



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA  
Núcleo de Aprendizagem Virtual - NAVI  
Curso de Especialização em Administração Pública Eficaz



---

**Capacitação e treinamento de servidores do Tribunal Regional  
Eleitoral - RS por meio da metodologia de educação a distância em  
ambiente virtual- EAD**

**Fabiana da Silva Santa Helena**

**PORTO ALEGRE, MARÇO DE 2007.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

**Capacitação e treinamento de servidores do Tribunal Regional  
Eleitoral - RS por meio da metodologia de educação a distância em  
ambiente virtual - EAD**

Projeto apresentado a Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialização  
em Administração Pública Eficaz.

**Fabiana da Silva Santa Helena**

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dout. Mary da Rocha Biacamano

**Porto Alegre, 2007.**

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Os professores do CEAPE que de alguma forma contribuíram para a construção do meu aprimoramento profissional e pessoal.

Ao Tribunal Regional do Rio Grande do Sul pelo apoio e incentivo na realização da pesquisa.

À minha família pelo apoio na concretização de mais um objetivo.

## **RESUMO**

O estudo objetivou fazer um levantamento teórico referente às competências dos indivíduos e das organizações, bem como da aprendizagem organizacional e do ensino a distância em suas ferramentas e procedimentos de implantação. O interesse foi de verificar a viabilidade do projeto de capacitação e treinamento dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral RS por meio da metodologia de educação a distância em ambiente virtual - EAD, propondo uma alternativa à qualificação na administração pública.

## **ABSTRACT**

The study objected a theoretical survey about competences of individuals and organizations, also organizational learning and distance education in its instruments and procedures of implantation. The interest was check the viability of capacitation project and employees training of Tribunal Regional Eleitoral- RS in the methodology of distance education on webspase - EAD, propozing an alternative for qualification in public administration.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Organograma.....	34
Quadro 1: Configuração da relação entre processos de mudanças e o desenvolvimento de competências.....	17
Quadro 2: Cursos de Interesse Geral.....	35
Quadro 3: Plano de Implementação do EAD.....	35

## SUMÁRIO

Introdução .....	7
1.1 Situação Problemática .....	9
1.2 Objetivos .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa .....	12
1.3.1 Viabilidade .....	12
1.3.2 Oportunidade.....	12
1.3.3 Importância .....	13
2 Revisão Bibliográfica .....	14
2.1 Competências .....	14
2.1.1 Competência Organizacional .....	14
2.1.2 Competência do Servidor .....	15
2.2 Aprendizagem organizacional .....	16
2.3 Educação a Distância .....	18
2.3.1 Ferramentas da <i>Internet</i> .....	22
2.3.2 Vantagens .....	25
2.3.3 Desvantagens .....	26
2.3.4 Recursos Humanos Necessários.....	28
2.3.5 Procedimentos para a implantação do EAD .....	29
3 Metodologia da Pesquisa.....	31
3.1 Coleta de Dados.....	31
3.2 Análise de Dados .....	32
3.2.1 Tribunal Regional Eleitoral - RS .....	33
3.2.2 Histórico .....	33
3.2.3 Quadro Funcional .....	34
3.2.4 Organograma .....	34
3.2.5 Infra-estrutura dos Cartórios Eleitorais .....	34
3.2.6 Levantamento das Necessidades de Treinamento .....	35
3.2.7 Plano para Implantação da capacitação e treinamento por meio do EAD .....	35
4 Cronograma.....	38
5 Considerações Finais .....	39
Anexos .....	43

## INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia e dos meios de comunicação propiciam grande circulação de informações, estimulando os indivíduos a buscar cada vez mais a atualização do conhecimento. No momento em que se valoriza cada vez mais o capital humano, ou seja, as competências únicas de cada profissional, a capacitação é essencial. Uma ferramenta de ensino que vem auxiliando as organizações na aprendizagem de seus colaboradores é o ensino a distância em ambiente virtual.

A proposta do estudo está relacionada com este contexto, sugerindo uma alternativa de capacitação de servidores do Tribunal Regional Eleitoral - RS, por meio da metodologia de aprendizagem em ambiente virtual - EAD.

A aprendizagem organizacional tem abordado a necessidade de adaptação das organizações e a transmissão de conhecimento por meio do compartilhamento de conhecimentos entre os servidores. Neste contexto encontra-se o TRE/RS, já que, em função da atualização tecnológica constante e das seguidas alterações na legislação, os servidores poderiam utilizar-se do ambiente virtual como facilitador do compartilhamento de conhecimento e das trocas de experiências.

O TRE/RS é uma instituição em constante desenvolvimento e tem a sua função básica, o gerenciamento do pleito, ligada à tecnologia. O EAD possibilita a introdução tanto de arquivos de texto, o que permitiria a inserção de temas a serem desenvolvidos, como de instrumentos de comunicação, o que permitiria a troca de experiências e a solução de dúvidas. Parte da estrutura para a implantação pode-se considerar formada, uma vez que todas as Zonas Eleitorais e Secretarias estão equipadas com computadores ligados à Internet. Outro fator importante é que já existe a cultura do servidor multiplicador, tendo em vista que os treinamentos oferecidos pelo Tribunal, em sua maioria, são ministrados pelos próprios servidores.

Sendo assim, este trabalho objetiva apresentar a estrutura da Instituição e desenvolver uma proposta de ensino a distância para a capacitação dos servidores. Para tanto está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 1- Introdução



- apresenta a situação problemática, os objetivos e a justificativa do projeto. Já, o Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica - aborda teorias e práticas que podem dar embasamento ao projeto: competências, aprendizagem organizacional, ensino a distância, ferramentas da Internet, vantagens e desvantagens e procedimentos para a implantação do EAD. O Capítulo 3 - Metodologia da Pesquisa - relata o estudo dos dados e a análise proposta. No Capítulo 4 - Cronograma - apresentam-se as datas para o desenvolvimento do plano; e, no Capítulo 5 - Considerações Finais – são abordados os apontamentos relevantes verificados no decorrer do estudo.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Ensino a Distância, segundo se pode depreender das pesquisas realizadas, é uma ferramenta que possibilita capacitação de forma ágil. A tecnologia aliada ao conhecimento, por meio de uma metodologia de aprendizado, permite que os mais variados assuntos possam ser discutidos por pessoas de regiões diversas, obtendo-se contribuições originárias de diferentes culturas, com visões e experiências distintas.

O Tribunal Regional Eleitoral tem sua representatividade em 173 Zonas distribuídas pelo Estado, que constantemente são capacitadas tanto para atualizações, como para complementação de informações sobre determinado procedimento. Os treinamentos e cursos são todos presenciais, os servidores ausentam-se de seus locais de trabalho em busca de mais conhecimento, o que, em alguns casos, causa transtornos nos Cartórios do Interior devido ao número de servidores, apenas dois lotados por Zona. Ainda, salienta-se que determinados assuntos não podem ser aprofundados, tendo em vista a duração dos treinamentos presenciais proporcionados, em média dois dias.

Supõe-se que o ensino a distância seria uma metodologia de aprendizagem que amenizaria as dificuldades relacionadas à distância, dando assim mais possibilidades para capacitação dos servidores.

Outro ponto que se destaca, quando o assunto é treinamento, é que o TRE/RS deverá proporcionar capacitação para seus servidores, tendo em vista as determinações expressas, na Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006, para desenvolvimento e progressão na carreira funcional.

As Secretarias do Tribunal e todos os Cartórios Eleitorais já estão equipados com computadores conectados a *Internet*, devido à utilização de um banco de dados que compartilha, de forma nacional, as informações dos eleitores. Além disto, utiliza-se a *Intranet* como ferramenta de comunicação interna, tanto do TRE/RS como do Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

A proposta do estudo é verificar a possibilidade de capacitação dos servidores com o uso do EAD no Tribunal Regional Eleitoral/RS. Afinal, existe viabilidade para a utilização de tal metodologia de aprendizagem?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a viabilidade do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul utilizar-se do Ensino a Distância como metodologia de capacitação para seus servidores.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a estrutura tecnológica e de recursos humanos disponível no TRE-RS
- Apresentar as necessidades de treinamento para os servidores
- Elaborar plano de capacitação e treinamento de servidores por meio da EAD

## 1.3 JUSTIFICATIVA

### 1.3.1 Viabilidade

Infere-se que o projeto é viável, tendo em vista a estrutura tecnológica do Tribunal, em que todas as Zonas Eleitorais do Estado estão conectadas à rede mundial de computadores para compartilhamento de dados de forma nacional. Sendo assim, parte da estrutura física necessária para a implantação do ensino a distância já estaria pronta e que, por já terem contato com meios de comunicação virtual no seu cotidiano, supõem-se que os servidores teriam uma predisposição ou facilidade de adaptar-se a esta metodologia.

### 1.3.2 Oportunidade

O estudo aqui proposto é oportuno já que constantemente são oferecidos cursos aos servidores, no intuito de capacitá-los para o desenvolvimento de atividades específicas. Nos períodos anteriores às eleições, são formadas turmas de capacitação referente a sistemas e a assuntos relacionados ao pleito.

Outra grande necessidade de investimento em alternativas para qualificação dos servidores está expressa no que determina a Lei nº 11.416/2006, prevendo em seu artigo 5º, parágrafos 3º e 5º, o desenvolvimento gerencial proporcionado pela instituição, como pode ser observado:

*“Art. 5º (...)*

*§3º Consideram-se funções comissionadas de natureza gerencial aquelas em que haja vínculo de subordinação e poder de decisão, especificados em regulamento, exigindo-se do titular participação em curso de desenvolvimento gerencial oferecido pelo órgão.*

*(...)*

*§ 5º A participação dos titulares de funções comissionadas de que trata o artigo 4º deste artigo em cursos de desenvolvimento gerencial é*

*obrigatória, a cada 2(dois) anos, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos do Poder Judiciário da União.”*

Como também, salienta o artigo 9º, parágrafo 2º, e o artigo 10 da lei supramencionada:

*“Art. 9º O desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do poder Judiciários dar-se-á mediante progressão funcional e promoção.*

*(...).*

*§ 2º (...) do resultado de avaliação formal e de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista e regulamento.”*

*“Art 10 (...) instruir Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e aperfeiçoamento profissional, bem como a desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade”.*

### **1.3.3 Importância**

Em tempos em que a informação circula de forma muito rápida, a constante qualificação torna-se essencial para qualquer instituição. A importância deste estudo está na atualidade do tema, o aprendizado ligado à tecnologia está cada vez mais difundido nos meios acadêmicos. E a oportunidade de observar uma instituição aberta ao uso de novas formas de comunicação e metodologias de aprendizagem é fundamental para o desenvolvimento da capacitação na administração pública.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 COMPETÊNCIAS

As competências aliam os objetivos da instituição ao conhecimento que seus servidores têm ou que podem adquirir. Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa - seus conhecimentos, habilidades, atitudes - e à tarefa , associada a resultados. (Pereira, 2003)

Observando-se de forma prática são as conexões entre as capacidades dos indivíduos do grupo e das ferramentas disponíveis na instituição. Para Ruas (2005), as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis.

