

Gestão Do Desempenho na Nova Administração Pública. Um Estudo De Caso No Tribunal Regional Eleitoral De Rondônia.

Solange Mendes Garcia¹
Theophilo Alves de Souza Filho²

RESUMO

No atual campo teórico organizacional, consentâneo com as mudanças trazidas pelo fenômeno denominado globalização, que alavancou mudanças nas esferas organizacionais públicas e privadas, temos as modificações trazidas pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que propôs novo modelo de gestão nos Órgãos que compõem a Administração Pública Brasileira. A rigidez dos padrões administrativos tem de ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que permitam criar o comprometimento com os desafios que se impõem. A produtividade dos servidores públicos terá necessariamente de ser considerada juntamente com as outras variáveis como inovações tecnológicas, escassez de recursos diversos e mudanças organizacionais. E para que haja motivação para tal faz-se necessária adequada gestão do desempenho das pessoas. E gestão do desempenho é de fato um processo organizacional com fases específicas em sua implantação e acompanhamento. Visando investigar a gestão do desempenho num órgão público é que se deu o presente estudo, para tanto, fez-se uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, com abordagem qualitativa dos dados. Através de análise descritiva, para delinear o estudo foram utilizados os procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de dados; dados, esses, obtidos por meio de entrevista e levantamento na unidade responsável pelo registro e acompanhamento das avaliações de desempenho. Foram analisados os dados, e os resultados da pesquisa indicam que a Gestão do Desempenho no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia tem sido atuante no sentido de manter as ações rumo à profissionalização dos servidores, encontrando-se em fase de transição das antigas práticas, às práticas de gestão mais atualizadas, consentâneas com a proposta contida na Emenda Constitucional nº 19/1998. A avaliação de desempenho na Justiça Eleitoral Brasileira, em especial no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, tem duas formas de acontecer: 1) durante o período de estágio probatório que culminará com a aprovação do servidor público no estágio probatório e declaração de estabilidade no cargo público, cuja consequência é que o servidor apenas poderá ser exonerado no serviço público em razão de processo administrativo ou judicial em que lhe sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa; 2) para o desenvolvimento na carreira, nos tipos de progressão e promoção funcional. Sendo que progressão funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte, dentro de uma mesma classe e promoção, a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte. Nos termos teóricos desenvolvidos no presente estudo, a organização atingirá o máximo em avaliação quando um conjunto alinhado de mensurações orientarem os comportamentos e os resultados. Gestão adequada do desempenho exige planejamento, formalização, acompanhamento, indicadores,

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD, da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

² Professor Titular do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD, da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

flexibilidade, análise, metas, resultados, valorização dos talentos, desenvolvimento de capacidades, e uma série de comportamentos e atitudes que demonstrem a importância em se dar valor ao que há de mais importante numa organização, o seu arsenal humano. No presente trabalho resta demonstrado que o Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia encontra-se em fase de implantação, desde o ano de 2007, dessa nova política de gestão de pessoas que culminará na implantação do sistema de gestão do desempenho humano com foco na valorização do servidor, de suas competências, habilidades e atitudes.

Palavras-chaves: Órgão Público. Gestão do Desempenho Humano. Nova Administração Pública. Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia.

1 Introdução

As organizações encontram-se inseridas no contexto mundial e são alcançadas pelas constantes mudanças e imprevisibilidade do mundo moderno. Nesse contexto de globalização encontramos incertezas econômicas, avanços da tecnologia, constantes questionamentos dos hábitos de vida e dos valores sociais, contradições políticas e sociais, posicionamento ecológico, confrontações ideológicas, expectativas dos trabalhadores e exigências do mercado e dos cidadãos. E as empresas interagem nesse ambiente, dele recebendo o impacto das mudanças e as incertezas decorrentes.

As organizações são impelidas a lidar com mudanças aceleradas que impõem às organizações uma dinâmica permanente no sentido de adaptar-se às demandas de transformações impostas. E essas demandas obrigam revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a programação de ações criativas e inovadoras que assegurem credibilidade, rapidez e qualidade.

Na busca pela excelência nos serviços e produtos, encontram-se organizações engajadas em obter uma avaliação que lhes assegure essa condição. Utilizam-se do planejamento estratégico, tendo em vista sua missão empresarial, seus objetivos e suas metas estratégicas, bem como suas responsabilidades econômicas e sociais.

Nesse universo, uma ferramenta gerencial bem utilizada levará tanto a organização quanto as pessoas a convergirem para a mesma finalidade. Trata-se do processo de gestão de desempenho por competências, fundamentadas nos princípios de integração e apoio na atuação das pessoas, como agentes do desenvolvimento empresarial, em utilizar mecanismos de avaliação de resultados, de apoio à ação gerencial com aplicação de uma política de gestão de pessoas atualizada que privilegia o mérito, a qualidade e o compromisso com resultados alcançados.

A gestão do desempenho possibilita administrar o desempenho em todas as suas dimensões, iniciando com a negociação dos resultados esperados, passando para análise da capacitação profissional, a realização de reuniões para revisão do desempenho, o planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas, chegando à avaliação dos resultados obtidos.

