

# NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA IMPULSIONAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE MEMÓRIA NA JUSTIÇA ELEITORAL: UM ESTUDO DE CASO

Rodrigo Costa Japiassu<sup>1</sup>

## RESUMO

Apresenta-se a situação atual das políticas públicas de memória no Poder Judiciário e a importância do desenvolvimento de pessoas para impulsionar essa política. Aponta-se o contexto normativo de institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas como parte da política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Apresenta-se a capacitação como atividade importante para os funcionários das unidades de Gestão da Memória do Poder Judiciário, para desenvolverem múltiplas habilidades, baseado em um levantamento de necessidades de treinamento. Define-se políticas públicas e seus principais elementos. Observa-se lacunas de capacitação, que limitam o desenvolvimento dos trabalhos de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral. Utiliza-se estudo de caso de natureza quali-quantitativa neste trabalho. Levantam-se como resultados as lacunas de capacitação observadas na Justiça Eleitoral quanto à Gestão da Memória. Pretende-se levantar subsídios para desenvolver um programa de capacitação específico para a realização eficaz das atividades que abrangem a Gestão da Memória, na Justiça Eleitoral.

**Palavras-chave:** Políticas públicas de memória; Políticas públicas; Desenvolvimento de pessoas; Capacitação; Levantamento de necessidades de treinamento.

## ABSTRACT

It presents the current situation of public memory policies in the Judiciary and the importance of developing people to drive this policy. The normative context of institutionalization of the people development policy is pointed out as part of the People Management policy in the Judiciary. Training is presented as an important activity for employees of the Memory Management units of the Judiciary, to develop multiple skills, based on a survey of training needs. Public policies and their main elements are defined. Training gaps are observed, which limit the development of Memory Management work in the Electoral Justice. Quali-quantitative case study is used in this work. As a result, the training gaps observed in the Electoral Justice regarding Memory Management are raised. It is intended to raise subsidies to develop a specific training program for the effective performance of activities that cover Memory Management, in the Electoral Justice.

**Keywords:** Public memory policies; Public policy; Developing people; Training; Training needs assessment.

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração Pública pela UFF, e-mail [rodrigocj76@gmail.com](mailto:rodrigocj76@gmail.com);

## 1. INTRODUÇÃO

As políticas públicas de memória do Poder Judiciário passam por um processo de estímulo às atividades de gestão da memória, a partir da edição da Resolução CNJ nº 324/2020 e do Manual de Gestão da Memória do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021). Área de natureza multidisciplinar, a gestão da memória abrange metodologias, práticas e saberes que agregam conhecimentos de áreas das Ciências Humanas e Sociais (inclusive, aplicadas), como Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia, História, Ciências Sociais, Memória Social e Patrimônio Cultural.

Esse novo momento das atividades de gestão da memória no Poder Judiciário exige o funcionamento articulado dos tribunais com outros órgãos públicos e privados, através de parcerias diversas, como convênios e acordos.

Como produtos resultantes de políticas públicas, os trabalhos ligados à gestão da memória desenvolvidos pelos Tribunais geram bens públicos (SANTOS, 2012, p. 58) que fomentam o acesso à direitos sociais diversos – como os direitos à informação, à memória e à cultura. Logo, é muito importante a adequada capacitação do corpo funcional atuante nos Tribunais nas diversas áreas que compõem a gestão da memória no Judiciário.

Reconheça-se que o levantamento de necessidades de capacitação é uma etapa importante da Gestão de Pessoas, inclusive, como parte de um “planejamento estratégico de pessoas para o setor público” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 30), contribuindo para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes desse corpo funcional (*idem*, p. 83-84) para o desenvolvimento das atividades de gestão da memória no Poder Judiciário.

Considerando-se em específico a atuação da Justiça Eleitoral na defesa e aprimoramento do processo democrático, tais atividades revestem-se de uma importância cívica acentuada, contribuindo para a compreensão dos tribunais também como espaços culturais e de memória.

Diante do contexto apresentado, este trabalho questiona: quais as lacunas de competência dos servidores dos tribunais eleitorais precisam ser preenchidas para o desenvolvimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral?

O objetivo geral do trabalho é: analisar as lacunas de competência dos servidores dos tribunais eleitorais de todo o Brasil que precisam ser preenchidas para o desenvolvimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral.

Os objetivos específicos são: compreender a importância da capacitação para o desenvolvimento das atividades de gestão da memória na Justiça Eleitoral; identificar quais as lacunas de competência a serem preenchidas para o desenvolvimento das atividades de gestão de memória na Justiça Eleitoral; identificar os elementos principais para a formação de políticas públicas; e analisar quais os elementos necessários para desenvolvimento de capacitação em gestão da memória e fortalecimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral.

Justifica-se a presente pesquisa pela importância de levantamento de subsídios para o desenvolvimento de programas de capacitação de servidores que atuam em gestão da memória na Justiça Eleitoral, o que poderá contribuir para o fortalecimento das políticas públicas de memória neste ramo do Poder Judiciário.

O estudo também justifica-se teoricamente, pois contribui para o enriquecimento do campo de públicas na literatura sobre programas de capacitação e, mais ainda, sobre o próprio desenvolvimento de políticas públicas no Poder Judiciário. Esta constatação torna-se ainda mais importante pelo fato da Gestão da Memória ser uma área novíssima naquele Poder, configurada apenas no ano de 2020 pelo Conselho Nacional de Justiça.

