprovados para o cargo Técnico Judiciário que exigia apenas a conclusão do ensino médio. Ana Luiza é um exemplo deste perfil, mesmo possuindo formação superior, optou por concorrer ao cargo de nível médio.

As vagas do concurso foram destinadas, uma pequena parte, à Sede do TRE-RN e as demais às Zonas Eleitorais de todo o Estado. De acordo com a ordem de classificação os servidores fizeram sua escolha do local de lotação e, apesar da possibilidade de trabalhar em municípios muito distantes da capital, todos estavam eufóricos com a conquista dos cargos na Justiça Eleitoral do RN.

No mesmo dia da posse, Ana Luiza e o colega Mário José, aprovados para o cargo de Analista Judiciário, nível superior, entraram em exercício em uma Zona Eleitoral do interior e encontraram uma realidade mais dura do que a sonhada com o concurso. O cartório Eleitoral funcionava em uma pequena sala de uma casa alugada pelo Tribunal de Justiça para o funcionamento do Fórum Municipal, com estrutura precária e sem espaço suficiente para os dois servidores. Até então, a sala era ocupada apenas pela servidora requisitada que exercia a função de Chefe de Cartório.

Com a chegada dos servidores efetivos, as funções de Chefe de Cartório passam a ser exercidas por estes servidores, na maioria das Zonas os nomeados pelo Juiz Eleitoral foram os servidores que ocupam o cargo de Analista Judiciário de nível superior. Naquele momento, a situação dos servidores cedidos e requisitados não era nada confortável, perderam as funções e muitos retornaram ao seu órgão de origem. Alguns permaneceram nos cartórios eleitorais e repassaram detalhes do trabalho realizado aos recém chegados, em outros casos, a saída foi imediata e os recém chegados não encontraram, no local, quem pudesse repassar as atividades ou mostrar a documentação do cartório eleitoral.

A mudança também acontece para os servidores antigos lotados na sede. Responsáveis por todo gerenciamento das atividades administrativas do Tribunal durante anos, viram-se diante de uma nova realidade de trabalho com o aumento significativo no quantitativo de servidores efetivos, presenciando uma mudança cultural com a chegada de uma nova geração de servidores.

Como exemplo, os setores da Secretaria de Gestão de Pessoas gerenciavam a vida funcional de 146 (cento e quarenta e seis) servidores efetivos e, em um só momento, este quantitativo passou para 348 (trezentos e quarenta e oito) servidores. A chegada desse “sangue novo” na instituição também trouxe mudanças mais subjetivas, mudanças culturais, novas formas de pensar, ver gráficos 3 e 4.

Gráfico 3- Total de Servidores Efetivos do TRE/RN (2013)

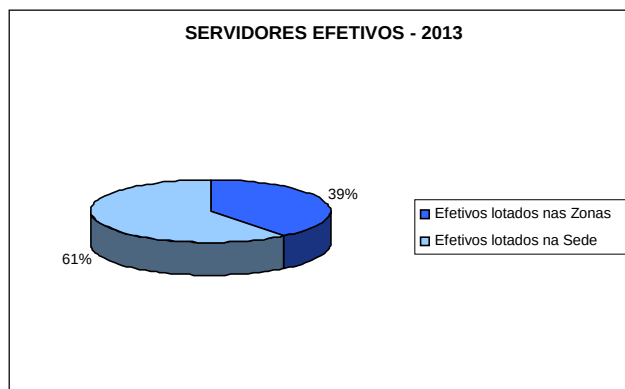
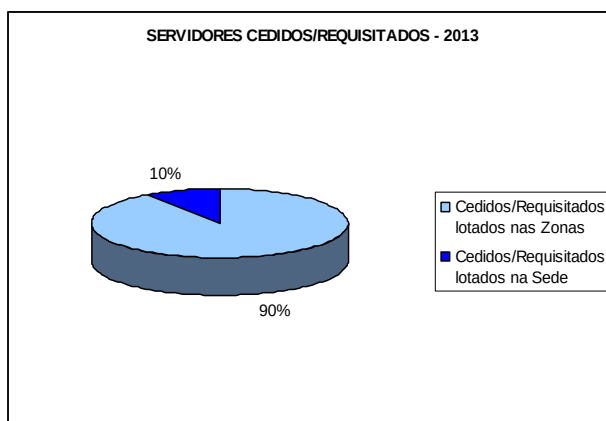


Gráfico 4- Total de Servidores Cedidos ou Requisitados pelo TRE/RN (2013)



Fonte: Dados fornecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral do RN.

