



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

IVONE DE FÁTIMA SANTOS

**AVALIAÇÃO GERENCIAL UM DESAFIO NO TRIBUNAL SUPERIOR
ELEITORAL**

Brasília
2014

IVONE DE FÁTIMA SANTOS

**AVALIAÇÃO GERENCIAL UM DESAFIO NO TRIBUNAL SUPERIOR
ELEITORAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2014

IVONE DE FÁTIMA SANTOS

**AVALIAÇÃO GERENCIAL UM DESAFIO NO TRIBUNAL SUPERIOR
ELEITORAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Érika Costa Vieira
Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de buscar crescimento profissional e por me permitir realizar no trabalho minha maior paixão que é estar junto às pessoas e com elas aprender.

Agradeço também a minha família pelo apoio incondicional, à professora Érika Costa Vieira Gagliardi por estar ao meu lado na construção deste trabalho e a minha querida amiga Thayanne Fonseca pela disposição em opinar sobre o tema.

“Não podemos fazer Gestão de Pessoas como fazemos Gestão de Coisas.”

Mary Parker Follet

RESUMO

Um mundo em constantes mudanças tem trazido para as organizações a necessidade em buscar novas ferramentas de gestão de pessoas, uma vez que os modelos tradicionais já não se coadunam com os novos tempos. É nesta perspectiva que a gestão por competências tem ganhado espaço quando o assunto é inovação. Este trabalho é fruto do interesse em descobrir como a implantação do modelo de gestão por competências tem influenciado o comportamento dos líderes no Tribunal Superior Eleitoral a partir da medição anual de seu desempenho como gestor. Apresentar-se-á o resultado obtido nos três ciclos de avaliação gerencial ocorridos nos anos de 2010, 2011 e 2012, na busca em responder: se os gaps apresentados foram sanados de um ano para outro e se houve por parte dos gestores uma preocupação em melhorar continuamente seu desempenho após a implantação das avaliações. Tal objetivo foi atingido pela análise comparativa dos resultados em cada ciclo, mostrando claramente que depois de vencidas as resistências iniciais, o que ocorreu no primeiro ciclo, o corpo gerencial tem empreendido esforços para desenvolver as competências que se mostraram insuficientes, melhorando sua performance como condutor de equipe de forma comprometida com o negócio da organização.

Palavras-chave: Avaliação de competências gerenciais. Administração Pública.

ABSTRACT

A world in constant change has brought a need for organizations to seek new tools for managing people, since traditional models are no longer consistent with the new times. From this perspective, competency management has gained ground when it comes to innovation. This work is the result of interest in how the implementation of competency management model has influenced the behavior of leaders in the Superior Electoral Court from the annual measurement of your performance as a manager. Will present itself, the results by three cycles of management evaluation during the years 2010, 2011 and 2012, seeking to answer: If the gaps presented were resolved from one year to another and there by managers in a concern continuously improve their performance after the implementation of evaluations. That aim was achieved by comparative analysis of the results in each cycle, clearly showing that matured after initial resistance, which occurred in the first cycle, the management team has made efforts to develop the skills that are insufficient improving its performance as conductor of staff committed to the organization's business manner.

Key words: Competency Assessment. Receive Public Administration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 AVALIAÇÃO	11
1.1 Gestão por competências.....	11
1.2 Avaliação de desempenho.....	14
1.3 Gestão de desempenho <i>versus</i> gestão por competências	16
2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	17
3 MÉTODO	23
3.1 Gestão por competências no Tribunal Superior Eleitoral.....	23
3.1.1 Perspectiva conceitual.....	26
3.1.2 Conceito de Competência.....	26
3.1.3 Perspectiva normativa	26
3.2 Participantes.....	30
3.3 Instrumento.....	33
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 Parâmetros aplicados no ano de 2010	33
4.2 Parâmetros aplicados no ano de 2011.....	33
4.3 Parâmetros aplicados no ano de 2012.....	34
4.4 Resultados no ano de 2010.....	35
4.5 Resultados obtidos nos anos de 2010 e 2011.....	37
4.6 Resultados nos anos de 2010, 2011 e 2012.....	40
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	47

INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem remodelado suas políticas ao longo dos anos. O modelo tradicional baseado em controle e regido pela burocracia é obsoleto num contexto que privilegia a inovação, a competência e a eficiência. O foco do serviço público passa a ser ampliado, incluindo não só o procedimento adequado e econômico, mas acima de tudo, a preocupação com o seu cliente – o cidadão.

Nesse contexto, surgem nas organizações novos modelos de gestão de pessoas que visam promover o desenvolvimento dos indivíduos no ambiente profissional, como por exemplo, a gestão por competências que vem se tornando um modelo cada vez mais utilizado por instituições públicas e privadas.

No Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o modelo de Gestão por competências foi implantado em 2006, no qual os servidores começaram a ser avaliados em suas competências técnicas e comportamentais, cujo resultado norteia diversos subsistemas de RH, como por exemplo: plano anual de capacitação, seleção de talentos, lotação e desenvolvimento na carreira.

Em 2010, a organização sentiu a necessidade de ampliar o escopo do processo de avaliação por competências e foram incluídos como avaliados os servidores ocupantes de cargos gerenciais, por entender que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências. (LE BOTERF *apud* BRANDÃO; HUGO PENA, 1999).

Importante frisar que num passado recente, ocupar uma função de liderança em órgãos públicos era privilégio para poucos, ou melhor, para aqueles que tinham acesso direto ao poder, o que tirava do ocupante a obrigatoriedade em liderar, sua função restringia-se a chefiar, no sentido amplo da palavra – mandar fazer, sem nenhuma preocupação com a equipe.

Hoje, a contrário senso, a Administração Pública cobra de seus agentes habilidades gerenciais ou no caso de insuficiência, o aprimoramento de competências como pré-requisito para se candidatarem a um cargo de gestão. O que demanda do futuro líder maior preparo e autodesenvolvimento para liderar grupos.

Durante a implantação do Projeto de Avaliação Gerencial por Competências, a equipe responsável pelo projeto encontrou resistências por parte

dos avaliadores e avaliados. O primeiro grupo apresentou constrangimento ao explicitar suas opiniões sobre a atuação do seu líder, por sua vez, os gestores em sua maioria, não estavam familiarizados com a medição de seu desempenho, por esse motivo mostraram-se descrentes quanto ao valor que tais avaliações poderiam gerar na organização.

Considerando esse contexto, a equipe responsável pela implantação do projeto trabalhou um plano de sensibilização com palestras e *workshops* que mostravam a importância da medição do desempenho individual de cada gestor e, a possibilidade de, a partir dos resultados das avaliações gerenciais, customizar seu Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, que acontece todo ano e objetiva desenvolver os gestores da Casa.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da gestão por competências no ambiente organizacional de um órgão público, que atualmente, evidencia a preocupação com a excelência no atendimento aliada à qualidade dos serviços prestados.

Apresentar-se-á neste trabalho o resultado obtido nos três ciclos de avaliação gerencial ocorridas no TSE nos anos de 2010, 2011 e 2012, procurando responder o seguinte problema de pesquisa: Se os gaps apresentados nas competências gerenciais foram sanados de um ano para outro e se houve, por parte dos gestores, crescimento em seu desempenho após a implantação das avaliações anuais.

Diante das questões acima mencionadas, o objetivo deste trabalho é analisar o resultado do desempenho dos gestores nos ciclos avaliativos entre 2010 e 2012.

Para alcançar o objetivo geral foram trabalhados os seguintes objetivos específicos: identificar o modelo de gestão por competências do Tribunal; analisar o modelo de gestão de desempenho adotado no Tribunal e realizar análise documental referente às avaliações de desempenho.

O primeiro capítulo abordará os temas *gestão por competências*, *competências gerenciais* e *gestão de desempenho* e o paralelo entre o *a gestão por competências* e *gestão de desempenho* com o intuito de verificar se há ou não diferença entre os construtos.

O segundo capítulo trará um resumo das competências gerenciais que surgiram no século XX com o intuito de fundamentar historicamente o contexto mundial vivido pelas organizações.

O terceiro capítulo apresentará, por meio de análise crítica, o resultado das avaliações realizadas anualmente de forma comparativa e fundamentada na literatura estudada sobre o assunto.

1 AVALIAÇÃO

De acordo com o dicionário Houaiss, avaliar significa: ter ideia de, conjecturar sobre ou determinar a qualidade, a extensão, a intensidade de algo. Avaliar faz parte do dia-a-dia do ser humano. Avaliamos situações, necessidades, obstáculos e oportunidades.

Num mundo cada vez mais competitivo, as organizações, para se adequarem ao ritmo constante de mudanças, exigem das pessoas que as compõem novos parâmetros de qualidade e inovação.

Não é de hoje a busca por indivíduos capacitados. No modelo Taylorista, por exemplo, essa busca já existia, entretanto as habilidades procuradas direcionavam-se ao aspecto técnico do trabalho. Já as novas teorias advindas pelas pressões e pela complexidade das relações de trabalho, especificamente a Teoria das Relações Humanas, passaram a considerar essenciais os aspectos sociais e comportamentais do trabalho (RUAS *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2005).

1.1 Gestão por Competências

A palavra competência no fim da idade média era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à atribuição dada a alguém ou a instituição para “dizer o direito”, ser competente. Posteriormente o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e mais tarde passou a ser usado para qualificar o indivíduo. (RUAS *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Henry Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, acreditava na educação do indivíduo como um desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelavam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand, heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa. Segundo esta concepção, Duran (2004) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: *knowledge, know-how e attitudes*: conhecimento que compreende a informação, o saber o quê, o saber o porquê; habilidade – que representa a técnica, capacidade, saber como e na atitude – querer fazer, identidade, determinação, dimensões estas interdependentes e necessárias a

determinado propósito. (HENRY PESTALOZZI *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Mas foi somente no século passado, que o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 42).

