

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA ELEITORAL

---

SEGMENTO: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Brasília – 2013



CADERNO DE ORIENTAÇÃO

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA ELEITORAL

---

SEGMENTO: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

© 2013 Tribunal Superior Eleitoral

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa dos autores.

Secretaria de Gestão da Informação  
Setor de Administração Federal Sul (SAFS), Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar  
70070-600 – Brasília/DF  
Telefone: (61) 3030-9225

**Unidade responsável**

Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (Coede/SGP)

**Editoração**

Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGI)

**Capa e projeto gráfico**

Leandro Morais

**Revisão de textos**

Seção de Preparação e Revisão de Originais (Seprev/Cedip/SGI)

**Impressão e distribuição**

Seção de Impressão e Distribuição (Seidi/Cedip/SGI)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Tribunal Superior Eleitoral – Biblioteca Alysson Darowish Mitraud)

---

B823 Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Gestão por competências na Justiça Eleitoral : segmento competências gerenciais : caderno de orientação / Tribunal Superior Eleitoral – Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2013.

30 p : il. ; 24 cm

1. Recursos humanos. 2. Gestão. 3. Competência. 4. Justiça Eleitoral. I. Título.

CDD 658.3

---

Tribunal Superior Eleitoral

**Presidente**

Ministra Cármen Lúcia

**Vice-Presidente**

Ministro Marco Aurélio

**Ministros**

Ministro Dias Toffoli

Ministra Laurita Vaz

Ministro Castro Meira

Ministro Henrique Neves da Silva

Ministra Luciana Lóssio

**Procuradora-Geral Eleitoral Interina**

Helenita Amélia Gonçalves Caiado de Acioli

## Conteudistas

Ana Cláudia Braga Mendonça (TSE)  
Thayanne Fonseca Pirangi Soares (TSE)  
Mônica de Jesus Simões (TSE)  
Issana Nascimento Rocha (TSE)  
Ana Carolina de Oliveira Quadros (TSE)  
Paula Christina Batista dos Santos (TSE)  
Ivone de Fátima Santos (TSE)  
Rosaly Freire Rabelo (TRE/CE)  
Grecinai Kostouros (TRE/DF)  
Paulo de Tarso Sousa (TRE/DF)  
Fabrício Paniago (TRE/GO)  
Luiz Gustavo Carvalho Assis (TRE/MA)  
Gisele Cunha (TRE/MS)  
Sandro Gonçalves Borges (TRE/PA)  
Maria Cláudia de Andrade Lima (TRE/PE)  
Ronaldo Pontes Moura (TRE/RO)  
Daniel Borges de Abreu (TRE/RS)  
Raquel Barbosa de Souza (TRE/SE)  
Sônia Blanco Iglesias Calmasini (TRE/SP)  
Clairton Thomazi (TRE/TO)

## Sumário

1. Introdução .....	7
2. Perspectivas.....	9
2.1. Perspectiva histórico-conceitual .....	9
2.2. Perspectiva normativa .....	10
3. Modelo conceitual de competências gerenciais para a Justiça Eleitoral...	13
3.1. Conceito de competência .....	13
3.2. Conceito de competência gerencial.....	13
4. Implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral	15
4.1. Objetivos .....	15
4.2. Premissas .....	16
4.3. Diretrizes.....	17
4.3.1. Planejamento .....	17
4.3.2. Sensibilização .....	17
4.3.3. Mapeamento ou revisão .....	18
4.3.4. Avaliação.....	19
4.3.5. Identificação de <i>gaps</i> e utilização dos resultados.....	22
5. Considerações finais.....	25
6. Referências .....	27
Anexo – Tabuleiro de Competências Gerenciais.....	29



## 1. Introdução

A gestão por competências, modelo de gestão cada vez mais utilizado por instituições públicas e privadas para promoção do desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, possibilita a integração dos subsistemas de recursos humanos (RH) e pode trazer significativas contribuições aos resultados organizacionais.

Esquema I – Subsistemas de RH



Nesse modelo, propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

No âmbito da Justiça Eleitoral, o reconhecimento dessa prática como ferramenta de gestão é cada vez mais evidente. Observa-se que, além do Tribunal Superior Eleitoral, 10 dos 27 tribunais regionais já iniciaram a implantação de um modelo de gestão por competências; além disso, a grande maioria dos tribunais, ainda que não esteja em fase de implementação, tem empreendido estudos sobre o tema, a fim de concretizar um modelo adequado a cada realidade.