As relações de trabalho entre a Sede e as Zonas Eleitorais, que antes aconteciam entre servidores cedidos ou requisitados e os servidores efetivos, passaram a ocorrer entre servidores que tem o mesmo sentimento de pertencimento a instituição, com formação mais homogeneia e com menor diferença salarial. Estes novos servidores efetivos chegam ocupando seu devido lugar e a todo o momento questionam a forma como se realizam as atividades, exigindo diretos e provocando uma mudança no funcionamento e no clima organizacional do Tribunal.

Durante todo o tempo em que contou com a força de trabalho de outros órgãos o TRE-RN, a exemplo da maioria dos Tribunais de todo o país, não desenvolveu políticas de gestão de pessoas voltadas para esta particularidade, não atuou de forma direta com ações para interferir na cultura organizacional. A cultura e o clima entre os servidores formaram-se sem a interferência direta da instituição.

A servidora, Célia Maria, que por muitos anos exerceu a função de Chefe de Cartório e foi a responsável pela condução do processo eleitoral durante várias eleições na Zona Eleitoral em que Ana Luiza foi lotada, recebeu os novos servidores com atenção e repassou parte do trabalho a ser realizado. Pouco tempo depois retornou ao seu órgão de origem.

Durante o pouco tempo de convivência com esta servidora, Ana Luiza percebeu que não havia, de forma concreta, respeito e admiração da instituição pelo trabalho realizado por aquelas pessoas que agora estavam sendo “devolvidas” aos seus órgãos de origem. Em alguns cartórios eleitorais os servidores cedidos e requisitados se recusaram a repassar as atividades aos recém chegados, demonstraram certa revolta por terem dedicado tanto tempo aquela instituição e não receberem nenhum reconhecimento.

Embora seja comum encontrar, no discurso dos servidores efetivos antigos, palavras de reconhecimento, admiração e respeito, pelo trabalho realizado e pelas pessoas que o

exerceram, ao se olhar a situação de forma institucional pouco se encontra sobre reconhecimento ao serviço prestado. Nem durante a permanência destas pessoas, nem no momento do desligamento com a Justiça Eleitoral.

No trabalho da Zona Eleitoral, a todo o momento, é necessária uma interlocução com os servidores lotados na Sede do Tribunal. Logo no início de suas atividades Ana Luiza percebeu que muitos daqueles servidores solicitavam informações e atividades aos servidores da Zona Eleitoral de forma autoritária, com uma relação hierárquica subtendida, e demonstravam haver um conceito já formado de que as habilidades e conhecimentos daqueles servidores eram limitados. Era perceptível que os servidores lotados na Sede se sentiam em uma posição superior aos lotados nas demais zonas eleitorais.

Grande parte das atividades, especialmente as diretamente relacionadas à realização do pleito eleitoral, só podem ser realizadas com a participação em conjunto de diversos setores da Sede com as zonas eleitorais. Assim, se faz necessário que a todo o momento Sede e Zonas se comuniquem para troca de informações e solicitação de atividades e documentos. Durante muito tempo, essa relação aconteceu entre servidores efetivos e servidores pertencentes a outros órgãos.

Para Ana Luiza, durante o tempo em que trabalhou na Zona Eleitoral, ficou evidente a divisão entre os servidores, transparecendo a existência de dois grupos: servidores das Zonas Eleitorais e servidores da Sede. A percepção se confirma nos momentos de encontros entre os servidores, como reuniões, capacitações, avaliações.

O dia da Reunião de Avaliação das Eleições...