O estudo das competências data dos anos 1970, em que o pesquisador Gilbert, no ano 1978, foi o pioneiro nas discussões do tema e caracterizava competência humana como resultado do desempenho do indivíduo no trabalho, envolvendo não só o comportamento adotado, mas também suas consequências, no tocante à realização. (CARBONE *et al.*, 2009).

O uso frequente do termo competência na gestão empresarial adquiriu várias conotações e, não raras vezes, foi utilizado de diferentes maneiras, conforme relata Carbone *et al.* (2009).

Dutra (2004), ao discursar sobre o tema, cita duas grandes correntes. A primeira representada pelos autores norte-americanos Boyatzis (1982) e McClelland (1973), por exemplo, que entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimento, habilidade e atitude) a qual credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda corrente representada pelos autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifan (1999) que associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. (CARBONE *apud* DUTRA, 2004).

Neste estudo, competência não será entendida apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também, como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE *et al.*, 2009). O que não poderia ser diferente, uma vez que será apresentada a atuação do gestor frente a sua equipe de trabalho, desempenho que não pode ser medido somente em termos de conhecimentos.

Nessa esteira, competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam. (CARBONE *apud*

ZARIFIAN,1999) e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. (CARBONE *et al.*, 2009).

Na área de gestão de pessoas uma definição comumente utilizada para *competência* é: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho (FLEURY; FLEURY, 2008, p. 27).

Segundo Dutra (2004), *competência* pode ser atribuída a diferentes atores. A organização – com conjunto de competências que lhe é próprio e decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece suas vantagens competitivas no contexto em que se insere. (DUTRA *apud* RUAS, 2002; FLEURY; FLEURY 2000). Por outro lado, a competência do indivíduo é descrita como: o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social do indivíduo. (DUTRA *apud* FLEURY; FLEURY, 2000).

Como se observa, o que ocorre é uma troca de competências entre a organização e o indivíduo que nela atua, pois a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais na organização ou fora dela. Por outro lado, as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2008).

As pessoas, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. À medida que utilizam o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A vantagem competitiva da organização se dá, portanto, pela agregação de valor das pessoas ao patrimônio de conhecimentos da organização. (DUTRA, 2008).

A questão comumente questionada na literatura sobre o tema é: até que ponto a gestão de competências é algo diferente ou não da avaliação de desempenho.

1.2 Gestão de desempenho

Desde a antiguidade o desempenho dos trabalhadores é medido no ambiente do trabalho, a princípio, com foco no controle. Entretanto foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que o desempenho humano ganhou maior significado. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O movimento *Taylorista*, no início do século passado, ampliou a utilização de processos e escalas para avaliar o desempenho. As pesquisas realizadas por Taylor para racionalização do trabalho originaram as primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas como disciplinadoras no modo de realizar o trabalho pelo indivíduo. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), no século XX, a avaliação de desempenho passou da metodologia de controle dos tempos e movimentos para processos que consideravam o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o intuito de estimular os trabalhadores a melhorarem determinadas atitudes, as organizações investiram no aperfeiçoamento de instrumentos avaliativos, contando com contribuições, na sua maioria, das ciências sociais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Tanto no aspecto semântico como no aspecto procedimental os instrumentos de avaliação evoluíram, inclusive quanto à responsabilidade pela avaliação, que passou de avaliação de mão única, em que apenas o chefe realizava unilateralmente o diagnóstico dos pontos fortes e fracos do trabalhador, para o modelo bilateral no qual o chefe e o subordinado discutiam juntos o desempenho do avaliado, até o modelo mais recente denominado de 360°, que amplia o escopo de avaliadores, quais sejam, pares, chefe, subordinado, clientes, conforme proposto por Edwards e Ewen (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

O que se observa no ambiente organizacional no decorrer dos anos é a preocupação em utilizar diversos mecanismos com o intuito de desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades para avaliar o desempenho dos trabalhadores.

Segundo Goodale e Lucena (1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), a avaliação do desempenho humano no trabalho, apresenta duas perspectivas: a funcionalista, em que a avaliação é vista como um processo que visa o desenvolvimento de recursos humanos e a melhoria da *performance* no trabalho e a perspectiva crítica, como mecanismo para exercer o controle psicossocial sobre aquele que trabalha.

Concluí-se que ao longo dos anos a avaliação de desempenho pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (comportamento esperado) e a sua atuação efetiva (o que foi realizado), mas a real necessidade de acompanhamento ao longo do período para corrigir eventuais erros, caso ocorram. (LUCENA, 1977; ALURI; RECHEIL, 1994 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Este ciclo que envolve planejamento, acompanhamento e avaliação estabelece o termo atualmente utilizado – Gestão do Desempenho.

Então, o desempenho nas organizações não pode ser medido apenas pelas competências individuais, mas também pelas relações interpessoais, conforme preconiza Oliveira-Castro, Lima e Veiga, (1996 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No modelo de gestão de desempenho descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), os autores descrevem níveis para medição do desempenho: nível corporativo que abrange o planejamento, o acompanhamento e ligados diretamente à missão, à visão e aos objetivos macro, objetivando a sustentabilidade da organização. O nível divisional ou funcional ligado às metas das unidades da empresa e o nível grupal que foca nos projetos e nos processos de trabalho do indivíduo e, em como este indivíduo se comporta em seu ambiente de trabalho. Os níveis divisionais e grupais buscam a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Se gerir o desempenho envolve planejamento, acompanhamento e avaliação, o que a gestão por competências traz de inovador nesta área?

1.3 Gestão de desempenho *versus* Gestão por competências

O que se observa na literatura é a indagação de que a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências. Entretanto, o que se verifica é que ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a *performance* ou as competências da organização com as de seus colaboradores. Ao se falar em gestão de desempenho estudiosos no assunto como: Guimarães (1998); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Na gestão de competências, Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998) sugerem o mesmo caminho, a existência de competências organizacionais e humanas.

Brandão e Guimarães (2001) salientam que associar o desempenho do indivíduo com as competências da organização, faz com que a gestão de desempenho e a gestão por competências estejam inseridas num contexto em que a gestão de pessoas torne-se uma estratégica para a organização, pois juntas as duas tecnologias têm como objetivo integrar os subsistemas de recursos humanos, como por exemplo: gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, entre outros. (TAYLOR; BEECHLEIR; NAPIER, 1996 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com interesse recente sobre gestão estratégica de pessoas, várias teorias foram postuladas sobre o assunto, embora a *gestão de desempenho* e a *gestão de competências* estejam inseridas num contexto de fragmentação teórica, o que se percebe é a relação de interdependência concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos. Mais que tecnologias distintas ou independentes, a *gestão de competências* e a *de desempenho* parecem se complementar em um contexto mais amplo de gestão organizacional. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Como partes de um mesmo constructo, afirma Brandão e Guimarães “melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências.” O que sugere o caráter de complementaridade e interdependência entre competências e desempenho. Sendo lógico, inclusive, integrar em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir

de um diagnóstico das competências de uma organização, do nível corporativo ao individual. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Estudar os modelos gerenciais nos auxilia a representar a realidade e os fenômenos complexos do mundo real. (QUINN *et al*, 2003).

Num mundo em constantes mudanças, identificar o modelo mais adequado à organização não é algo simples, requer profundo conhecimento da cultura da empresa, bem como do contexto em que ela se encontra e, ainda, conhecimento das principais características dos modelos existentes.

Quinn *et al* (2003) desenvolveu quatro modelos de gestão subdivididos em oito papéis. Tais modelos emergiram ao longo do século XX e compreendê-los propicia aos gerentes e ao RH um entendimento mais profundo do modo como o indivíduo ao ocupar um cargo de gestor escolheu determinado modelo de gestão como referência.

À medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento. (FABIAN, 2000 *apud* QUINN *et. al*, 2003).”

No início do século XX, com a revolução industrial – momento em que a economia caracterizava-se pela riqueza de recursos e pela mão-de-obra barata –, surgiu o primeiro modelo descrito por Quinn (2003), batizado de Modelo das Metas Racionais. A tônica nessa época estava ligada à produtividade e ao lucro. A crença de que a gestão era eficaz se enraizava na premissa de que uma direção clara acarretava resultados produtivos, e assim, havia uma ênfase contínua em processos como elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. O clima nas organizações traduzia uma preocupação com o lucro líquido e a função do gestor era ser um diretor decisivo e um produtor pragmático. (QUINN *et al.*, 2003).

O segundo modelo denominado de Processos Internos complementa o modelo das metas racionais. O símbolo que o retratava era uma pirâmide, as palavras de ordem eram: estabilidade e continuidade. A sua premissa baseava-se na convicção de que a rotinização promovia a estabilidade. O importante era a definição de responsabilidade, mensuração, documentação e manutenção de

registros. A organização era hierárquica e as decisões eram pautadas nas regras e nas estruturas já estabelecidas. O papel do gestor consistia em controlar, ou seja, monitorar tecnicamente, coordenando as atividades. (QUINN *et. al*, 2003).

Nas décadas de 1926 a 1950, surgiu o modelo das Relações Humanas num momento histórico marcado pela quebra do mercado de ações em 1929 e a Segunda Guerra Mundial, esses eventos transformariam a vida e as perspectivas das gerações posteriores. (QUINN *et al.*, 2003).