Será aplicada pesquisa bibliográfica para o levantamento teórico sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, assim como para a caracterização das políticas públicas. Será aplicada pesquisa exploratória para a construção de um questionário a ser aplicado aos funcionários das unidades de memória dos Tribunais Eleitorais. O objetivo da aplicação do questionário é levantar subsídios para a construção de um Levantamento de Necessidades de Treinamento, para melhor desempenho nas atividades de Gestão da Memória nesses Tribunais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho possui como referenciais teóricos os processos de treinamento e desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e a caracterização sobre políticas públicas.

### **2.1 Desenvolvimento de pessoas: a política de capacitação do Poder Judiciário**

A política de desenvolvimento de pessoas no Poder Judiciário é relativamente recente, sendo oficialmente instituída a partir de 2016. Quanto ao seu aspecto normativo, foi instituída

a partir da Resolução CNJ nº 240/2016 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016), objetivando criar uma política nacional de Gestão de Pessoas para todo o Poder Judiciário.

Observa-se que a política nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário intenta cobrir os principais processos de Gestão de Pessoas, como os de carreira, admissão e dispensa, recompensas e treinamento e desenvolvimento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Ela também tem como propósito estimular mecanismos de gestão participativa para a adequada realização dessa política nos tribunais do Poder Judiciário.

Dentre os aspectos da política de desenvolvimento de pessoas, destaca-se a capacitação, para os objetivos deste projeto. Integrante do processo de treinamento e desenvolvimento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011) na área de gestão de pessoas, a capacitação é uma ação frequentemente incompreendida por muitos gestores. É comum tomar a capacitação como sinônimo de treinamento. Contudo, é importante diferenciar treinamento de desenvolvimento de pessoas.

O desenvolvimento de pessoas relaciona-se mais diretamente às oportunidades de “crescimento pessoal de seus membros” (ARAÚJO, 2014, p. 63), inclusive, para desenvolver competências, que podem vir a ter impactos na melhoria do desempenho organizacional. Nessa direção, assume-se que o funcionário possa vir a ocupar novos cargos e impulsionar o desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Já o treinamento deve ser compreendido mais em nível de melhoria de desempenho dos funcionários de uma organização, para a execução das tarefas em âmbito estritamente organizacional (ARAÚJO, 2014, p. 63), de aplicabilidade mais imediata, para as atividades atualmente desenvolvidas por um funcionário (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Em vez do caráter puramente instrumental que muitas vezes se espera dessa ação, a capacitação deve ser percebida como uma ação estratégica em uma organização. Tal situação ocorre porque deve-se ver o funcionário como um homem organizacional, buscando-se compatibilizar suas motivações e objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a capacitação busca, dentre outros aspectos, impulsionar vários tipos de habilidades dos funcionários de uma organização. Normalmente, o mais comum é o desenvolvimento de habilidades técnicas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 539), ligadas diretamente aos aspectos técnicos da área de atuação do funcionário. Contudo, também são muito relevantes as habilidades interpessoais e as voltadas para solucionar problemas (*idem*, p. 541), que se referem, respectivamente, à capacidade do funcionário atuar de forma

eficaz como membro de uma equipe, bem como para a estruturação de problemas e construção de soluções.

Para as atividades de gestão da memória no Poder Judiciário, as duas últimas habilidades são importantíssimas, e devem ser valorizadas na elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento de servidores que atuam nessa área. A necessidade de desenvolvimento dessas habilidades torna-se ainda mais evidente ao se observar a forma de atuação esperada para os servidores que atuam com gestão da memória, a partir do Manual de Gestão da Memória do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

Por exemplo, quanto às habilidades interpessoais, para desenvolvimento da política de gestão da memória nos tribunais do Poder Judiciário, é necessário que a Comissão de Gestão da Memória coordene as atividades de gestão da memória em interação com servidores do “Arquivo, Biblioteca, Centro de Memória, Memorial, Museu e Unidade de Gestão Documental” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 23). Já a capacidade de estruturação de problemas e construção de soluções torna-se muito necessária ao se ver, por exemplo, as atribuições da supracitada Comissão quanto às atividades de gestão de memória nos respectivos tribunais, envolvendo, por exemplo, “coordenar a política de Gestão da Memória da Instituição” (*idem*, p. 23).

A partir da interação com servidores de diversos tribunais que atuam nas atividades de gestão da memória, há uma percepção de que há um enorme potencial de capacitação a ser desenvolvido para melhor realização dessas atividades. Dessa forma, é importante a realização de um levantamento de necessidades de capacitação para melhor definição de programas de treinamento e desenvolvimento aos servidores que atuam na gestão da memória dos tribunais do Poder Judiciário.

Primeira etapa do processo de treinamento e desenvolvimento, o levantamento de necessidades de capacitação possibilita o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes dos funcionários de uma organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 83). Pode-se considerar esse levantamento como um desdobramento do diagnóstico organizacional, aplicado ao processo de desenvolvimento e treinamento, visto que parte de elementos do diagnóstico estratégico para depois compreender os requisitos de cargos e tarefas (*idem*, p. 84).

