

## INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS AO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA JUSTIÇA ELEITORAL.

Luciano Gonzaga Vanderley<sup>1</sup>

### RESUMO:

A qualidade é premissa “*sine qua non*” diante da evolução do nível de exigência dos clientes. É necessário fazer mais com menor custo. O sistema de gestão é o “*plus*” fundamental para alcançar respostas a mudanças do ambiente. Assim, identifica-se a necessidade de integração de gestão dos processos operacionais. Para isso, entende-se como necessário um modelo de gestão que se proponha explicar as interfaces e os relacionamentos, fazendo esta integração, ou seja, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de negócios. A questão se coloca: Como efetivar a consecução dos objetivos estratégicos aos negócios e aos *stakeholders* (eleitores, servidores e fornecedores) relacionados aos processos e à gestão de pessoas? Para responder esta questão, adotou-se o seguinte objetivo geral a ser alcançado: Desenvolver e aplicar o Sistema de Gestão por Competências ao Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ABNT ISO 9001. Para atender ao objetivo mor, é necessário: aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001 e empregar o Sistema de Gestão por Competências. O tema propõe a discussão e a integração conjunta da gestão de processos com as competências individuais, focando fortemente nos negócios da organização com seus *stakeholders*. A problemática compõe a compreensão de cada sistema como pré-requisito, suas interfaces e relacionamentos. Grande parte da bibliografia destaca cada sistema de gestão isoladamente. A discussão da integração contribui para a melhoria de resultados, oferecendo prioridade aos processos operacionais. Este trabalho é uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva, pois buscou-se aplicar um modelo na área contábil-orçamentária-financeira (escopo) na Justiça Eleitoral do Ceará e a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção de um modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, numa pesquisa-ação. Em cada um dos componentes do modelo e em parte da aplicação prática faz-se pesquisa descritiva; na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces faz-se pesquisa exploratória. Como se propõe o desenvolvimento de uma sistemática, a partir do referencial teórico, que deverá ser replicado em novos escopos, conclui-se que os procedimentos técnicos ou métodos de pesquisa são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação. Neste trabalho, busca-se resolver um problema coletivo de gestão: disponibilizar ao menos alguma ferramenta de gestão de processos e de gestão de pessoas. Para em seguida, integrá-las com a colaboração e participação dos *stakeholders* na busca de equacionar uma solução ao problema.

**Palavras-Chaves:** Gestão da Qualidade, Gestão por Competências, Sistema Integrado Gestão.

---

<sup>1</sup> Universidad Americana, professor, administrador, psicólogo, gastrônomo, bacharel em Cinema e Audiovisual, [lucianovanderley@yahoo.com](mailto:lucianovanderley@yahoo.com)

## **1. Introdução:**

A qualidade não é mais um objetivo organizacional, é premissa “*sine qua non*” diante da evolução do nível de exigência dos clientes. É necessário fazer mais com menor custo. É primordial acompanhar as ferramentas tecnológicas e de conhecimento. Estas exigências aumentam a complexidade da gestão. O sistema de gestão é o “*plus*” fundamental para alcançar respostas a mudanças do ambiente, pois possibilita perceber os desafios, diagnosticar impactos, decidir o que fazer e por em prática a melhor tomada de decisão (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Assim, identifica-se a necessidade de integração de gestão dos processos operacionais. Para isso, entende-se como necessário um modelo de gestão que se proponha explicar as interfaces e os relacionamentos, fazendo esta integração, ou seja, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de negócios.

A seguinte questão se coloca: Como efetivar a consecução dos objetivos estratégicos aos negócios e aos *stakeholders* (eleitores, servidores e fornecedores) relacionados aos processos e à gestão de pessoas? Para responder esta questão, adotou-se o seguinte objetivo geral a ser alcançado: Desenvolver e aplicar o Sistema de Gestão por Competências ao Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ABNT ISO 9001. Para atender ao objetivo mor, é necessário: aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001 e empregar o Sistema de Gestão por Competências.

Na busca do controle dos processos, da eficiência e produtividade operacional, de atender aos clientes, algumas organizações implementaram Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), NBR ISO 9001. O SGQ permite gerenciar, medir e avaliar o desempenho dos processos e as características do produto/serviço; aumentar a satisfação do cliente. Diante dos benefícios relatados, a certificação é apenas um aspecto pela busca da melhoria da qualidade. O foco é a busca da melhoria contínua e não na burocracia do sistema, pois, assim ocorrendo, o sistema de gestão da qualidade torna-se apenas mais uma tarefa que sobrecarrega as pessoas. A cultura deve ser voltada para a qualidade que atenda aos requisitos dos clientes e à melhoria da posição da organização no mercado.

O tema propõe a discussão e a integração conjunta da gestão de processos com as competências individuais, focando fortemente nos negócios da organização com seus *stakeholders*. A problemática compõe a compreensão de cada sistema como pré-requisito, suas interfaces e relacionamentos. Grande parte da bibliografia destaca cada sistema de gestão isoladamente. A discussão da integração contribui para a melhoria de resultados, oferecendo prioridade aos processos operacionais.

## **2. Gestão da Qualidade:**

Segundo Garvin (2002:48), “existem cinco abordagens principais para a definição de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor”. Explicando:

- Transcendental - “qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é” (Pirsig, 1974:185).
- Baseada no produto - “diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado” (Abbott, 1955:126-127).

- Baseada no usuário - “qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos” (Edwards, 1968:37).
- Baseada na produção - “qualidade [quer dizer] conformidade com as exigências” (Crosby, 1979:15).
- Baseada no Valor - “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável” (Broh, 1982:3).