Os ativos tangíveis são aqueles que formam o capital financeiro. Os ativos intangíveis são aqueles que não têm representatividade na contabilidade tradicional, são relacionados às pessoas, clientes e organização, ou seja, o conhecimento.

Nesta visão não é importante uma infinidade de treinamentos, mas sim a efetiva aplicabilidade dos assuntos ao trabalho desenvolvido e a capacidade de transmissão para a organização. Ruas aborda que,

*Não estamos tratando da noção de competência como estoque de recursos, nem tampouco por uma dimensão quantitativa, mas repensando o conceito de competência em uma forma dinâmica, isto é, na competência em forma de ação. (Ruas, 2001, p. 243)*

#### 2.1.1 Competência Organizacional

A organização deve manter critérios que garantam a sua diferenciação, ou seja, se transforme num fator de qualificação. O grande desafio da atualidade é a organização desenvolver-se mantendo a competitividade no seu setor. Para Pereira (2003) as empresas necessitam, portanto, identificar as capacidades e as competências críticas indispensáveis para se manterem competitivas. Pereira, ainda, salienta que,

*As competências organizacionais constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados. (Nisembaum, 2000:35, apud Pereira, 2003, p. 49)*

As competências organizacionais podem ser relacionadas em três níveis (Ruas, 2005):

- Básicas: Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, sendo indispensáveis à empresa administrar seu negócio.
- Seletivas: Diferenciam a organização no espaço de competição onde atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, no mercado.
- Essenciais: Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

### **2.1.2 Competência do Servidor**

Geralmente a noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional. Pereira esclarece que,

*Há necessidade de desdobrar as competências organizacionais em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções, alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização. (Pereira, 2003, p. 54)*

Ruas (2005), ainda, associa as competências funcionais ao exercício das principais funções coletivas da organização, em que a seleção e a combinação das capacidades, que vão ser mobilizadas sob a forma de competência são diretamente dependentes do resultado que se pretende obter.

As habilidades do servidor são observadas pelo conhecimento adquirido por ele em treinamentos, bem como pelas experiências vividas. “A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis” (Sveiby, 1998, p. 11)



Depreende-se dos estudos realizados pelos pesquisadores que não basta conhecer bem os métodos mais modernos e dinâmicos de trabalho, o importante é saber direcionar este conhecimento a aplicações práticas de sua atividade. Conforme Ruas,

*A noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel da performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica (Ruas, 2001, p. 248).*

Observa-se que o desenvolvimento gerencial está associado à formação continuada, a treinamentos e capacitação. A aprendizagem apresenta-se como fator de auxílio na formação de competências, no entanto, envolve um processo amplo que implica uma cultura organizacional que estimule a troca de experiências e informações entre os indivíduos que compõem a organização.

## **2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O desenvolvimento de novos planos para a organização direcionam para mudanças internas e externas, bem como na visão das competências consideradas como necessárias para atingir os objetivos. Ruas (2001) diz que programas de mudança que conseguem atingir certos níveis de aprofundamento passam necessariamente pela construção de novas formas de pensar e atuar nas relações com clientes, fornecedores e empregados.

A aprendizagem organizacional é o aperfeiçoamento de empresa pelo conhecimento de suas ações no sentido de desenvolver-se. Uma entidade aprende, se por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam. (Huber apud Ayas, 2001)

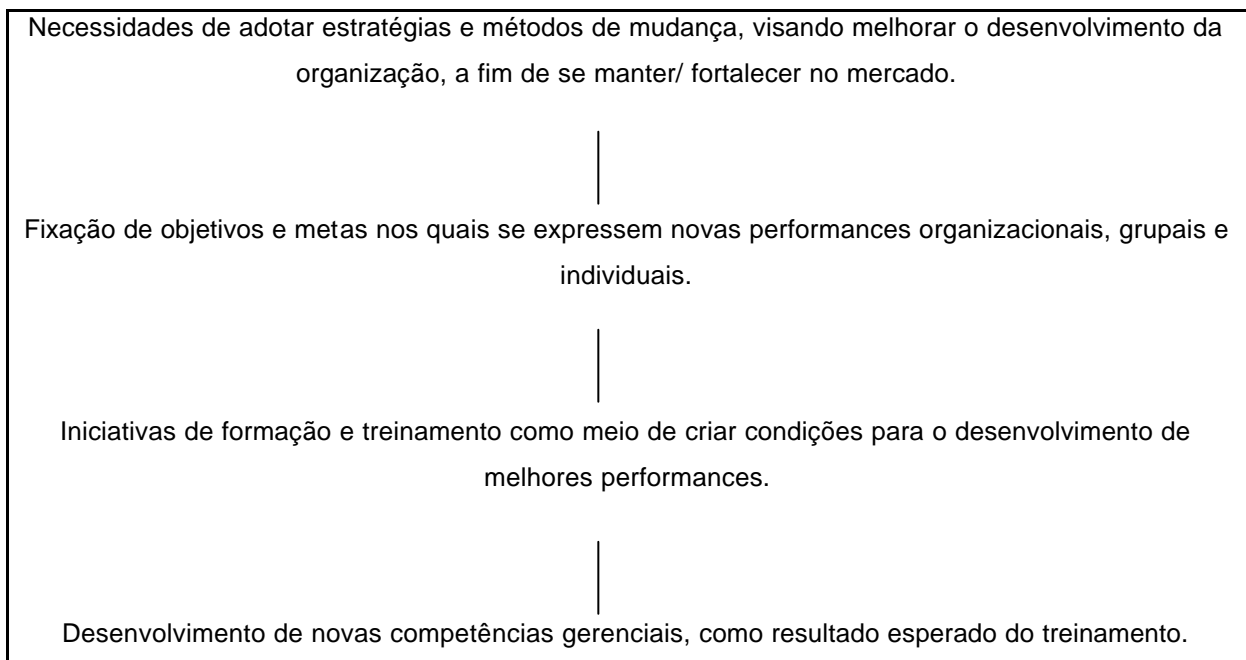
Quando a organização é a entidade, a aprendizagem ocorre se qualquer de suas unidades adquire conhecimento reconhecido como potencialmente útil para a organização. Para Ruas (2001), isto significa gerar, por meio de um efetivo processo de aprendizagem, as condições necessárias para a apropriação e internalização de

conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir associadas a novos princípios e práticas de gestão. Já Ayas diz que,

*A aprendizagem organizacional, baseada nessa perspectiva, envolve fundamentalmente a criação de conhecimento, mas também abarca o uso efetivo de conhecimento que resulta em uma mudança de comportamento dos indivíduos em direção a um desempenho melhorado. (Ayas, 2001, p. 222)*

A aprendizagem organizacional passa por um processo de construção de conceitos, munindo-se das informações colhidas no passado e apropriando-se de novos dados para a criação da perspectiva desejada. As mudanças e inovações apresentam novas necessidades a serem trabalhadas.

Quadro 1: Configuração da relação entre processos de mudanças e o desenvolvimento de competências



Fonte: Ruas, 2001

Este quadro, apesar de apresentar uma lógica, em muitos casos, não consegue alcançar os resultados pretendidos, já que a interação de experiências vividas nem sempre podem ser abordadas nos treinamentos convencionais. Iniciativas de formação/ treinamento - as quais deveriam impulsionar o

desenvolvimento de novos padrões - nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. (Ruas, 2001)

A aprendizagem em sua maioria ocorre de forma individual, no entanto, para que haja a aprendizagem organizacional, o indivíduo deverá estar propenso a compartilhar com o grupo as suas habilidades e pensamentos, construindo a unidade da organização. Neste contexto, a aprendizagem contínua torna-se fundamental para este propósito.

Pode-se dizer, então, que o conhecimento tácito, ou seja, as vivências e habilidades de cada indivíduo, é uma ferramenta importante na transmissão de conhecimento. Deve-se ter aberto um mecanismo para que os servidores possam fazer a troca de experiências de forma participativa e sem pressões. Nonaka, ainda argumenta que,

*A mera transferência de informação muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. (Nonaka, 1997, p. 69)*

Senge (1997, p. 343) diz que “a necessidade de entender como as organizações aprendem e de como acelerar essa aprendizagem é hoje maior do que nunca”. Num momento em que as situações são cada vez mais dinâmicas, interdependentes e imprevisíveis, é preciso ações integradoras, em todos os níveis, que possam enfatizar a capacidade de adaptação das organizações. Senge, ainda, aborda que,

*Nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado (Senge, 1997, p. 345).*

### **2.3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

A educação a distância é um recurso que pode permitir o atendimento a grandes contingentes de alunos diferentemente de outras modalidades, no entanto, é importante manter-se atento à redução da qualidade dos serviços oferecidos em

decorrência da ampliação da clientela atendida sem o correspondente suporte dos corpos docente e tecnológico. As experiências dos últimos anos indicam que, para atender efetivamente um grande grupo de alunos, existe a necessidade de uma infra-estrutura adequada de suporte, bem como uma equipe de professores - tutores para garantir a qualidade deste processo.

A característica básica da educação a distância é o estabelecimento de uma comunicação de dupla via, na medida em que professor e aluno não se encontram juntos. Desta forma, existe a necessidade do uso de recursos que possibilitem esta comunicação bidirecional, como correspondência postal, correspondência eletrônica, telefone ou telex, rádio, videoconferência, etc. Para Neves,

*O e-learning, resumidamente falando, é uma estratégia de educação que exige do estudante disciplina de estudo, capacidade de interpretação e de leitura crítica dos recursos didáticos, domínio das tecnologias e, fundamentalmente, autonomia para criar e aplicar no cotidiano da vida e do trabalho os conhecimentos construídos. (Neves, 2004, p. 229)*

A educação a distância foi, inicialmente, regulamentada por meio do artigo 80 da Lei Das Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - (Lei nº 9.394), em 20 de dezembro de 1996. Este artigo foi regulamentado pelo Decreto Nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Em seu artigo 1º, este decreto define a educação a distância como:

*“Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação”.*

Educação a distância, portanto, é uma metodologia de aprendizagem, mediada por recursos tecnológicos, em que professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente.