Em seguida, tem-se a compreensão das lacunas de competências dos funcionários de uma área da organização para que, então, possa-se compreender melhor o levantamento de necessidades de treinamento a ser elaborado. Tal levantamento subsidiará a etapa posterior, de “Planejamento e Execução, na qual são definidos os objetivos instrucionais [... e] os métodos

instrucionais” (ARAÚJO, 2014, p. 64) das ações de capacitação a serem selecionadas. Tal levantamento deverá considerar, tanto quanto possível, as múltiplas habilidades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) a serem desenvolvidas por esses funcionários, o que, em última análise, ajuda a impulsionar o próprio desempenho organizacional.

## 2.2 Políticas públicas: elementos principais e situação na Justiça Eleitoral

No caso das atividades de gestão da memória, o Manual de Gestão da Memória considera a necessidade de desenvolvimento de políticas de gestão da memória nos tribunais do Poder Judiciário. Contudo, deve-se considerar que há relevantes impactos sociais nos trabalhos de gestão da memória, que são voltados de forma preponderante por órgãos públicos para a sociedade, com objetivo declarado de promoção de direitos sociais, como os direitos à informação, à memória e à cultura.

Dessa forma, na verdade, deve-se considerar os aspectos para formação de políticas públicas de memória no Poder Judiciário, para maior efetividade das atividades de memória para o público externo dos tribunais. Também é importante observar como se dá a formação (ou sua ausência) de políticas públicas na Justiça Eleitoral.

É pertinente falar-se em políticas públicas de memória, posto que os produtos dessas políticas no Judiciário efetivamente “atuam sobre o **espaço público, gerando [...] bens públicos**” (SANTOS, 2012, p. 58, grifos nossos). Com base em Souza (2006), pode-se entender as políticas públicas como um conjunto de ações governamentais que articulam as dimensões da governança e da governabilidade na mediação de interesses de grupos diversos, com a finalidade de produção de bens públicos à sociedade.

Também não se pode desconsiderar o ciclo de políticas públicas para a elaboração destas políticas. Esta construção é o que permite compreender todo o processo de formulação, agentes participantes e o posterior processo de revisão, aprimoramento ou mesmo extinção de políticas públicas. Segundo Secchi (2014), podem-se destacar sete fases do ciclo de políticas públicas. Serão destacadas neste trabalho as seis primeiras fases.

A primeira fase é a **identificação do problema**. Como tratam-se de órgãos públicos, deve-se considerar os trabalhos de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral relacionados à resolução de problemas públicos, ou seja, “a diferença entre aquilo que se gostaria que fosse a realidade pública” (SECCHI, 2014, p. 34). Dessa forma, no âmbito da Administração Pública,

é necessário que se perceba o desenvolvimento de um bem público e/ou serviço público como problema a ser percebido, definido e as possibilidades de sua resolução (*idem*, p. 35).

Já no início do ciclo de políticas públicas, percebe-se um desafio a ser superado. O desenvolvimento de atividades ligadas a direitos sociais, como os direitos à memória, cultura e educação precisam ser primeiramente reconhecidos em uma realidade organizacional fortemente voltada ao desenvolvimento de atividades voltadas à prestação jurisdicional. Então, ainda que as atividades de gestão da memória sejam impulsionadas por comando normativo do Conselho Nacional de Justiça, precisam primeiramente ser reconhecidas pelos próprios Tribunais Eleitorais como problemas públicos a serem resolvidos junto à sociedade.

A próxima fase é a **formação da agenda**. Segundo Secchi (2014, p. 36), a “agenda é um conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes”. Percebe-se que, inicialmente, é muito importante a definição dos problemas públicos associados às atividades de gestão da memória, para que esses problemas possam ganhar forma de um conjunto de ações que desenvolverão bens e serviços de públicos relacionados à gestão da memória dos Tribunais. É um primeiro momento em que se pode perceber mais claramente a capacidade de governança dos Tribunais, como órgãos públicos capazes de formularem ações de gestão da memória encaradas como problemas relevantes para a sociedade.

A quinta fase é a **implementação**. Após as fases de formulação de alternativas e de tomada de decisão, trata-se da realização da política pública, através das ações previamente formuladas e selecionadas nas fases anteriores. É quando “são produzidos os resultados concretos da política pública” (*idem*, p. 44). É nesta fase que se percebe mais claramente a concretização do processo administrativo, a partir das fases de planejamento, organização e direção das ações que tornará visível a realização da política pública formulada. É neste momento que se percebe de forma mais clara a participação dos atores da política pública.

Por fim, tem-se a **avaliação** como sexta fase do ciclo de políticas públicas. Pode-se compreender como uma fase tipicamente de controle sobre as ações realizadas, a partir de onde se obtém “a produção de *feedback* sobre as fases antecedentes” (SECCHI, 2014, p. 49, grifos no texto original) da política pública. Pode-se usar diversos critérios para avaliar a política pública, abrangendo aspectos de eficiência, eficácia ou efetividade das ações realizadas (*idem*, p. 50-52).

A caracterização apresentada sobre políticas públicas permite mostrar que esse assunto ainda é desafiador na Justiça Eleitoral, sendo ainda incipiente a discussão sobre políticas públicas neste ramo especializado da Justiça.

Após pesquisa bibliográfica, observou-se que a caracterização predominante sobre políticas públicas no Judiciário como um todo – incluída a Justiça Eleitoral – é feita sob o prisma do controle jurisdicional. Trata-se de atividade finalística do Poder Judiciário. Contudo, não parece influenciar de forma significativa na formulação de políticas públicas, conforme fases do ciclo de políticas públicas anteriormente expostas. A atuação do Judiciário via prestação jurisdicional insere-se predominantemente sob o prisma da judicialização das políticas públicas (FERREIRA, 2014).