Garvin (2002:59-60) apresenta os seguintes elementos básicos ao conceito de qualidade:

- a. desempenho – características operacionais do produto;
- b. características – funções secundárias do produto, *plus* ao básico;
- c. confiabilidade – probabilidade de mau funcionamento do produto;
- d. conformidade – grau de requisitos presentes no produto;
- e. durabilidade – vida útil do produto, conforme aspectos econômicos e técnicos;
- f. atendimento – tempo e atenção ao reparo ou substituição do produto;
- g. estética – julgamento e reflexo das preferências individuais ao produto;
- h. qualidade percebida – juízo de valor do cliente ao produto.

A Gestão da Qualidade influencia o modo de pensar e de agir; significa modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais. Gestão da qualidade como modelo de excelência para melhor gerir as organizações.

É uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas (ABNT/CB-25, 2000). Os princípios de gestão da qualidade são, conforme ABNT/CB-25 (2000):

#### ❖ Foco no Cliente

“Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas” (ABNT NBR ISO 9000). O cliente é indispensável à organização e esta deve atender as necessidades e requisitos daquele.

#### ❖ Liderança

“Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização” (ABNT NBR ISO 9000).

#### ❖ Envolvimento das Pessoas

“Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização” (ABNT NBR ISO 9000). O capital humano é indispensável à organização e esta deve dar condições ao pleno envolvimento daquele.

❖ Abordagem de Processo

“Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo” (ABNT NBR ISO 9000). As atividades e os recursos são gerenciados como um processo.

❖ Abordagem Sistêmica para a Gestão

“Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos” (ABNT NBR ISO 9000). Os processos devem ser gerenciados como um sistema para atingir objetivos.

❖ Melhoria Contínua

“Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente” (ABNT NBR ISO 9000).

❖ Abordagem Factual para a Tomada de Decisão

“Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações” (ABNT NBR ISO 9000).

A Tomada de Decisão deve ser baseada na análise de dados e informações precisas, confiáveis e acessíveis a partir de métodos válidos e de técnicas estatísticas apropriadas para fundamentar as estratégias e ações.

❖ Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores

“Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor” (ABNT NBR ISO 9000).

A normalização é uma atividade que estabelece prescrições à utilização comum e repetitiva para obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto com fins de (Marshall Junior, 2008:66-67):

- a. economia – reduzir a crescente variedade de produtos e procedimentos;
- b. comunicação – adotar meios mais eficientes de troca de informações com o cliente, proporcionando mais confiança;
- c. segurança – proteger a vida e a saúde;
- d. proteção do consumidor – prover meio eficaz para aferir qualidade ao produto e serviço;
- e. eliminação de barreiras técnicas e comerciais – evitar regulamentação conflitante sobre produto e serviço entre os países para facilitar o intercâmbio comercial.

As normas da série ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes para o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. Fornecem à organização um modelo de gestão da qualidade para preparar e operar o seu sistema. Sistema é o “conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos” (ABNT NBR ISO 9000, 3.2.1).

Gestão são “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma **organização** (3.3.1)” (ABNT NBR ISO 9000, 3.2.6). Gestão da Qualidade são as “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma **organização** (3.3.1), no que diz respeito à **qualidade** (3.1.1)” (ABNT NBR ISO 9000, 3.2.8). Sistema de gestão é um “**sistema** (3.2.1) para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos” (ABNT NBR ISO 9000, 3.2.2).

Sistema de gestão da qualidade é o “**sistema de gestão** (3.2.2) para dirigir e controlar uma **organização** (3.3.1), no que diz respeito à **qualidade** (3.1.1)” (ABNT NBR ISO 9000, 3.2.3).

Conforme a norma ISO 9000, um processo é definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas ou saídas. Ainda segundo essa mesma norma, qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar entradas em saídas, pode ser considerado como um processo.

### 3. Gestão por Competências:

A noção de competência vem do latim *competentia*, derivada de *competere*, “chegar ao mesmo ponto”, oriunda de *petere*, “dirigir-se para”. Refere-se a “o que convém”; no francês antigo, significava “apropriado” (DADOY, 2004:108).

O conceito de competência no trabalho começou na perspectiva do indivíduo (*competency*) na organização. Por outro lado, Zarifian (2001) associa o conceito de evento – imprevisto no ambiente que mobiliza a inovação – e comunicação – concordância sobre os objetivos organizacionais e serviço de atendimento ao cliente – à competência para ultrapassar somente à execução de tarefas no trabalho. Assim, competência também envolve recursos já desenvolvidos ao evento, além dos conhecimentos e habilidades. No Brasil, a partir da década de 80, conforme Dutra *et al.* (2007), o conceito de competência foi associado à ideia da boa performance nos cargos.

Competência é a “capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa” (Dutra *et al.*, 1998:3). Dutra (2001) incorpora a noção de entrega (responsável e reconhecida) do indivíduo à organização.