Em função desse cenário de interesse crescente pela gestão por competências, foi criado, no âmbito da Justiça Eleitoral, um grupo de trabalho (GT), por meio da Portaria-TSE nº 254/2011, cujo objetivo foi subsidiar os tribunais com experiências, conceitos e estratégias que facilitassem a implementação desse modelo nos regionais que estão em fase inicial ou que ainda não a iniciaram.

O Grupo de Trabalho Gestão por Competências na Justiça Eleitoral teve como foco, portanto, empreender discussões no intuito de produzir uma diretriz que venha proporcionar uniformidade das práticas relacionadas ao tema, bem como um alicerce para implantação, que efetivamente leve em consideração as especificidades da Justiça Eleitoral.

Nessa linha, a diretriz recomenda iniciar a implantação com o escopo limitado a um conjunto de competências gerenciais que possa ser utilizado por todos os tribunais regionais.

Optou-se por iniciar a implantação do modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral pelo segmento das competências gerenciais devido ao caráter estratégico que estas possuem, tanto em termos de catalisação de resultados quanto em melhorias de processos, além de serem potencialmente influenciadoras do desenvolvimento da organização. Entende-se que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências (LE BOTERF, 1999), inclusive as de cunho técnico e comportamental nas pessoas que atuam na instituição.

## 2. Perspectivas

### 2.1. Perspectiva histórico-conceitual

O conceito de competência não é novo. Em sua origem, a noção de competência como atributo do trabalho se confunde com o conceito de qualificação. Precursor nos EUA da abordagem da competência, McClelland (1973) a definiu como característica subjacente da pessoa, podendo indicar probabilidade de desempenho.

Nos últimos anos, o tema *competência* entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

No campo da gestão organizacional, a frequente utilização do termo *competência* fez com que ele adquirisse variadas conotações e fosse empregado de diferentes maneiras. Dutra (2004), no entanto, percebe a existência de duas grandes correntes. A primeira, representada por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982 e MCCLELLAND, 1973), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda corrente, precipuamente representada por autores franceses (LE BOTERF, 1999 e ZARIFIAN, 2001), associa a competência à realização da pessoa em um determinado contexto, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Com base nas proposições dos representantes das vertentes norte-americana e francesa, Brandão, Carbone, Leite e Vilhena (2005) propuseram uma definição de competências a partir da junção dessas duas correntes: “competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

Percebe-se que tal conceituação é mais ampla e melhor compreendida e aceita, tanto no mundo acadêmico quanto no corporativo, na medida em que considera as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), além de associar a competência ao desempenho no contexto organizacional.

Com essa mesma perspectiva, Zarifian (2001) considerou que “as competências são reveladas quando as pessoas agem ante as situações

profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.”

### 2.2. Perspectiva normativa

Na Justiça Eleitoral, a gestão por competências encontra respaldo em normativos internos tais como a Resolução-TSE nº 22.572/2007, que instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, e a Resolução-TSE nº 22.582/2007, que dispôs sobre o desenvolvimento dos servidores na carreira. Tais instrumentos enfatizam 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-TSE nº 22.572/2007 assim 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 Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

IV – a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência 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 artigo 4º;

III – avaliações de desempenho baseadas em *competências* [...]. (Grifos nossos.)

Do mesmo modo, o art. 16 da Resolução-TSE nº 22.582/2007, para fins de progressão funcional e promoção, estabelece que o servidor deve ser avaliado em relação às *competências* necessárias ao seu efetivo desempenho.

Corroboram esta intenção as metas e os indicadores constantes do anexo da Resolução-TSE nº 23.371/2011, que dispõe sobre o planejamento estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral. A resolução traz como um dos objetivos estratégicos o de desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

O uso do modelo de gestão por competências também está 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. O decreto inclui entre os instrumentos da política nacional o “sistema de gestão por competências” (art. 5º, III) e estabelece entre suas finalidades “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”.

Na mesma linha, o Tribunal de Contas da União, TCU, editou a Resolução nº 187, de 5.4.2006, que “Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União” e fixa como objetivo dessa política “estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública”.