Nessa direção, o Judiciário não atua desde o início do ciclo de políticas públicas. Pela via do controle jurisdicional, os Tribunais atuam em especial nas correções ou obrigação de realização destas políticas, na fase de implementação. Não participam, portanto, da formulação de problemas nem da formação de agenda que dará forma a uma política pública.

Mesmo na Justiça Eleitoral, que possui uma função administrativa bem mais pronunciada do que os demais ramos do Judiciário, a discussão sobre o desenvolvimento de políticas públicas ainda é desafiadora. Via de regra, enxerga-se a capacidade de governança para formulação de políticas públicas sob um viés mais restrito, voltado essencialmente às atividades finalísticas deste ramo especializado da Justiça. Um exemplo deste padrão pode ser observado em Salis (2006). A autora, ao examinar práticas de responsabilidade social na Justiça Eleitoral, observa uma certa resistência à ampliação à finalidade deste ramo especializado da Justiça – ou seja, em última análise, de sua missão (SALIS, 2006, p. 57).

A partir dessas caracterizações sobre política pública, também pode-se compreender quais os aspectos da política de memória precisam ser impulsionados para que, de fato, se constitua em política pública de memória no âmbito do Poder Judiciário.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos para se atingir os objetivos desta pesquisa, bem como o contexto, problema e objetivos da pesquisa.

O contexto do problema de pesquisa é a necessidade observada de melhor capacitação da força de trabalho da Justiça Eleitoral, para melhor planejamento e execução das atividades de Gestão da Memória neste ramo especializado da Justiça. Há esta percepção, pelo fato de serem atividades novas no Judiciário e haver quantidade significativa dessa força de trabalho

que precisa ter um melhor desenvolvimento de competências para realização mais eficaz dessas atividades, para melhor impulsionamento da Gestão da Memória na Justiça Eleitoral.

O problema de pesquisa é: quais as lacunas de competência dos servidores dos tribunais eleitorais precisam ser preenchidas para o desenvolvimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral?

Supõe-se que o amplo desconhecimento sobre as atividades relacionadas à Gestão da Memória é um fator potencialmente limitador para o impulsionamento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral. Com isso, é muito importante identificar as lacunas de competência da força de trabalho das unidades de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral.

A pesquisa a ser executada é aplicada, posto que parte de uma situação empírica, “tendo como motivo resolver problemas práticos” (ZANELLA, 2009, p. 52) – no caso, desenvolvimento de atividades de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral -, com base teórica, relacionada ao treinamento e desenvolvimento de pessoas e ao tema das políticas públicas.

Para se identificar as lacunas de capacitação para o desenvolvimento das atividades de gestão da memória na Justiça Eleitoral, será realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como população alvo (ZANELLA, 2009, p. 71) a força de trabalho das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral, com base nos objetivos de pesquisa. Considera-se adequado o uso da pesquisa qualitativa para este objetivo, pois busca-se “as **conexões entre as causas e os efeitos observados**” (BIROCHI, 2015, p. 51, grifos no texto original). Ou seja, busca-se compreender qual a situação atual da força de trabalho atuante nas atividades de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral e quais lacunas de competência devem ser preenchidas para a formulação de programas de capacitação para esta área, identificando-se oportunidades de fortalecimento das políticas públicas de memória neste ramo do Judiciário.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa exploratória para compreender melhor a questão norteadora deste estudo, e entender a política de desenvolvimento de pessoas, a estruturação desta política para o Poder Judiciário, o que é capacitação e, mais especificamente, o levantamento de necessidades de capacitação.

Como instrumento de coleta de dados a ser utilizado para identificar quais as lacunas de competência a serem preenchidas para o desenvolvimento das atividades de gestão de memória na Justiça Eleitoral será aplicado um questionário estruturado. O questionário foi construído a partir do aplicativo Google Forms e aplicado eletronicamente para as unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral. O público-alvo é a força de trabalho (servidores, terceirizados e estagiários) atuante nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral.

Justifica-se a escolha desse público-alvo pela percepção de haver assimetrias de conhecimento para atuação nessas unidades, bem como necessidade de maior institucionalização de uma atividade nova no Poder Judiciário.

As perguntas do questionário foram elaboradas a partir da identificação das competências necessárias para atuação eficaz nas atividades de Gestão da Memória, a partir do Manual de Gestão da Memória para o Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021), conforme Anexo. Este Manual será importante para identificação das habilidades técnicas, interpessoais e para solução de problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) relacionadas às tarefas identificadas para atuar nas atividades de Gestão da Memória no Poder Judiciário, o que será verificado nos respectivos capítulos do Manual.

Para se identificar os elementos principais para a formação de políticas públicas, foi realizada pesquisa bibliográfica, para melhor compreensão do que são as políticas públicas e quais são os seus principais elementos.

Para analisar quais os elementos necessários para desenvolvimento de capacitação em gestão da memória e fortalecimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral, foi realizada pesquisa explicativa (BIROCHI, 2015, p. 51). O procedimento analítico considerará as respostas ao questionário estruturado, com identificação preliminar das lacunas de competência apresentadas pelos funcionários das unidades de Gestão da Memória dos Tribunais Eleitorais. Os dados do campo empírico serão apresentados a partir de planilhas e relatórios gerados a partir das respostas do questionário gerado no Google Forms.