O artigo *Testing for Competence Rather than Intelligence* de McClelland (1973) trouxe discussão sobre competência, segundo Fleury (2002), definindo-a como características pessoais - aptidões (talento natural), habilidades (aplicação de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo) - voltadas ao alto desempenho. A competência, conforme Fleury e Fleury (2004, p. 30), refere-se a “...um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, associada aos verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Segundo Zarifian (2003:137), três elementos complementares compõem a definição de competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta; competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Fleury e Fleury (2004, p. 35) diferenciam as competências em uma organização como:

- Competências sobre processos – os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- Competências técnicas – os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço – aliar a competência técnica à pergunta: qual é o impacto que este produto/serviço trará ao consumidor final?
- Competências sociais – saber ser que identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Para Durand (1998), competência envolve as seguintes dimensões ou recursos interdependentes: o conhecimento (*knowledge*) – conjunto de informação sobre o produto ou serviço, capacidade de conhecer as possibilidades e complexidades das atribuições ou capacidade de processamento e integração da informação; habilidades (*know-how*) – o “como” executar a atribuição, capacidade de agir conforme os objetivos com técnica, capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento ou saber como fazer algo; atitude (*attitude*) – iniciativa ou “querer fazer” para executar a atribuição ou predisposição ao trabalho (Brandão, 1999); considerando os aspectos cognitivos, técnicos, sociais, afetivos e comportamentais aplicados no trabalho para conotar a efetividade de uma competência.

Em síntese, competência é “um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização)” (BITENCOURT, 2001, p. 230).

A utilização da preposição “por” na formação de adjunto no termo “Gestão por competências” indica fim, propósito, destino e desejo. A expressão “gestão por competências” dá ideia do esforço gerencial para alavancar, desenvolver e mobilizar competências (LE BOTERF, 1999).

A gestão de competências, conforme Brandão e Guimarães (2001), pode incluir ou não a gestão por competências, pois esta, sugere a divisão das tarefas das equipes segundo as competências e aquela, diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.

Finalmente, realiza-se o desenvolvimento da competência. Castro e Borges-Andrade (2004) afirmam que quanto maior o “N”, maior o *gap* e maior a necessidade de desenvolvimento da competência. Le Boterf (1997) ressalta que o desenvolvimento de competência humana depende essencialmente do interesse do trabalhador por aprender, de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo. Os principais fins do desenvolvimento de competência são: lotação, recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, designação ou nomeação a funções ou cargos comissionados, benefício e incentivo, carreira e remuneração.

#### **4. Metodologia:**

Este trabalho é uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva, pois buscou-se aplicar um modelo na área contábil-orçamentária-financeira (escopo) na Justiça Eleitoral do

Ceará e a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção de um modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, numa pesquisa-ação. Em cada um dos componentes do modelo e em parte da aplicação prática faz-se pesquisa descritiva; na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces faz-se pesquisa exploratória. Como se propõe o desenvolvimento de uma sistemática, a partir do referencial teórico, que deverá ser replicado em novos escopos, conclui-se que os procedimentos técnicos ou métodos de pesquisa são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

Thiollent (2002) trata a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Neste trabalho, busca-se resolver um problema coletivo de gestão: disponibilizar ao menos alguma ferramenta de gestão de processos e de gestão de pessoas. Para em seguida, integrá-las com a colaboração e participação dos *stakeholders* na busca de equacionar uma solução ao problema.

Os procedimentos deste trabalho foram:

- Delineamento da problemática e elaboração do planejamento;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos sistemas de gestão pertinentes;
- Elaboração de uma proposta de integração dos sistemas de gestão – modelo preliminar;
- Discussão de casos de aplicação do modelo;
- Alteração e consolidação da proposta de integração – modelo definitivo;
- Conclusão.

## **5. Sistema de Gestão da Qualidade**

---

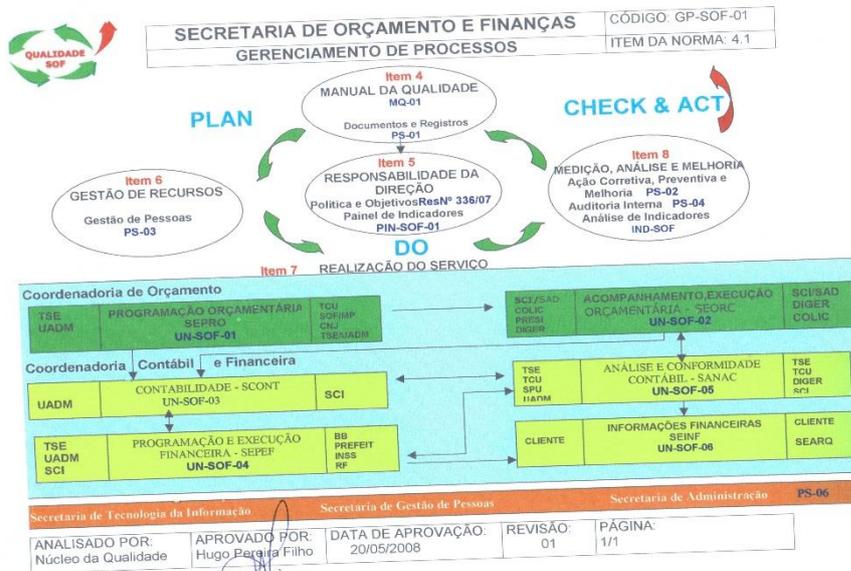
Adotou-se estrategicamente o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ com base na NBR ISO 9001. Os direcionamentos primordiais são o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação da sociedade.

O Tribunal Regional Eleitoral do Ceará estabeleceu, documentou, implementou e manteve Sistema de Gestão da Qualidade, buscando sua eficácia e melhoria contínua por meio de uma política e objetivos da qualidade. O SGQ foi estruturado nos seguintes macroprocessos:

- Responsabilidade da Direção,
- Gestão de Recursos,
- Realização do Serviço e Medição,
- Análise e Melhoria.

Conforme o caso, também foram definidos os métodos e os critérios necessários para garantir a operacionalização e o controle efetivo do SGQ. A identificação e a descrição da sequência dos processos, bem como sua aplicação e interações, podem ser mais bem compreendidas no [GP-SOF-01](#).