### 3. Modelo conceitual de competências gerenciais para a Justiça Eleitoral

#### 3.1. Conceito de competência

O conceito de *competência* adotado pelo GT está referenciado na junção das correntes norte-americana e francesa, qual seja: *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*, representado pelo esquema gráfico a seguir:

Esquema II – Conceito de competência



#### 3.2. Conceito de competência gerencial

O conceito descrito a seguir apresenta relevo comportamental, ou seja, referenciais de comportamento que balizam todo o trabalho. Não se trata,

## Gestão por competências na Justiça Eleitoral

Modelo conceitual de competências gerenciais para a Justiça Eleitoral

portanto, de excluir os aspectos técnicos, mas de mobilizá-los, com ênfase nas competências comportamentais. Para a construção desse conceito, utilizou-se como referência teórica as contribuições de autores como Rogério Leme, Joel Dutra, Hugo Pena Brandão, Pedro Paulo Carbone e Philippe Zarifian.

Para a Justiça Eleitoral, *Competência Gerencial*:

é um agir que mobiliza saberes, desenvolve pessoas e contribui de forma significativa para assegurar o cumprimento da missão da Justiça Eleitoral.

Sabe-se da relevância do papel gerencial na condução dos processos de trabalho para se atingir os resultados da organização. Nesse sentido, utilizar as competências gerenciais em prol da instituição significa que compete ao gestor estimular pessoas a aplicar da melhor forma possível seu repertório de competências, bem como promover o desenvolvimento das equipes para assegurar o cumprimento da missão da Justiça Eleitoral.

## 4. Implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral

### 4.1. Objetivos

A implementação de modelo uniformizado para a Justiça Eleitoral, no que diz respeito às competências gerenciais, apresenta ganhos para diversos atores da dinâmica organizacional. Esses ganhos se consubstanciarão ao se atingirem os objetivos, que a seguir serão elencados. Vale ressaltar ainda que esses objetivos se interconectam e se relacionam entre si.

- Traduzir a estratégia em comportamentos gerenciais esperados.
- Apontar os aspectos a serem aprimorados na gestão (na atuação dos gerentes).
- Responsabilizar as unidades pela gestão de suas equipes.
- Objetivar a avaliação de pessoas.
- Identificar as competências que o gestor possui.
- Estabelecer critérios para o autodesenvolvimento, quebra do possível ciclo de acomodação.
- Oferecer aos gestores oportunidade de receber *feedback* qualificado.
- Oferecer aos gestores oportunidade de se desenvolver na carreira.
- Oportunizar às equipes diálogo sobre o desempenho dos gestores.
- Facilitar a oferta de *feedback* e contribuir para a melhoria na gestão.
- Desenvolver as equipes a partir do desenvolvimento dos gerentes.

### 4.2. Premissas

Para que os objetivos sejam alcançados, importa levar em consideração algumas premissas, essenciais para concretizar ações:

- *Preparação e conscientização da área de gestão de pessoas:* as equipes responsáveis pela implementação do modelo devem ser as primeiras a receber toda a orientação e o entendimento da nova cultura que se pretende criar com o uso de um modelo como esse. A área de gestão de pessoas precisa ter clareza dos propósitos do modelo e deve conjugá-lo à inquietação necessária para viabilizar o processo, ou seja, é necessário que os atores principais estejam mobilizados para aderir à mudança proposta.
- *Ajuste do modelo à cultura e ao tempo de cada regional:* embora haja um rito-padrão sugerido pela literatura e adotado na maioria das organizações, é essencial que o modelo seja analisado sob a ótica de cada regional, a fim de permitir as customizações necessárias.
- *Envolvimento dos gestores:* como público-alvo desse segmento, os secretários, os assessores-chefes, os coordenadores e os chefes de seção do Tribunal precisam envolver-se, compreender a necessidade e abraçar a nova forma de pensar e realizar desenvolvimento. Essa parceria é essencial para o sucesso do trabalho e garantirá sustentabilidade ao modelo.
- *Patrocínio da alta direção:* como em todas as iniciativas relevantes à organização, patrocínio da alta direção é essencial para empreender as mudanças e assegurar o alinhamento estratégico necessário.
- *Compreensão do modelo:* a implantação da gestão por competências requer amplo entendimento dos conceitos, etapas, objetivos e resultados por todos os participantes envolvidos para conferir legitimidade ao processo.

É importante ressaltar que essas premissas se apresentam, no escopo deste documento, como cenários desejáveis a serem construídos por meio de ações e intervenções na realidade, e não como limitadores para a implantação.