A avaliação das Eleições é uma das reuniões mais importantes do Tribunal. O processo eleitoral acontece no mês de outubro, a cada dois anos, e a reunião de avaliação é geralmente realizada no mês de novembro do mesmo ano. É o momento de analisar como aconteceu o evento, que é o principal objetivo da instituição, e retirar lições para melhoria contínua das atividades realizadas. Um grande encontro entre todos os setores envolvidos na realização do pleito eleitoral.

No ano de 2010, a reunião de avaliação das eleições foi realizada no auditório do Tribunal, local com capacidade para 260 pessoas na platéia e com palco alto composto de grande mesa para palestrantes. Nestas cadeiras, destinadas a platéia, apenas 69 estavam ocupadas, sendo um servidor de cada uma das Zonas Eleitorais do Estado. Na parte alta, na grande mesa, estavam a Diretoria-Geral e os Secretários.

Nos dias que antecederam a reunião, os Secretários e a Diretoria Geral fizeram um grande levantamento sobre as atividades desempenhadas para realização do processo eleitoral de 2010. Todos os setores envolvidos realizaram uma compilação de relatórios e estatísticas fazendo um relato objetivo do que foi realizado pela sede.

O clima percebido por todos antes da reunião de avaliação das eleições reflete a divisão existente entre Zonas Eleitorais e Sede. Não se pode negar a existência da distância geográfica, da diferença de atribuições e de estrutura. Mas será que isso é suficiente para explicar os sentimentos que separam os servidores? A chegada do grande número de servidores novos, grande maioria lotados nas Zonas Eleitorais, teria influência nessa sensação de divisão? Já que a maioria dos servidores mais antigos estão lotados na Sede.

Na fala dos servidores fica clara a sensação de lados diferentes e é muito comum se ouvir referência ao “Povo das Zonas” e ao “Povo da Sede”.

Nos corredores, os servidores se perguntavam “Está preparado? Quando vocês falarem sobre isso, tenho até dó, vão receber uma enxurrada de perguntas e críticas”, ou então comentavam: “Tal assunto vai ser polêmico!!! Quem é o servidor que vai falar sobre isso?” O “povo da sede” se prepara para se defender do ataque que será feito pelo “povo das zonas”. Estes foram os termos usados.

Durante a reunião o que se viu foi uma prestação de contas feita pelas unidades administrativas sobre o trabalho por elas realizado. Uma descrição sobre as atividades desenvolvidas, parecendo serem peças isoladas, onde cada uma das Secretarias apresentou as estatísticas sobre o que estava sob sua responsabilidade.

Na plateia estavam os Chefes de Cartório, responsáveis por toda condução dos trabalhos nas Zonas Eleitorais, local de extrema importância para todo o Tribunal, onde acontece a atividade fim que é o atendimento ao eleitor e a realização do processo eleitoral. Estes servidores não apresentaram nenhum relato e a eles foi dado apenas um curto espaço de tempo, ao final da apresentação de todas as Secretarias, para perguntas.

Na visão de Ana Luiza, que no momento desta avaliação encontrava-se lotada na Sede do Tribunal, portanto conhecia o trabalho das Zonas e também vivenciava o trabalho realizado pela Sede, o layout do local deixou evidente a localização de todos os atores envolvidos no processo. Uma situação de divisão que ela já observava quando seu trabalho era realizado na Zona Eleitoral. Os servidores das Zonas sentados na plateia ouvindo o relato dos gestores, Diretoria Geral, Secretários e Coordenadores, que falaram sobre como as ações foram realizadas para efetivação do pleito eleitoral. Demonstração dos números, dos quantitativos, com um formato meramente informativo.

A impressão que Luiza tinha, na ocasião, era que embora tenha sido aberto este espaço para as perguntas, não houve um debate ou uma avaliação sobre o pleito eleitoral, o que transpareceu foi que a Administração apresentou seus dados e que os questionamentos dos servidores das Zonas Eleitorais foram respondidos naquele momento apenas com números.