Gerenciamento de Processos



Fonte: GP-SOF-01

A determinação dos critérios e métodos, o monitoramento e análise necessários à operação e ao controle dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade, inclusive apontando ações para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos, foram observados nas unidades de negócios (UNs).

O **escopo** do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ abrangeu o seguinte macroprocesso: Planejamento, Organização, Coordenação e Controle da Administração Orçamentária, Financeira e Contábil do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará.

À exceção dos requisitos da Norma de Referência 7.3 (Projeto e desenvolvimento), 7.5.2 (Validação dos Processos de Produção e Fornecimento de Serviço) e 7.6 (Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento), todos os demais foram aplicados no Sistema de Gestão da Qualidade. As justificativas se encontram nos respectivos requisitos.

O **objetivo** do Sistema de Gestão da Qualidade foi comunicar a política, objetivos, procedimentos e outros documentos da qualidade do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade para implementar as atividades necessárias ao atendimento dos requisitos da Norma NBR ISO 9001.

O **Manual da Qualidade, MQ-01**, objetiva descrever as linhas gerais do Sistema de Gestão da Qualidade do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, com base nos requisitos da Norma NBR ISO 9001, e busca demonstrar a capacidade de atendimento aos requisitos do cliente. Este Manual é emitido pelo Núcleo da Qualidade, ao qual cabe a guarda do original, o controle, a disposição e a garantia de sua disponibilidade. Nele são descritas a política e os objetivos da qualidade, e são definidos os escopos, as atribuições e as responsabilidades das unidades envolvidas, bem como os requisitos do SGQ.

O **controle de documentos** está estabelecido e mantido em procedimento documentado, **PS-01**, quanto à elaboração, identificação, análise crítica, revisão, aprovação e, ainda, ao controle de obsolescência, à manutenção, guarda, utilização e implantação de documentos do SGQ, garantindo-se o acesso à versão atualizada dos documentos na *intranet*.

Os **registros da qualidade** são estabelecidos e mantidos em procedimento documentado, [PS-01](#), quanto à sua identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte, fornecendo evidências da conformidade e da efetiva operação do SGQ.

#### **Plan – Responsabilidade da Direção (Requisito 5)**

A Alta Direção está comprometida com a implementação, o desenvolvimento e a melhoria contínua do SGQ, demonstrados por meio do atendimento aos requisitos do cliente, bem como pelos estabelecimentos da política e dos objetivos da qualidade, realização de reuniões de análise crítica, assim como disponibilidade de recursos e da comunicação à organização, referente à importância da satisfação do cliente. Foi aprovada, por unanimidade, a [Resolução TRE-CE N° 336, 10 de dezembro de 2007](#), para marcar o comprometimento da Alta Direção com a qualidade dos serviços junto à sociedade.

As necessidades de nossos clientes são determinadas, traduzidas em requisitos internos e atendidas com o objetivo de alcançar a sua satisfação ([ver itens 7.2.1 e 8.2.1 do MQ-01](#)).

A **política da qualidade**, instituída pela [Resolução 336/2007](#), está assim enunciada:

**Art. 5º** O Programa adotará como política da qualidade: administrar as eleições com transparência e segurança no processo eleitoral; prestar jurisdição célere e eficaz; promover a melhoria contínua dos processos e serviços, fortalecendo a democracia no país.

Da política da qualidade, instituída pela [Resolução 336/2007](#), extraem-se os seguintes **objetivos da qualidade**:

**Art. 5º** [...]

§ 1º O Programa terá os seguintes objetivos, extraídos da política da qualidade:

- I – garantir a satisfação dos clientes internos e externos;
- II – investir na qualificação profissional de seus servidores;
- III – buscar a celeridade dos serviços;
- IV – obter a eficácia da realização do serviço;
- V – assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

§ 2º Esses objetivos serão desdobrados em indicadores, no âmbito de cada processo certificado.

Os **indicadores** referentes ao Sistema são tratados e revistos nos documentos [PIN-SOF-01](#) e [IND-SOF](#).

O **Núcleo e o Comitê da Qualidade** foram instituídos por [Portarias 1218/07 e 1219/07](#). O Núcleo da Qualidade, que atua no nível estratégico, é composto pelos Representantes da Direção, Coordenadores da Qualidade (RD) e convidados envolvidos. O Comitê da Qualidade é composto pelos gestores de nível tático e operacional, Representante da Direção e Coordenador da Qualidade (RD) das áreas envolvidas nos escopos.

### **Plan – Gestão de Recursos (Requisito 6)**

Os recursos necessários à implantação, manutenção e melhoria contínua da eficácia do SGQ, bem como ao aumento da satisfação do cliente mediante atendimento aos seus requisitos, foram garantidos pela Alta Administração.

A norma referida neste manual considera necessárias três classes de recursos: humanos, infra-estrutura (instalações, equipamentos, software, hardware, entre outros) e ambiente de trabalho (fatores que cercam e envolvem o espaço de trabalho).

O Sistema de Gestão por Competências, integrado ao SGQ, garante as competências indispensáveis do pessoal que executa trabalho afeto à qualidade do serviço, através da área de Gestão de Pessoas, tendo como base a educação, o treinamento, o desenvolvimento, as habilidades e as experiências apropriadas, segundo disposto no documento [PS-03](#).

As instalações prediais são determinadas, providas e mantidas (monitoradas) pela área de Administração de Serviços Gerais, de maneira a garantir uma infra-estrutura que atenda aos requisitos do serviço, segundo disposto no documento [PS-06](#).