### 4.3. Diretrizes

Seguem algumas diretrizes para a implementação do modelo, considerando que as premissas de patrocínio e de preparação da equipe de gestão de pessoas já estejam suficientemente asseguradas. Ressalte-se que, nos tribunais em que tais premissas ainda não tenham sido satisfeitas, é necessário incluir, na implementação, ações que as contemplem preliminarmente às etapas a seguir descritas:

#### Esquema III – Ciclo da gestão por competências



#### 4.3.1. Planejamento

O planejamento é a etapa destinada à definição de recursos, ações e resultados esperados com a implementação do modelo. Ele deve estar alinhado ao planejamento estratégico do Tribunal e deve orientar as etapas seguintes. Contudo, deve ser flexível e adaptável às mudanças impostas pelo ambiente durante a execução.

#### 4.3.2. Sensibilização

A sensibilização é etapa fundamental para o sucesso da iniciativa de implementação da gestão por competências.

Pode ser feita por meio de:

- reuniões setoriais;
- palestras com instrutores internos ou externos;
- cursos sobre o tema;
- cartilha explicativa;
- divulgação via *e-mail* (sucinta, objetiva, diretiva);
- corpo a corpo (conversas informais sobre o tema).

A sensibilização deve ser consistente, objetiva, transparente e realista sem deixar de ser lúdica. Além disso, deve preceder cada etapa do ciclo e ser adequada à fase e ao público. Para tanto, sugere-se que seja realizada com apoio de parceiros das unidades responsáveis pela comunicação nos tribunais.

Nessa fase, deve-se apresentar com clareza os objetivos sem focar somente nos conceitos teóricos, facilitando a sua assimilação. Além disso, a linguagem deve ser simplificada e adequada ao público, trazendo exemplos palpáveis através de simulações e apresentação de resultados.

Essas diretrizes aplicam-se a todas as etapas do modelo proposto, destacando-se a fase da avaliação, momento em que a sensibilização volta-se para a divulgação do período, do método e dos objetivos do processo avaliativo. A avaliação deverá ser compreendida por todos não como um processo punitivo ou de caráter meramente remuneratório, mas como um processo relacionado ao desenvolvimento do servidor e ao crescimento institucional.

### 4.3.3. Mapeamento ou revisão

Para os tribunais que ainda não possuem um modelo de gestão por competências implantado ou para os que desejarem adaptar seus modelos ao proposto neste material, construiu-se de forma colaborativa o rol de competências gerenciais, doravante denominado Tabuleiro de Competências Gerenciais da Justiça Eleitoral, composto das seguintes competências:

- Comunicação;
- Gestão do Conhecimento;

- Liderança;
- Orientação para Resultados;
- Resiliência;
- Tomada de Decisão;
- Visão Estratégica.

No Anexo, encontram-se o Tabuleiro de Competências Gerenciais da Justiça Eleitoral e os indicadores de cada competência. A partir do tabuleiro, os tribunais poderão escolher as competências mais adequadas à sua realidade tanto para avaliar como para investir em desenvolvimento. Contudo, a adoção de uma competência para ser trabalhada no âmbito do Tribunal pressupõe a adoção da íntegra de seus indicadores apresentados no Anexo.

Recomenda-se o envolvimento dos gestores do Tribunal na seleção das competências críticas para aquele Regional, a partir da realidade identificada, preferencialmente, por meio de grupo focal, ou outra técnica que promova a participação dos gestores e assegure resultados mais efetivos.

Também faz-se necessária a compreensão semântica e da aplicabilidade desses indicadores, a fim de assegurar a manutenção da descrição oferecida. Os descritores foram validados pelo GT e buscaram garantir a máxima objetividade ao instrumento, vedando-se, portanto, alterações redacionais por parte dos tribunais.

Para os tribunais em que houver valores organizacionais expressos no direcionamento institucional (tais como comprometimento, flexibilidade, reconhecimento, etc.), também faculta-se a presença destes nos instrumentos avaliativos.

#### 4.3.4. Avaliação

Os instrumentos avaliativos devem ser objetivos, sucintos, além de apresentar linguagem clara, com descritores comportamentais. Esses descritores expressam conhecimentos, habilidades e atitudes que geram entregas observáveis e são percebidos no ambiente de trabalho.

## Gestão por competências na Justiça Eleitoral

Implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral

A confidencialidade dos respondentes deve ser guardada, a fim de não expor os avaliados. A escala deve ser simples e de fácil entendimento.