No modelo de educação a distância mediado por computador, alia-se a versatilidade do processo de educação feito por meio de conteúdos digitais interativos com a dinâmica diferenciada da flexibilidade temporal promovida pelo uso de uma plataforma de educação a distância na Web, possibilitando ao professor

aferir necessidades e facilidades dos alunos, com a utilização de comunicações assíncrona e em tempo real. (Seixas, 2006) Teixeira complementa dizendo que,

*Sem dúvida, quaisquer que sejam essas novas formas de aprendizagem serão através de grupos, pois somente trabalhando as equipes é que a aprendizagem fluirá de forma mais sinérgica, criativa, visando a um melhor entendimento da organização e da resistência a mudança por parte dos integrantes. (Teixeira, 2001, p.18)*

Com o avanço da tecnologia e a agilidade com que as informações circulam, a evolução da aprendizagem será imprescindível para a constante atualização de indivíduos e organizações. Essas necessidades compõem hoje as engrenagens do novo processo evolutivo da humanidade e o grau de sincronismo, eficiência e eficácia do seu funcionamento pode representar o avanço ou o atraso das nações. (Morhy, 2004) Gomes enfatiza que ,

*As empresas, obrigadas a lidar cada vez mais com panoramas inovadores, a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e a identificar novos perfis de habilidade e competências para atender a novas demandas, sentiram-se estimuladas a oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que permitam familiarizar seus quadros com inovações tecnológicas e de gestão, e, ainda, que possibilitem o estrito contato com fronteiras do conhecimento. (Gomes, 2004, p. 18)*

As necessidades de aprendizagem se transformaram no decorrer do tempo. A valorização da educação, anteriormente limitada ao mundo acadêmico, passa a ser em função das necessidades do setor produtivo, cada vez mais demandada pelas organizações (Bayma, 2004). Existe transformação, também, no seu estilo, do mais generalista, aquele que tem conhecimento geral, como do especialista que se destaca no conhecimento de um assunto específico. Bayma diz que,

*As empresas são levadas a reconhecer a realidade inexorável do mundo contemporâneo - a necessidade de atualizar os conhecimentos dos indivíduos. Daí, as organizações, no delineamento de suas políticas de pessoal, darem ênfase cada vez maior à educação continuada para desenvolver em seus funcionários um ajuste estratégico de competências e necessidades. (Bayma, 1994 apud Bayma, 2004, p. 22)*

A expansão da *Internet* e o avanço das tecnologias da informação e da comunicação vêm fornecendo as bases para o desenvolvimento da educação a distância. Vale citar o advento das redes corporativas, impulsionando e concedendo um novo status à educação a distância. Portanto, a utilização da *Intranet* e da *Internet* promove saltos nos treinamentos corporativos. (Bayma, 2004)

Esta é uma constatação que temos de afirmar com todas as letras: a educação a distância tem sido mais bem utilizada, inteligentemente utilizada, pelas corporações. (Formiga, 2004)

A revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação avança em todos os sentidos (e em todos os cenários) e provoca, nas organizações, a necessidade de se implantar soluções para atender à demanda cada vez maior de disponibilidade, controle, acesso e troca de informação. (Giraldez, 2004) O autor ainda ressalta que,

*A facilidade e rapidez de acesso à informação, a velocidade com que o conhecimento vem se acumulando e se difundindo e a possibilidade de uma comunicação instantânea entre pessoas, independente do local onde se encontrem, configura um momento histórico extremamente favorável à utilização da educação a distância como uma das formas mais eficazes e eficientes de levar o ensino a um contingente populacional cada vez maior.*  
(Giraldez, 2004, p. 77)

A aprendizagem representa, então, o processo ou meio pelo qual se desenvolve a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma expressão daquilo que o indivíduo aprendeu. (Brandão, 2004)

No início deste século, estamos vivenciando uma grande mudança na forma como as empresas abordam a capacitação de seus empregados. O que constatamos, agora, é a transformação das organizações do século XXI em empresas do conhecimento. Este constitui o grande diferencial que os profissionais que atuam nessa área terão de enfrentar para dar as respostas exigidas por um novo modelo organizacional. Nas abordagens tradicionais, as organizações eram relativamente estáveis; atualmente, presenciamos organizações que mudam rapidamente, são mais flexíveis e globalizadas. (Lopes, 2004)

Na era da empresa do conhecimento, a educação é permanente, personalizada e *just-in-time*, isto é, o conhecimento está disponível no momento em que necessitamos dele. (Lopes, 2004)

Os avanços tecnológicos têm sido impactantes muito mais por favorecerem a transformação profunda dos processos de ensino-aprendizagem do que pela variedade e novidade dos equipamentos. Assim, criou-se um novo paradigma que está, pouco a pouco, sendo introduzido no modelo presencial de educação. Para Seixas (2006), trata-se de uma nova fronteira de educação, agora com a perspectiva de ensinar e aprender em rede. O autor ainda diz que,

*Alguns exemplos destes sistemas de entrega são: os documentos impressos, o envio de conteúdos por correspondência, a transmissão via satélite de conteúdos, a educação via canal de TV aberta ou em canais privados e a teleconferência. No entanto, o mais recente destes sistemas de entrega de conteúdos e, sem dúvida, o mais eficiente, é o eletrônico aliado à tecnologia de rede de dados, mais especificamente a Internet. (Seixas, 2006, p. 12)*

### **2.3.1 Ferramentas da *Internet***

É possível utilizar-se de uma gama variada de ferramentas da *Internet* para auxiliar no aprendizado em o ambiente virtual. Estas ferramentas podem ser segundo Seixas (2006, p. 104), assíncronas - “cada um pode das suas contribuição em horários e datas distintos” - ou síncronas - “obrigatoriamente todos os participantes devem estar conectados simultaneamente”.

Podem ser citadas algumas ferramentas utilizadas na transmissão de informação e troca de experiências, tendo como exemplo a Plataforma NAVI da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

#### **World Wide Web (WWW)**

Seu projeto foi desenvolvido com o objetivo de fornecer acesso fácil a diversas mídias através da Internet. As páginas WWW podem exibir texto, imagens, som, vídeo e animações. Exibem texto sobre um assunto e também fornecem *links* para outras informações, utilizando a tecnologia denominada hipertexto.

## **Correio eletrônico**

Rivaliza com a Web como a mais comum das aplicações da Internet. Este recurso permite enviar e receber mensagens pela Internet, funcionando de forma semelhante ao correio convencional. A grande diferença reside no fato do emitente poder enviar a correspondência eletrônica a qualquer momento e o receptor poder recebê-la independentemente do dia, hora ou lugar.

## **Listas de discussão**

Funcionam de forma semelhante ao correio eletrônico, com a diferença de que somente as pessoas inscritas na lista é que recebem e podem enviar mensagens. Em um projeto educacional usando a *Internet* como recurso didático, a lista pode ser um grande aliado para reunir de forma mais rápida e participativa todos os alunos e professores integrados ao projeto.

## **Chat (salas de bate-papo)**

Propiciam a comunicação entre os participantes, através de ferramentas textuais. Através deste recurso, é possível promover discussões sobre um tema a ser trabalhado em tempo real com escolas de qualquer região ou país. Neste modelo as conversas são síncronas, tendo em vista que os participantes devem estar conectados no mesmo momento.

## **Fórum**

Nos fóruns as interlocuções alcançam maior aprofundamento dos temas abordados, sendo possível estabelecer discussões aprofundadas, inclusive com embasamento teórico. As conversas são assíncronas, já que os participantes não precisam estar todos conectados no mesmo instante.

## **Vídeo/ audioconferência**

Os recursos de áudio e vídeo interativos, apoiados por softwares específicos, propiciam uma maior interação entre os usuários, em tempo real, podendo se tornarem grandes auxiliares em projetos de educação a distância. Quando for



possível que os alunos interajam ao mesmo tempo via *chat*, então a videoconferência torna-se um *videochat*.

## **Jogos**

Os jogos de aprendizagem, ao contemplarem o conteúdo ministrado, impõem uma boa dose de desafio ao respondente, provocando-o não somente a revisar as leituras já realizadas, mas sinalizando o nível de compreensão até então alcançado. Outro importante requisito dos jogos de aprendizagem é mostrar-se interessante ao aluno, fazendo-se demandado mais por estímulo interno (vontade própria) do que por exigência do arranjo de ensino.

## **Exercícios on-line**

São atividades propostas que apresentam respostas programadas, em que a plataforma avisa, ao término da atividade, se foi alcançado o resultado esperado. Seriam questões de falso e verdadeiro, múltipla escolha, entre outras.

## **Disponibilização de arquivos de conteúdos**

O material didático básico é disponibilizado na forma de arquivos para que os participantes possam munir-se de informações para as discussões das disciplinas.

## **Disponibilização de biblioteca de dados**

São disponibilizados artigos e bibliografias, como leitura complementar de forma a ampliar o conhecimento sobre os diversos assuntos.

## **Relatos de experiências e vivências**

Consiste em um espaço criado para que o aluno possa desenvolver reflexões sobre os conteúdos tratados nas disciplinas e registrá-las. Além da opção de compartilhar com os colegas e professores a sua opinião sobre determinado assunto, há a possibilidade dos colegas interagirem, inserindo comentários a respeito do relato de cada aluno.

## **Estudos de casos**

O estudo constitui uma técnica de decidir sobre uma realidade tomada como referência. É uma simulação dos procedimentos de um gestor, frente a uma realidade real ou fictícia, visando a aplicar-se os conhecimentos de administração. As etapas do método consistem em identificar uma situação-problema, diagnosticar os problemas subjacentes, definir estratégias e alternativas de solução, definir as formas, prioridades e seqüências de soluções, definir as ações e as medidas de avaliação.

## **Transmissão em tempo real e vídeo sob demanda**

Este recurso permite que os usuários possam assistir vídeos (palestras, transmissões, programas, aulas, etc.) em tempo real ou acessar eventos já realizados e armazenados em um servidor.