O que aconteceu antes e durante a realização desta avaliação diz muito sobre o clima entre os servidores lotados nas Zonas Eleitorais, espalhadas por todo Estado, e os servidores que trabalham nos prédios localizados na Capital, a Sede do Tribunal. Há certo clima de rivalidade, de lados opostos, não é possível perceber um sentimento de equipe. O que transpareceu, nos dias que antecederam a reunião, foi que os servidores das Zonas Eleitorais se preparam para questionar as decisões tomadas pela administração e os que estão lotados na Sede, representando os setores, preparam-se para a defesa.

A política de Gestão de Pessoas no TRE/RN

O organograma do TRE/RN divide sua área administrativa em Secretarias, subdividindo-as em Coordenadorias e Seções. Assim, a Secretaria de Gestão de Pessoas abriga as Coordenadorias de Pessoal, de Pagamento e de Educação e Desenvolvimento.

A atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas se concentra nas atividades burocráticas e para atender as determinações normativas. Dentre as ações para os servidores, o Tribunal conta com uma comissão de qualidade de vida no trabalho, serviço médico e odontológico.

A Gestão de Pessoas é centrada nas normas que regem os servidores, suas atribuições e suas formas de movimentação dentro da carreira. Os servidores contam com plano de cargos e carreira, onde se avança de forma horizontal e a mudança de cargo acontece através de concurso público. Dentro do Tribunal a forma de ascensão possível é através das funções comissionadas, de livre nomeação por ato discricionário da Presidência.

A mudança de setor para os servidores lotados na Sede não obedece a critérios preestabelecidos e não segue nenhuma análise sobre o perfil e a formação das pessoas, sendo decida pelos gestores.

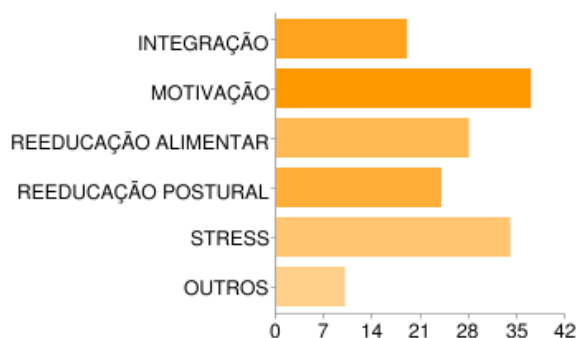
Nos casos de mudança de lotação dos servidores entre as Zonas Eleitorais, ou destas para vagas que surgem na Sede do Tribunal, é realizado o concurso de remoção. Ato interno onde os servidores interessados se inscrevem e concorrem a partir de critérios

estabelecidos em Resolução. Grande parte dos servidores deseja ser lotado na Sede do Tribunal ou em Zonas mais próximas da Capital e o concurso de remoção é uma forma objetiva para mudança de lotação destes servidores.

Foi através de um concurso de remoção que Ana Luiza passou a ser lotada na Sede do Tribunal após um ano de trabalho na Zona Eleitoral, mas nem todas as lotações entre Zonas e Sede acontecem desta forma. Existem os casos de servidores removidos para a Sede por motivo de saúde ou os que são empossados em funções comissionadas. Nestes casos é gerada uma lacuna, um claro de lotação, que quando acontece em Zona Eleitoral com poucos servidores, muitas vezes, causa sobrecarga de trabalho.

Em 2010, a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho (CQVT) realizou uma enquete para conhecer melhor as necessidades dos servidores e atuar de forma direcionada. Neste item destacado da pesquisa, é possível perceber os temas que sobressaltam na opinião dos servidores.

Na área de qualidade vida no trabalho, qual o tema que mais despertaria o seu interesse para ser discutido/trabalhado no ano?



Os resultados da pesquisa apontam que a soma dos percentuais de INTEGRAÇÃO e MOTIVAÇÃO chega a 91% (noventa e um por cento) – não representa um percentual total pela possibilidade do servidor assinalar mais de um item - mas deixa evidentes pontos muito importantes para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Os dois itens tem estreita ligação e também são evidenciados pelos comentários apontados, na pesquisa, por alguns servidores:

“Sugiro que os assuntos sejam os dois temas acima, pois um está atrelado ao outro. O Tribunal e as Zonas Eleitorais estão necessitando de INTEGRAÇÃO e MOTIVAÇÃO!!!!”.