Ao final, será feito um processo de síntese das principais ideias e resultados levantados no trabalho, apontando-se as principais “contribuições teóricas e/ou práticas” (*idem*, p. 95) para o aprimoramento dos trabalhos de capacitação de funcionários da Justiça Eleitoral para atuação nas atividades de Gestão da Memória, bem como possíveis contribuições para o impulsionamento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral.

Através de pesquisa explicativa, pretende-se compreender quais as habilidades técnicas, interpessoais e para solução de problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) existentes e, principalmente, quais as habilidades a serem desenvolvidas dentre os funcionários das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Ao final desta pesquisa, espera-se obter elementos que contribuam para um levantamento de necessidades de capacitação para os funcionários das unidades de Gestão da Memória do Tribunal. Nesse levantamento, pretende-se analisar os resultados do questionário, compreendendo qual a situação referente às habilidades técnicas, interpessoais e para solução de problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) observadas para os funcionários das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral.

Como desdobramento desse levantamento, pretende-se propor um plano de treinamento que considere as características observadas nos resultados do questionário, abrangendo as habilidades técnicas, interpessoais e para solução de problemas. Entende-se que as habilidades técnicas podem ser desenvolvidas a partir de capacitações na modalidade Educação à Distância, enquanto as habilidades interpessoais e para resolução de problemas sejam melhor desenvolvidas em capacitações presenciais.

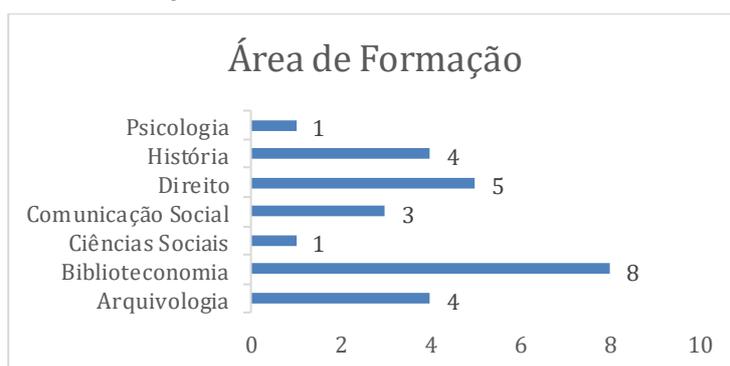
Por fim, de forma subsidiária, também pretende-se apontar elementos que contribuam para o desenvolvimento das políticas públicas de memória na Justiça Eleitoral como, de fato, uma política pública.

O questionário anexo a este trabalho foi enviado a todos os Tribunais Regionais Eleitorais, através do recurso Google Forms. Responderam os seguintes Tribunais: TRE/AC, TRE/AM, TRE/BA, TRE/CE, TRE/DF, TRE/ES, TRE/GO, TRE/MG, TRE/MT, TRE/PA, TRE/PB, TRE/PE, TRE/RN, TRE/RO, TRE/RS, TRE/SC, TRE/SE, TRE/SP e TRE/TO. No total, 26 (vinte e seis) pessoas responderam ao questionário.

Serão apresentados os resultados quanto às respostas formuladas pelos Tribunais supracitados ao questionário.

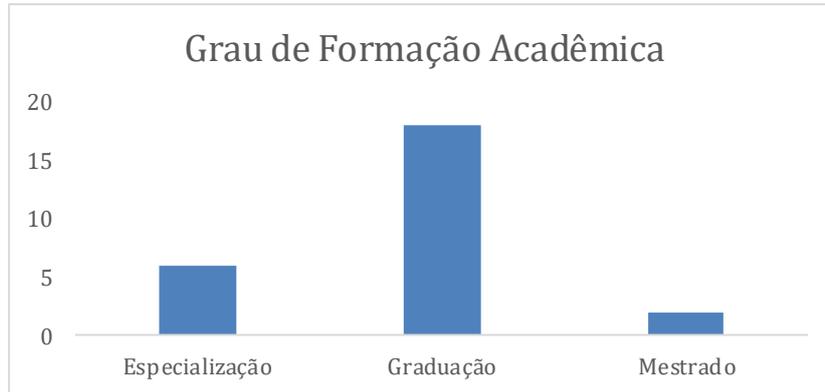
Quanto à formação acadêmica da força de trabalho atuante nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral, obteve-se os seguintes resultados:

Figura 1 - Área de formação nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral



Fonte: elaboração própria

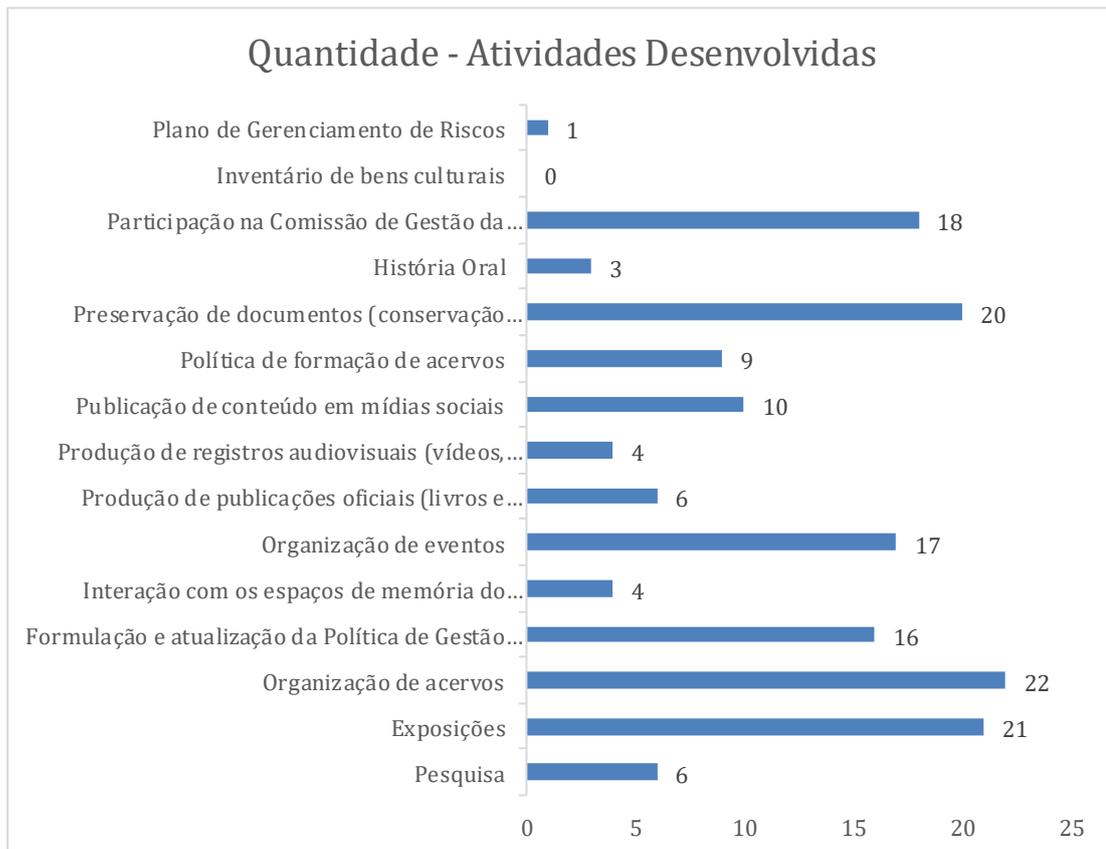
Figura 2 - Grau de formação acadêmica nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral



Fonte: elaboração própria

Quanto às atividades desenvolvidas, obteve-se os seguintes resultados, por resposta:

Figura 3 - Atividades desenvolvidas pelas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral



Fonte: elaboração própria

Um primeiro aspecto que chama a atenção no resultado acima é a predominância de trabalhos envolvendo acervos, em especial quanto à realização de exposições, organização de acervos e/ou preservação de documentos e, em menor proporção, pesquisa, produção de publicações oficiais, publicação de conteúdo em mídias sociais e trabalhos de História Oral. Trata-se de trabalhos eminentemente técnicos, para os quais espera-se o desenvolvimento de habilidades técnicas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 539), o que parece guardar relação direta com a área de formação da maioria dos respondentes do questionário, oriundos em sua maioria de áreas de formação com caráter marcadamente aplicado, voltada para a resolução de problemas práticos (principalmente, Arquivologia e Biblioteconomia).

Observa-se uma incidência um pouco menor de atividades relacionadas ao desenvolvimento das habilidades interpessoais (*idem*, p. 541). Verificou-se tal situação nas respostas quanto à formulação da Política de Gestão da Memória dos Tribunais, participação nas respectivas Comissões de Gestão da Memória e interação com os espaços de memória desses Tribunais. Frise-se que a Política de Gestão da Memória dos tribunais normalmente prevê a necessidade de interação da unidade de Gestão da Memória com os demais espaços de memória dos tribunais (unidades de Arquivo, Biblioteca, Centro Cultural e/ou de Gestão Documental). Tal fato justifica a inclusão dessa Política nos aspectos relacionados às habilidades interpessoais, e não apenas nas habilidades voltadas para solucionar problemas.

Por determinação da Resolução CNJ n° 324/2020, é obrigatória a criação da Política e da Comissão de Gestão da Memória nos tribunais do Poder Judiciário, o que parece ter influenciado a quantidade alta de respostas a estas atividades. Por outro lado, chama a atenção a quantidade muito baixa de respostas de interação com os espaços de memória do respectivo Tribunal, outro aspecto relacionado ao desenvolvimento de habilidades interpessoais.

A diferença significativa quanto às respostas referentes a essa interação e as respostas quanto à criação de Comissões de Gestão da Memória pode sinalizar dificuldades para implementação das próprias diretrizes para atuação das unidades e das Comissões de Gestão da Memória. Importante destacar que, em uma política pública, a legislação (no caso, a Política de Gestão da Memória) é parte integrante da política, mas não é a própria política! Este é um aspecto importante a ser ressaltado, posto que observa-se empiricamente esse equívoco no âmbito do Poder Judiciário.