Envolve integração, interação e continuidade no ritmo das mudanças necessárias para melhoria das rotinas, das condições de trabalho e o alcance dos objetivos traçados. E assume outros aspectos a ser considerado além do desempenho, como a capacitação profissional, suporte que assegura a competência, devendo, portanto, basear-se em índices objetivos de referência, não havendo lugar para a subjetividade, tão comum no dia-a-dia organizacional no tocante a desempenho.

2 Gestão do Desempenho

2.1 Origem e Contexto Ambiental

A avaliação do desempenho humano é tão antiga quanto é a humanidade, pois quer seja empiricamente e de forma não textual, avaliamos o tempo todo. Avaliamos nossos filhos, nossos amigos, nossos colegas de universidade, e avaliamos também nossos colegas de trabalho, o chefe avalia o colaborador, o colaborador ao chefe e assim sucessivamente.

A Administração passou a sistematizar e criar métodos para sua efetivação, por envolver as pessoas e sua relação com o trabalho. Houve significativo período de preocupação com a eficiência da máquina administrativa como forma de incrementar a produtividade, contudo, a ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência.

O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por questões salariais e econômicas.

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação sistematizada como ferramenta no processo gerencial, apesar de termos registro de sua origem na ordem dos jesuítas, somente veio a ser registrada em 1842, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. Em 1918, a General Motors possuía sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação do desempenho tiveram ampla divulgação entre as empresas.

Lucena (1992) ao tratar de desempenho e produtividade nos traz que as organizações estão inseridas num contexto ambiental e não há como falar de desempenho sem a referência preliminar desse contexto.

Nosso país, inserido no contexto mundial, tem passado por transformações sucessivas, e nas últimas décadas isso tem ocorrido de forma acelerada. As transformações de ordem econômica, social, política e cultural determinaram a modernização do Estado brasileiro, fazendo incorporar nas instituições, sobretudo nas esferas do Estado e do mercado, instrumentos de medição do desempenho institucional. Vemos avaliações em todas as esferas, no setor de ensino e aprendizagem, nas empresas privadas de todos os ramos, nos órgãos de saúde. Cada vez mais é medida o desempenho e ressaltada a importância das pessoas e da estratégia de cada organização.

Assim é que a Constituição Federal da República Federativa do Brasil, em seu art. 41, § 1º, III e § 4º, com redação trazida pela Emenda Constitucional nº 19, de 04.06.1998, estabeleceu que o servidor público estável só perdesse o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa; e como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Consentâneo com o mercado mundial, a Constituição brasileira, por meio da Emenda Constitucional 19, de 04.06.1998, chamada de reforma do Estado, trouxe inúmeras inovações para o Estado brasileiro, tais como a introdução do princípio da eficiência, o que determina que o Estado cumpra o seu papel da melhor maneira possível. Assim é que a Administração Pública Federal passa por várias mudanças, tais como a qualificação de seus agentes e pela renovação de sua estrutura funcional, revestidas do condão de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Nesse contexto, buscando decidir o que a sociedade quer que

o governo faça e mantendo o foco na melhoria do serviço oferecido, várias estratégias e mecanismos vêm sendo utilizados nos relacionamentos das instituições públicas brasileiras com seus públicos interno e externo.

A rigidez dos padrões administrativos terá de ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que permitam criar o comprometimento com os desafios que se impõem.

E é a força de trabalho que deverá estar apta a realizar as mudanças no ambiente organizacional, o que requer o esforço permanente de adaptação e de assimilação de novos conhecimentos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade.

O fator humano constitui a força vital para a realização da missão organizacional nesse novo ambiente delineado. A produtividade dos servidores públicos terá necessariamente de ser considerada juntamente com as outras variáveis como inovações tecnológicas, escassez de recursos diversos e mudanças organizacionais, que impõem iniciativas criativas e inovadoras. E iniciativas criativas e inovadoras são realizadas por pessoas. De modo que o sucesso da organização apóia-se fundamentalmente na competência e desempenho positivo de sua força de trabalho.

Becker (2001) ressalta que as realidades da nova economia estão pressionando a unidade de gestão de pessoas a ampliar seu foco de função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. À medida que a principal fonte da economia migrou do capital físico para o intelectual as unidades de gestão de pessoas tiveram de demonstrar exatamente como criar valor para suas organizações atuando cada vez mais como parceiros estratégicos na gestão do seu negócio.

Define-se o ativo estratégico como o conjunto de recursos e capacidades escassos especializados e difíceis de imitar que conferem vantagem competitiva à organização. Assim, o fator humano é a principal fonte de potencial competitivo sustentável e para realizar esse potencial as políticas de gestão de pessoas necessitam estarem alinhadas às estratégias da organização.

O Processo de Gestão do desempenho representa importante instrumental uma vez que é dado conduzir a formação e atuação das pessoas na linha estratégica definida pela organização.

2.2 O Processo De Gestão Do Desempenho

As empresas que não tem um plano formal de avaliação, quando precisam de informação sobre um colaborador, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtem uma resposta. Portanto, o empregado foi avaliado, a partir disso indaga-se: o empregado foi bem avaliado? As respostas são confiáveis? Objetivas? Se não tivermos outras fontes não teremos alternativas senão aceitar as informações disponíveis.