Aqui não se pretende abordar somente as questões vantajosas do ensino a distância, tais como: facilitar o acesso à educação, reduzir os custos, proporcionar a autonomia e o auto-aprendizado e estimular a educação continuada, mas também, procura-se verificar as desvantagens, tais como: a necessidade de maior esforço, motivação, disciplina e organização do aluno; as limitações quanto à socialização do aluno; as dificuldades para o preparo, atualização e acompanhamento dos cursos; os custos dos equipamentos e infra-estrutura, incluindo a velocidade de transmissão de dados e imagens e as dificuldades de interação entre alunos e professores (Lopes, 2004)

### **2.3.2 Vantagens**

O processo educativo de valor consagrado e indiscutível, o ensino a distância apresenta vantagens e limitações que merecem ser analisadas.

Como vantagens, podemos citar alguns pontos abordados no site da Rede Escolar Livre (disponível em: <<http://www.redeescolarlivre.rs.gov.br/EAD.html>):

- Abertura
  - eliminação ou redução das barreiras de acesso aos cursos ou nível de estudos;
  - diversificação e ampliação da oferta de cursos;

- oportunidade de formação adaptada às exigências atuais às pessoas que não puderam freqüentar a escola tradicional.
- Flexibilidade
  - ausência de rigidez quanto aos requisitos de espaço físico, assistência às aulas e tempo e ritmo;
  - eficaz combinação de estudo e trabalho;
  - permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar,
  - formação fora do contexto da sala de aula.
- Eficácia
  - aluno, centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo de sua formação, sendo respeitado o seu ritmo de aprender;
  - formação teórico-prática relacionada à experiência do aluno, em contato imediato com a atividade profissional que se deseja melhorar;
  - conteúdos instrucionais elaborados por especialistas e a utilização de recursos multimídia;
  - comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora.
- Formação permanente e pessoal
  - atendimento às demandas e às aspirações dos diversos grupos, por intermédio de atividades formativas ou não;
  - aluno ativo: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos;
  - capacitação para o trabalho e superação do nível cultural de cada aluno
- Economia
  - redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação, ao permitir a economia em escala,
  - a economia em escala supera os altos custos iniciais
- Não obstante as dúvidas de alguns quanto à possibilidade de a Educação à Distância proporcionar algo mais que instrução ou transferência de conteúdos, está provado que materiais didáticos bem elaborados podem levar os alunos a “aprender a aprender”.

### 2.3.3 Desvantagens

Em continuidade, como desvantagens ou limitações, podem ser citadas, ainda segundo o site da Rede Escolar Livre (disponível em: <http://www.redeescolarlivre.rs.gov.br/EAD.html>):

- Limitação em alcançar o objetivo da socialização, quando forem escassas as ocasiões para interação dos alunos com o docente e entre si.
- Limitação em alcançar os objetivos da área afetiva, assim como os objetivos da área psicomotora, a não ser por intermédio de momentos presenciais previamente estabelecidos para o desenvolvimento supervisionado de habilidades manipulativas
- Empobrecimento da troca direta de experiências proporcionada pela relação educativa pessoal entre professor e aluno.
- O feedback e a retificação de possíveis erros podem ser mais lentos, embora os novos meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes.
- Necessidade de um rigoroso planejamento a longo prazo, com as desvantagens que possa ocasionar, embora com a vantagem de um repensar e de um refletir por mais tempo.
- Perigo da homogeneidade dos materiais instrucionais — todos aprendem o mesmo, por um só pacote instrucional, conjugado a poucas ocasiões de diálogo aluno/docente — pode ser evitado e superado com a elaboração de materiais que proporcionem a espontaneidade, a criatividade e a expressão das idéias do aluno.
- Para determinados cursos, a necessidade de o aluno possuir elevado nível de compreensão de textos e saber utilizar os recursos da multimídia, ainda que se afirme ser possível alfabetizar a distância, por rádio.
- Excetuando-se as atividades presenciais de avaliação, os resultados da avaliação a distância são menos confiáveis do que os da Educação presencial, considerando-se as oportunidades de plágio ou fraude, embora estes fatos também possam ocorrer na modalidade presencial.
- A ambição de pretender alcançar muitos alunos provoca numerosos abandonos, deserções ou fracassos, por falta de um bom acompanhamento do processo, embora deva ser feita a devida distinção entre “abandono real” e “abandono sem começar”, relacionando àqueles alunos que não fazem sequer uma primeira avaliação.
- Custos iniciais muito altos para a implantação de cursos a distância, que se diluem ao longo de sua aplicação, embora seja indiscutível a economia de tal modalidade educativa.
- Os serviços administrativos são, geralmente, mais complexos do que no presencial.

### **2.3.4 Recursos Humanos Necessários**

#### **Professores**

O professor é o autor dos conteúdos, e neste papel deve instruir a equipe de tutores sobre como proceder na utilização e desenvolvimento das atividades com conteúdos. Ele fará o planejamento de todo o curso. Este planejamento deve ser documentado, detalhadamente, pois servirá de material de apoio ao trabalho dos tutores. (Seixas, 2006)

No ambiente virtual, o papel do professor torna-se de um facilitador. Assim, ele gentilmente conduz uma estrutura construída de maneira mais livre, uma espécie de conjunto que permite aos alunos explorar não só o material do curso, mas também materiais a ele relacionados, sem restrições. (Pallof, 2002)

#### **Tutores**

Os tutores têm também um papel fundamental no oferecimento de *feedback* rápido ao aluno no caso de dúvidas em relação ao conteúdo, respondendo diretamente a eles ou reportando-se ao professor quando for necessário. O estímulo do aluno está diretamente ligado à qualidade e à velocidade das respostas obtidas dos professores e tutores. (Seixas, 2006)

#### **Suporte técnico**

Ao administrador técnico, cabe o encargo de solucionar questões técnicas, como senhas, formatos de conteúdos, organização das pastas, ativação e desativação de elementos, acesso a plataforma, etc.. (Seixas, 2006)

O suporte técnico deve estar disponível para ajudar os alunos a se conectarem, a usar o software, a enviar e baixar arquivos, etc.. (Pallof, 2002)

#### **Aluno**

É imprescindível que os alunos participem ativamente do curso, incluindo permanentemente suas contribuições nos fóruns, chats, realizando todas as atividades propostas.

O aluno desempenha papéis que se relacionam entre si, como: produção do conhecimento, colaboração e gerenciamento do processo, uma vez que no ambiente virtual ele participa de forma ativa na construção do conhecimento.

### **2.3.5 Procedimentos para a implantação do EAD**

#### **1. Verificar as condições físicas para a implantação de sistemas.**

Para o desenvolvimento do EAD, deverão estar disponíveis microcomputadores, conectados a *Internet* que tenham capacidade de suportar a plataforma escolhida. Segundo Seixas (2006), “é imprescindível que se tenha uma rede de dados com banda larga ou no mínimo 128 kbps”.

#### **2. Adoção de uma plataforma de ensino a distância.**

No mercado estão disponíveis diversas plataformas, até mesmo de software livre. Em sua pesquisa, Seixas (2006) relata que verificou sites de algumas plataformas já desenvolvidas como Moodle, Edunet, Cooweb e Teleduc para confirmar suas características. Já Litto (2004, p. 54) diz que as plataformas “Sophya, Learning Space, UkeU, WebCT, Blackbord, Aulanet e TelEduc são alguns desses produtos que variam de uma extremidade de custo a outra.” O custo de aquisição destas plataformas é variado, no entanto, todas alegam ser robustas, amigáveis, modulares e capazes de ser ampliadas.

#### **3. Montagem do plano de ensino e do curso.**

O plano de ensino deve compreender informações básicas sobre o curso e o professor, apresentando a descrição do curso, objetivos, público-alvo, atividades de aprendizagem, critérios de avaliação, leituras recomendadas ou exigidas, horários das aulas e prazos para o desenvolvimento das tarefas. No entanto, Palloff (2002, p. 116) ressalta que “o plano de ensino da sala de aula on-line deve ser mais aberto, dando aos alunos mais liberdade de ação”, identificando que as posições do aluno serão consideradas para discussão no curso. Nesse sentido, Seixas contribui ao afirmar que,

*O conteúdo teórico na forma de texto deve ser dosado e intercalado de maneira agradável e estimulante, incluindo, em intervalos regulares,*

*exercícios de auto-avaliação que darão suporte ao próprio aluno para verificar seu grau de evolução, promovendo a construção do seu próprio conhecimento. (Seixas, 2006, p.115)*

#### 4. Realização de Projeto-Piloto.

O desenvolvimento de projeto-piloto é essencial para que haja referencia da aceitação do formato curso. Seixas (2006, p. 29) relata que o objetivo do projeto-piloto desenvolvido era “testar o funcionamento das ferramentas da plataforma e a aceitabilidade de alguns formatos de arquivos disponibilizados”.

#### 5. Avaliação

As organizações devem definir os indicadores para mensurar os resultados dos programas de treinamento, como consta em Longo,

*A educação corporativa só faz sentido se possui resultados mensuráveis, os quais não são necessariamente os resultados financeiros, mas têm também de ser quantificados em uma unidade que evidencie a agregação de valor para a organização e seus membros. Se não houver mensuração, o investimento pode ser inócuo. (Longo, 2004, p.120)*

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O projeto foi exploratório qualitativo, já que utilizou dado referente à estrutura tecnológica e o Levantamento de Necessidades de Treinamento do Tribunal, com os quais se procurou verificar a viabilidade da capacitação dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul por meio de ferramenta de ensino em ambiente virtual.

Baseado em Vergara (2000, p. 47) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Roesch (1996, p. 146) complementa que “a pesquisa qualitativa é apropriada na proposição de planos, ou seja, de selecionar metas de um programa e de construir uma intervenção”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), o método a ser utilizado em uma pesquisa pode ser escolhido de acordo com a proposição do problema, da formulação da hipótese ou da delimitação do universo da amostra, no entanto, o método deve ser coerente e adequado às necessidades, além de levar em conta outras limitações como tempo, disponibilidade de dados e custo.

Com base na literatura relacionada com aprendizagem em organizações, foram analisadas informações que proporcionaram sustentação ao projeto. A pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (Vergara, 2000, p. 48)

Com base em dados coletados relacionados à qualificação profissional em ambiente virtual e à aprendizagem organizacional, o projeto buscou definir pontos que poderão ser acompanhados pela Instituição no interesse da implementação do projeto.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

O levantamento de dados foi realizado através de consultas à bibliografia atualizada que aborda a questão de pesquisa. Vergara (2000) relata que, quando a pesquisa é bibliográfica, a coleta de dados é feita na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congressos, teses, dissertações, jornais, *Internet*.



