



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

### **1. Introdução:**

#### **1.1. Identificação do Órgão:**

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

#### **1.2. Unidade:**

Secretaria de Gestão de Pessoas – Coordenadoria de Desenvolvimento

#### **1.3. Cargo:**

Coordenador de Desenvolvimento

#### **1.4. E-mail para contato e envio de informações:**

[codes@tre-rs.gov.br](mailto:codes@tre-rs.gov.br), [luizmiola@tre-rs.gov.br](mailto:luizmiola@tre-rs.gov.br)

#### **1.5. Nome do trabalho / projeto:**

Gestão por Competências no TRE-RS

#### **1.6. Nome do responsável:**

Luiz Eugênio Miola – Coordenador de Desenvolvimento

#### **1.7. Equipe:**

Ronaldo Quintana, Luciane Regina Gasperin, Janete Terezinha Oliveira, Rafael Fabiano Ravazolo, Lorena Martinez Rauter, Eliza Izumi Ikeda, João Carlos Dal Mollin da Rosa, Sylvia Loraine Martins Retamozo, Fátima Rosane Silveira Souza, Maria Regina Scherer Soccol, Danusia Paz Soares, Carla do Santos e Cristiane de Borba Cunha.

#### **1.8. Delimitação da ação:**

O trabalho a seguir se refere ao tema Gestão de Pessoas, e traz a implantação da gestão por competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores) como política de desenvolvimento dos servidores no TRE-RS. O programa visa melhoria no acompanhamento do desempenho dos servidores, considerando ainda, levantamentos, diagnósticos e análises para perspectivas de planos de capacitação e desenvolvimento.

#### **1.9. Objetivos e Metas**

- Mapeamento das competências necessárias aos servidores do Tribunal;
- Avaliação de desempenho dos servidores, baseada em competências;
- Execução de ações de desenvolvimento e capacitação, a partir dos resultados da avaliação, com otimização dos recursos disponíveis.



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

### **2. DESENVOLVIMENTO**

A gestão do desempenho dos servidores era tratada de forma frágil, com um sistema de avaliação e gerenciamento de carreira pouco evoluído. Ainda, não havia prática que identificasse e tratasse as necessidades de capacitação, considerando as competências exigidas para cada atividade, as estratégias, planos da organização e as necessidades das pessoas.

Em relatório da avaliação da gestão do Tribunal, ainda em 2006, sobre esse aspecto foi mencionado: “Não existem mecanismos claros de gerenciamento do desempenho e produtividade que estimulem a obtenção de metas.”

Com a implantação de um programa para a gestão do desempenho dos servidores almeja-se menor subjetividade nos processos avaliativos e nas indicações para ações de desenvolvimento, identificando competências institucionais críticas, afim de que possam ser estabelecidos planos de desenvolvimento continuados e a otimização dos investimentos com capacitação.

### **PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO PROJETO**

Quando do início dos trabalhos foram realizadas pesquisas e aprofundamento teórico por meio de literatura sobre o assunto e ações de capacitação para a equipe de desenvolvimento do programa “Gestão por Competências no TRE-RS”.

Para facilitar o gerenciamento e andamento dos trabalhos houve divisão em etapas principais: mapeamento das competências necessárias aos servidores, formulação dos instrumentos de avaliação baseados nas competências mapeadas, inserção dos instrumentos em software capaz de gerenciar o processo, avaliação de desempenho dos servidores e execução de ações de desenvolvimento e capacitação, a partir dos resultados da avaliação.

O mapeamento das competências iniciou com aquelas entendidas como comportamentais (atitudes) e, na sequência, as técnicas (conhecimentos e habilidades). A montagem e execução das atividades relativas ao mapeamento das competências contou com assessoria externa, que além de auxiliar na elaboração, dirigiu algumas oficinas que resultaram na coleta de dados para o mapeamento.



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

### **MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS**

#### **MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

Para efetivar o mapeamento das competências comportamentais foram realizadas duas oficinas, uma com a participação da Alta Administração do TRE-RS e outra com servidores voluntários, conforme detalhado a seguir.