A menor incidência observada nas respostas acima foi quanto às habilidades para solucionar problemas (*idem*, p. 541), o que parece significativo quanto à forma de atuação das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral. Observa-se essa situação nas respostas

quanto à formulação da Política de Gestão da Memória do tribunal, da política de formação de acervos, Inventário de Bens Culturais e Plano de Gerenciamento de Riscos. Curiosamente, em todas essas atividades, a dimensão do planejamento se faz mais presente, o que mostra indícios de como de fato se estruturam atualmente as atividades das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral. Esses resultados talvez permitam fazer um apontamento inicial de que as unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral ainda se estruturam de forma predominantemente técnica, voltada especialmente para o trabalho com acervos.

Em relação às dificuldades para realização das atividades das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral, obteve-se os seguintes resultados totais, por resposta:

Tabela 1 - Dificuldades para realizar atividades nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral

<b>Dificuldade</b>	<b>Quantidade</b>
Carência de força de trabalho (servidores, estagiários, terceirizados)	23
Carência de estrutura física	18
Existência de atividades ainda não previstas em Regimento/Regulamento Interno	3
Falta de apoio da alta Administração a projetos da unidade de Gestão da Memória	20
Falta de apoio/compreensão sobre as atividades de gestão e preservação da memória e do patrimônio cultural no Tribunal	18
Dificuldades para realização de parcerias internas para os trabalhos de Gestão da Memória	21
Dificuldades para captação de parcerias externas para os trabalhos de Gestão da Memória	18

Fonte: elaboração própria

Algumas questões se impõem com a frequência das respostas apontadas na Tabela 1. Sinaliza-se que ainda há uma grande necessidade de maior institucionalização das atividades realizadas pelas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral, a partir dessas respostas. Apesar da realização de trabalho técnico já observada nas respostas anteriores, as dificuldades estruturais para realização dos trabalhos dessas unidades parecem ser grandes.

A situação observada sinaliza uma importância grande quanto ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, devido à necessidade de argumentação e convencimento quanto à importância e melhor estruturação das unidades de Gestão da Memória para realização de suas atividades. Também indica a necessidade de desenvolvimento de habilidades para solucionar problemas, pela necessidade de formulação e solução de problemas e, ainda, negociação com atores internos (em especial, da alta Administração do respectivo Tribunal) e externos à organização (neste caso, eventuais parcerias com outros órgãos).

Quanto às atividades em que as unidades de Gestão da Memória identificaram a necessidade de capacitação, obteve-se os seguintes resultados totais, por resposta:

Figura 4 - Necessidades de capacitação nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral



Fonte: elaboração própria

As atividades com necessidade de capacitação apontadas pelas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral reforçam a necessidade de desenvolvimento de habilidades interpessoais e, especialmente, para resolução de problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Essa indicação torna-se mais evidente ao se observar a incidência de atividades que exigem estruturação e planejamento prévios para sua melhor realização, como: estruturação de espaços de memória, solicitação e gestão de contratações (licitação e contratos), elaboração de convênios, Plano Museológico, gestão/elaboração de projetos, estruturação de ambientes físico e virtual de preservação da memória e realização de ações socioeducativas.

O desenvolvimento de habilidades técnicas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) também se fez presente, embora com frequência um pouco menor, o que pôde ser observado nas seguintes atividades: gestão de acervo, História Oral, preservação documental e produção de registros audiovisuais. A presença mais significativa de indicações quanto à necessidade de capacitação para exposições parece decorrer de um entendimento comum de que esta é a

atividade por excelência a ser realizada nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral (ainda que o Manual de Gestão da Memória do CNJ indique quantidade bem maior de ações a serem realizadas por essas unidades).

Também chama a atenção a baixa incidência de respostas a atividades novas, também indicadas pelo Manual de Gestão da Memória do CNJ, como quanto às atividades de gerenciamento de riscos, acessibilidade e inventário de bens culturais. Trata-se de atividades apontadas pelo CNJ para realização pelas unidades de Gestão da Memória do Poder Judiciário. Nesses casos, parece ainda haver uma necessidade de melhor reconhecimento das especificidades dessas atividades por parte desses tribunais, em detrimento de outras atividades já realizadas pelos tribunais, de caráter mais técnico. De toda forma, também é um indicativo importante quanto ao reconhecimento de necessidades de capacitação para atuação das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral.

Outro ponto muito relevante refere-se à quase inexistência de indicações de capacitação para gestão e elaboração de políticas públicas. Esta ocorrência parece corroborar o entendimento da literatura já analisada quanto ao desenvolvimento ainda incipiente de políticas públicas na Justiça Eleitoral. Os próprios tribunais parecem não reconhecer as especificidades de que a realização das atividades de Gestão da Memória constitui, na verdade, uma política pública, com fases diversas para sua realização e, especialmente, reconhecimento de atores externos aos tribunais como atores (e não, meros espectadores) dessa política.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O formulário de diagnóstico prévio para subsidiar o Levantamento de Necessidades de Treinamento sinalizou questões importantes a serem consideradas. Primeiramente, há uma compreensão essencialmente técnica das atividades atualmente realizadas nas unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral. As atividades técnicas constituam parcela importante dessas atividades e precisam ser consideradas para sua adequada realização.

Contudo, chama a atenção a necessidade premente de desenvolvimento de habilidades interpessoais e para resolução de problemas. Ou seja, maior ênfase em atividades de planejamento, desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e formulação e solução de problemas. O principal foco para capacitação das unidades de Gestão da Memória parece estar nestes tipos de habilidade. Logo, o desenvolvimento de um programa de capacitação para as

atividades de Gestão da Memória deve dar maior ênfase aos aspectos mencionados neste parágrafo para maior eficácia das ações de capacitação, sem prejuízo de também contemplarem aspectos técnicos dos trabalhos com Gestão da Memória no Poder Judiciário.