Além de disponibilizar infra-estrutura necessária à manutenção do SGQ, há ações que visam à satisfação dos servidores, dentre elas: a) Ações de prevenção de doenças do trabalho e de promoção da saúde; b) Disponibilização de recursos materiais e mobiliário adequados para a realização do trabalho.

### **Do – Realização do Serviço (Requisito 7)**

A realização do serviço ocorre na própria Unidade de Negócio que são:

- Programação Orçamentária - [UN-SOF-01](#)
- Execução Orçamentária - [UN-SOF-02](#)
- Programação e Execução Financeira - [UN-SOF-04](#)
- Contabilidade - [UN-SOF-03](#)
- Análise e Conformidade Contábil - [UN-SOF-05](#)
- Informações Financeiras - [UN-SOF-06](#)

O Tribunal Regional Eleitoral do Ceará adotou o seu Planejamento Estratégico Institucional alinhado ao do Tribunal Superior Eleitoral, onde planeja e desenvolve os processos necessários e/ou viáveis para a realização dos serviços. Esse planejamento é consistente com os requisitos de outros processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

A determinação e a análise crítica dos requisitos relacionados ao serviço foram definidas nos seguintes sistemas, considerado o escopo da administração orçamentária, financeira e contábil: SIAFI, PAD, SIDOR, SIGPLAN, bem como na legislação pertinente.

Os principais canais de comunicação com o cliente são: telefone, correio convencional, comunicações internas e o correio eletrônico.

Nas reuniões do Núcleo da Qualidade são analisadas e tratadas sugestões e reclamações, encaminhando-se respostas aos clientes, realimentando, assim, o SGQ.

O processo de aquisição é estabelecido e mantido em procedimento documentado ([PS-06](#)).

### **Check e Act – Medição, Análise e Melhoria (Requisito 8)**

Foram mantidos procedimentos documentados para monitoramento, medição, e análise do SGQ, com vistas a demonstrar a conformidade do produto, a assegurar a conformidade do SGQ e a melhorar continuamente sua eficácia.

Implementou-se e manteve pesquisa de satisfação de seus usuários internos (PCI-01) e externos (PCE-01), com o objetivo de monitorar informações sobre a percepção do cliente quanto ao cumprimento dos requisitos por parte das unidades envolvidas nos escopos.

Foi estabelecido e mantido procedimento documentado, PS-04, para a preparação e realização das auditorias internas da qualidade, elaboração de relatórios e acompanhamento da implementação das ações.

As auditorias internas têm por objetivo determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade está implementado em conformidade com as disposições planejadas, com os requisitos da Norma de referência e com os requisitos do próprio SGQ.

As atividades de auditoria interna são executadas por pessoal qualificado e independente daqueles que têm responsabilidade direta pela área auditada.

Os resultados das auditorias internas são registrados em relatórios específicos e levados ao conhecimento dos responsáveis pelas áreas auditadas, e visam gerar ações corretivas ou preventivas. Tais relatórios servirão, ainda, como fonte de informação para as reuniões de análise crítica.

Realizaram-se monitoramento e medição dos processos através, principalmente, dos respectivos indicadores previstos nos documentos PIN-SOF-01 e IND-SOF, nas interfaces com outras Unidades Administrativas, nos feedbacks dos fornecedores e servidores, entre outros; o que demonstra a capacidade de alcançar os resultados planejados.

A medição e o monitoramento do serviço são realizados a fim de se verificar o atendimento de seus requisitos, de acordo com as Instruções de Trabalho (IT), com os documentos PIN-SOF-01, IND-SOF e com os *feedbacks* dos fornecedores e servidores, entre outros.

Foi estabelecido e mantido procedimento documentado (PS-05) para identificação, análise crítica, disposição das não-conformidades e nova verificação para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Nas reuniões periódicas do Núcleo da Qualidade foram feitas as análises dos dados, juntamente com as análises críticas, para demonstrar a adequação e eficácia do SGQ e para avaliar a realização de melhorias. São também analisadas as informações sobre:

- a) resultados da pesquisa de satisfação;
- b) índices de não-conformidade;
- c) análise dos indicadores.

Buscou-se melhorar continuamente a eficácia do SGQ, utilizando a política e os objetivos da qualidade, os resultados de auditorias, as ações corretivas e preventivas e a análise crítica da Administração.

Foram estabelecidos e mantidos procedimentos documentados para análise crítica de não-conformidades e implementação de ações corretivas e preventivas orientadas pelo documento (PS-02), o qual disponibiliza controle para verificar a implementação e a eficácia das ações corretivas e preventivas. As soluções adotadas devem agir nas causas dos problemas. A análise de desempenho do SGQ encontra-se no documento AAC-SOF-05 (Ata de Reunião Crítica)

O Sistema de Gestão da Qualidade do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará foi auditado pela empresa independente BSI – Management Systems e recebeu o Certificado de Registro FM 537854, confirmando que o SGQ opera conforme os requisitos da ISO 9001 para o seguinte escopo: Planejamento, Organização, Coordenação e Controle da Administração Orçamentária, Financeira e Contábil do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. A certificação nacional é reconhecida pelo **INMETRO** e a certificação internacional é reconhecida pelos Estados Unidos, através da **ANAB ACCREDITES**.

### 5. Sistema de Gestão por Competências:

O Sistema de Gestão da Qualidade integrou o Sistema de Gestão por Competências para inovar o requisito **6.2. Recursos humanos**. A integração do Sistema de Gestão por Competências ao Sistema de Gestão da Qualidade também atendeu a Resolução N° 336/2007 que instituiu o Programa de Qualidade institucional.