Para fins de avaliação de competências gerenciais, sugere-se a inclusão do seguinte público-alvo: diretor-geral, assessores-chefes, secretários, coordenadores, chefes de seção e chefes de cartório (opcional).

Em sua primeira fase, sugere-se também a aplicação em grupo-piloto.

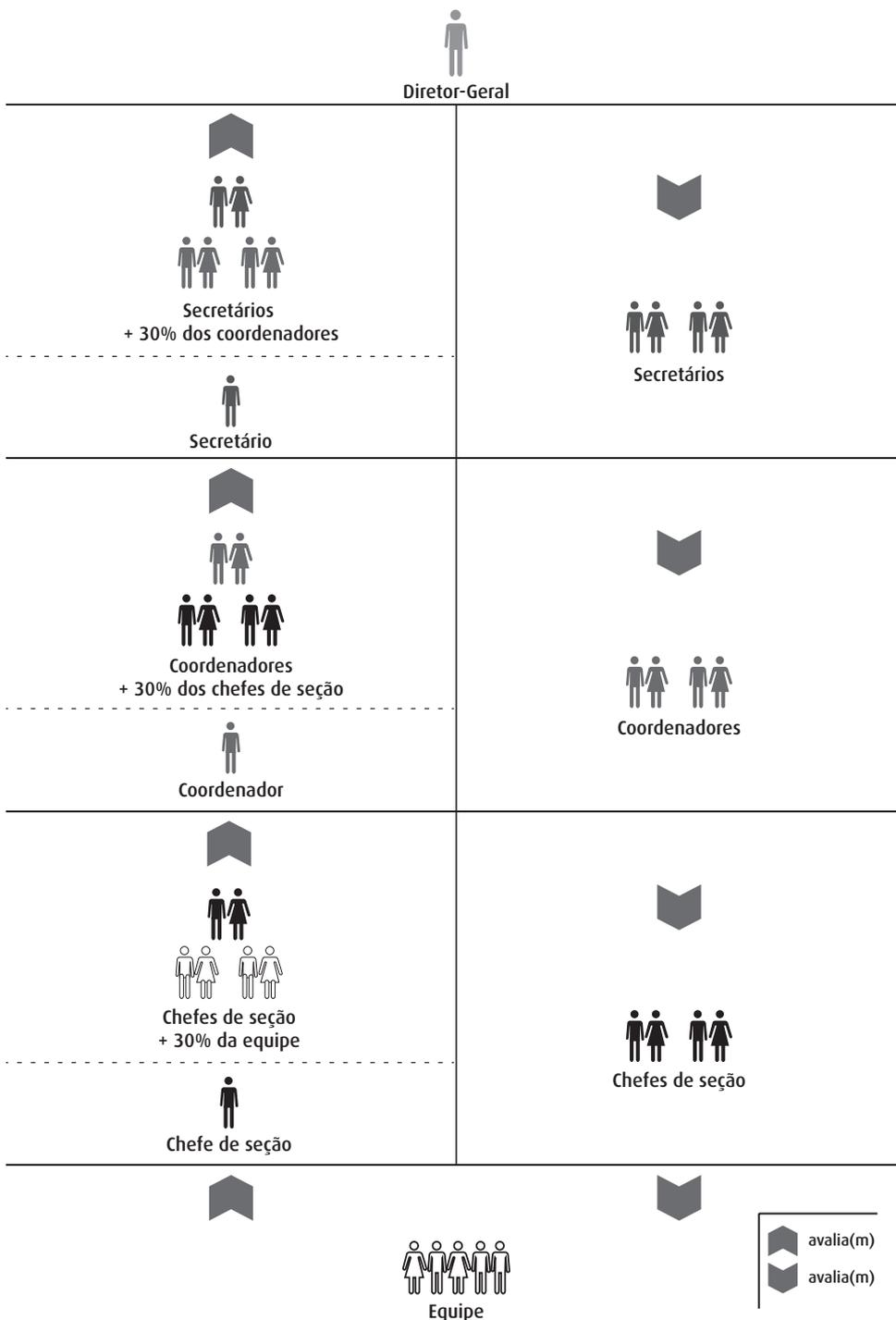
A frequência da avaliação deve ser anual e realizada sempre no mesmo período do ano.