#### **Oficina com a Alta Administração**

A oficina de mapeamento das competências comportamentais, realizada em novembro de 2007, começou com palestra de sensibilização sobre o tema, realizada pelo consultor externo. Posteriormente, foi realizada uma dinâmica, cujas atividades foram divididas em 3 etapas. Os participantes foram separados em 4 grupos e analisaram cerca de 10 comportamentos associados (indicadores) para cada bloco de competências. Cada grupo selecionou 5 indicadores de cada bloco, escolhendo aqueles considerados mais importantes para os servidores do Tribunal. Os resultados dos grupos foram confrontados e cruzados a fim de identificar os 3 mais importantes em cada bloco de competências.

Os blocos de competências comportamentais foram divididos nas 3 etapas da seguinte forma:

##### 1º Etapa:

- Proatividade / Iniciativa
- Visão Sistêmica / Foco em resultado
- Organização e Planejamento

##### 2º Etapa:

- Foco no Cliente / Cultura da Qualidade
- Comunicação / Negociação
- Trabalho em Equipe / Relacionamento Interpessoal

##### 3º Etapa:

- Flexibilidade
- Liderança (para chefes) / Tomada de Decisão (para não chefes)

Após a realização da oficina, os dados foram tabulados formando-se um grupos de 24 indicadores de competências comportamentais, que seriam utilizados, posteriormente, para o cruzamento com os dados colhidos na oficina com grupo de voluntários.

#### **Oficina com Grupo de Voluntários**

A segunda oficina, realizada em dezembro de 2007, envolveu um



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

grupo de servidores voluntários. Foram recebidas 20 inscrições e o trabalho desse grupo envolveu os mesmos procedimentos da oficina realizada com a Alta Administração visando a coleta de indicadores de competências comportamentais mais importantes no prisma desse grupo de voluntários.

### **Tabulação dos dados**

Após a realização das duas oficinas, a equipe da CODES tabulou os dados colhidos em ambas, individualmente, resultando em duas planilhas com 24 indicadores de competências comportamentais. Efetuado o cruzamento das informações contidas nas duas planilhas, foram selecionados, para cada bloco de competências, os três indicadores apontados como os mais importantes e necessários a todos os servidores do TRE-RS.

### **VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

Visando verificar a coerência e a adequação das competências comportamentais definidas nas etapas anteriores com as diretrizes e metas estratégicas da Instituição, a análise e a validação dos indicadores comportamentais foi efetuada pela Diretoria-Geral e pela Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN).

### **MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

As competências técnicas, diferentemente das comportamentais, foram mapeadas por unidades organizacionais. Cada unidade do Tribunal foi responsável pela definição dos conhecimentos e habilidades necessários para os seus servidores. Foram, portanto, definidas as competências dos servidores (levando em consideração as atividades desempenhadas em todos os setores do Tribunal) das Seções, das chefias das Seções, dos Gabinetes, das Assessorias, das Coordenadorias, das Secretarias e da Diretoria-Geral.

O planejamento das atividades para este mapeamento envolveu desde a sensibilização das chefias sobre o tema, até a coleta dos indicadores técnicos.

Coube aos chefes de seção, baseados nos seus processos críticos de trabalho, a responsabilidade pela descrição das competências para os servidores de sua seção; aos chefes de gabinete, pelas competências dos servidores do respectivo gabinete; aos coordenadores, pelas competências dos seus chefes de seção; aos secretários, pelas competências de seus coordenadores, chefes de gabinete e assessores; e, por fim, ao Diretor-Geral as competências necessárias aos secretários e assessores.



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

Tendo em vista a peculiaridade do quadro de pessoal do TRE-RS ter mais de 300 servidores localizados em Cartórios Eleitorais, distribuídos em diversas regiões do Estado e, da impossibilidade de se realizar um trabalho presencial com todos os cartórios para mapeamento das respectivas competências técnicas, optou-se por uma coleta de dados, por meio eletrônico, junto àqueles servidores que integraram o grupo de voluntários responsáveis pelo mapeamento das competências comportamentais para a seleção de, pelo menos, oito competências técnicas, por ordem crescente de importância.

Após o recebimento das planilhas, a CODES realizou um cruzamento das mesmas, para identificar as competências consideradas mais importantes pela maioria, assim como, verificar aquelas que, por sua semelhança, poderiam ser reunidas ou substituídas.