Embora nesse período os dois modelos anteriores ainda estivessem vigentes nas organizações, as mudanças ocorridas no tecido social deixaram claro que as premissas e as regras anteriores não se coadunavam mais com as demandas emergentes. (QUINN *et al.*, 2003).

O surgimento dos sindicatos, agora com força significativa, mostrando ao trabalhador a possibilidade de ele obter contracheques mais altos mudou sua forma de encarar o trabalho, ademais as indústrias criavam nos consumidores a necessidade de obtenção de bens de consumo. O surgimento de aparelhos eletrodomésticos facilitava o trabalho em casa. Paralelamente, surgia a necessidade de lazer. Os empregados, a partir deste contexto, não aceitavam pacificamente a oportunidade de trabalhos extras nas fábricas, tampouco aceitavam ordens de seus superiores sem questionar. Daí os dois modelos regidos pelo controle passaram a se tornar obsoletos. (QUINN *et al.*, 2003).

O terceiro modelo surge com a ênfase central no compromisso, na coesão e na moral. A premissa em questão era: o envolvimento resulta em compromisso, os valores centrais foram: participação, resolução de conflitos e construção de consenso. O símbolo que retratava os valores dessa época era o círculo. A organização adquiriu uma atmosfera de clã, centrada em equipes, em que o processo decisório caracterizava-se por um profundo envolvimento entre funcionários e gestores. A preocupação frente a um desempenho insatisfatório consistia em buscar juntamente com o empregado os fatores que o levaram a se desmotivar. A função do gestor nesse modelo era o de assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos. (QUINN *et al.*, 2003).

O período compreendido entre 1951 a 1975 principiaram com os Estados Unidos líder do capitalismo e terminaram com a preponderância americana seriamente ameaçada. O choque sofrido pelo embargo do petróleo em 1973 mudava

as premissas referentes à energia barata e aos padrões de vida estabelecidos. O Japão oscilou de uma economia barata e sem importância para uma qualidade inigualável, deixando os produtos americanos em baixa.

Os eventos desse período traçaram na história mundial mudanças no comportamento das organizações. Os dois primeiros modelos já estavam consolidados, o modelo de relações humanas já era familiar e diversos estudos sobre o assunto chegavam ao mercado editorial, motivo pelo qual temas como motivação e liderança tornaram-se mais populares entre os indivíduos. (QUINN *et al.*, 2003).

Num mundo regido pela velocidade das transformações e com o início da era digital, estudos foram traçados por pensadores como Katz e Kahn, da Universidade de Michigan, Lawrence e Lorsch, de Harvard, que começaram a desenvolver o modelo organizacional de Sistemas Abertos em que o gerente deixa de ser visto como um decisor racional. A organização deparava-se com a necessidade de competir num ambiente ambíguo e competitivo. As palavras de ordem eram: adaptabilidade e apoio externo. Pela ênfase dada à velocidade, o símbolo dessa fase é a ameba – organismo sensível e capaz de mudar rapidamente. A premissa preponderante era a da adaptação e da inovação contínuas que promoveram a aquisição e a manutenção de recursos externos. As decisões agora eram tomadas com rapidez. Do gestor se esperava inovação criativa e que se tornasse um negociador dotado de astúcia política. (QUINN *et al.*, 2003).

O que se observa segundo Quinn (2003), é que a princípio os quatro modelos citados aparecem em perspectivas ou domínios inteiramente diversos, entretanto pode-se verificar uma íntima inter-relação e entrelaçamento entre eles. Pois se referem a um constructo maior, qual seja, a eficácia organizacional. Dependendo da forma como se decidir combiná-los, a eficácia organizacional surge como algo simples e lógico, dinâmico e sinérgico ou ainda, complexo e paradoxal. Se tomados isoladamente, perde-se a gama de perspectivas e a amplitude de escolhas potencialmente decorridas de considerá-los como um arcabouço maior. (QUINN *et al.*, 2003).

As correlações entre os modelos podem ser entendidas a partir de dois eixos: o eixo vertical que vai da flexibilidade, no topo, ao controle embaixo. O eixo horizontal que vai do foco organizacional interno à esquerda, ao foco organizacional

externo à direita. Cada modelo a partir disso, se insere num dos quatro quadrantes. (QUINN *et. al*, 2003).

Imagem 1: Quadro de valores competitivos:critérios de eficácia.

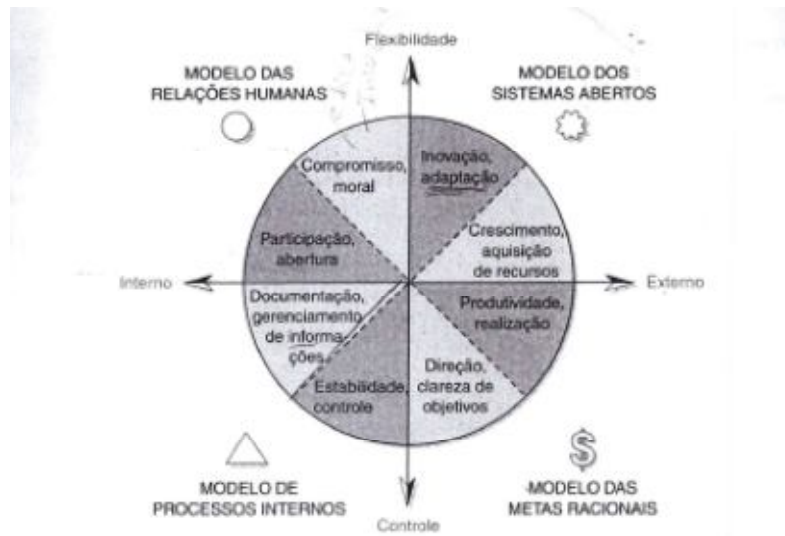


FIGURA 1.1 Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia.

Fonte: Quinn (2003, p.13)

Por exemplo: O modelo das relações humanas está situado no quadrante superior esquerdo (participação, abertura, compromisso moral); já o dos sistemas abertos, localizados no quadrante superior direito – refere-se à inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, etc.

O mais importante ao estudar os quadrantes apresentados é a percepção de que embora pareçam conflitantes, deseja-se que as organizações transitem entre os quatro modelos gerenciais. Não se pode negar o desejo de que as organizações sejam adaptáveis e flexíveis, mas que não percam a estabilidade e o controle. Almeja-se ao crescimento, à aquisição de recursos, mas também se aspira a um gerenciamento estrito de informações e a comunicação formal. (QUINN *et. al*, 2003).

Não há que se falar em excludência, mas sim, em equilíbrio. O modelo nos mostra a complexidade com que as pessoas se deparam com as organizações na vida real, seu objetivo, segundo Quinn é ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e eficácia, a partir da solução de três desafios: 1. Apreciar vantagens e desvantagens de cada modelo; 2. Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo e 3. Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas. (QUINN *et al.*, 2003).

Assim, para se tornar um líder eficaz não basta o indivíduo superar o desafio 1, conhecimento por si só não basta. Quinn (2003) preconiza que o líder gerencial precisa ultrapassar os desafios 2 e 3, que acarretam um ganho enorme de complexidade comportamental. Isso segundo Hooijberg e Quinn (1992), refere-se à capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos. Baseada na noção de complexidade cognitiva o que significa a possibilidade de executar uma estratégia razoavelmente complexa em termos cognitivos, desempenhando papéis variados, e até antagônicos de maneira altamente integrada e complementar. (QUINN *et al.*, 2003).

Em estudos posteriores de Quinn e Hart em 1993, observou-se, na pesquisa realizada com 916 – CEOs, que a capacidade a qual estes profissionais tinham de desempenhar funções diversas e conflitantes teve como consequência um melhor desempenho da empresa. Mostrando assim, um vínculo entre complexidade comportamental e desempenho positivo. Os CEOs dotados de maior complexidade comportamental apresentavam visões ampliadas para o futuro (modelo de sistemas abertos), mas também faziam avaliações críticas dos planos atuais (modelo de processos internos); abordavam questões relacionais (modelo de relações humanas), sem esquecerem a ênfase no cumprimento das tarefas (modelo de metas racionais). Quanto maior a complexidade comportamental dos CEOs mais as empresas obtinham os melhores resultados, sobretudo relacionado ao desempenho e à eficácia organizacional. (QUINN *et al.*, 2003).

Diante da junção dos quatro modelos, Quinn defende que o quadro de valores concorrentes integra os opostos, não sendo fácil ponderá-los. Se o líder for incapaz de compreendê-los corre o risco de comprometer seu desempenho. E para cada modelo descreve os papéis que podem ser desempenhados pelos gestores.

Imagem 2: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



Fonte: Quinn (2003, p.17)

No modelo de processos internos, situado no quadrante inferior direito, estão os papéis diretor e produtor. O primeiro se fundamenta no planejamento e na delimitação de metas. Imbuído neste papel, o gestor define, prioriza, seleciona alternativas, estabelece papéis e tarefas. O diretor manda, chama as responsabilidades para si. Os gestores que tomam para si o papel de diretor são geralmente competitivos e rápidos em tomar decisões. Além disso, são objetivos e suas decisões tem caráter definitivo. Já os produtores, como o próprio nome sugere, são orientados para tarefas, motivados, tem foco no trabalho, aceitam as responsabilidades de forma tranquila e são altamente produtivos. Tais comportamentos geram na equipe interesse para o atingimento das metas. (QUINN *et. al*, 2003).

No quadrante inferior esquerdo se posicionam os papéis de monitor e coordenador. Como monitor o gestor tem controle sobre o que se passa na unidade, sabe se as pessoas estão exercendo seus papéis e cumprindo regras. As características principais desse papel é o gosto por dados e formulários, análise e resposta à informação, condução e vitória. No papel de coordenador o gerente sustenta o fluxo do sistema. Para coordenar, o indivíduo deve ser digno de confiança e crédito. (QUINN *et. al*, 2003).