Recomenda-se a escala de frequência de seis pontos, com a inclusão do item *não observado* como opção de resposta. Tal opção visa oferecer ao avaliador a possibilidade de não avaliar um comportamento que não tenha sido observado ao longo do período avaliativo. A escala de avaliação com esse número *par* de escolhas visa evitar respostas neutras, confortáveis, mas sem reflexão, sem posicionamento do avaliador. Na escala proposta, o número um corresponde a *nunca apresenta*, e o seis corresponde a *sempre apresenta*, não havendo descrição no meio da escala.

Os números não são representações de notas, padrão escolar, e sim do quanto é frequente a incidência daquela habilidade no comportamento que se observa no avaliado; portanto, não se deve utilizar o início da escala com o número zero, que pode ter uma conotação pejorativa e depreciativa, prejudicial ao processo.

A avaliação deve ser realizada de forma vertical, com metodologia de 180°, no mínimo, podendo chegar a 360°. Nela, os gestores devem fazer sua autoavaliação e ser avaliados por sua chefia imediata e por sua equipe. Para as avaliações em 360°, pode-se acrescentar as avaliações de eventuais clientes e pares (gestores) de mesmo nível com quem tenham relação direta. Também é facultada a inserção de subordinados indiretos nos processos avaliativos, limitada a participação a 30% do respectivo grupo.

Esquema IV – Avaliação gerencial 180°



A nota da avaliação será o resultado da média ponderada aritmética. Sugere-se:

- avaliação da chefia imediata = peso 1,2;
- avaliação média da equipe (servidores) = peso 1;
- autoavaliação = peso 1;
- avaliação média dos pares (para o caso de avaliações em 360º) = peso 1 (compreende-se por *pares* aqueles que estão no mesmo nível de hierarquia e que tenham relação direta de trabalho dentro da unidade administrativa).

Em casos de diferenças extremas entre a autoavaliação do gestor e as demais, pode-se proceder a intervenções ou reavaliações antes do resultado final e de sua divulgação.

A divulgação do resultado deverá ser restrita ao indivíduo avaliado, que, em contrapartida, tem o direito de opinar sobre ela. Exceção feita à situação em que o gestor tem apenas um servidor na equipe, razão pela qual seria impossível resguardar o sigilo. Nesse caso, recomenda-se consultar o servidor em questão sobre a possibilidade de divulgar o resultado de sua avaliação para o gestor.

Após a análise geral de todos os resultados, é facultado divulgá-los em termos percentuais, por cargos e por competência para a instituição, caso a administração entenda ser pertinente. Isso traz transparência ao processo. Contudo, as opiniões e comentários expressos não devem ser divulgados.

Também é possível considerar os níveis de complexidade da função exercida pelos avaliados na mensuração das competências; no entanto, esse tópico não é explorado neste material.

#### 4.3.5. Identificação de *gaps* e utilização dos resultados

Os resultados obtidos por meio dos *gaps* de competências levantados pela equipe de gestão de pessoas poderão ser utilizados para os seguintes fins:

- *Análises e devolutivas de resultados por secretaria e por cargo gerencial*: por meio de relatórios customizados,

pode-se oferecer material de gestão para o Tribunal e para os gestores.

- *Elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC):* em especial para a formação gerencial prevista na Lei nº 11.416/2006, os resultados podem oferecer insumos relevantes para a elaboração dos programas educacionais necessários à formação gerencial no âmbito do PAC.
- *Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):* a construção do PDI deve levar em consideração os pontos fortes e *gaps* identificados na avaliação. Para estabelecer um Plano de Desenvolvimento Individual será necessário:
  - analisar os resultados da avaliação em conjunto com o gestor;
  - analisar a relevância das competências críticas para o seu cargo/momento atual, considerando as entregas esperadas;
  - definir o foco das ações de desenvolvimento;
  - detalhar o Plano de Desenvolvimento Individual (o quê, como, quem, quando);
  - executar o plano em parceria (algumas ações são de responsabilidade exclusiva do gestor);
  - construir uma trilha de aprendizagem para o gestor, se essa for a metodologia escolhida para o desenvolvimento de pessoas (facultativo).
- *Constituição e manutenção de Banco de Talentos:* o Banco de Talentos aparece, nesse contexto, como uma ferramenta de gestão utilizada para identificar, sistematizar e democratizar o acesso ao perfil dos servidores da Justiça Eleitoral, propiciando maior visibilidade profissional, facilitando o reconhecimento institucional e proporcionando o autodesenvolvimento.



## 5. Considerações finais

As características da Justiça Eleitoral revelam a necessidade de adaptação dos sistemas de recursos humanos para bem acompanhar estrategicamente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da força de trabalho à luz dos novos desafios.