Feito o cruzamento dos resultados e a análise técnica das planilhas enviadas, formou-se um ranking daquelas que seriam as competências técnicas principais para os servidores de cartórios eleitorais.

Com a finalidade de validar os resultados da coleta de dados feita anteriormente e de agregar novas informações ao mapeamento das competências necessárias aos servidores dos cartórios eleitorais, foram feitas visitas a cartórios do interior do Estado, que se voluntariaram a partir de uma consulta feita pela *intranet*.

Em cada visita, um representante da CODES/SGP se reuniu com os servidores do cartório e apresentou, inicialmente, o projeto de Gestão por Competências do TRE-RS. Posteriormente, utilizando a planilha resultante do trabalho com os voluntários, solicitou-se aos servidores que a examinassem, para validação da mesma.

### **TABULAÇÃO E ANÁLISE TÉCNICA DOS DADOS COLETADOS**

Os dados coletados nas etapas anteriores foram tabulados e passaram por uma análise técnica, realizada pela CODES/SGP, que constou das seguintes verificações:

- substituição de indicadores duplicados ou muito semelhantes;
- correções ortográficas;
- padronização, com ajustes na formatação dos indicadores;
- adequação dos indicadores para o objetivo de avaliação de conhecimentos e habilidades.

A partir disso concretizou-se a formulação dos instrumentos de avaliação baseados nas competências mapeadas.



## Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

### SOFTWARE PARA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Concomitantemente ao processo de mapeamento e formulação dos instrumentos de avaliação foi desenvolvido software capaz de gerenciar todo processo que envolve a Gestão por Competências no TRE-RS em parceria da Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho/CODES/SGP com a Seção de Implantação de Sistemas/COSIS/STI. Para tanto foi disponibilizado o sistema GEDES – Sistema de Gestão de Desempenho, responsável desde então, pelo gerenciamento de todas as carreiras dos servidores dentro no Tribunal Eleitoral do RS. A partir dele, todo o processo avaliativo se tornou *on line*, realizado via web, diretamente na *intranet* no Tribunal. Com ele também é possível a geração de relatórios de desempenho, trazendo as necessidades, as carências, ao mesmo tempo que aponta os talentos dentre os servidores das mais diversas áreas.

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Em continuidade a este trabalho, a fim de comprovar a eficácia das ações no alcance dos objetivos, ao final da aplicação do primeiro ciclo de avaliação de desempenho, foi realizada uma pesquisa, por amostragem, com os participantes do processo de avaliação do ano de 2008, visando a aferir sua satisfação em relação ao novo processo de gestão do desempenho adotado.

Esta ação está prevista no planejamento estratégico do TRE-RS, tendo como meta obter, no mínimo, 60% de satisfação com o processo de avaliação, por meio de questionários respondidos pelos participantes do processo (avaliadores e avaliados).

O questionário desenvolvido, além de enfatizar a satisfação com os instrumentos de avaliação, tratou de questões relacionadas, também, ao mapeamento das competências e aos resultados esperados do processo de avaliação. Portanto, o questionário foi dividido em três blocos, contendo indicadores relativos aos temas citados acima. A seguir, são apresentados os blocos e indicadores utilizados nos questionários:

<b>Bloco 1: Sobre o Instrumento de Avaliação:</b>	
1.	Os indicadores (itens) utilizados no instrumento de avaliação da sua unidade mostraram-se claros e de fácil entendimento.
2.	A ortografia e a estrutura das frases estavam corretas e adequadas.
3.	As orientações disponibilizadas sobre os procedimentos da avaliação por competências foram suficientes e adequadas.
4.	O sistema GEDES é de utilização acessível e suas funcionalidades facilitam o processo de avaliação.
5.	As escalas de avaliação utilizadas facilitaram o preenchimento.



## Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

<b>Bloco 2: Sobre as competências:</b>	
6.	As competências indicadas no instrumento de avaliação são compatíveis com a realidade da sua unidade.
7.	Os indicadores (itens) apresentados se prestaram para avaliar as competências propostas.
8.	O processo de mapeamento e definição das competências de sua área foi realizado de forma satisfatória.
<b>Bloco 3: Aproveitamento:</b>	
9.	Os resultados dessa avaliação serão úteis para o desenvolvimento da unidade e dos seus servidores.
10.	A avaliação de desempenho por competências auxilia no levantamento de necessidades de capacitação individual.