O módulo de relações humanas encontra-se no quadrante superior esquerdo no papel de facilitador e mentor. Como facilitador o indivíduo promove a coesão no trabalho em equipe e resolve os conflitos entre os membros. Sua

orientação é para processos. O segundo papel exercido pelo gestor nesse modelo é o de mentor, aquele que se preocupa com o desenvolvimento das pessoas com empatia e cuidado, comumente chamado de papel do interesse humano. As pessoas nesse modelo de gestão são recursos a serem desenvolvidos, para tanto o gestor oportuniza capacitação e desenvolvimento individual dos componentes de equipe. (QUINN *et. al*, 2003).

No quadrante superior direito no modelo de sistemas abertos estão presentes os papéis de inovador e negociador. Como inovador busca facilitar mudanças e promover as adaptações, vislumbrando tendências significativas no ambiente em que está inserido. As características principais dizem respeito à inovação, a enxergar além. O negociador, por outro lado, busca no ambiente externo os recursos necessários para obtenção dos resultados almejados. (QUINN *et. al*, 2003).

Continuando com os estudos sobre os modelos gerenciais, Quinn organizou um grupo de onze acadêmicos renomados e onze administradores e representantes sindicais com o objetivo de identificar quais competências essenciais deveriam estar associadas a cada papel. Os selecionados para o estudo eram gestores experientes e conhecedores do assunto. O resultado do exercício codificou das 250 competências apresentadas, aquelas mais importantes para os oito papéis, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 1: Tabela (Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave).

<i>Papel de mentor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
<i>Papel de facilitador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
<i>Papel de monitor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
<i>Papel de coordenador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
<i>Papel de diretor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
<i>Papel de produtor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
<i>Papel de negociador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias
<i>Papel de inovador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn (2003, p. 25)

O mais importante, segundo Quinn, é a evidência de que nenhum papel gerencial sozinho garante o bom desempenho de uma liderança, ao contrário os

melhores líderes apresentam um comportamento complexo integrando papéis contraditórios. (QUINN *et. al*, 2003).

Da mesma forma que um modelo gerencial não dita sozinho a eficácia organizacional, os oito papéis descritos para liderança, sozinhos, não são capazes de produzir um bom desempenho dos indivíduos que ocupam funções gerenciais. Os melhores gestores apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios. (QUINN *et al.*, 2003).

Considerando, então, que a gestão das competências humanas traz para as organizações um alinhamento de esforços para gerar e sustentar as competências organizacionais, avaliar as competências do servidor que atua como gerente traz para a empresa repercussões positivas, uma vez que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências, conforme já citado. (LE BOTERF, 1999).

3 MÉTODO

3.1 Gestão por competências no Tribunal Superior Eleitoral

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), órgão máximo da Justiça Eleitoral, exerce papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira. Suas principais competências estão fixadas pela Constituição Federal e pelo Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15.7.1965).

O TSE tem ação conjunta com os tribunais regionais eleitorais (TREs), que são os responsáveis diretos pela administração do processo eleitoral nos estados e nos municípios.

A Corte é composta por sete ministros e renova-se a cada dois anos. Três ministros são originários do Supremo Tribunal Federal, dois do Superior Tribunal de Justiça e dois representantes da classe dos juristas – advogados com notável saber jurídico e idoneidade.

O TSE tem como presidente e vice-presidente dois ministros oriundos do Supremo Tribunal Federal (STF).

A missão do Tribunal é garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia. Neste sentido e para buscar atingir sua visão de futuro que consiste em: consolidar a credibilidade da Justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, à transparência e à segurança, o Tribunal tem empreendido esforços para desenvolver as competências de seus servidores na busca constante de inovação.

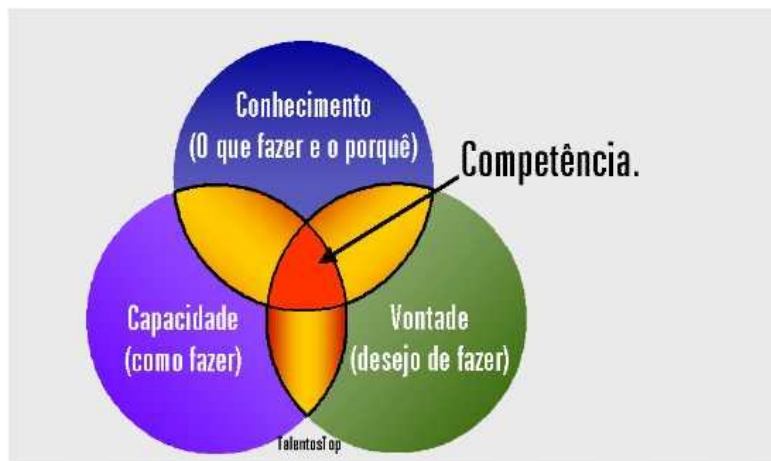
Considerando que a gestão das competências humanas traz para as organizações um alinhamento de esforços para gerar e sustentar as competências organizacionais, avaliar as competências do servidor que atua como gerente traz para a empresa repercussões positivas, uma vez que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências. (LE BOTERF, 1999).

3.1.1 Perspectiva conceitual

3.1.2 Conceito de competência

O conceito de competência adotado pelo Tribunal Superior Eleitoral está referenciado na junção das correntes norte-americana e francesa, em que: combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas, à organização e à sociedade, conforme esquema gráfico a seguir:

Figura 1. Conceito de competência



Fonte: Disponível em: <<http://www.simplessolucoes.com.br/blog/category/gestao-de-pessoas/gestao-por-competencias/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

3.1.3 Perspectiva Normativa

No âmbito do TSE, o modelo de gestão por competências já é realidade.

Em 2006, tal prática foi instituída e os servidores ocupantes de cargos efetivos passaram a ser avaliados em suas competências técnicas e comportamentais, criando insumos para integração dos subsistemas de recursos humanos: capacitação, seleção de talentos, desenvolvimento na carreira, etc.

O reconhecimento dessa prática como ferramenta de gestão é cada vez mais evidente e além do TSE, 10 dos 27 tribunais regionais já iniciaram a implantação de um modelo de gestão por competências, e os demais, ainda que não estejam em fase de implementação, tem empreendido estudos sobre o tema, a fim de concretizar um modelo adequado a cada realidade.

O modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral foi regulamentado por meio da Res.-TSE nº 22.572/2007, que instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores na Justiça Eleitoral, e a Res.-TSE nº 22.582/2007, que dispôs sobre o Desenvolvimento dos Servidores na Carreira. Os normativos salientam a necessidade de desenvolver competências entre os servidores da Justiça Eleitoral a fim de promover o cumprimento da missão institucional.

Os arts. 4º, 5º e 7º da Resolução preconizam:

Art. 4º São premissas do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

II- a identificação das competências institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral;

[...]

Art. 5º São princípios do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimentos dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

IV- a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transparência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua.

[...]

Art. 7º São instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

II- planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências (definidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), alinhados aos planos de gestão estratégica de que trata o art. 4º;

III- avaliações de desempenho baseadas em competências

O art. 16 da Res.-TSE nº 22.582/2007 estabelece que para fins de progressão funcional ou promoção, o servidor deve ser avaliado em relação às competências necessárias ao seu efetivo desempenho no cargo.

As metas e os indicadores constantes do anexo da Res.-TSE nº 23.371/2011, que dispõe sobre o planejamento estratégico no âmbito da Justiça

Eleitoral, corroboram para esta intenção, pois trazem como objetivos estratégicos o de desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

Na Administração Pública Federal, o uso do modelo de gestão por competências foi amparado no Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, que inclui entre os instrumentos da política nacional o “sistema de gestão por competências” (ART. 5, III) e estabelece entre suas finalidades “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”.

Em 2006, o Tribunal de Contas da União – TCU editou a Resolução nº 187/2006, que dispôs sobre a Política de Gestão de Pessoas no Tribunal de Contas da União e fixou como objetivo “estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades e com a melhoria da gestão pública”.

Diante dos resultados efetivamente apresentados que resultaram em políticas de gestão de pessoas mais alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, o escopo foi ampliado, e desde 2010, os servidores ocupantes de cargos gerenciais passaram a ser avaliados num rol de competências gerenciais definidas como relevantes para o seu desempenho como gestor de pessoas.

A preparação para implantação do Modelo de Gestão por competências no TSE teve início em julho de 2005, em que a Secretaria de Recursos Humanos, à época, realizou estudos e pesquisas no sentido de identificar modelos conceituais que assegurassem a efetiva captação, desenvolvimento, promoção e acompanhamento em seu quadro de servidores.

A execução do projeto compreendeu as seguintes atividades: mapeamento dos perfis individuais de competência da totalidade dos servidores no TSE, 550 servidores, aproximadamente, identificação dos *gaps* existentes entre as competências necessárias e as competências disponíveis nos servidores, a transferência de uma solução para gerenciamento das competências adaptada às necessidades do projeto (compra de um sistema informatizado).

O projeto se dividiu em 10 (dez) fases: reunião inicial, orientação da equipe de gestores e da equipe técnica do projeto, sensibilização do corpo gerencial do TSE, sensibilização do corpo funcional do TSE, levantamento dos processos

críticos, conhecimentos e habilidades necessários, levantamento das atitudes necessárias, avaliação de conhecimentos e habilidades de cada servidor, avaliação das atitudes com aplicação do instrumento de pesquisa para avaliação do perfil comportamental em todos os servidores, emissão de relatórios de gaps de competência e entrega de relatório final consolidado com descrição de todas as fases, serviços e produtos do projeto.