A existência de um plano formal de gestão do desempenho, que necessariamente inclui a formalização de avaliação de desempenho como uma de suas etapas, deve conduzir a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que as que são feitas sem nenhuma estruturação. Um sistema de avaliação, devidamente formulado e conduzido, será um instrumento hábil para determinar se a organização dispõe ou não da equipe de que necessita.

Desde a antiguidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital.

A difusão e a utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo, no entanto, com o advento do *taylorismo* ou do movimento da Administração Científica, no início deste século.

As pesquisas de Taylor, visando à racionalização do trabalho, deram origem a escalas de “*avaliação de mérito*”, utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360° que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados.

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades, visando, em alguns casos, promover o desenvolvimento das pessoas e a melhoria da performance no trabalho (Goodale, 1992 *apud* Lucena, 2004) e, em outros, exercer controle sobre trabalhadores, a partir do registro não apenas das atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas, também, de como ele as desempenha.

Vale ressaltar que avaliar, em síntese, significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação.

Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização, resultado esperado, e sua atuação efetiva, trabalho realizado, mas, também, a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. É por essa razão que a gestão do desempenho surgiu como conceito alternativo às técnicas tradicionalmente aplicadas para avaliação.

O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

As etapas de acompanhamento e avaliação formam, juntas, um mecanismo de retroalimentação, *feedback*, que, de acordo com os pressupostos da abordagem sistêmica, torna possível minimizar os efeitos da tendência à entropia a que as organizações estão sujeitas.

O planejamento compreende o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação.

O Indicador de desempenho é uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento desejável, podendo ser utilizado para avaliação tanto quantitativa como qualitativa. Devem ser sistêmicos, visualizando a empresa em um conjunto homogêneo e integrado que privilegie aspectos relevantes decorrentes do planejamento estratégico que definirá como e onde medir, facilitando a localização das metas e objetivos dos vários departamentos e níveis hierárquicos envolvidos.

Segundo Maria Salete de Lucena (2004):

É a conscientização de que qualquer ação do trabalho e seu conseqüente resultado deverão ser orientados para a satisfação do cliente (interno ou externo), levando em conta, ainda, que os parâmetros para medir a qualidade deverão ser estabelecidos a partir da visão do cliente, isto é, qualidade é aquilo que satisfaz às especificações ou expectativas definidas pelos clientes ou usuário do resultado.

A autora nos conduz ainda ao entendimento de que a qualidade não é apenas um resultado, mas começa no posto de trabalho de cada empregado, no desempenho de suas tarefas. O empenho em conhecer e seguir os indicadores de qualidade, em nível individual e de equipe, é que irá identificar a qualidade total dos resultados de uma unidade de trabalho e da organização no seu conjunto.

O acompanhamento, por sua vez, possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecerem alternativas de solução e programar ações para corrigir as falhas detectadas.

Finalmente a terceira etapa, a avaliação propriamente dita, destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados, planejados, figurando como uma conseqüência das fases anteriores.

Assim, a avaliação de desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, envolvendo também novos aspectos, como as competências pessoal, tecnológica, metodológica e social, apoiadas pela utilização de indicadores que as insere no contexto social da organização.

As pessoas precisam ser orientadas, conhecer claramente o seu papel e os seus objetivos, dentro das organizações. O que traz competitividade é saber usar os recursos de forma adequada, aumentando a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. Orientar significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém.

No processo de avaliação de desempenho, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Isso implica a necessidade de se especificarem objetivos e explicar os passos a serem dados para alcançá-los.

Indicadores, conscientização, e análise da capacitação profissional, que nos orienta à análise das competências das pessoas. A competência assume relevância vez que se impõe a percepção de uma premissa fortemente apoiada no reconhecimento de que a qualidade em gestão de pessoas é que diferencia as empresas entre si, colocando até em segundo plano o capital e a tecnologia, uma vez que esses recursos e ferramentas são manipulados por pessoas, para realizarem o negócio com sucesso.

Até aqui, referiu-se à gestão de desempenho como o processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho que o empregado executa, e que lhe é atribuído em razão dos objetivos e metas organizacionais. Entretanto, esse processo não se restringe ao empregado, no nível individual, pois não é possível desconsiderar a dimensão da equipe nas

relações de trabalho, tampouco a importância de se avaliar, também, os processos de produção e o produto final da organização.

As organizações modernas necessitam dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual. Ou seja, faz-se necessário contar com um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Em âmbito corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. Considerando o grupo, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos.

Nesses dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização. Algumas pesquisas têm evidenciado a existência de uma estreita relação entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados organizacionais. Segundo Schuler e Jackson, 1997, *apud* Lucena, 2004, por exemplo, nas empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de gestão de pessoas - gestão de desempenho e gestão de carreira, entre outras - é comum encontrar melhores resultados, não apenas em termos de desempenho econômico-financeiro, mas, também, de produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A gestão de pessoas em um contexto organizacional mais amplo tem sido reconhecida como um fator crítico para o sucesso organizacional.