Os participantes da pesquisa responderam a cada afirmativa expressando o nível de concordância com a mesma, dentro de uma escala de 1 (Não Concordo) a 5 (Concordo Plenamente).

Além da parte objetiva, listada anteriormente, foi disponibilizado um espaço para que os servidores expressassem livremente suas sugestões e críticas quanto aos instrumentos de avaliação de desempenho e quanto ao processo como um todo.

### **APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA**

A pesquisa foi aplicada com questionários enviados, por meio de correio eletrônico, a uma amostra aleatória e representativa da totalidade dos participantes do processo de avaliação (avaliadores e avaliados) no decorrer ano de 2008.

Os participantes tiveram prazo de até cinco dias após o preenchimento e conclusão da avaliação de desempenho da qual fizeram parte para responder a pesquisa, sendo que a participação na pesquisa não era obrigatória.

### **RESULTADOS**

No Gráfico 1 são apresentadas as médias do nível de concordância dos pesquisados em relação a cada um dos itens (indicadores) constantes na pesquisa.

Pelos resultados observados, infere-se que todas as afirmativas alcançaram alto nível de concordância, com médias entre 4,05 e 4,72, ou seja, entre 81% e 94,4% de satisfação com o processo, o que reflete, claramente, o nível de concordância com o programa adotado.



## Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

Cabe salientar, no entanto, que a busca pela excelência do processo de avaliação exige uma análise mais cuidadosa em relação aos itens com menor avaliação. Dentre estes itens, apenas um diz respeito, diretamente, ao instrumento de avaliação de desempenho e refere-se especificamente às escalas utilizadas, o que sugere uma análise mais detalhada das mesmas em futura revisão do instrumento.



**Gráfico 1: Satisfação quanto ao Instrumento de Avaliação de Desempenho.**

Dos demais itens com avaliação relativamente mais baixa, dois referem-se aos indicadores de competências utilizados nos instrumentos, especialmente quanto a sua pertinência e capacidade de refletir a realidade das unidades. A fim de buscar uma melhoria neste aspecto, acredita-se que a realização de uma revisão, junto às unidades do Tribunal, em relação às competências mapeadas, poderia aprimorar o instrumento e o processo de avaliação de desempenho.

Quanto ao item 9, identificado com o menor grau de satisfação, que tange à expectativa de desenvolvimento das unidades e servidores em função da avaliação de competência, acredita-se que poderá sofrer considerável melhoria na medida em que os servidores e gestores comecem a perceber a efetiva utilização dos resultados destas avaliações nos programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas, papel que cabe, em grande parte, à Coordenadoria de Desenvolvimento, como responsável pela qualificação e capacitação de pessoas no Tribunal.



## **Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento

Por fim, ressalta-se que o programa alcançou índices de satisfação superiores ao estabelecido como mínimo, já em um primeiro momento. A pesquisa de satisfação realizada teve opinião favorável dos servidores em relação ao novo processo de avaliação de desempenho implantado no Tribunal, superando nos dez itens pesquisados a meta mínima estabelecida de 60% de satisfação com o processo de avaliação.

### **Conclusão**

Ao longo dos últimos dois anos o programa trouxe consideráveis avanços na gestão de desempenho dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Partiu-se de um quadro de descrédito com os mecanismos de gerenciamento do desempenho dos servidores até o ano de 2007, para uma perspectiva bem mais otimista quando analisados os números da pesquisa de satisfação realizada em 2009.

As práticas até então eminentemente subjetivas, no decorrer deste período passaram por uma análise criteriosa com vistas a se estabelecer um processo capaz de detectar carências e lacunas de capacitação e potencializar virtudes e talentos internos.

A difusão dessas ideias de acompanhamento constante da carreira dos servidores por intermédio de software de gerenciamento e com instrumentos baseados em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) trouxe uma nova realidade, viabilizando medidas práticas para o atingimento dos objetivos estratégicos.