Vergara (2000) destaca que não se pode esquecer de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como justificar a adequação de um e outro. Assim sendo, foram estabelecidas as seguintes ações para alcançar os objetivos:

**Objetivo:** Apresentar a estrutura tecnológica e de recursos humanos disponível do TRE-RS

**Procedimentos:**

- Identificar a estrutura tecnológica disponível no TRE/RS
- Identificar a competência dos servidores multiplicadores para a atuação em EAD.

**Objetivo:** Apresentar as necessidades de treinamento para os servidores

**Procedimento:**

- Verificar os treinamentos solicitados no Levantamento das Necessidades de treinamento realizado pela organização.

**Objetivo:** Elaborar plano de capacitação e treinamento dos servidores por meio da EAD.

**Procedimentos:**

- Identificar os procedimentos necessários para a implantação do ambiente virtual de aprendizagem no TRE/RS.
- Elaborar o plano de capacitação e treinamento dos servidores.

### 3.2 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2001), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados necessários, devemos analisar e interpretar os dados, a fim de identificar as relações dos fenômenos estudados com as teorias estudadas.

Este estudo utilizou-se do Levantamento de Necessidades de Treinamento e da estrutura tecnológica e de recursos humanos do Tribunal, para propiciar um comparativo, uma confrontação com a bibliografia, verificando a viabilidade de desenvolvimento das competências dos servidores do TRE/RS, intermédio da troca de experiências em ambiente virtual de aprendizagem.

### **3.2.1 Tribunal Regional Eleitoral - RS**

“A missão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é proporcionar ao cidadão que busca seus serviços judiciais e administrativos, e a todos os participantes do processo eleitoral, uma prestação acessível, rápida e eficiente, com ações norteadas pela ética, transparência e respeito humano”.

### **3.2.2 Histórico**

A instalação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul aconteceu em 08 de junho de 1945. Em 1960, começa a construção do TRE/RS na Rua Duque de Caxias, local onde ainda hoje está instalado. Em 2002 iniciou o funcionamento da Central de Atendimento, situada na Avenida Padre Cacique 96, local onde estão funcionando os Cartórios Eleitorais de Porto Alegre.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul - TRE/RS - é órgão do Poder Judiciário Federal. O TRE/RS é instância recursal da Justiça Eleitoral, tendo as Zonas Eleitorais como suas subordinadas - atualmente, no Estado, são 173 - e o Tribunal Superior Eleitoral - TSE como Órgão máximo.

As atividades abrangem principalmente as esferas jurisdicional e administrativa. No interesse jurídico, é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No interesse administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos, depositada, desde 1996, nas modernas urnas eletrônicas.

O Pleno do TRE tem composição mista, reproduzindo sua heterogeneidade a idéia que norteia a instituição: a democracia. É composto por dois Desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado, dois Juízes também da Justiça Estadual, um Desembargador do Tribunal Regional Federal e dois advogados ligados à Ordem dos Advogados do Brasil.

### 3.2.3 Quadro Funcional

O quadro funcional é formado basicamente por técnicos e analista judiciários, concursados. A estrutura ainda absorve alguns servidores cedidos, principalmente no interior do Estado. Atualmente, o quadro é composto por 733 servidores ativos, 101 inativos e 56 pensionistas.

Todas as 173 Zonas Eleitorais têm Chefes de Cartórios designados pelos Juízes da sua região. Ainda, existem funções distribuídas nas Secretarias do Tribunal, de acordo com o grau de complexidade da atividade.

### 3.2.4 Organograma

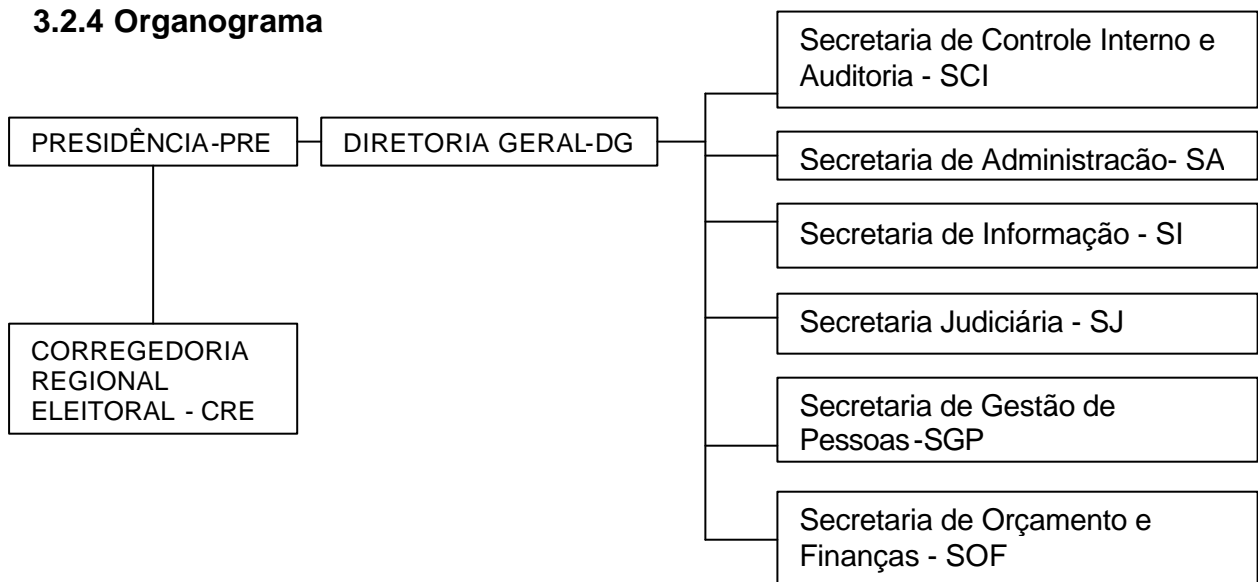


Figura 1: Organograma

### 3.2.5 Infra-estrutura dos Cartórios Eleitorais

A quantidade de equipamentos distribuída para os Cartórios Eleitorais é proporcional ao número de eleitores atendidos por aquela Zona. Sendo assim, Cartórios Eleitorais com até 35.000 (trinta e cinco mil) eleitores possuem 2 (dois) microcomputadores e os maiores, com mais de 140.000 (cento e quarenta mil) eleitores, possuem 6 (seis) microcomputadores. O número de impressoras, também é distinto, porém, todos os Cartórios possuem, no mínimo, uma impressora a laser e uma matricial.

Todos os Cartórios Eleitorais estão em conexão permanente com a rede da Justiça Eleitoral. A velocidade de conexão também difere conforme o tamanho da

Zona Eleitoral. Cartórios Eleitorais menores possuem conexão de 16 kpbs, já os maiores a conexão é de 256kbps. Utiliza-se como sistema operacional o Windows XP.

### 3.2.6 Levantamento das Necessidades de Treinamento

A Secretaria de Gestão de Pessoas observando o estabelecido no Programa de Desenvolvimento Funcional da TRE-RS, realizou no mês de novembro de 2005 o Levantamento de Necessidades de Treinamento. Os cursos foram apontados pelas Chefias de cada seção. Sendo assim, os cursos abaixo descritos foram identificados abrangendo os assuntos de interesse geral:

Quadro 2: Cursos de Interesse Geral

Cursos
Português e redação oficial
Direito Eleitoral
Qualidade de vida
Atendimento ao público interno e externo

### 3.2.7 Plano para Implantação da capacitação e treinamento por meio do EAD

O Plano deve definir metas a serem atingidas para alcançar o objetivo estipulado pela organização. Ações são formuladas para cada meta, apontado indicador de controle, responsável pela atividade e prazo para atingi-la.

<b>Objetivo:</b> Verificar a viabilidade de capacitação em EAD			
<b>Meta 1:</b> Implantar estrutura tecnológica para possibilitar o projeto em todas as 173 zonas até julho de 2007			
<b>Ações</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Verificar a estrutura tecnológica atual	Quantidade de estruturas com o padrão aceitável	Secretaria de Informação	2 semanas
Adequar a estrutura das Zonas	Número de adequações	Secretaria de	4

a fim de poderem participar dos treinamentos	satisfeitas	Informação	semanas
Escolher uma plataforma de aprendizagem que se adapte as necessidades do TRE/RS	Número de possibilidades	Secretaria de informação e Gestão de Pessoas	2 semanas
<b>Meta 2:</b> Fazer levantamento da estrutura de Recursos Humanos em duas semanas			
<b>Ações</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Elencar servidores multiplicadores (professores e tutores)	Percentual servidores multiplicadores	Todas áreas	1 semana
Elencar os integrantes do Suporte técnico	Quantidade de servidores disponíveis	Secretaria de Informação	2 dias
<b>Meta 3:</b> Elaborar um plano de ensino para o curso definido como prioritário em 2 semanas			
<b>Ações</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Verificar treinamento a ser propiciado	Treinamento mais solicitado	Secretaria de Gestão de Pessoas	1 semana
Verificar público alvo	Número de servidores	Todo TRE	2 dias
Definir horários e data de aulas	Períodos possíveis	Servidor Multiplicador	2 dias
Verificar material a ser disponibilizado	Quantidade de material	Servidor Multiplicador	2 semanas
Definir método de avaliação	Tipos de ferramentas	Servidor Multiplicador	2 dias
<b>Meta 4:</b> Implementar Projeto-Piloto até julho de 2007			
<b>Ações</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Abrir inscrições	Número de inscritos	Secretaria de Informação	1 semana
Ministrar aulas	Número de horas ministradas	Servidor Multiplicador	1 semana
Verificar participações	Percentual de	Secretaria de	2 dias

	colaborações	Informação	
<b>Meta 5:</b> Avaliar o projeto-piloto em 10 dias de seu término			
<b>Ações</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Realizar avaliação com professores, suporte técnico e alunos	Percentual de respostas	Todos envolvidos	2 dias
Implementar as alterações julgadas necessárias	Número de alterações	Todos envolvidos	1 semana

O plano sugerido apresenta algumas ações que podem ser realizadas de forma conjunta, no entanto algumas delas devem aguardar a conclusão da anterior para obter um maior aproveitamento da seguinte.

## 4 CRONOGRAMA

	Mês 1				Mês 2			
ETAPAS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1 Apresentar necessidades de treinamento dos servidores	X	X	X					
2. Analisar a estrutura tecnológica e de recursos humanos disponível do TRE-RS		X	X	X	X			
3. Elaborar plano para sua implementação				X	X	X	X	X

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo, pode-se verificar que muito ainda há que discutir quando o assunto abrange o desenvolvimento das organizações, já que se trata de organismos em constante movimentação. Isto quer dizer que, a cada período, surgem novas técnicas e conceitos, e as organizações, no intuito de se adaptarem e tornarem-se mais competitivas, tentam acompanhar o compasso das mudanças.