Um dos comentários mais contundentes revela o distanciamento e a sensação de diferença existente entre os servidores lotados nas Zonas Eleitorais em relação aos lotados na Sede:

"Não existe um acompanhamento de profissional qualificado para escutar, tratar, orientar os diversos níveis de problemas/questões emocionais dos servidores lotados no interior. Acredito que, ciclos de palestras, seminários ou práticas voltadas ao bem estar dos servidores da "periferia", com a abordagem de temas que se conectem com a vida pessoal, reflexão, interação social, profissional, podem ajudar, e muito, a levar, mais leveza e satisfação às pessoas. Alguns tiram de letra estas questões, mas outros, sofrem tanto, a ponto de comprometer a própria produtividade."

Por vários anos, durante a realização de vários pleitos eleitorais foram servidores de outros órgãos que realizaram as tarefas nas Zonas Eleitorais, sob a supervisão e o comando dos servidores da Sede. As relações pessoais entre todos os servidores eram consideradas satisfatórias e as notícias eram de que os servidores das Zonas eram muito dedicados. Mas no tocante a relação de trabalho, pelas histórias contadas pelos servidores, destaca-se que sempre existiu uma hierarquia informal, uma cultura estabelecida entre quem é servidor do quadro efetivo e quem não é. A Sede estabelecia como o trabalho deveria ser realizado pelas Zonas Eleitorais.

Os servidores efetivos recém-chegados trazem uma nova forma de realizar as tarefas, questionam a forma como era feita e exigem participação efetiva nas decisões em relação ao trabalho a ser realizado pelas Zonas Eleitorais. Demonstram uma posição de participação efetiva e não apenas de executores de tarefas.

Ana Luiza reflete sobre os motivos de haver tanta distância entre "os dois lados". Além disso, se questiona sobre quais seriam as mudanças necessárias para que todos os servidores, independente da lotação, se vejam como uma única equipe?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TRE/RN é um órgão público com a missão de gerenciar o processo eleitoral no Estado, esteve presente em muitas conquistas do povo brasileiro e participa da evolução tecnológica do processo eleitoral no Brasil, desde o período das cédulas de papel e das urnas de lona, até a identificação biométrica do eleitor em uma urna eletrônica. Compõe-se de diversas unidades administrativas, Sede, Centro de Treinamento, Centro de Operações e 69 (sessenta e nove) Cartórios Eleitorais distribuídos em todo Estado, tendo que conviver com as distâncias geográficas. O formato e o clima da reunião de avaliação das Eleições serve como exemplo de uma situação existente na instituição, a divisão entre os servidores lotados na Capital e os servidores lotados nas Zonas Eleitorais do interior. A distância parece não ser apenas geográfica. O caso trata da inexistência de um sentimento de equipe única entre servidores lotados na Sede e os servidores lotados nas Zonas Eleitorais. Os dados primários foram obtidos a partir da observação da autora do caso e de entrevistas realizadas com servidores da Justiça Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos e gestão de empresas.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas; Cultura e Clima Organizacional; Desenvolvimento de Equipe.

Fontes de Dados

Os dados primários foram obtidos a partir da observação da autora do caso e de entrevistas realizadas com servidores da Justiça Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte. As observações foram feitas do ponto de vista do servidor lotado na Zona Eleitoral e também do servidor lotado na Sede do Tribunal, e compreendem o período de 2006 a 2013.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos e gestão de empresas. A metodologia indicada deverá seguir uma sequência:

- a) explicação sobre cultura organizacional, clima e desenvolvimento de equipes e seus desdobramentos para uma organização;
- b) leitura individual;
- c) discussão em pequenos grupos;

- d) apresentação em plenária de sugestões para solução dos problemas apresentados;
- e) fechamento com orientações conceituais e posicionamento do professor.

Ao longo da leitura do texto percebe-se que, além do tema principal, o caso permeia temas secundários que poderão ser abordados a critério do professor.