A competitividade de uma organização e a eficiência com a qual suas ações são conduzidas representa a medida de sua capacidade de unir gestão de pessoas em torno de objetivos estratégicos.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

2.3 Definindo Competências

Guimarães, Nader e Ramagem (1998), ao definirem competência fazem-na como sendo os atributos necessários para o exercício de um cargo, partindo do pressuposto de que os atributos de um cargo são relativamente estáveis e que podem ser descritos. Entendem que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. Trata-se de abordagem que restringe o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e ao exercício do cargo.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratarem do mesmo tema, fazem menção a um repertório de atitudes que permitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, fazer uso produtivo do conhecimento, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo eles, competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para esses, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

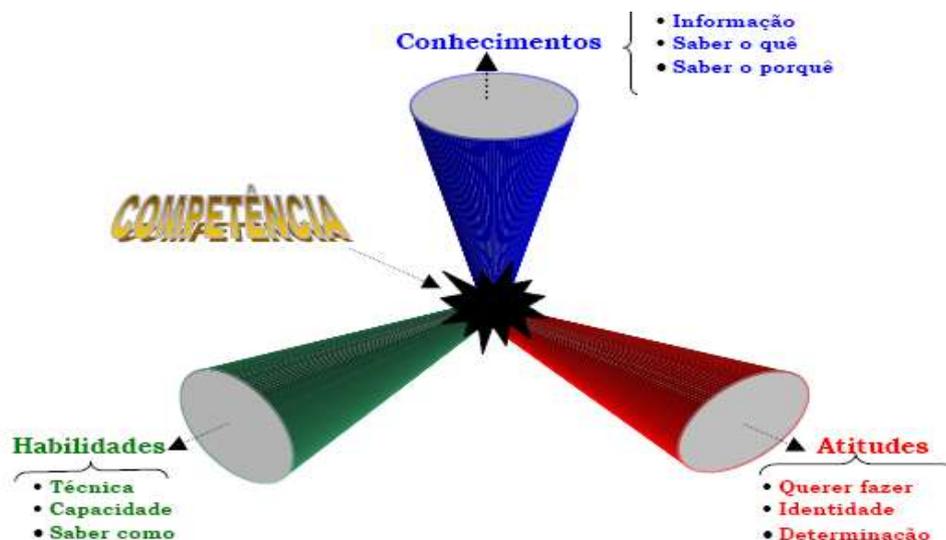
Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Durand (1998), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi³, *head, hand and heart* - cabeça, mão e coração - construiu um conceito de competência (Figura 1), baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* - conhecimento, habilidade e atitude -, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo.

Durand (1998) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho.

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1999), com adaptações.

³ Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1996), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (1998) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Arrègle (1995) define competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futuro. Assim, torna-se possível classificar competências como humanas aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, e organizacionais, aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades, ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliados a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

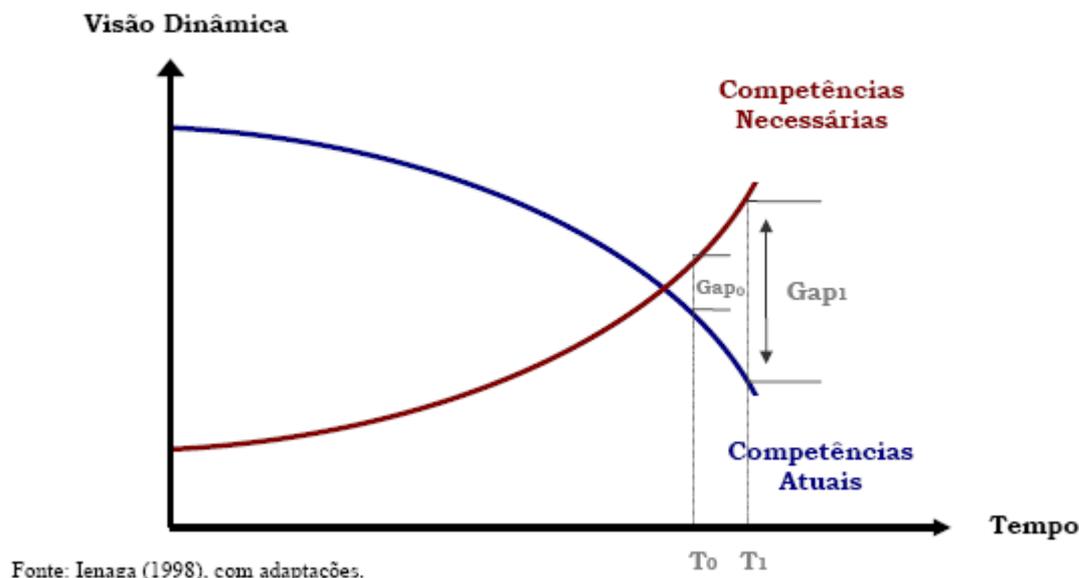
A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria sustenta que determinados atributos organizacionais – recursos – são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência.

O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados favorece a organização com vantagem competitiva atual e futura. Essa corrente teórica sugere, ainda, que a gestão estratégica de pessoas contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* – lacuna – de competências da empresa.

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (Figura 2).

Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de gestão de pessoas, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

Figura 2: Identificação do *gap* (lacuna) de competências.


Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se não apenas no nível individual, mas, sim, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional.

Essas definições constituem a capacitação profissional que compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões, comportamentos e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária no desempenho de seu ocupante.

Trata-se de mudança na forma e conteúdo do processo. As metodologias tradicionais de avaliação dão lugar a novas fórmulas resultantes do passado recente. Reformulações para chegar a uma nova configuração que atenda às novas imposições.

Na nova conformação da gestão do desempenho é utilizada a avaliação não estruturada e flexível que é realizada pelos gerentes através de contato direto e cotidiano com os subordinados. Resulta de um entendimento entre partes e/ou setores e não mais um ato de julgamento superior e definitivo a respeito do comportamento. Quase uma negociação que resultará em um compromisso conjunto: de um lado um de proporcionar crescimento profissional e, de outro o alcance de objetivos e de resultados.

A avaliação também é utilizada como forma de retroação às pessoas. Instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retro-informação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e conseqüentemente, autocontrole. Para reunir doses das diferentes competências, as pessoas necessitam de retroação suficiente para poderem autodiagnosticar a presença delas em seu desempenho cotidiano.

Concluindo, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas, também, a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem de modernidade, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

É possível indagar até que ponto a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências. Como foi visto, ambas as tecnologias sugerem a necessidade de associar o desempenho ou as competências da organização com as de seus membros. No caso da gestão de desempenho, por exemplo, sustentam os autores que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Da mesma forma, na gestão de competências, as proposições de Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998) seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas.

Essas tecnologias de gestão parecem, também, estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Enquanto os teóricos da gestão de competência afirmam que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho afirmam que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, de atributos organizacionais.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com as da organização como um todo, faz com que tanto a gestão de desempenho como a gestão de competências esteja inserida em um contexto de gestão estratégica de pessoas, aqui entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução de objetivos organizacionais, através da utilização de sistemas consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização. Ou seja, as duas tecnologias de gestão se propõem a orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de gestão de pessoas – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e remuneração, dentre outros – em torno dos objetivos e metas organizacionais.

Além disso, ambas as tecnologias podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo.

Quando a gestão de desempenho dá-se no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas, também, a manifestação por parte do indivíduo de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais.

Da mesma forma, na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atingi-lo. Percebe-se, então, até mesmas semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado – desempenho - representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.

Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a gestão de competências pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob esse aspecto, fazendo um comparativo entre as figuras 3 e 4, percebe-se que os processos inerentes às duas tecnologias muitas vezes se sobrepõem, parecendo serem complementares.

Percebe-se que a identificação de necessidades de captação e desenvolvimento de competências se dá através da gestão de desempenho.

A perspectiva sociológica da abordagem da competência é também explorada por Tanguy (1997), para quem os discursos sobre as competências proliferam no mundo das empresas e em outras esferas da sociedade como, por exemplo, na esfera educacional.

Para a autora, “essa noção é invocada tanto pelas políticas de emprego orientadas pela busca da flexibilidade como pelas políticas de mudança da organização do trabalho ou de gestão de pessoal” (Tanguy, 1997, P. 167). Ainda segundo a autora, enquanto o domínio de uma profissão, uma vez adquirido, não pode ser questionado, as competências são apresentadas como propriedades instáveis que devem ser sempre submetidas à objetivação e avaliação dentro e fora do ambiente do trabalho. Assim:

[...] uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e dar constantemente prova de sua ‘adequação ao posto’, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. “Tal gestão pretende conciliar o tempo longo das durações de atividades dos assalariados com o tempo curto das conjunturas do mercado, das mudanças tecnológicas, tendo em vista que qualquer ato de classificação pode ser revisado” (TANGUY, 1997, P. 184).

3 Gestão do Desempenho no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia

A partir da edição da Emenda Constitucional nº 19, de 04.06.1998, que introduziu alterações no art. 41, § 1º, III e § 4º, da Constituição da República Federativa do Brasil, o servidor público estável só perderá o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa; e como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Consentâneo com o mercado mundial, a Constituição brasileira, por meio da Emenda Constitucional 19, de 04.06.1998, chamada de reforma do Estado, trouxe inúmeras inovações para o Estado brasileiro, tais como a introdução do princípio da eficiência, o que determina que o Estado cumpra o seu papel da melhor maneira possível.

Assim é que a Administração Pública Federal passa por várias mudanças, tais como a qualificação de seus agentes e pela renovação de sua estrutura funcional, revestidas do condão de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, buscando decidir o que a sociedade quer que o governo faça e mantendo o foco na melhoria do serviço oferecido, várias estratégias e mecanismos vêm sendo utilizados nos relacionamentos das instituições públicas brasileiras com seus públicos interno e externo.

A Lei 11.416, de 15.12.2006, que dispôs sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União, estabeleceu que o desenvolvimento dos servidores nos cargos se dê mediante progressão funcional e promoção, sendo que progressão é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho.

E promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

Assim, os servidores dos órgãos que compõem o Poder Judiciário da União, dentre eles, o Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, para promover e progredir funcionalmente seus colaboradores do quadro efetivo, ou seja, servidores que ingressaram após aprovação em concurso público, deverão fazê-lo de acordo com o resultado de avaliação formal de

desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

O regulamento citado disposto na Lei 11.416, de 2006, é a Resolução 22.572, de 2007, expedida pelo Tribunal Superior Eleitoral, que dispôs:

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

I – dotação orçamentária para realização dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento, obtida a partir do planejamento preliminar dos investimentos pretendidos para o exercício;

II – planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências (definidas como o 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 (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes);

IV – relatórios físico-financeiros anuais da execução dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento.

§ 1º As avaliações de que trata o inciso III, deste artigo, referem-se à mensuração do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) necessárias ao servidor no desempenho de suas atividades e devem ser aplicadas em todos os servidores, a fim de que sejam gerados, a partir da análise de seus resultados, planos de desenvolvimento individuais.

A partir de então, da expedição da Resolução 22.572, de 2007, o Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia passou a cumprir as determinações emanadas, quais sejam:

1. A elaboração de planos anuais de capacitação, o que, segundo o Coordenador de Educação e Desenvolvimento entrevistado⁴, já existia desde o ano de 2002, contudo não era cumprido, pois a estratégia da alta administração era economizar os recursos disponibilizados pelo Tribunal Superior Eleitoral e a capacitação e o treinamento eram vistos como despesa e não como investimento.
2. Mas, a partir da edição da Lei 11.416, de 2006, e suas regulamentações, dentre elas as Resoluções 22.572, de 2007, e 22.582, de 2007, ambas do Tribunal Superior Eleitoral, a administração local passou a permitir que houvesse treinamentos e investimentos para melhoria do desempenho dos servidores.
3. Foram revistos os critérios de avaliação de desempenho, nos moldes da nova regulamentação com os ditames da Lei 11.416, de 2006, formulário Anexo I, já caminhando para a implantação de gestão de desempenho por competências no Órgão. Segundo o Coordenador, em entrevista, somente não se encontra implantada a gestão por competência em razão de ausência de software adequado para gerir o trabalho, uma vez ser inviável sua operacionalização manual num quadro de duzentos e setenta e quatro colaboradores.

A norma do Tribunal Superior Eleitoral que trata especificamente de gestão do desempenho é a Resolução 22.582, de 2007, que propõe:

⁴ Kenedy Araújo Gama, coordenador de Educação e Desenvolvimento do Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia. Entrevistado em 04.12.2009.

Art. 1º O desenvolvimento do servidor nos cargos de provimento efetivo das carreiras dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais dar-se-á mediante progressão funcional e promoção, observados os critérios e as normas constantes desta Resolução.

Art. 2º A progressão funcional consiste na movimentação do servidor de um padrão para o seguinte, dentro de uma mesma classe.

Art. 3º A promoção consiste na movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte.

Art. 4º Terá direito à progressão funcional e à promoção o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico.

Parágrafo único. Considera-se desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima das avaliações de desempenho realizadas.

Art. 5º Entende-se por avaliação de desempenho a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos.

Art. 6º São finalidades da Avaliação de Desempenho:

I – verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo, no período do estágio probatório;

II – subsidiar a concessão de progressão funcional e promoção;

III – detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento;

IV – identificar necessidades de adequação na lotação do servidor.

Art. 7º Os processos de avaliação de desempenho compõem-se, obrigatoriamente, da auto-avaliação do servidor e da avaliação da chefia imediata, atribuindo-lhes, respectivamente, pesos 1 e 2.

§ 1º O resultado da avaliação de desempenho corresponderá à média ponderada das avaliações de que trata a cabeça do artigo.

§ 2º Desde que cumprido o disposto na cabeça do artigo, é facultado aos tribunais eleitorais proceder à avaliação de desempenho de que trata o artigo 16 desta Resolução, utilizando o modelo 180 graus, atribuindo-se nesse caso, peso 1 às demais avaliações.

Consoante o Coordenador entrevistado, o teor da Resolução 22.582, de 2007, vem sendo efetivamente cumprido pelo Tribunal, ou seja, a gestão se dá através de progressão funcional e promoção, sendo que a progressão consiste na movimentação do servidor de um padrão para o seguinte, dentro de uma mesma classe e a promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, conforme o quadro 1.

E, as progressões e promoções ocorrem após regular avaliação do desempenho, na qual o servidor tenha alcançado no mínimo a nota 7,0 (sete), nos critérios objetivamente estabelecidos. Essa avaliação é composta da auto-avaliação, com peso 1, e da avaliação do gerente, com peso 2.

Quanto ao estágio probatório, período de trinta e seis meses, por que passa o servidor após aprovado em concurso público, para que obtenha estabilidade no cargo que ocupa, dispõe a Resolução 22.582:

Art. 10. O servidor nomeado para cargo efetivo cumprirá estágio probatório pelo período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual seu desempenho nas atribuições do cargo será objeto de avaliação, nos fatores a seguir especificados:

- I. Assiduidade – considerar-se-á o comparecimento diário ao local de trabalho e a observância dos horários estabelecidos.
- II. Disciplina – considerar-se-á a observância e o cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos.
- III. Iniciativa – considerar-se-á a capacidade para se antecipar aos fatos e empreender alternativas para a solução de problemas de trabalho.