O Sistema de Gestão por Competência foi integrado ao Sistema de Gestão da Qualidade a partir da adaptação a metodologia de Carbone *et al.* (2009: 56) e incorporando o método **PDCA** da melhoria contínua.

<b>Sistema de Gestão por Competências</b>	
<i>Plan</i>	1. Identificar as Competências Organizacionais e Individuais; 2. Avaliar o Grau de Importância da Competência; 3. Avaliar o Grau de Domínio da Competência; 4. Mapear o <i>gap</i> de Competência;
<i>Do</i>	5. Desenvolver a Competência;
<i>Check</i>	6. Utilizar o Desenvolvimento de Competência.
<i>Act</i>	7. Avaliação das Competências.

Fonte: Adaptação da metodologia de Carbone *et al.* (2009: 56):

#### **Plan – Planejamento de Competências**

A competência é o conjunto de conhecimentos (é o saber), habilidades (é o saber fazer) e atitudes (é o querer fazer). As atividades e rotinas de trabalho das Unidades de Negócios envolvidas no Sistema de Gestão da Qualidade formataram a elaboração das competências e do Mapa de Competências – MC.

O *core competence* da organização, na primeira fase, conforme art. 5 da Resolução TRE-CE N° 336, de 10 de dezembro de 2007, é:

“Administrar as eleições com transparência e segurança no processo eleitoral; prestar jurisdição célere e eficaz; promover a melhoria contínua dos processos e serviços, fortalecendo a democracia no País”.

Essa competência organizacional aponta o atributo de exclusividade da organização em realizar o processo eleitoral, facilmente percebido pelos seus clientes e essencial para fortalecer a democracia no Brasil. É um atributo para alcançar os objetivos estratégicos da organização e plenamente recepcionado pela teoria de Prahalad e Hamel (1990). Essa competência foi referendada pela Corte da Justiça Eleitoral do Ceará e alinhada a do Tribunal Superior Eleitoral. Inicialmente, identificou-se as competências organizacionais e individuais que alcançam os

objetivos da política da qualidade, considerando o planejamento estratégico do Judiciário Federal, a missão, a visão e os objetivos estratégicos. Realizou-se também coleta de dados com os gestores e colaboradores através de entrevistas e/ou questionários estruturados, como previstos por Brandão e Bahry (2005).

Avaliou-se o **Grau de Importância (I)** ou a variação do peso de cada competência em relação a Unidade de Negócio, utilizando a escala Likert com os adjetivos de significados opostos nos extremos: 0 - Nada Importante; 1 - Pouco Importante; 2 - Medianamente Importante; 3 - Muito Importante; 4 - Extremamente Importante.

Buscou-se avaliar o **Grau de Domínio (D)** da competência ou o desempenho do servidor da Unidade de Negócio através da autoavaliação, utilizando a escala de Likert com os adjetivos de significados opostos nos extremos: 0 - Não Domina a Competência; 1 - Domina Pouco a Competência; 2 - Domina Medianamente a Competência; 3 - Domina Muito a Competência; 4 - Domina Totalmente a Competência.

Realizou-se o mapeamento do *gap* de competência, utilizando o modelo de Borges-Andrade e Lima (1983) para determinar o *gap* (N) na seguinte relação:  $N = I (4 - D)$  que pondera a relação entre a necessidade individual de domínio de determinada competência e a importância dessa competência para agregar valor a Unidade de Negócio.

A responsabilidade pela manutenção do Sistema de Gestão por Competências é do Coordenador da Qualidade e a aprovação cabe ao presidente do Núcleo da Qualidade.

Cabe ao Gestor da Unidade:

- identificar grau de *gap* para evento de capacitação e desenvolvimento;
- autorizar e propor a participação de seus colaboradores em eventos internos e externos;
- solicitar treinamentos ou atividades necessárias para atingir as competências almejadas.

Cabe ao Núcleo da Qualidade:

- fazer inserir no Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD** os eventos de capacitação e desenvolvimento necessários;
- manter atualizado o Mapa de Competências – **MC**, a Lista de Registro de Cursos – **LRC** e a Avaliação das Competências – **AC** com a colaboração das unidades envolvidas.

O **Mapa de Competências** apresenta os perfis de competências necessários à aplicabilidade das atividades que afetam a qualidade do serviço. O Mapa de Competências - **MC** é revisado anualmente pelos chefes das Unidades de Negócio e aprovado pelo presidente do Núcleo da Qualidade do SGQ.

A implantação e a execução do Sistema de Gestão por Competências apresenta-se como uma ferramenta de gestão capaz de identificar e quantificar as competências e, concomitantemente, seus respectivos *gaps*.

As ações de capacitação a se incluir no **PACD** correspondem àquelas que atendam o maior grau de *gap* dos colaboradores, conforme calculado na Avaliação de Competências (**AC**). O cálculo do *gap* leva em conta o nível de domínio do colaborador em relação a cada competência (conhecimento, habilidade e atitude) de sua Unidade de Negócio para cumprir seu fim institucional, bem como, leva em conta também o grau de importância de cada competência:

$N = I (4 - D)$ , onde

$N = \textit{gap}$  a ser superado

$I =$  grau de importância atribuído à competência

$D =$  grau de domínio atual relativo à competência

O grau de domínio foi determinado pelo próprio servidor, que se auto-avalia; o grau de importância foi determinado pelos colaboradores da Unidade de Negócio, através de workshop. Quanto maior o *gap*, mais priorizada será a realização de ações que busquem neutralizá-lo. As lacunas são supridas não apenas com treinamentos, mas por eventos de capacitação no sentido mais lato, incluindo projetos, congressos, seminários, encontros, semanas, simpósios e fóruns (PS-03, item 5.2).