A efetiva implantação do modelo deu-se em 2006, e coube à Secretaria de Gestão de Pessoas a condução de cada fase, momento em que se trabalhou alinhamento conceitual e comportamental, objetivando dirimir dúvidas e resistências do corpo funcional e gerencial da Casa.

A partir daí, os servidores do TSE participam todos os anos de um ciclo de avaliação que ocorre em novembro de cada ano. Os resultados servem como subsídio para os subsistemas de recursos humanos.

Frente aos resultados alcançados, as políticas de RH são customizadas para que o planejamento estratégico possa alcançar seus objetivos, o que ocorre, por exemplo, com a adequação do plano anual de capacitação para os *gaps* de competências detectados, promoção de seleção de servidores por meio de entrevistas por competências. Isso possibilita compatibilizar as necessidades das unidades com o servidor que apresenta o melhor perfil para as atividades que deverá desenvolver maior alinhamento entre as competências organizacionais e individuais.

3.2 Participantes

O TSE em 2010 resolveu ampliar o escopo de avaliados, incluindo os servidores ocupantes de função gerencial, buscando, assim, traçar a distância existente entre o desempenho esperado e o desempenho existente de cada gestor.

O corpo gerencial do Tribunal é composto por: Assessores-Chefes dos Ministros, Assessores da Diretoria Geral, Diretor-Geral, Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção.

Embora o corpo gerencial do Tribunal tenha quatro níveis de gerências diretamente interligadas que são os chefes de seção que se subordinam diretamente aos Coordenadores e estes aos Secretários que respondem as ordens do Diretor-

Geral, as competências gerenciais encontram-se descritas para avaliação da equipe subordinada diretamente ao gestor. Sendo, portanto, o chefe de seção aquele que entrega aos servidores a ele subordinados o desempenho efetivo dos comportamentos a serem avaliados, por este motivo optou-se neste estudo pela análise de resultados somente para este grupo que totalizam atualmente o número de 84 chefes.

As informações para a realização da discussão dos resultados foram obtidas por meio de relatórios referentes aos ciclos de 2010, 2011 e 2012.

3.3 Instrumento

O instrumento de avaliação gerencial foi construído em 2009, num trabalho desenvolvido a partir de grupos focais, nos quais participaram gerentes de diversas unidades administrativas escolhidos aleatoriamente, porém com representatividade.

Os descritores foram construídos com foco em quatro valores organizacionais do TSE e seis competências gerenciais, que após revisões previstas no modelo nos ciclos seguintes, consolidaram-se da seguinte forma:

Valores:

- Coerência
- Comprometimento
- Integração
- Reconhecimento

Competências gerenciais:

- Comunicação
- Foco em resultados
- Gestão de mudanças

- Gestão de pessoas e liderança
- Tomada de decisão
- Planejamento

O quadro a seguir descreve as competências gerenciais adotadas pelo TSE para ser avaliadas. Importante frisar que no TSE os descritores estão escritos como comportamentos observáveis, o que facilita a compreensão do que deve ser avaliado em termos mais objetivos.

Quadro 2 – Descritor de competência

COMPETÊNCIA	INDICADOR DE COMPETÊNCIA
Tomada de Decisão	Analisa informações, considerando o contexto, para a tomada de decisão.
	Assume as consequências das decisões relacionadas à sua competência.
	Soluciona as questões de sua competência de forma célere, segura e com a devida análise dos riscos.
	Toma decisões, mesmo que impopulares, de acordo com os valores do Tribunal.
Gestão de Mudanças	Identifica as necessidades de mudança e propõe alternativas.
	Planeja os processos de mudanças no âmbito de sua unidade, gerenciando os possíveis riscos.
	Promove ações para minimizar pontos de resistências ou temores à mudança.
Coerência	Age de acordo com os valores do Tribunal.
	Age de maneira coerente com seu discurso.
Comprometimento	Atua de forma comprometida com os objetivos do Tribunal.
	Defende e dissemina os valores do Tribunal.
	Demonstra engajamento para o alcance das metas e objetivos da unidade e do Tribunal.
Planejamento Estratégico	Define prioridades e planeja ações que viabilizem o alcance das metas da Unidade.
	Estimula a participação da equipe na formulação dos planos de trabalho.
	Negocia prazos com a equipe, clientes e parceiros para a execução de tarefas e projetos.
	Revisa e adéqua o planejamento da unidade para o atingimento de resultados.
Comunicação	Acolhe críticas e sugestões como oportunidades de melhoria.
	Alinha com a equipe o entendimento de informações de interesse da unidade.
	Comunica as informações de interesse da unidade.
	Demonstra respeito e ponderação na comunicação com as pessoas.
	Fornece feedback constante quanto ao desempenho profissional dos

	integrantes da equipe.
Gestão de Pessoas e Liderança	Cria condições para motivar a equipe.
	Cria oportunidades para o compartilhamento de conhecimentos e experiências.
	Delega responsabilidades, conforme os perfis dos integrantes da equipe.
	Estimula na equipe a cultura de melhoria contínua no trabalho.
	Monitora e intervém nos comportamentos da equipe de acordo com os valores do Tribunal.
	Promove, na equipe, um clima organizacional favorável à produtividade.
Integração	Busca manter um ambiente de cooperação e integração entre todos da equipe.
	Formula e articula parcerias que contribuem para a concretização das estratégias da organização.
Reconhecimento	Atribui aos servidores os créditos dos trabalhos realizados.
	Elogia tempestivamente o servidor por atuações positivas em seu trabalho.
	Oferece oportunidades e desafios no trabalho que valorizem a atuação do servidor.
Orientação/foco para Resultados	Assegura condições para a efetiva implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade.

Fonte: Criado pelo autor.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a exposição dos temas sobre avaliação, gestão de competências, gestão de desempenho, modelos gerenciais e o detalhamento do processo de avaliação de competências ocorrido no TSE. O próximo passo é analisar os resultados das avaliações obtidas, buscando responder a problemática do trabalho. Houve por parte dos gestores uma preocupação em melhorar seu desempenho? Os gaps de competência foram sanados de um ano para o outro? Vejamos o resultado:

4.1 Parâmetros aplicados no ano de 2010

- Processo de avaliação vertical ascendente e não identificável – peso 1
- Secretários foram avaliados por: Coordenadores e Chefes de Seção
- Coordenadores foram avaliados por: Chefes de Seção, 30% dos servidores lotados na Coordenadoria.
- Chefes de Seção foram avaliados por: pelos servidores lotados na seção;
- Foram avaliadores apenas os servidores lotados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses;
- Foram avaliados apenas os gestores nomeados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses.
- Não foi atribuída pontuação à autoavaliação.

4.2 Parâmetros aplicados no ano de 2011

- Processo de avaliação vertical ascendente e não identificável – peso 1
- Avaliação descendente pelo superior hierárquico – peso 2
- Servidores avaliaram seu chefe imediato – peso 1
- Diretor-Geral foi avaliado: Secretários, 30% dos Coordenadores e servidores lotados em seu gabinete
- Secretários foram avaliados por: Diretor-Geral, Coordenadores, 30% Chefes de Seção e servidores lotados em seu gabinete
- Coordenadores foram avaliados por: Chefes de Seção, 30% dos servidores lotados na Coordenadoria e os servidores lotados no gabinete
- Chefes de Seção foram avaliados por: Coordenador pelos servidores lotados na seção;

- Assessores-Chefes dos Gabinetes dos Ministros foram avaliados pelos servidores lotados no gabinete
- Os Assessores da Diretoria-Geral foram avaliados por sua equipe e pelo Diretor-Geral
- Os Assessores da Presidência foram avaliados por sua equipe
- Foram avaliadores apenas os servidores lotados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses;
- Foram avaliados apenas os gestores nomeados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses.
- Foi atribuído peso 1 à autoavaliação

4.3 Parâmetros aplicados no ano de 2012

- Processo de avaliação vertical ascendente e não identificável – peso 1
- Avaliação descendente pelo superior hierárquico – peso 1
- Servidores avaliaram seu chefe imediato – peso 1
- Secretários foram avaliados por: Diretor-Geral, Coordenadores, 30% Chefes de Seção e servidores lotados em seu gabinete
- Coordenadores foram avaliados por: Chefes de Seção, 30% dos servidores lotados na Coordenadoria e os servidores lotados no gabinete
- Chefes de Seção foram avaliados por: Coordenador e pelos servidores lotados na seção;
- Assessores-Chefes dos Gabinetes dos Ministros foram avaliados pelos servidores lotados no gabinete
- Os Assessores da Diretoria-Geral foram avaliados por sua equipe e pelo Diretor-Geral
- Os Assessores da Presidência foram avaliados por sua equipe
- Foram avaliadores apenas os servidores lotados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses;
- Foram avaliados apenas os gestores nomeados em sua unidade atual por período igual ou superior a 3 meses.
- Autoavaliação peso 1

4.4 Resultados no ano de 2010

A primeira avaliação gerencial foi realizada entre os dias 9 a 20 de novembro, por meio de questionários enviados aos servidores por *e-mail*, com a intenção de completar mais uma etapa do ciclo da Gestão por Competências no TSE.

Tabela 1 - Questionários

Questionários	Avaliação de 2010
Enviados	860
Respondidos	764
Abstenções	96

Fonte: Criado pelo autor.