- IV. Produtividade – considerar-se-á a atenção dispensada às atividades sob sua responsabilidade, o pronto atendimento às solicitações de trabalho e o envolvimento com as atividades da Unidade.
- V. Responsabilidade – considerar-se-á o efetivo cumprimento de suas atribuições, a observância dos prazos determinados e o zelo demonstrado na guarda e conservação de documentos, informações, equipamentos, materiais e valores.

Após o período denominado estágio probatório, o servidor passa a ser movimentado na carreira.

Art. 16. Decorridos 12 meses da aprovação no estágio probatório, o servidor será submetido ao processo de avaliação de desempenho de que tratam os artigos 5º, 6º e 7º, desta Resolução, para fins de progressão funcional e promoção.

§ 1º A avaliação abrangerá cada período de doze meses de efetivo exercício no cargo, durante os quais será acompanhada a atuação do servidor em relação às competências necessárias ao seu efetivo desempenho, no âmbito de cada tribunal eleitoral.

§ 2º Por competência entenda-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, passíveis de aferição, que afetam o desempenho de uma atividade ou papel funcional.

Art. 17. A progressão funcional ocorrerá, anualmente, na data em que o servidor completar o interstício de um ano no padrão em que estiver posicionado.

Art. 18. Terá direito à progressão funcional o servidor que apresentar o desempenho satisfatório nos termos do parágrafo único do art. 4º desta Resolução.

Art. 19. A promoção ocorrerá na data em que o servidor completar o interstício de um ano da progressão funcional imediatamente anterior.

Art. 20. Terá direito à promoção o servidor que:

I – apresentar desempenho satisfatório nos termos do parágrafo único do art. 4º desta Resolução; e

II – participar, durante o período de permanência na classe, de conjunto de ações de educação corporativa que totalizem o mínimo de oitenta horas de aula oferecido, preferencialmente, pelo órgão.

Art. 21. Consideram-se ações de educação corporativa para fins de promoção os cursos que, de forma sistemática, por metodologia presencial, semipresencial ou à distância, possibilitam o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional, custeados, ou não, pela Administração.

4 Metodologia da Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), uma pesquisa científica pode ser classificada em quatro aspectos: quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem, quanto à natureza e quanto aos procedimentos adotados.

No que tange aos objetivos da aplicação, este trabalho pode ser visto como uma pesquisa exploratória, pois busca informações sobre o objeto da pesquisa. Siena (2009, p. 64) infirma a pesquisa exploratória como o objetivo de obter maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito.

Através da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de se desenvolver estudo sobre determinada temática. O planejamento da pesquisa exploratória é considerado como bastante flexível, contudo, quase sempre, a pesquisa assume a forma bibliográfica ou de estudo de caso, exemplo característico do presente trabalho.

Assumindo a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, pode conter entrevistas, questionários, análise de exemplos, etc. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o pesquisador precisa aperfeiçoar o seu conhecimento sobre o comportamento das variáveis envolvidas na pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento e esclarecimento de conceitos.

Quanto à forma de abordagem, o presente trabalho representa uma pesquisa qualitativa. O enfoque qualitativo tem por base os pressupostos da fenomenologia e do marxismo em oposição ao positivismo quantitativo, embora a pesquisa qualitativa de cunho estrutural-funcionalista possua suas raízes nos pesquisadores positivistas.

O pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural. O foco é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois o pesquisador considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável. Não há emprego de métodos e técnicas estatísticas, embora se possa usar a estatística descritiva para organização das informações.

Em relação à natureza deste estudo, o mesmo pode ser classificado como pesquisa básica, que é o processo de geração de conhecimentos novos para o avanço da ciência, sem preocupação com aplicação prática imediata.

Para responder ao problema geral formulado pela pesquisa, quanto ao aspecto dos procedimentos adotados, optou-se por uma pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é elaborada ou desenvolvida a partir de material já publicado, em geral livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet. A pesquisa documental é elaborada utilizando materiais (documentos, banco de dados) que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados pelo pesquisador.

Propôs-se neste trabalho uma abordagem metodológica que possibilitasse a integração entre o fenômeno estudado e a teoria. Para atingir tal objetivo foi realizada uma entrevista com o Coordenador de Educação e Desenvolvimento do Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, sediado na cidade de Porto Velho, com os seguintes objetivos: 1) Identificar as atribuições da gestão do desempenho no contexto do sistema público; 2) Identificar as principais características inerentes à gestão do desempenho no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia.

4.1 População e Amostra

O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo que efetivamente será submetida à verificação. Dessa forma como o objeto de estudo é o Tribunal Regional Eleitoral do município de Porto Velho-RO. O universo da pesquisa são as ações desencadeadas pela unidade de gestão de pessoas para efetivar a gestão do desempenho no Órgão.