A maioria das teorias expostas para estudo está relacionada às empresas privadas, muito pouco se pesquisa em instituições públicas. Assim, quando uma estatal opta por repensar a estrutura e cultura, percorre um longo caminho para adaptação de novos conceitos e teorias à sua realidade.

Quando se trata de aprendizagem organizacional a instituição tem que ter bem claro quais os seus objetivos, qual a sua função, para que seus colaboradores consigam visualizar o seu papel e compartilhar as suas habilidades com o restante da instituição. O servidor tem que ter o perfil participativo, sentir-se integrado à organização de forma a absorver a cultura e transmiti-la para o grupo.

O ensino a distância é uma metodologia de ensino que utiliza diversos recursos e que permite a troca de informação nos mais distantes locais. A lotação de servidores em lugares tão variados, pondera-se, é um dos fatores que torna a implementação desta ferramenta imprescindível para o TRE/RS.

O ensino a distância representaria o primeiro passo em direção à Universidade Corporativa, devido à necessidade constante de aprimoramento e o interesse da Instituição no aprimoramento contínuo.



## Referências Bibliográficas

AYAS, Karen. **Estruturação de Projetos para aprendizagem organizacional e a Inovação.** In Easterby-Smith, Mark (Coord.) Aprendizagem organizacional: desenvolvendo na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BAYMA, Fátima. **Educação a Distância e Educação Corporativa.** In. Bayma, Fátima (org.). Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. **A WEB como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

**Educação a Distância.** Disponível em: <<http://www.redeescolarlivre.rs.gov.br/EAD.html>> Acesso em 17/10/2006

FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Evolução dos 100 anos da educação a Distância no Brasil** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

GIRALDEZ, Eduardo. **Educação e a TV Digital interatividade IP.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

GOMES, Paulo Alcântara. **Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LITTO, Fredic Michael. **Tendências Internacionais em Educação a Distância.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

LOPES. Neyde Vernieri. **Treinamento e Educação Corporativa.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas; São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

LONGO. Carlos Roberto Juliano. **Do ensino presencial ao ensino a distância: a experiência da FGV Online.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Educação a Distância: O esforço do Governo.** In. Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e

gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORHY, Lauro. **Educação e Tecnologia: O Desafio de Vencer Distâncias**. In: Bayma, Fátima (org.) Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências/ Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PALLOFF, Rena M. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SEIXAS, Carlos Alberto. **E-learning e educação a distância: guia prático para implantação e uso de sistemas abertos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem**. In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos das grandes empresas. São Paulo: Futuro, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: Fleury, Maria Teresa Leme (Org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: Ruas, Roberto Lima (Org.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookmann, 2005

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998

### **Bibliografia Consultada**

Escola Judiciária Eleitoral. **Relatório de Atividades 2005**. Disponível em: <<http://www.tse.gov.br/eje/html/relatorio.html>> Acesso em 18/10/2006

FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Educação a Distância no Brasil: O que está acontecendo nas empresas e escolas**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=2ing&infoid=816&sid=69>> Acesso em 17/10/2006

PETERS, Otto. **Didática do ensino à distância: experiências e estágio da discussão numa visão internacional**. Editora Unisinos: 2001.

Rio Grande do Sul, Tribunal Regional Eleitoral. **60 anos de justiça Eleitoral no Rio Grande do Sul: edição comemorativa, 1945-2005**. Porto Alegre: TRE/ RS/ Centro de Memória da Justiça Eleitoral do RS, 2005

## ANEXOS

### Anexo A - Levantamento de Necessidades de Treinamento 2005

<b>Curso Solicitado</b>	<b>Unidade</b>
Direito Eleitoral	CRE
PAD	CRE
Qualidade de Vida	CRE
Português	CRE
Planejamento Estratégico	DG
Redação Oficial- Avançado	DG
Revisão e Padronização dos documentos utilizados nas comunicações	DG
Legislação de Pessoal	DG
Pregão eletrônico e sistema de registro de preços	DG
Direito administrativo	DG
Novos referenciais na formalização e tramitação de Processos administrativos	DG
Noções de secretariado	DG
Atendimento ao público (interno e externo: postura profissional, comunicação e divulgação institucional)	DG
Desenvolvimento de Projetos de responsabilidade Social	DG
Tributos Federais (lei 9.430)	SCI
Imposto Sobre serviços – ISS	SCI
Licitações e Contratos	SCI
Registro de preços	SCI
Aspectos relevantes da gestão pública	SCI
Legislação de pessoal	SCI
Qualidade de Vida	SA
Contratos Administrativos	SA
Português	SA
Registro de preços (legislação, implantação e acompanhamento)	SA
Pregão Eletrônico (legislação, sistema comprasnet, pontos polêmicos)	SA
SIASG- treinamento para uso do sistema	SA
Cotação eletrônica de preços	SA
Controle patrimonial	SA
Controle de estoques	SA

Especificação de materiais e serviços	SA
Atendimento ao público	SA
Português	SA
Word e Excel	SA
Liderança	SA
Mecânica de automóvel (padrão Senai)	SA
Fiscalização de contratos de terceiros	SA
Sistemas prediais de prevenção de incêndio	SA
Projeto básico e licitações de obras de engenharia e manutenção predial	SA
Acrobat	SA
Comunicação Assertiva	SA
Administração de Conflitos	SA
Comunicação eficaz por meio de tecnologia	SA
Macromedia Flash	SI
Administração de Banco de Dados Oracle 10G	SI
Tunning de Banco de Dados Oracle	SI
Novas características do banco de dados Oracle 10g	SI
Programação SQL e PL/SQL	SI
Gerenciamento do ambiente do Windows 2003	SI
Implementação de infra-estrutura de rede com Windows 2003	SI
Redes TCP/IP	SI
Active Directory	SI
Windows XP Básico	SI
Suporte do Windows XP	SI
Configuração e Administração do JBOSS	SI
Web Standards (XHTML, CSS, Tableless, Validação do HTML e Acessibilidade)	SI
Mapeamento e modelagem de processos	SI
Gerência de projetos de Software	SI
Português e redação oficial	SI
Corel Draw	SI
Photoshop	SI
Dream Weaver	SI
Acórdãos	SJ
Redação Oficial	SJ

Direito Eleitoral	SJ
Atos cartorários (teoria e prática)	SJ
Direito constitucional (focado na área eleitoral e administrativo)	SJ
Encerramento do exercício	SOF
Jogos e dinâmicas de treinamento	SGP
Levantamento de Necessidades de treinamento	SGP
Análise e melhoria dos processos	SGP
Comunicação Interna/ Comunicação assertiva	SGP
Relacionamento Interpessoal	SGP
Empowerment para mudanças	SGP
T & D	SGP
Planejamento Estratégico	SGP
Técnicas de apresentação eficazes	SGP
Planejamento e gestão de projetos	SGP
Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira	SGP
Balanced Scorecard na Gestão de Pessoas	SGP
Gestão por competências	SGP
Curso de oratória e desinibição	SGP
Controle externo (TCU e extensão de suas decisões)	SGP
Ato administrativo (estrutura, condições de validade, efeitos da mudança de entendimentos)	SGP
Geração de relatórios	SGP
Processo Administrativo disciplinar: sindicância e processo administrativo	SGP
Legislação de pessoal	SGP
Delphi	SGP
Português	SGP

## Anexo B – Zonas Eleitorais e Município Termos

**ZONAS por ordem NUMÉRICA – 1**

<b>CÓD.</b>	<b>ZONA</b>	<b>SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ZONA</b>	<b>SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS</b>
88013	<b>1</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	86371	<b>20</b>	<b>ERECHIM</b>
88013	<b>2</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	85170		ARATIBA
86711	<b>3</b>	<b>GAURAMA</b>	85332		BARÃO DE COTEGIPE
84735		ÁUREA	86380		BARRA DO RIO AZUL
86525		CARLOS GOMES	85758		CAMPINAS DO SUL
86541		CENTENÁRIO	89206		CRUZALTENSE
89613		VIADUTOS	87157		ITATIBA DO SUL
86479	<b>4</b>	<b>ESPUMOSO</b>	87190		JACUTINGA
84808		ALTO ALEGRE	87416		MARIANO MORO
85200		CAMPOS BORGES	89346		PAULO BENTO
85073	<b>5</b>	<b>ALEGRETE</b>	87440		PONTE PRETA
85154	<b>6</b>	<b>ANTÔNIO PRADO</b>	89389		QUATRO IRMÃOS
84999		IPÊ	89133		SEVERIANO DE ALMEIDA
84751		NOVA ROMA DO SUL	84743		TRÊS ARROIOS
85316	<b>7</b>	<b>BAGÉ</b>	86533	<b>21</b>	<b>ESTRELA</b>
88986		ACEGUÁ	85472		BOM RETIRO DO SUL
86487		CANDIOTA	86584		COLINAS
86800		HULHA NEGRA	88366		FAZENDA VILANOVA
85413	<b>8</b>	<b>BENTO GONÇALVES</b>	85782		IMIGRANTE
87084		MONTE BELO DO SUL	86126		POÇO DAS ANTAS
87629		SANTA TEREZA	98213		TEUTÔNIA
85553	<b>9</b>	<b>CAÇAPAVA DO SUL</b>	89524		WESTFÁLIA
88439		SANTANA DA BOA VISTA	86878	<b>22</b>	<b>GUAPORÉ</b>
85596	<b>10</b>	<b>CACHOEIRA DO SUL</b>	85138		ANTA GORDA
86088		CERRO BRANCO	84824		DOIS LAJEADOS
88684		NOVO CABRAIS	85820		MONTAURI
85987		PARAÍSO DO SUL	87840		SÃO VALENTIM DO SUL
88935	<b>11</b>	<b>SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ</b>	89095		SERAFINA CORREA
98230		BOM PRINCÍPIO	88048		UNIÃO DA SERRA
84891		CAPELA DE SANTANA	87050	<b>23</b>	<b>IJUÍ</b>
85189		HARMONIA	85030		AJURICABA
87998		PORTÃO	89087		BOZANO
85324		SÃO JOSÉ DO HORTÊNCIO	86622		CORONEL BARROS
85723		TUPANDI	88560		NOVA RAMADA
85693	<b>12</b>	<b>CAMAQUÃ</b>	87130	<b>24</b>	<b>ITAQUI</b>
86320		ARAMBARÉ	88447		MAÇAMBARÁ
88269		CHUVISCA	87211	<b>25</b>	<b>JAGUARÃO</b>
85464		CRISTAL	87238	<b>26</b>	<b>JAGUARI</b>
85812	<b>13</b>	<b>CANDELÁRIA</b>	85120		NOVA ESPERANÇA DO SUL
85871	<b>14</b>	<b>CANGUÇU</b>	87254	<b>27</b>	<b>JÚLIO DE CASTILHOS</b>
85910	<b>15</b>	<b>CARAZINHO</b>	87386		PINHAL GRANDE
89001		ALMIRANTE TAMANDARÉ DO SUL	87270	<b>28</b>	<b>LAGOA VERMELHA</b>
86037		CHAPADA	89125		CAPÃO BONITO DO SUL
86606		COQUEIROS DO SUL	85880		CASEIROS
87661		SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO	86991		IBIRAIARAS
			87165		MULITERNO
			87297	<b>29</b>	<b>LAJEADO</b>
			89109		CANUDOS DO VALE
			86215		CRUZEIRO DO SUL
			89222		FORQUETINHA
			88820		MARQUES DE SOUZA
			84760		PROGRESSO