O modelo de gestão por competências apresenta-se nessa linha como mais um dos instrumentos capazes de propiciar essa evolução às áreas de gestão de pessoas, tornando-as mais estratégicas e alinhadas ao propósito institucional. Contudo, não se pode prescindir de outros meios necessários à boa gestão, bem como não se deve entender a gestão por competências como uma ferramenta exclusiva da área de gestão de pessoas, e sim como instrumento gerencial compartilhado com os gestores e os servidores.

Com a certeza de que juntos oferecemos melhores resultados à sociedade, este trabalho, já construído de forma colaborativa, continua em permanente evolução e intenciona ser tão somente ponto de partida, aberto para evoluções, melhorias e sugestões dos vários órgãos e servidores que compõem a Justiça Eleitoral.



## 6. Referências

BRANDÃO, Hugo Pena et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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 nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Lei nº 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, 15 dez. 2006. Seção 1, p. 137.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Resolução nº 187*, de 5 de abril de 2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/legislacao\\_isc/RES2006\\_187.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/legislacao_isc/RES2006_187.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Portaria nº 254, de 19 de maio de 2011. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, 20 maio 2011.

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

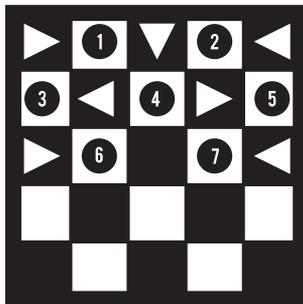
BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007. Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais e dá outras providências. *Diário da Justiça*, Brasília, DF, 10 set. 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 mar. 2012, p. 24.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philipe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anexo – Tabuleiro de Competências Gerenciais



▷ Indicadores

● Competência

## 1 Visão estratégica

- ▷ Estabelece os objetivos da unidade alinhados à missão institucional.
- ▷ Alinha as ações da unidade para atingir os objetivos propostos.
- ▷ Propõe ações considerando o impacto de seus resultados no contexto organizacional.

## 2 Comunicação

- ▷ Comunica-se com clareza e objetividade.
- ▷ Recebe *feedback* com atenção e respeito.
- ▷ Oferece *feedback* oportunamente, com cortesia e respeito.
- ▷ Facilita a comunicação entre sua equipe e os diversos agentes com os quais se relaciona.

## 3 Gestão de conhecimento

- ▷ Promove compartilhamento de melhores práticas com outras unidades.
- ▷ Desenvolve-se continuamente com foco na melhoria de sua atuação.
- ▷ Estimula a educação continuada de sua equipe.
- ▷ Estimula o compartilhamento de conhecimentos dentro de sua equipe.

## 4 Tomada de decisão

- ▷ Toma decisões no tempo apropriado.
- ▷ Toma decisões baseadas na análise de riscos e oportunidades.
- ▷ Consulta, sempre que possível, sua equipe e demais interessados para tomar decisões.
- ▷ Toma decisões, mesmo que impopulares, conforme os valores organizacionais.

### 5 Liderança

- ▷ Atua como mediador em conflitos internos.
  - ▷ Delega as atividades, contemplando o perfil da equipe.
  - ▷ É receptivo a novas ideias.
  - ▷ Estimula o trabalho em equipe.
  - ▷ Estimula, pelo exemplo, a prática dos valores institucionais.
- 

### 6 Resiliência

- ▷ Mantém-se empenhado e focado na obtenção do resultado, apesar dos obstáculos.
  - ▷ Demonstra controle emocional, ainda que esteja sob pressão.
  - ▷ Demonstra autoconfiança mesmo em situações adversas.
  - ▷ Impede que pressões externas tenham impacto negativo no ânimo de sua equipe.
- 

### 7 Orientação/foco em resultados

- ▷ Define as prioridades de trabalho para a equipe com foco nas metas da organização.
- ▷ Planeja ações para atingir os objetivos da unidade.
- ▷ Atua efetivamente para a implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade.
- ▷ Avalia periodicamente os resultados do trabalho por meio de monitoramento.





Esta obra foi composta na fonte Frutiger LT Std 45 Light,  
corpo 11, entrelinhas de 14,3 pontos, em papel AP 75g/m<sup>2</sup> (miolo)  
e papel Couché 170g/m<sup>2</sup> (capa).



**Tribunal  
Superior  
Eleitoral**