4.2 Coleta de dados

As principais técnicas de coleta de dados foram a análise de documentos e normas publicadas, na qual se incluem documentação indireta, que será feita através da pesquisa documental, fontes primárias, da pesquisa bibliográfica, fontes secundárias; e documentação direta através de pesquisa de campo, a partir da análise de documentos das normas emanadas dos órgãos diretores da Justiça Eleitoral, no caso, o Tribunal Superior Eleitoral, e entrevista com o responsável pela unidade de gestão de pessoas incumbida de gerenciar as ações decorrentes do Programa de Gestão do Desempenho no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, que é uma técnica de coleta de dados, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação

(GIL, 2007). No Tribunal Regional Eleitoral, a fonte de dados será feita de forma direta, no próprio órgão.

São as normas pertinentes ao caso, Constituição Federal, Lei 11.416, de 2006, Resolução 22.572, de 2007, Resolução 22.582, de 2007, ambas emanadas do Tribunal Superior Eleitoral de aplicabilidade obrigatória no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia.

4.3 Tratamento e Análise de Dados

A análise dos dados é feita depois da etapa da coleta dos dados. Ela terá por objetivo simplesmente compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, em vez de produzir inferências que possam levar a constituição de leis gerais ou a extrapolações que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura.

A perspectiva será caracterizada pelo corte transversal

5 Considerações Finais

A organização atingirá o máximo em avaliação quando um conjunto alinhado de mensurações orientarem os comportamentos e os resultados. Uma ferramenta gerencial, que exige planejamento, formalização, adequação, desenvolvimento humano, acompanhamento, indicadores, flexibilidade, análise, disposição ao aprendizado, metas, engajamento, resultados, continuidade, valorização dos talentos, desenvolvimento de capacidades, e uma gama a mais de comportamentos e atitudes que demonstrem a importância em se dar valor ao que há de mais importante numa organização, que é seu material humano.

O processo compreende formalização através de uma política de gestão de pessoas que, em conjunto com o planejamento estratégico da organização, delineará as metas a serem atingidas e os resultados a serem alcançados. A formação de avaliadores, a pesquisa de clima organizacional, a adequação de ações de treinamento voltadas ao corpo gerencial e ao engajamento de todos no processo são ações iniciais.

O processo de gestão do desempenho por competências não tem um fim em si e a continuidade é o marco do seu sucesso que originará novas ações em sintonia com a dinâmica operacional que se desenvolve no ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho, uma das etapas desse processo, baseada em indicadores, na análise de capacitação, nas ações de treinamento, na avaliação final qualitativa e na busca pessoal por resultados levará a organização a um ganho desde a aplicação mais eficaz da gestão de pessoas até o alinhamento das pessoas com os objetivos organizacionais. Dará visibilidade para a organização mapear resultados, orientar ações e programas de desenvolvimento, promover a cultura organizacional, promover o levantamento de ações e recursos, identificar obstáculos e, sobretudo, tomar decisões.

As decisões serão tomadas baseadas em dados objetivos. A subjetividade dá lugar aos indicadores de desempenho. Os colaboradores sabem de antemão o que a organização espera deles e quais objetivos devem ser atingidos. O processo todo se delinea de forma mais transparente e objetiva com a participação de todos os agentes no processo, desde o planejamento estratégico com definição de missão, visão e valores até as metas que cada colaborador e equipe de trabalho deverá delinear para atingir os planos organizacionais estratégicos.

O papel da área de gestão de pessoas assume nova dimensão, definindo sua atuação como prestadora de serviços aos clientes internos assessorando-os na busca de soluções. Tal

responsabilidade concentra-se no desenvolvimento da estratégia adotada, na busca da conscientização e do comprometimento com os resultados, envolvendo a alta administração, o corpo gerencial e toda a força de trabalho. Gestão de Pessoas passa a ter atuação estratégica, necessariamente.

6 REFERÊNCIAS

ARRÈGLE, J.L. **Le Savoir et L'approche "Resource Based"**: Une Ressource et une Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 105, pp. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.

BECKER, Brian E.; HESELID Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BRASIL. Constituição. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 46/2005 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal. 2005.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel S., HIPÓLITO, José M. & SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências**. Anais do 22º Enanpad. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

GUIMARÃES, T.A.; NADER, Rosa M. & RAMAGEM, Sérgio P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal**: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.

IENAGA, C.H. **Competence Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salette: **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROPÉ, F. & TANGUY, L. **Saberes e Competências**: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. *Harvard Business Review*, pp. 79-91, May-June, 1990.

SPARROW, P.R. & BOGNANNO, M. **Competency Requirement Forecasting**: Issues for International Selection and Assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.) *Managing Learning*. London: Routledge, pp. 57-69, 1994.

TANGUY, L. **Competências e Integração Social na Empresa**. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa. Campinas: Papirus, 1997.

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela Competência**. Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.

CONSULTADAS

BEAUMONT, P. B. **Human Resorce Management: Key Concepts and Skills**. Londres: Sage Publishers, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Carla. RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUBMAN, Edward L.: **Talento - Desenvolvendo Pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Campus, 1999.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KETTL, Donald F. **A revolução global: reforma da administração do setor público**. In: Pereira, Luiz Carlos Bresser. Spink, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Organizadores. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas. 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEIBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEME, Rogério. **A avaliação de Desempenho com Foco em Competências**. Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas**. São Paulo: LTr, 2001.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.]. 2007.



TANURE, Betânia. EVANS, Paul. PUCIK, Vladimir. **A gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.