85995	<b>16</b>	<b>CAXIAS DO SUL</b>	87602		SANTA CLARA DO SUL
86193	<b>17</b>	<b>CRUZ ALTA</b>	87904		SÉRIO
89044		BOA VISTA DO CADEADO	88455	<b>30</b>	<b>SANT'ANA DO LIVRAMENTO</b>
89060		BOA VISTA DO INCRA	87491	<b>31</b>	<b>MONTENEGRO</b>
98272		FORTALEZA DOS VALOS	85065		BROCHIER
87890		PEJUÇARA	86983		MARATÁ
86290	<b>18</b>	<b>DOM PEDRITO</b>	87327		PARECI NOVO
86355	<b>19</b>	<b>ENCRUZILHADA DO SUL</b>	88331		SALVADOR DO SUL
86045		AMARAL FERRADOR	89460		SÃO JOSÉ DO SUL
86274		DOM FELICIANO	87807		SÃO PEDRO DA SERRA

## ZONAS por ordem NUMÉRICA – 2

CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS	CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS
87777	<b>32</b>	<b>PALMEIRA DAS MISSÕES</b>	88714	<b>50</b>	<b>SÃO JERÔNIMO</b>
86428		BOA VISTA DAS MISSÕES	85219		ARROIO DOS RATOS
85227		CERRO GRANDE	86347		BARÃO DO TRIUNFO
84786		JABOTICABA	86932		CHARQUEADAS
86860		LAJEADO DO BUGRE	88773	<b>51</b>	<b>SÃO LEOPOLDO</b>
87262		NOVO BARREIRO	88811	<b>52</b>	<b>SÃO LUIZ GONZAGA</b>
85340		PINHAL	85499		BOSSOROCA
87564		SAGRADA FAMÍLIA	85650		CAIBATÉ
87769		SÃO JOSÉ DAS MISSÕES	85049		DEZESSEIS DE NOVEMBRO
89486		SÃO PEDRO DAS MISSÕES	89303		MATO QUEIMADO
87858	<b>33</b>	<b>PASSO FUNDO</b>	84778		PIRAPÓ
86649		COXILHA	89400		ROLADOR
85022		ERNESTINA	88870		SÃO NICOLAU
87025		MATO CASTELHANO	89176	<b>53</b>	<b>SOBRADINHO</b>
87424		PONTÃO	84972		IBARAMA
87912	<b>34</b>	<b>PELOTAS</b>	89281		LAGOA BONITA DO SUL
87939	<b>35</b>	<b>PINHEIRO MACHADO</b>	88889		PASSA SETE
89567		PEDRAS ALTAS	85529		SEGREDO
88099	<b>36</b>	<b>QUARAÍ</b>	89192	<b>54</b>	<b>SOLEDADE</b>
88153	<b>37</b>	<b>RIO GRANDE</b>	85391		BARROS CASSAL
88170	<b>38</b>	<b>RIO PARDO</b>	86630		FONTOURA XAVIER
84980		PANTANO GRANDE	84964		IBIRAPUITÁ
88315	<b>39</b>	<b>ROSÁRIO DO SUL</b>	85260		LAGOÃO
88390	<b>40</b>	<b>SANTA CRUZ DO SUL</b>	87106		MORMAÇO
86789		GRAMADO XAVIER	85588		SÃO JOSÉ DO HERVAL
88323		ERVEIRAS	89273	<b>55</b>	<b>TAQUARA</b>
87343		PASSO DO SOBRADO	98256		PAROBÉ
87947		SINIMBU	85740		RIOZINHO
88064		VALE DO SOL	88234		ROLANTE
89575		VERA CRUZ	89290	<b>56</b>	<b>TAQUARI</b>
88412	<b>41</b>	<b>SANTA MARIA</b>	85146		PAVERAMA
88188		DILERMANDO DE AGUIAR	88722		TABAÍ
87785		SÃO MARTINHO DA SERRA	89516	<b>57</b>	<b>URUGUAIANA</b>
88471	<b>42</b>	<b>SANTA ROSA</b>	88625		BARRA DO QUARAÍ
87467		PORTO MAUÁ	89532	<b>58</b>	<b>VACARIA</b>
89494		TUPARENDI	86460		CAMPESTRE DA SERRA
88498	<b>43</b>	<b>SANTA VITÓRIA DO PALMAR</b>	86452		ESMERALDA
			88803		MONTE ALEGRE DOS CAMPOS
			88544		MUITOS CAPÕES
			89362		PINHAL DA SERRA



88846		CHUÍ			
88510	<b>44</b>	<b>SANTIAGO</b>		89630	<b>59 VIAMÃO</b>
89141		CAPÃO DO CIPÓ		87912	<b>60 PELOTAS</b>
85901		ITACURUBI		89028	ARROIO DO PADRE
88480		UNISTALDA		86185	MORRO REDONDO
				88501	TURUÇU
88536	<b>45</b>	<b>SANTO ÂNGELO</b>		86550	<b>61 FARROUPILHA</b>
85103		ENTRE IJUÍ		87378	<b>62 MARAU</b>
85448		EUGÊNIO DE CASTRO		85960	CAMARGO
85480		SÃO MIGUEL DAS MISSÕES		86746	GENTIL
88129		VITÓRIA DAS MISSÕES		87181	NICOLAU VERGUEIRO
88552	<b>46</b>	<b>SANTO ANTÔNIO DA</b>			
		<b>PATRULHA</b>		86169	NOVA ALVORADA
88340		CARAÁ		85642	VILA MARIA
88633	<b>47</b>	<b>SÃO BORJA</b>			
88676	<b>48</b>	<b>SÃO FRANCISCO DE PAULA</b>		85456	<b>63 BOM JESUS</b>
85715		CAMBARÁ DO SUL		84905	JAQUIRANA
				87726	SÃO JOSÉ DOS AUSENTES
88692	<b>49</b>	<b>SÃO GABRIEL</b>		85570	<b>64 CACEQUI</b>
		SANTA MARGARIDA DO SUL			
89443				85855	<b>65 CANELA</b>
				85898	<b>66 CANOAS</b>

### ZONAS por ordem NUMÉRICA – 3

CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS	CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS
86339	<b>67</b>	<b>ENCANTADO</b>	89338	<b>85</b>	<b>TORRES</b>
88307		DOUTOR RICARDO	85308		ARROIO DO SAL
87530		MUÇUM	88463		DOM PEDRO DE ALCÂNTARA
85766		RELVADO	88943		MAMPITUBA
88196		ROCA SALES	87122		MORRINHOS DO SUL
88781		VESPASIANO CORREA	85367		TRÊS CACHOEIRAS
			88005		TRÊS FORQUILHAS
86614	<b>68</b>	<b>FLORES DA CUNHA</b>	89419	<b>86</b>	<b>TRÊS PASSOS</b>
87220		NOVA PÁDUA	86444		BOM PROGRESSO
86754	<b>69</b>	<b>SÃO VICENTE DO SUL</b>	88285		ESPERANÇA DO SUL
87432		MATA	87963		TIRADENTES DO SUL
86770	<b>70</b>	<b>GETÚLIO VARGAS</b>	89478	<b>87</b>	<b>TUPANCIRETÁ</b>
85081		EREBANGO	88587		JARI
85286		ESTAÇÃO			
88242		FLORIANO PEIXOTO	89591	<b>88</b>	<b>VERANÓPOLIS</b>
85243		IPIRANGA DO SUL	89770		COTIPORÁ
89117		SERTÃO	84930		FAGUNDES VARELA
			86061		VILA FLORES
86835	<b>71</b>	<b>GRAVATAÍ</b>	89397	<b>89</b>	<b>TRÊS DE MAIO</b>
85502		GLORINHA	85545		ALEGRIA
86398	<b>72</b>	<b>HERVAL</b>	85430		BOA VISTA DO BURICÁ
			87092		INDEPENDÊNCIA
87114	<b>73</b>	<b>IRAÍ</b>	88226		NOVA CANDELÁRIA
			87742		SÃO JOSÉ DO INHACORÁ
87394	<b>74</b>	<b>MARCELINO RAMOS</b>	86851	<b>90</b>	<b>GUAÍBA</b>
87459		MAXIMILIANO DE ALMEIDA	86240		ELDORADO DO SUL
87696	<b>75</b>	<b>NOVA PRATA</b>	86177	<b>91</b>	<b>CRISSIUMAL</b>
86100		ANDRÉ DA ROCHA	86959		HUMAITÁ
84867		GUABIJU			
87610		NOVA BASSANO	85251	<b>92</b>	<b>ARROIO GRANDE</b>
85405		PROTÁSIO ALVES			
84794		SÃO JORGE			