Outro aspecto muito importante que precisa ser considerado é o próprio reconhecimento das atividades de Gestão da Memória como parte de políticas públicas de memória no âmbito da Justiça Eleitoral. Sem esse reconhecimento, perde-se muito da dimensão social e, também, de negociação e parceria com atores externos à Justiça Eleitoral. Estes aspectos muito podem contribuir para o fortalecimento de uma atividade ainda nova institucionalmente neste ramo da Justiça, mas de inegável impacto social, por contribuir para a promoção de direitos sociais, como os direitos à memória, cultura, educação e informação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Helena Machado Cabral Coimbra. Impacto do I Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. *In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Orgs.). Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. Brasília: ENAP, 2014, p. 61-92.

BIROCHI, Renê. Ciência, Metodologia e Pesquisa em Administração. *In: Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Brasil. **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 31 out. 2021.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021.

FERREIRA, Débora Costa. **Análise dos limites à intervenção do Judiciário em políticas públicas: uma análise jurídico-econômica do impacto marginal de tal intervenção na sociedade**. Monografia (Graduação em Direito), Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014.

OLIVEIRA, José Arimatéa de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro** (tradução de Rita de Cássia Gomes). 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALIS, Marilene Pitrez. **Responsabilidade social na perspectiva da Administração Pública brasileira**: o caso da Justiça Eleitoral. Monografia (Especialização em Administração Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **Políticas Públicas e Sociedade**. 2. Ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

ZANELLA, Liany Carly Hermes. **Textos Complementares**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009

## ANEXO

### Diagnóstico sobre ações das unidades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral

Para melhor compreensão quanto às possibilidades de impulsionamento das atividades de Gestão da Memória da Justiça Eleitoral, solicitamos a sua colaboração para as seguintes perguntas:

- 1) Em qual Tribunal você trabalha?
- 2) Qual a sua formação acadêmica na unidade de Gestão da Memória do Tribunal onde você atua (Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado) e em qual área?
- 3) Quais atividades você desenvolve?
  - Pesquisa
  - Exposições. Qual(is) tema(s)?
  - Organização de acervos:
  - Formulação e atualização da Política de Gestão da Memória do Tribunal.
  - Interação com os espaços de memória do Tribunal (Arquivo, Biblioteca, Centro Cultural e/ou Unidade de Gestão Documental).
  - Organização de eventos
  - Produção de publicações oficiais (livros e outros produtos bibliográficos)
  - Produção de registros audiovisuais (vídeos, *podcasts* etc.)
  - Publicação de conteúdo em mídias sociais
  - Política de formação de acervos
  - Preservação de documentos (conservação preventiva/restauração)
  - História Oral
  - Participação na Comissão de Gestão da Memória do Tribunal
  - Inventário de bens culturais
  - Plano de Gerenciamento de Riscos
  - Outra. Qual(is)?

3.1) Caso realize pesquisa, identifique quais tipos de pesquisa são realizadas em sua Unidade:

- História do Poder Judiciário
- História da Justiça Eleitoral
- História do Tribunal
- Criação e instalação do Tribunal
- Evolução administrativa do Tribunal
- Personalidades do Tribunal

3.2) Caso realize organização de acervos, identifique quais:

- Museológico
- Arquivístico
- Bibliográfico

3.3) Caso haja Política de Gestão da Memória já instituída, qual o ato normativo?

3.4) Caso haja outras atividades não previstas nas opções anteriores, descreva-as.

4) Há dificuldades para realização das atividades de Gestão da Memória?

Carência de força de trabalho (servidores, estagiários, terceirizados)

Carência de estrutura física

Existência de atividades ainda não previstas em Regimento/Regulamento Interno

Falta de apoio da alta Administração a projetos da unidade de Gestão da Memória

Falta de apoio/compreensão sobre as atividades de gestão e preservação da memória e do patrimônio cultural no Tribunal

Dificuldades para realização de parcerias internas para os trabalhos de Gestão da Memória

Dificuldades para captação de parcerias externas para os trabalhos de Gestão da Memória

5) Para que atividades você considera importante a realização de capacitações, para melhor realização das atividades de Gestão da Memória em sua unidade?

Gestão de acervo (museológico, arquivístico e/ou bibliográfico)

Estruturação de espaços de memória (Centro de Memória, Memorial ou Museu)

História Oral

Plano Museológico

Realização de exposições

Ações socioeducativas para divulgação da história do Poder Judiciário/Justiça Eleitoral e suas funções

Preservação documental (conservação preventiva e restauração)

Estruturação de ambiente físico de preservação da memória

Estruturação de ambiente virtual de preservação da memória (museu/memorial/centro de memória virtual)

Produção de registros audiovisuais (vídeos, *podcasts* etc.)

Acessibilidade (arquitetônica, comunicacional etc.)

Inventário de bens culturais

Gerenciamento de riscos

Gestão/elaboração de políticas públicas

Gestão/elaboração de projetos

Licitação e contratos

Elaboração de convênios

6) Há outras atividades para as quais você considera importante a realização de capacitações para melhor realização do seu trabalho na unidade de Gestão da Memória? Em caso positivo, descreva.