O quantitativo de gestores avaliados é demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 2 - Questionários

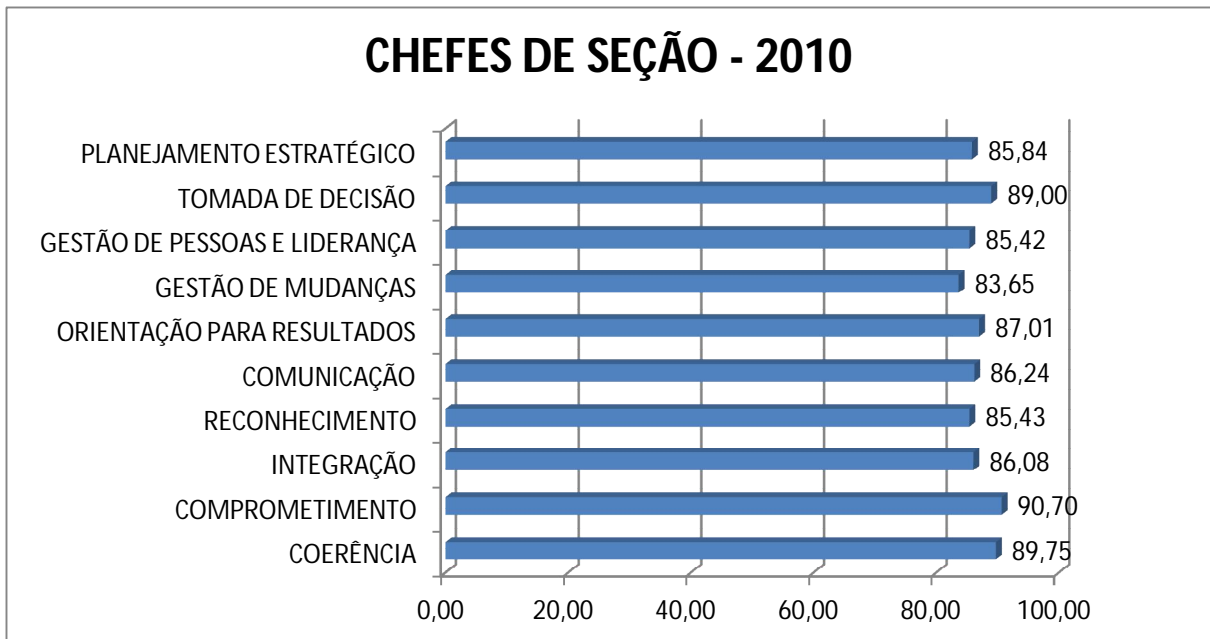
Gestores	Avaliação de 2010
Previstos	123
Não avaliados – por falta de preenchimento dos questionários	3
Efetivamente avaliados	120

Fonte: Criado pelo autor.

Três gestores não entraram na pesquisa em razão da metodologia utilizada, sendo dois por ter menos de três meses na função gerencial e outro por não ter servidores subordinados.

O gráfico a seguir relaciona as médias obtidas em cada competência avaliada para os titulares de seções de todo o Tribunal.

Gráfico 1 – Resultados 2010



Fonte: Criado pelo autor.

O planejamento estratégico do TSE em 2010 tinha como meta obter, no mínimo, 60% de gerentes com bom desempenho, entretanto em dezembro de 2009, a meta já tinha sido alcançada. Dos chefes de seção 88,11%, apresentaram desempenho acima de 70%, índice considerado como mínimo de aproveitamento.

O bom desempenho de mais de 80% dos chefes de seção nas competências gerenciais, pode ser reflexo das ações desenvolvidas ao longo de 2008 e 2009, relacionadas ao Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, como por exemplo: Trilhas de Aprendizagem e Conversa de Líderes.

Ao analisar as competências avaliadas, observou-se que a competência comprometimento teve maior índice de desempenho, 90,70%, corroborando com os achados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2009, em que os servidores perceberam por meio da dimensão *comprometimento* que os gestores do TSE são comprometidos com o trabalho que realizam.

A segunda competência melhor avaliada foi coerência com índice de 89,75%, demonstrando que os gestores agem de acordo com os valores do Tribunal e de acordo com o seu discurso.

As competências *tomada de decisão* e *orientação para resultado* obtiveram um índice de 89,00 e 87,01%, respectivamente, demonstrando que os subordinados observam na prática que os gestores asseguram condições efetivas

para implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade, analisando as informações, observando o contexto para decidir as questões sob sua responsabilidade.

Com 86,24 e 86,08% estão as competências *comunicação e integração* sugerindo que os chefes avaliados comunicam-se de forma efetiva e com respeito, fornecendo *feedback* constante quanto ao desempenho dos profissionais que com eles trabalham, inclusive buscando manter um ambiente de cooperação e integração entre os membros da equipe.

As competências *reconhecimento, planejamento e gestão de pessoas e liderança* obtiveram índices de mais de 85% de desempenho satisfatório, o que pode demonstrar que os servidores sentem-se reconhecidos pelo seu desempenho individual e percebem que o gestor define prioridades e planeja ações que viabilizam o alcance das metas estipuladas para as unidades motivando sua equipe.

O menor índice neste ciclo avaliativo está relacionado à *gestão de mudanças*, o que corrobora com os dados da pesquisa de clima, no qual se verificou que os gestores não geriam com maestria as mudanças acontecidas no Tribunal.

O objetivo principal neste primeiro ciclo foi permitir ao gestor *feedback* formal e consolidado das percepções da equipe. Além disso, os resultados da avaliação gerencial foram utilizados como insumo para a abordagem temática que o PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial) deveria seguir para iniciar ações de autodesenvolvimento.

4.5 Resultados obtidos nos anos de 2010 e 2011

O segundo ciclo de avaliação gerencial foi realizada de 24 de outubro a 21 de novembro, por meio de questionários enviados aos servidores por *e-mail*, com a intenção de se fazer mais uma etapa do ciclo de avaliação do modelo de Gestão por Competências no TSE.

Os gestores, no ciclo avaliativo de 2011, foram avaliados nas competências técnicas e comportamentais num único momento, diferentemente do que aconteceu no ano anterior em que só se avaliou as competências atitudinais.

A tabela 3 abaixo apresenta os dados relacionados aos questionários da avaliação. Os questionários respondidos não estão relacionados ao número de

respondentes, pois um mesmo servidor pode ter avaliado mais de um gestor. Cabe ressaltar ainda que o número de respondentes no ano de 2010 pode ter sido impactado pelo período no qual a avaliação foi realizada, pois coincidiu com período de greve à qual muitos servidores aderiram.

Tabela 3 – Questionários avaliativos de 2010 e 2011

Questionários	Avaliação de 2010	Avaliação de 2011
Enviados	860	838
Respondidos	764	638
Abstenções	96	200

Fonte: Criada pelo autor.

O quantitativo de gestores avaliados é demonstrado na tabela a seguir.

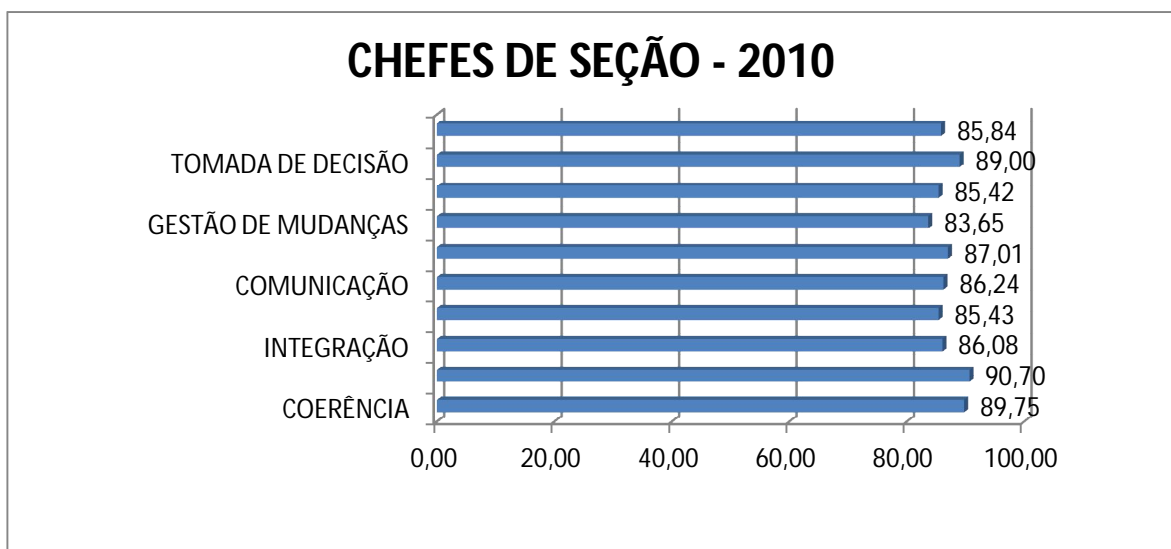
Tabela 4 - Gestores avaliados em 2010 e 2011

Gestores	Avaliação de 2010	Avaliação de 2011
Previstos	123	124
Não avaliados – por falta de preenchimento dos questionários	3	0
Efetivamente avaliados	120	124

Fonte: Criada pelo autor.