85863		VISTA ALEGRE DO PRATA	89559	<b>93</b>	<b>VENÂNCIO AIRES</b>
87718	<b>76</b>	<b>NOVO HAMBURGO</b>	84921		BOQUEIRÃO DO LEÃO
87734	<b>77</b>	<b>OSÓRIO</b>	87041		MATO LEITÃO
89249		ITATI	86673	<b>94</b>	<b>FREDERICO WESTPHALEN</b>
86967		MAQUINÉ	85677		CAIÇARA
85162		TERRA DE AREIA	87793		PALMITINHO
87955	<b>78</b>	<b>PIRATINI</b>	87408		PINHEIRINHO DO VALE
88650	<b>79</b>	<b>SÃO FRANCISCO DE ASSIS</b>	85669		TAQUARUÇU DO SUL
86940		MANOEL VIANA	89656		VICENTE DUTRA
88790	<b>80</b>	<b>SÃO LOURENÇO DO SUL</b>	85600		VISTA ALEGRE
88919	<b>81</b>	<b>SÃO PEDRO DO SUL</b>	88358	<b>95</b>	<b>SANANDUVA</b>
87521		QUEVEDOS	86975		IBIAÇÁ
88900		TOROPI	87750		PAIM FILHO
88951	<b>82</b>	<b>SÃO SEPÉ</b>	84859		SÃO JOÃO DA URTIGA
86657		FORMIGUEIRO	86010	<b>96</b>	<b>CERRO LARGO</b>
88102		VILA NOVA DO SUL	88293		ROQUE GONZALES
89036	<b>83</b>	<b>SARANDI</b>	87580		SALVADOR DAS MISSÕES
86401		BARRA FUNDA	87823		SÃO PEDRO DO BUTIÁ
87203		NOVA BOA VISTA	88609		UBIRETAMA
89257	<b>84</b>	<b>TAPES</b>	86517	<b>97</b>	<b>ESTEIO</b>
85944		CERRO GRANDE DO SUL	86690	<b>98</b>	<b>GARIBALDI</b>
87882		SENTINELA DO SUL	88161		BOA VISTA DO SUL
			89184		CORONEL PILAR
			87572	<b>99</b>	<b>NONOAI</b>
			86762		GRAMADO DOS LOUREIROS
			87548		RIO DOS ÍNDIOS
			85006		TRINDADE DO SUL
			89214	<b>100</b>	<b>TAPEJARA</b>
			84948		ÁGUA SANTA
			86568		CHARRUA
			89247		SANTA CECÍLIA DO SUL
			88749		VILA LÂNGARO

### ZONAS por ordem NUMÉRICA – 4

CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS	CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS
89311	<b>101</b>	<b>TENENTE PORTELA</b>	86576	<b>119</b>	<b>FAXINAL DO SOTURNO</b>
86363		BARRA DO GUARITA	85014		AGUDO
86665		DERRUBADAS	86312		DONA FRANCISCA
87475		MIRAGUAÍ	85626		IVORÁ
85847		VISTA GAÚCHA	87653		NOVA PALMA
88617	<b>102</b>	<b>SANTO CRISTO</b>	87700		SÃO JOÃO DO POLÉSINE
85057		ALECRIM	86916	<b>120</b>	<b>HORIZONTALINA</b>
88030		PORTO LUCENA	84883		DOUTOR MAURÍCIO CARDOSO
87483		PORTO VERA CRUZ	87017	<b>121</b>	<b>IBIRUBÁ</b>
88757	<b>103</b>	<b>SÃO JOSÉ DO OURO</b>	84875		QUINZE DE NOVEMBRO
85359		BARRACÃO	87513	<b>122</b>	<b>MOSTARDAS</b>
85634		CACIQUE DOBLE	89710		TAVARES
87351		MACHADINHO	87874	<b>123</b>	<b>PEDRO OSÓRIO</b>
87688		SANTO EXPEDITO DO SUL	88641		CERRITO
88021		TUPANCI DO SUL	85111	<b>124</b>	<b>ALVORADA</b>
85197	<b>104</b>	<b>ARROIO DO MEIO</b>	85790	<b>125</b>	<b>CAMPO NOVO</b>
86509		CAPITÃO	85510		BRAGA
89168		COQUEIRO BAIXO	85707		SEDE NOVA
87637		NOVA BRÉSCIA	86738	<b>126</b>	<b>GENERAL CÂMARA</b>
85421		POUSO NOVO			
87980		TRAVESSEIRO			
85774	<b>105</b>	<b>CAMPO BOM</b>			

86819	<b>106</b>	<b>GRAMADO</b>	88668		VALE VERDE
88595	<b>107</b>	<b>SANTO AUGUSTO</b>	86797	<b>127</b>	<b>GIRUÁ</b>
86053		CHIAPETA	88765		SENADOR SALGADO FILHO
86827		INHACORÁ	87319	<b>128</b>	<b>LAVRAS DO SUL</b>
88854		SÃO MARTINHO	87670	<b>129</b>	<b>NOVA PETRÓPOLIS</b>
87866		SÃO VALÉRIO DO SUL	87360		PICADA CAFÉ
89010	<b>108</b>	<b>SAPUCAIA DO SUL</b>	88730	<b>130</b>	<b>SÃO JOSÉ DO NORTE</b>
89230	<b>109</b>	<b>TAPERA</b>	88994	<b>131</b>	<b>SAPIRANGA</b>
86096		COLORADO	88862		ARARICÁ
86886		LAGOA DOS TRÊS CANTOS	84816		NOVA HARTZ
89079		SELBACH	89052	<b>132</b>	<b>SEBERI</b>
89354	<b>110</b>	<b>TRAMANDAÍ</b>	88528		CRISTAL DO SUL
85804		CIDREIRA	86436		ERVAL SECO
85685		IMBÉ	86681		DOIS IRMÃOS DAS MISSÕES
88927		BALNEÁRIO PINHAL	87300		NOVO TIRADENTES
88013	<b>111</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	88218		RODEIO BONITO
88013	<b>112</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	89435	<b>133</b>	<b>TRIUNFO</b>
88013	<b>113</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	85898	<b>134</b>	<b>CANOAS</b>
88013	<b>114</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>	88412	<b>135</b>	<b>SANTA MARIA</b>
87815	<b>115</b>	<b>PANAMBI</b>	88382		ITAÁRA
86118		CONDOR	84956		SILVEIRA MARTINS
85537	<b>116</b>	<b>BUTIÁ</b>	85995	<b>136</b>	<b>CAXIAS DO SUL</b>
87068		MINAS DO LEÃO	88838	<b>137</b>	<b>SÃO MARCOS</b>
87556	<b>117</b>	<b>NÃO-ME-TOQUE</b>	85952	<b>138</b>	<b>CASCA</b>
89508		TIO HUGO	86070		CIRIÁCO
89699		VICTOR GRAEFF	86231		DAVID CANABARRO
86495	<b>118</b>	<b>ESTÂNCIA VELHA</b>	87599		NOVA ARAÇÁ
86908		LINDOLFO COLLOR	87831		PARAÍ
87173		IVOTI	87645		SANTO ANTÔNIO DO PALMA
87505		PRESIDENTE LUCENA	84832		SÃO DOMINGOS DO SUL
			84913		VANINI
			88374	<b>139</b>	<b>SANTA BÁRBARA DO SUL</b>
			85561		SALDANHA MARINHO

### ZONAS por ordem NUMÉRICA – 5

CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS	CÓD.	ZONA	SEDE / MUNICÍPIOS TERMOS
86150	<b>140</b>	<b>CORONEL BICACO</b>	87912	<b>164</b>	<b>PELOTAS</b>
88110		REDENTORA	89737		CAPÃO DO LEÃO
88579	<b>141</b>	<b>SANTO ANTÔNIO DAS MISSÕES</b>	86592	<b>165</b>	<b>FELIZ</b>
86720		GARRUCHOS	86282		ALTO FELIZ
88056	<b>142</b>	<b>PORTO XAVIER</b>	86924		LINHA NOVA
85618	<b>143</b>	<b>CACHOEIRINHA</b>	85383		SÃO VENDELINO
87971	<b>144</b>	<b>PLANALTO</b>	88080		VALE REAL
85090		ALPESTRE	85731	<b>166</b>	<b>CAMPINA DAS MISSÕES</b>
86304		AMETISTA DO SUL	85839		CÂNDIDO GODÓI
85278	<b>145</b>	<b>ARVOREZINHA</b>	88897		SÃO PAULO DAS MISSÕES
			88250	<b>167</b>	<b>RONDA ALTA</b>
			88277		RONDINHA

87076		ILÓPOLIS		86142		TRÊS PALMEIRAS
86843		ITAPUCA				
88072		PUTINGA		88978	<b>168</b>	<b>SÃO VALENTIM</b>
86134	<b>146</b>	<b>CONSTANTINA</b>		88420		BENJAMIN CONSTANT DO SUL
86703		ENGENHO VELHO		85928		ENTRE RIOS DO SUL
87335		LIBERATO SALZANO		86410		ERVAL GRANDE
89320		NOVO XINGU		86029		FAXINALZINHO
85979	<b>147</b>	<b>CATUÍPE</b>		85995	<b>169</b>	<b>CAXIAS DO SUL</b>
86894	<b>148</b>	<b>GUARANI DAS MISSÕES</b>		85898	<b>170</b>	<b>CANOAS</b>
88706		SETE DE SETEMBRO		87246		NOVA SANTA RITA
87033	<b>149</b>	<b>IGREJINHA</b>		85898	<b>171</b>	<b>CANOAS</b>
89370		TRÊS COROAS		87718	<b>172</b>	<b>NOVO HAMBURGO</b>
89150	<b>150</b>	<b>CAPÃO DA CANOA</b>		86835	<b>173</b>	<b>GRAVATAÍ</b>
88145		XANGRI-LÁ				
85375	<b>151</b>	<b>BARRA DO RIBEIRO</b>				
87009		MARIANA PIMENTEL				
87920		SERTÃO SANTANA				
85936	<b>152</b>	<b>CARLOS BARBOSA</b>				
86223		BARÃO				
86258	<b>153</b>	<b>DOIS IRMÃOS</b>				
86207		SANTA MARIA DO HERVAL				
87149		MORRO REUTER				
85235	<b>154</b>	<b>ARROIO DO TIGRE</b>				
88404		ESTRELA VELHA				
89265		JACUIZINHO				
84840		TUNAS				
89753		SALTO DO JACUÍ				
85294	<b>155</b>	<b>AUGUSTO PESTANA</b>				
98299		JÓIA				
89672	<b>156</b>	<b>PALMARES DO SUL</b>				
88200		CAPIVARI DO SUL				
88137	<b>157</b>	<b>RESTINGA SECA</b>				
88013	<b>158</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>				
88013	<b>159</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>				
88013	<b>160</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>				
88013	<b>161</b>	<b>PORTO ALEGRE</b>				
89451	<b>162</b>	<b>TUCUNDUVA</b>				
87289		NOVO MACHADO				
88153	<b>163</b>	<b>RIO GRANDE</b>				