Questões orientadoras para discussão

- 1) Identifique as principais causas para a falta de integração entre servidores com lotações diferentes e discuta até que ponto esse problema seria um reflexo do período em que as Zonas não tinham servidores efetivos?
- 2) Que estratégias de gestão de pessoas a instituição poderá adotar para promover a integração de todos os servidores?
- 3) Sugira ações a serem adotadas pela instituição que poderão contribuir para o alcance do que estabeleceu em sua Visão de Futuro: **Promover a integração do ambiente interno.**
- 4) Relacione mudanças que podem ser feitas no formato da reunião de avaliação das eleições para que possa haver uma real participação de todos os servidores e um retorno melhor para a instituição dos assuntos discutidos.

Análise do Caso

O caso trata, principalmente, sobre cultura organizacional. Uma cultura estabelecida por muitos anos, que se formou sem a interferência intencional da Administração, e que é forçada a mudar com a chegada de um grande número de novos servidores.

Assuntos secundários também podem ser abordados, como integração, motivação, equipes e avaliação.

Considerando tratar-se de uma instituição pública e de grande porte, o contexto deve ser observado com atenção para melhor entendimento da complexidade do ambiente. Em especial, ao fato de servidores efetivos e antigos na instituição, habituados a executar tarefas de determinada forma e a relacionar-se com servidores pertencentes a outros órgãos, passam a trabalhar com um grande número de servidores efetivos recém-chegados à instituição. Havendo, sem dúvida, no primeiro cenário, uma hierarquia informal entre os servidores efetivos e lotados na Sede e os servidores das Zonas Eleitorais na condição de

“emprestados”. Importante avaliar o tamanho da mudança dentro da instituição e da vida laboral das pessoas.

Algumas instituições públicas avançam a passos lentos em relação à qualidade administrativa e na implantação de técnicas modernas e eficazes de gestão. No caso do Tribunal Eleitoral o avanço se concentra na área tecnológica. A gestão das outras áreas, em especial, a de pessoas se baseia nas normas que devem ser seguidas, havendo pouca interferência dos gestores na qualidade de vida no trabalho dos servidores. De certa forma existe um engessamento que dificulta os avanços na gestão e, culturalmente, sabe-se da existência de vícios e práticas perpetuadas na gestão pública entre os servidores.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte conta com um quadro de servidores muito bem qualificados que desempenham suas atribuições com competência e credibilidade perante a sociedade, porém ainda necessita avançar em qualidade administrativa, em melhoria dos processos de trabalho e mais ainda, em Gestão de Pessoas.

Mediante esta situação encontramos em Catelli et.al (n.d,p.2)

Sabe-se que é através do trabalho que as pessoas buscam encontrar a satisfação das necessidades econômicas, sociais e emocionais e que as organizações dependem das pessoas para realizar seus objetivos, sendo esse um dos fatores condicionantes para a realização do planejamento organizacional a fim de alcançar os objetivos em todos os níveis e que estes objetivos, só serão alcançados através do esforço dos colaboradores motivados. [...] A preocupação da gestão de pessoas nos dias atuais, está na motivação dos funcionários e o que as organizações estão fazendo para que esses colaboradores produzam, se inter-relacionem e sintam-se motivados para a realização das suas tarefas.

Diante do caso relatado, podemos destacar também como ponto importante a necessidade de uma boa comunicação, tornando-se necessária para o desenvolvimento do processo administrativo, e por ter interferência direta nas relações entre as pessoas. Quando bem planejada, favorece resultados positivos para qualquer organização. Colocar a área de comunicação em um espaço estratégico na estrutura organizacional com vista a atuar além do fato de comunicar, sendo ferramenta importante na consolidação dos valores institucionais.

Uma solução encontrada pelo TRE/RN

Avaliação é um termo amplamente usado em diversos contextos, muitas vezes como sinônimo de julgamento. No contexto informal podemos avaliar um filme, um jogo, uma peça de teatro ou mesmo um ator, formando uma opinião sem utilizar critérios técnicos. Para uma avaliação formal é preciso haver um exame sistemático do objeto de observação e um

trabalho posterior de análise das informações coletadas. Trata-se de um potente instrumento de gestão que pode ser uma eficaz via de aprendizagem institucional.