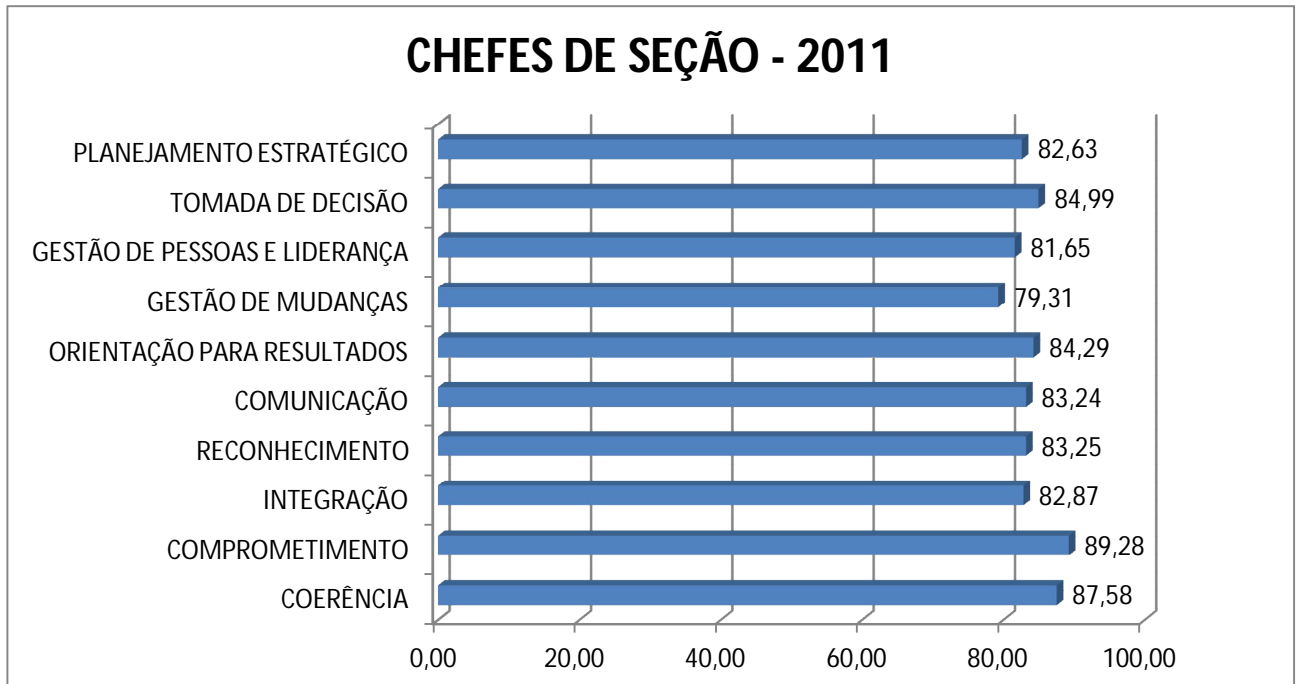
O gráfico a seguir relaciona as médias obtidas em cada competência avaliada, na avaliação dos gestores titulares de seções de todo o Tribunal, comparativamente.

Gráfico 2 – Resultados (Chefes de Seção 2010)



Fonte: Criado pelo autor.

Gráfico 3 – Resultados (Chefes de Seção 2011)



Fonte: Criado pelo autor

A meta prevista no Planejamento Estratégico era de obter, no mínimo, 60% de gerentes com bom desempenho, o que ocorreu em dezembro de 2009.

Neste segundo ciclo avaliativo a competência *comprometimento* continuou sendo a melhor avaliada, a exemplo do que aconteceu em 2010, apresentando uma diferença de 1 (um) ponto percentual para menos, o que é considerado irrelevante ao se comparar com o resultado obtido em 2010. Por outro lado, a competência *gestão de mudanças* é percebida como aquela que precisa ser trabalhada pelo corpo gerencial, inclusive apresentando uma diferença de mais ou menos 5 (cinco) % para menos em relação ao ciclo avaliativo de 2010 que teve a mesma competência com menor índice de aproveitamento satisfatório.

A competência *coerência* apresentou um índice de 89,75% no primeiro ciclo avaliativo e 87,58% no segundo, sendo a segunda competência melhor avaliada. O que demonstra que os gestores apresentam um comportamento condizente com seu discurso.

As competências *tomada de decisão* e *orientação/foco em resultado* obtiveram índices de mais de 84% em detrimento aos 89% e 87,01% apresentados no ano anterior. Pode-se demonstrar, então, que os avaliadores continuam percebendo que os gestores tomam decisões de forma consciente, levando em

consideração o contexto no qual estão inseridos com foco no resultado esperado pela organização.

As competências *comunicação e reconhecimento* obtiveram mais de 83% de aproveitamento no ano de 2011, uma diferença de mais ou menos 2 (dois) pontos percentuais ao se comparar com o ano de 2010, o que significa que o corpo de servidores reconhece uma boa comunicação do gestor com sua equipe e sentem-se reconhecidos com o trabalho que realizam.

As competências *planejamento e integração* tiveram uma queda de mais de 3 (três) pontos percentuais, porém num universo de 779 avaliadores não reflete importância significativa, sugerindo, portanto, que o comportamento dos gestores avaliados refletem ações que propiciam o planejamento e a integração.

A competência *gestão de pessoas e liderança* obteve 81,65% de satisfação e no ano de 2010 seu índice foi de 85,42%, podendo sugerir uma leve queda no comportamento dos gestores no que se refere à liderança de equipe, inclusive tal fato pode ser corroborado com a diminuição das porcentagens nas competências como um todo.

De modo geral, observou-se pelos resultados obtidos em 2011 que as competências gerenciais foram avaliadas com índices menores, que pode evidenciar um comportamento mais amadurecido dos avaliadores, uma vez que as equipes destes gestores já estão mais familiarizadas com o processo e com o instrumento de avaliação, tendendo a uma maior criticidade ou mesmo que tenha havido por parte dos avaliadores menos receio ao externar sua opinião a cerca do desempenho do gestor, resistência observada no primeiro ciclo.

4.6 Resultados nos anos de 2010, 2011 e 2012.

Os resultados ora apresentados foram dispostos de forma comparativa e corresponde à análise dos três ciclos de avaliação gerencial, sendo o último realizado de 7 a 12 de dezembro de 2012, por meio de questionários eletrônicos encaminhados aos servidores por *e-mail*.

Há que se ressaltar que houve mudanças no cálculo dessas avaliações nos três ciclos, com a presença ou não de alguns atores conforme o ano, mas ainda assim, os dados analisados como série histórica trazem importantes insumos à política de gestão de lideranças do TSE.

A tabela 5 a seguir demonstra a participação na avaliação gerencial no ano de 2012.

Tabela 5 – Participação na avaliação gerencial

Questionários enviados	Questionários respondidos	Percentual de participação
907	764	84,23%

Fonte: Criada pelo autor.

Outra informação relevante à análise dos resultados é a participação dos gestores imediatamente superiores no processo avaliativo. Em 2010, os chefes de seção foram avaliados por seus subordinados e por eles próprios. Em 2011, passaram a ser avaliados também pela chefia imediatamente superior, esta com peso 2. Em 2012, após a análise dos resultados das avaliações dos anos anteriores, percebeu-se que o peso anteriormente atribuído ao superior hierárquico não poderia representar maior importância do que o resultado apresentado pela equipe, optando-se, portanto, por igualar o peso da avaliação do gestor hierárquico às demais avaliações.

De maneira geral, observou-se que os resultados de 2011 foram os de notas mais baixas, tal fenômeno pode ser atribuído ao peso maior conferido à avaliação da chefia imediatamente superior, podendo significar que a forma como as competências estão descritas só podem ser observadas pela equipe que trabalha diretamente com o chefe de seção e que as entregas realizadas aos superiores hierárquicos seguem um viés diferente de entrega, como por exemplo: *competência gestão de pessoas e liderança* “estimula na equipe a cultura de melhoria contínua no trabalho”. Somente o avaliador que está subordinado ao avaliado pode dizer se seu gestor estimula a melhoria contínua na equipe. O superior hierárquico percebe o resultado desta melhoria e não o estímulo realizado no dia a dia da seção.

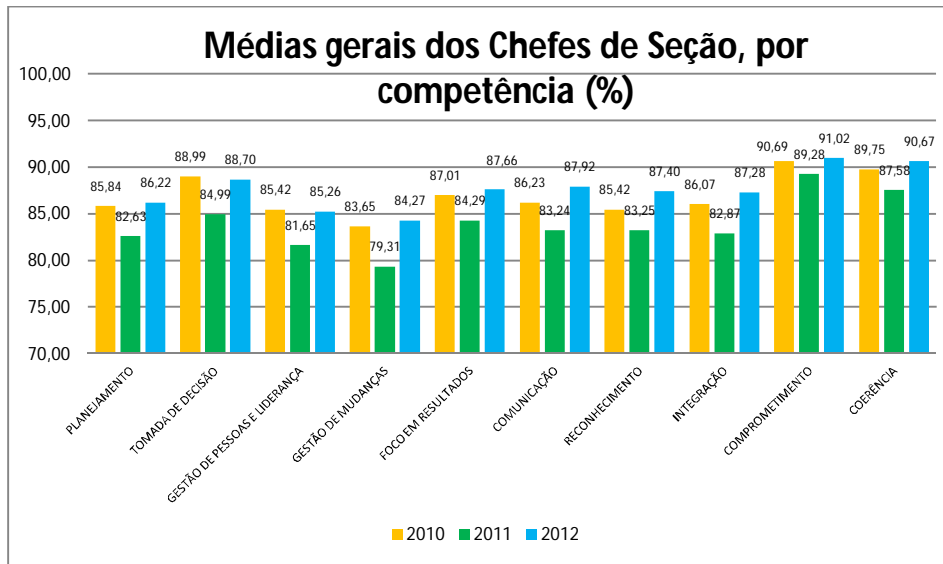
Tal hipótese vem ao encontro da teoria apresentada por Quinn (2003) ao tratar dos papéis gerenciais. Para o autor, os papéis gerenciais representam descrições genéricas dos comportamentos dos gerentes e as responsabilidades gerenciais dependem do nível de hierarquia organizacional em que se situam, ou seja, ao desempenhar comportamentos que descrevem a competência *gestão de pessoas e liderança*, por exemplo, o chefe de seção não entrega à equipe o mesmo que entrega ao seu superior hierárquico.

Basta um pouco de senso comum para se chegar à conclusão de que as tarefas e atribuições inerentes ao papel de negociador, por exemplo,

provavelmente serão inteiramente diversas daquelas de um alto gerente cumprindo o mesmo papel. (QUINN *et al.*, 2003, p. 21).

Este resultado será observado no gráfico apresentado na sequência.

Gráfico – Médias gerais dos Chefes de Seção por competência (%)



Fonte: Criado pelo autor.

Em relação aos anos anteriores, observa-se que a competência *gestão de mudanças*, continua como uma das competências de mais baixo desempenho na avaliação. Ao lado dela, a competência *gestão de pessoas e liderança* também figurou nos três ciclos com índices menores que as demais competências avaliadas, o que indica urgência em implementar ações para desenvolvê-las. Afinal, são os chefes de seção que mantêm contato mais estreito com os servidores da base.

No outro extremo, as competências *comprometimento* e *coerência* apareceram com as maiores notas nos três ciclos. Ou seja, os chefes de seção seguem a mesma linha de comprometimento com a missão do Tribunal e coerência em suas atitudes e decisões.

As demais competências como *planejamento*, *tomada de decisão*, *orientação/foco em resultados*, *comunicação*, *reconhecimento* e *integração* obtiveram no ano de 2012 notas mais altas, o que responde a problemática de pesquisa no que se refere à diminuição dos gaps de competência ano após ano.

De acordo com os resultados, o que se observa é que os chefes de seção do TSE são vistos primordialmente no papel de diretores, à luz da teoria de Quinn (2003), na medida em que são comprometidos com a missão e a visão da

organização, entretanto por terem sido bem avaliados em competências essenciais aos oito modelos apresentados, como por exemplo: *foco orientação para resultados, gestão de pessoas e liderança, reconhecimento*, etc. que a priori parecem contraditórias, mesclam facetas de papéis que juntos, tendem a formar um bom gestor.

Todavia é no modelo das relações humanas que se percebe maior aderência à cultura organizacional do Tribunal, sem descartar a interligação ocorrida entre o modelo de relações humanas e os demais.

Quanto ao uso do modelo de gestão por competências no TSE comprova-se que o mesmo possibilita a integração dos subsistemas de recursos humanos (RH), trazendo significativas contribuições aos resultados organizacionais, pois possibilita o alinhamento de esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Importante frisar que a discussão dos resultados neste trabalho foi embasada na teoria desenvolvida por Quinn (2003) pela aderência à cultura do TSE.

CONCLUSÃO

O Tribunal Superior Eleitoral tem buscado por meio dos seus servidores a excelência dos serviços prestados à sociedade. Como forma de manter a organização no topo da inovação em gestão de pessoas, implantou a gestão por competências, começando com as competências técnicas em 2005 e ampliando o escopo com as competências gerenciais, a partir de 2009.

Após análise crítica dos resultados obtidos nos ciclos de avaliação das competências gerenciais no TSE, conclui-se que os gestores, limitados neste trabalho aos chefes de seção (o primeiro nível de gerenciamento dentro da organização), já estavam comprometidos com o papel gerencial e preocupados com sua atuação frente à equipe, uma vez que os resultados das avaliações de competências se mostraram relativamente positivos já no primeiro ciclo em 2009.

Tal comportamento pode ser reflexo das ações empreendidas pela unidade de gestão de pessoas em períodos anteriores, mormente ao longo de 2008 e 2009, relacionadas ao Programa de Desenvolvimento Gerencial. Por outro lado, também pode refletir relativa leniência por parte dos avaliadores (equipes) diante de uma primeira experiência avaliativa ascendente, ou seja, pode ter havido nesse ciclo resistência e apreensão dos avaliadores ao explicitar seus posicionamentos quanto ao desempenho dos gestores.

Entretanto, para o ciclo realizado em 2010, tendo em vista a extensa atividade de sensibilização que ocorreu antes das avaliações, a hipótese de leniência pode ser descartada ao se observar as boas médias obtidas pelos chefes de seção, o que enfraquece essa mesma hipótese no ano anterior.

Em 2011, contudo, observou-se pequena queda nas médias obtidas. Estima-se que tal resultado seja consequência da inserção dos coordenadores no rol de avaliadores dos chefes de seção, ou seja, inseriu-se a perspectiva do superior imediato do gestor avaliado, sem qualquer alteração no instrumento avaliativo. Essa diferença observada no ciclo de 2011 possivelmente deve-se à forma como as competências estão descritas, ou seja, por meio de indicadores comportamentais das competências, cuja observação ocorre mais facilmente pelos subordinados do avaliado. O que não é o caso do coordenador, que recebe as entregas por um viés diferente da equipe.

O ciclo 2012, mesmo com a manutenção do coordenador no rol dos avaliadores, apresentou retomada das médias dos ciclos anteriores (à exceção de 2011). Tal ocorrência pode ser fruto da mudança do peso atribuído à avaliação do superior hierárquico – no ciclo de 2011 foi atribuído peso 2 à sua avaliação e, no ciclo seguinte, peso 1 –, podendo sugerir que o viés do comportamento observado pelo gestor avaliador é diferente daquele observado pela equipe do avaliado.

Observa-se que os ciclos realizados em anos eleitorais, 2010 e 2012, foram ciclos mais positivos do ponto de vista das avaliações dos chefes de seção, ou seja, a avaliação dos gestores no ano em que o Tribunal realiza as entregas gestadas no biênio, quais sejam, as eleições, pode estar impregnada pelo sentimento de “dever cumprido” e de um profundo senso de pertencimento que toma conta das equipes quando da celebração dessas entregas.

Nessa esteira, e com o intuito de responder a problemática apresentada, observou-se que, por não haver diferenças expressivas nos resultados obtidos, apenas a competência *gestão de mudanças* continua como uma das competências de mais baixo desempenho nas avaliações nos anos 2010/2012. Ao lado dela, a competência *gestão de pessoas e liderança* também figurou nos três ciclos com índices menores que as demais competências avaliadas, o que indica urgência em implementar ações para desenvolvê-las.

As demais competências se mantiveram com índices avaliativos superiores, concluindo-se que desde o período anterior à implantação das avaliações gerenciais, os chefes de seção já apresentavam desempenho gerencial acima do satisfatório. Do mesmo modo, os poucos *gaps* apresentados foram sanados de um ano para outro (à exceção da pequena queda registrada em 2011).

Importante frisar que a pesquisa teve como limitação o tempo empreendido para o estudo, inclusive quanto à análise dos resultados das avaliações dos demais grupos de gestores participantes. Outro limitador refere-se à impossibilidade de aplicação de nova avaliação com descritores diferentes para cada público de avaliadores, o que responderia se a hipótese levantada quanto à diferença de entregas – ao superior hierárquico e à equipe – fosse conclusiva.

À luz do estudo empreendido, sugere-se ao Tribunal a revisão do instrumento avaliativo a ser preenchido pelos coordenadores a fim de torná-lo mais adequado às entregas realizadas pelos chefes de seção, pois os indicadores

comportamentais não são facilmente observados do ponto de vista do superior hierárquico. Dessa forma, os próximos ciclos poderiam conter dois tipos de instrumentos: um direcionado à equipe subordinada ao gestor avaliado e outro com descrições que possam refletir a entrega ao gestor hierárquico superior.

Considerando as altas pontuações que vêm sendo obtidas pelos gestores, sugere-se também a revisão do instrumento atualmente utilizado pelas equipes, com abordagem diferenciada para os diferentes níveis de gerenciamento, a fim de ampliar a percepção da equipe quanto aos aspectos de gestão mais importantes àquele nível e que precisem ser desenvolvidos por esse público específico.

Além de pôr em prática as sugestões elencadas, espera-se com este estudo propiciar ao Tribunal uma ambiência favorável ao *feedback*, continuação do programa de desenvolvimento gerencial, tomando-se por base as avaliações de desempenho gerencial e, dessa forma, auxiliar a Secretaria de Gestão de Pessoas a tornar-se cada vez mais estratégica para a organização.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. de A. G. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *RAE*, V. 41, n.1, p.9, 2001

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v.56, n.2, p.179-194, 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev.2006. Seção 1, p.3.

BRASIL, Lei 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o código eleitoral. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, jul. 1965, seção 1, parte I.

BRASIL, Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, dez 2006. Seção 1, p. 137.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 22.572, de 16 de agosto de 2007. Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Serviços da Justiça Eleitoral e dá outras providências. *Diário da Justiça*, Brasília, DF, 4 de out. 2007. Volume I, p. 100

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007. Dispõe sobre o desenvolvimento nas carreiras dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais e dá outras providências.. *Diário da Justiça*, Brasília, DF, 10 de setembro. 2007, p. 102.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.371, de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o planejamento estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral e dá outras providências.. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, 9 de mar. 2012, p. 24.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Gestão por Competências na Justiça Eleitoral: segmento competências gerenciais: caderno de orientação/TSE* - Brasília: 2013.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza, *et al.* *Competências: conceito, métodos e experiências*. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.C.C; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de*

competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. [ver. e ampl.], 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

LEME, Rogerio. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

QUINN, Robert, *et al.* *Competências Gerenciais, Princípios e Aplicações*. São Paulo: Campus, 2003.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. *Capital humano: a vantagem competitiva*. Fortaleza: UFC, 2010.

ZARIFIAN, Phillipe. *O modelo da Competência, Trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.