Conforme relatado no texto, a reunião ocorrida no ano de 2010, após o pleito eleitoral, não conseguiu atingir o objetivo de avaliar o trabalho realizado pela instituição. Não eram utilizados critérios técnicos, e o formato adotado ressaltava a divisão existente entre servidores, deixando evidente a ausência de sentimento de equipe.

O Grupo de Trabalho instituído pela Administração para tratar dos “Treinamentos e Reuniões de Eleição”, com a atribuição de estudar e propor melhorias relacionadas ao tema, em seu relatório final, propôs que o formato da Reunião de Avaliação das Eleições fosse alterado para conseguir de fato avaliar e gerar melhorias no processo.

No ano de 2012, a reunião aconteceu em novo formato, idealizado pela Assessoria de Planejamento da instituição, e foi muito bem avaliada pelos servidores.

Todas as atividades realizadas pelos setores do Tribunal e diretamente ligadas ao pleito eleitoral foram divididas em “Processos de Trabalho” e cada um destes foi analisado e avaliado por um grupo de servidores. Houve o cuidado de que em cada grupo estivessem presentes os representantes dos setores envolvidos diretamente com aquele processo e os servidores lotados nas Zonas Eleitorais.

A partir de um levantamento prévio, cada um destes grupos recebeu todas as informações do processo de trabalho a ser avaliado, além de orientações para a condução do trabalho em grupo e formulário padrão a ser preenchido durante as discussões. Após a etapa de discussão nos grupos, todos se reuniram para que cada processo de trabalho fosse apresentado e assim fosse dada oportunidade de manifestação de todos os participantes.

Dentre as atribuições de cada um dos grupos estava a de elaborarem propostas para sanar as deficiências encontradas em cada um dos processos de trabalho.

O novo formato da reunião permitiu que o foco fosse direcionado para os objetos que realmente precisam ser avaliados: os processos de trabalho. Desta forma, ao final da reunião, a instituição tinha em mãos um rico material sobre suas atividades e uma avaliação que poderá subsidiar a tomada de decisões para implantar melhorias.

Nesta nova forma de avaliar, os servidores trabalharam nos grupos em mesas redondas onde todos podiam se olhar ao tratar os temas. Não havia assuntos sendo apresentados por um determinado grupo, e sim, todos os participantes analisando os processos de trabalho.

Importante destacar alguns detalhes que tiveram grande importância para criar um clima de tranquilidade e sentimento de equipe entre todos os participantes neste novo formato:

- Os processos de trabalho foram divulgados e os próprios servidores escolheram que processo avaliar. Assim, o servidor participou da avaliação no processo que tinham mais interesse ou afinidade, com exceção dos gestores responsáveis pela atividade que eram indicados pela administração;
- Com cada tema tratado em grupos pequenos, a avaliação foi mais detalhada e com mais qualidade;
- Não havia divisão entre servidores lotados na Sede ou nas Zonas Eleitorais. Todos os grupos eram compostos por servidores envolvidos no processo de trabalho de forma heterogênea, mas sem hierarquia;
- Durante os dois dias de realização da reunião foram realizadas atividades lúdicas que tornaram o clima mais descontraído, gerando mais envolvimento entre os servidores.

A mudança aqui relatada teve um impacto muito positivo no clima entre os servidores e amenizou a sensação de divisão existente entre Servidores lotados na Sede do Tribunal e os Servidores lotados nas Zonas Eleitorais, mas atuou apenas em um ponto das atividades da instituição. Para que ocorram mudanças mais significativas e duradouras será necessário que o Tribunal assuma políticas de Gestão de Pessoas traçadas a partir de seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Lindenalva Feltrim. HOFFMANN, Rosa Cristina. GEUS, Fernanda Cordeiro de. VASCONCELOS, Patricio Henrique. **Avaliação do sentido de realização, relações interpessoais e recompensa no trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de ensino superior do estado do Paraná. N.D.** Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais (CESCAGE), Eixo II – Indicadores e instrumentos de auto avaliação.

CHIZZOTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 10 ed. – São Paulo: Cortez, 2009. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v.16)

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica** – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.