O sistema prevê também a manutenção de uma Lista de Registro de Cursos – LRC, e a atualização da Avaliação de Competências - AC periodicamente.

**Mapa de Competências**

UNIDADE DE NEGÓCIO	COMPETÊNCIA		
	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATTITUDE
<b>PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA</b>	Administração Orçamentária, Legislação Orçamentária, Lei de Responsabilidade Fiscal, Contabilidade Pública; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Operar SIAFI, SIAFI GERENCIAL, SIGO, SIOP, SIDOR, SIGPLAN e SADP e Planilha. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Trabalhar em equipe, Ser proativo, Observar prazos, Realizar comunicação eficaz.
<b>ACOMPANHAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA</b>	Administração Orçamentária, Legislação Orçamentária, Lei de Responsabilidade Fiscal, Contabilidade Pública; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Operar SIAFI, SADP e Planilha. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Confeccionar planilhas atualizadas de execução orçamentária; Trabalhar em equipe, Ser proativo, Observar prazos.
<b>CONTABILIDADE</b>	Administração Orçamentária e Financeira; Contabilidade Pública; Legislação Tributária, Trabalhista, Previdenciária e Financeira; Lei de Responsabilidade Fiscal; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Escriturar despesa pública no SIAFI, Operar SADP, Consultar regularidade fiscal de fornecedores, escriturar folha de pagamento, analisar prestações de contas de suprimentos de fundos, analisar regularidade no recolhimento de FGTS dos terceirizados. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Trabalhar em equipe, Ser proativo, Observar prazos, Realizar comunicação eficaz.
<b>PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA</b>	Administração Orçamentária e Financeira; Contabilidade Pública, Legislação Tributária, Trabalhista, Previdenciária e Financeira; Lei de Responsabilidade Fiscal; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Efetuar pagamento das despesas e recolhimento dos tributos; Emitir GRU; Operar SIAFI, CPR, SADP, DDS, SEFIP e BBPAG. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Comunicar-se com fornecedores, funcionários do BB e servidores; Ler as mensagens do SIAFI e da Lista de Discussão da SOF-JE. Trabalhar em equipe; Observar prazos.

UNIDADE DE NEGÓCIO	COMPETÊNCIA		
	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATTITUDE
<b>ANÁLISE CONFORMIDADE CONTÁBIL</b>	Administração Orçamentária e Financeira; Contabilidade Pública, Lei de Responsabilidade Fiscal; Normas do TCU/TSE sobre Tomada de Contas Anual; Normas da STN/TSE sobre o relatório de Gestão Fiscal; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Operar SIAFI, SIAFI Gerencial, SADP e SPIUnet; Controle Contábil; Realizar a Conformidade Contábil. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Trabalhar em equipe; Ser proativo; Observar prazos; Realizar comunicação eficaz com servidores do TSE, TCU, STN, Controle Interno e Alta Administração do TRE-CE.
<b>INFORMAÇÕES FINANCEIRAS</b>	Conhecimento sobre Arquivo; Conhecer bem a Língua Portuguesa; Conhecer adequadamente Informática; Administração Orçamentária e Financeira; Contabilidade Pública; Norma ABNT ISO 9001. Ensino Médio.	Realizar consultas no SIAFI, CPR, internet explorer e intranet; Operar SADP, Outlook Express e Internet Explorer; Redigir bem; Tratar as normas, legislações e jurisprudências. Um mês de experiência na Unidade de Negócio.	Realizar atendimento e tratamento ao cliente; Ser proativo; Comunicar eficazmente com os clientes. Trabalhar em equipe, Observar prazos.

Fonte: MC-SOF-01 Mapa de Competências

O Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento - **PACD**, elaborado pela Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP, deve compreender as competências necessárias identificadas pelas Unidades de Negócios do Sistema de Gestão da Qualidade. A partir desses dados, serão selecionadas ações de capacitação para as quais há uma maior demanda de atendimento para eliminar os gaps  $[N = I(4 - D)]$  dos servidores que são as diferenças entre o Grau de Importância (I) e o Grau de Domínio (D), previstos na Avaliação de Competências – **AC**.

As competências a serem trabalhadas prioritariamente serão aquelas de

$N > 2 \times I$ , “Não Domina” ou “Domina Pouco a Competência”; posteriormente,  
 $I > N \geq 2 \times I$ , “Domina Medianamente a Competência”.

O Grau de Domínio será determinado pela auto-avaliação do servidor. Cabe à SGP emitir certificado, controlar frequência e avaliar o evento de sua responsabilidade. Cabe observar que o modelo adotado pelo SGQ para desenvolver as competências das pessoas não envolve apenas treinamentos, mas também a sua participação em eventos de capacitação e desenvolvimento tais como projetos, congressos, seminários, encontros, semanas, simpósios e fóruns.

O Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento será acompanhado, no que couber, pelo coordenador da Qualidade com vistas a garantir seu cumprimento.

### **Do – Desenvolvimento de Competências**

Realizou-se o desenvolvimento da competência. Segundo Castro e Borges-Andrade (2004) afirmam que quanto maior o “N”, maior o *gap* e maior a necessidade de

desenvolvimento da competência. Os gaps  $[N = I (4 - D)]$  de competências dos servidores são as diferenças entre o Grau de Importância (I) e o Grau de Domínio (D), previstos na Avaliação de Competências – AC.

O Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD** da organização deve compreender as competências necessárias identificadas pelas Unidades de Negócios do Sistema de Gestão da Qualidade para as ações de desenvolvimento das competências.

Após mapeado as competências das Unidades de Negócios e realizadas as avaliações de todos os servidores de cada Unidade de Negócios, desenvolve-se as novas competências para mitigar os *gap* avaliados através das realizações dos eventos de capacitação e desenvolvimento previstos no Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD**.

Os registros de eventos de capacitação e desenvolvimento serão de acordo com o definido na Lista de Registros de Curso - **LRC**. À medida em que finaliza a participação em curso ou assemelhado, o colaborador apresenta o original do comprovante do evento ao Coordenador da Qualidade para validar na **LRC-SOF-01**.

### **Check e Act – Monitoramento e Avaliação de Competências**

O Check das competências é verificada nas Unidades de Negócios, através dos resultados das auditorias internas e externas, das avaliações dos clientes internos e externos, nas não-conformidades detectadas, nos feedbacks das chefias e nas reuniões de Análises Críticas.

Aplicou-se e monitorou-se o desenvolvimento de competência no Levantamento de Necessidades de Treinamento – **LNT**. Os principais fins do desenvolvimento de competência são: lotação, recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, designação ou nomeação a funções ou cargos comissionados, benefício e incentivo, carreira e remuneração.

Finalmente, avaliou-se nas reuniões de Análise de Dados e nas de Análise Crítica do Núcleo da Qualidade as competências organizacionais e individuais em relação aos objetivos da política da qualidade, ao planejamento estratégico, a missão, a visão e aos objetivos estratégicos, visando adotar melhorias aos processos de desenvolvimento de competências e ao Sistema de Gestão por Competência propriamente dito. A Avaliação das competências será anual e determinará os *gaps* de competências dos servidores das Unidades de Negócios.

A avaliação das competências anual, sob a responsabilidade do Chefe da Unidade, irá atualizar o documento “Avaliação de Competências” que registrará o gap de competência de cada servidor, bem como, o nível de prioridade para treinamento e desenvolvimento que irá compor o Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD**, os eventos de capacitação e desenvolvimento necessários.

Avaliação de Competências da Unidade de Negócios:

Programação Orçamentária - **AC-SOF-01**

Acompanhamento e Execução Orçamentária - **AC-SOF-02**

Contabilidade - **AC-SOF-03**

Programação e Execução Financeira - **AC-SOF-04**

Análise e Conformidade Contábil - **AC-SOF-05**

Informações Financeiras - **AC-SOF-06**

## 6. Considerações Finais:

Chama atenção o impacto dos eventos de capacitação nas reduções dos *gaps* das competências de atitude: 99,87% na unidade “Acompanhamento e Execução Orçamentária”, 81,53% na unidade de “Contabilidade” e 43,73% na unidade “Informações Financeiras”. O foco nos clientes e a base das competências relacionadas diretamente aos processos das Unidades de Negócios proporcionaram mudanças explícitas nas posturas dos colaboradores nas realizações de suas tarefas operacionais. A redução de 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade da unidade “Programação e Execução Financeira também foi destaque.

Houve o pioneirismo em promover a participação de todos os colaboradores e de parte de seus apoiadores (SAD, SGP e SCI) nos eventos de capacitação da V Semana de Administração Orçamentária e Financeira realizado pelo SOF do Ministério do Planejamento. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Outro evento de capacitação pioneiro na inclusão de todos os colaboradores foi na participação no curso exclusivo sobre SIAFI/CPF/GRU. O sistema SIAFI é ferramenta fundamental e imprescindível na realização das tarefas de todas as Unidades de Negócios da área de Orçamento, Finanças e Contabilidade no serviço público federal, mas que nunca foi oferecido “*in company*” aos seus colaboradores. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Todos os colaboradores tiveram a oportunidade em alcançar a habilitação de Auditor Interno da Qualidade.

Enfim, o principal legado do Sistema de Gestão por competências foi o processo de inclusão dos colaboradores nos eventos de capacitação e desenvolvimento e a participação democrática nas tomadas de decisão relacionadas a sua Unidade de Negócio.

## Referências:

- 
- ABBOTT, Lawrence. *Quality and competition*. New York: Columbia University Press, 1955.
- ABNT NBR ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.
- ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese. (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Suzana Maria Valle. Avaliação de necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, v. 12, n. 54, p. 5-14, set./out. 1983.
- BRANDÃO, Hugo Pena. BAHRY, Carla Patrícia. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista de Serviço Público – RSP*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41 . n. 1 . Jan./Mar. 2001.
- BROH, Robert A. *Managing quality of higher profits*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz e VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009
- CASTRO, Pedro Marcos Roma de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. Revista de Administração da USP, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.
- CROSBY, Philip B. *Quality is free*. New York: New American Library, 1979.
- DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In A. Tomasi (Org.). Da qualificação à competência. Campinas: Papyrus, 2004.
- DURAND, T. Forms of incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. *et al.* Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: XXX Encontro Anual da ANPAD, 2007, Salvador. Anais... ANPAD, 2007.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- EDWARDS, Corwin D. *The meaning of quality*. Quality Progress, 1968.
- FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard *et all.* *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [S.l], p. 1-14, jan. 1973.
- PIRSIG, Robert M. *Zen and the art of motorcycle maintenance*. New York: Bantam Books, 1974.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), v. 31, may/june 1990, p. 79-91.
- THIOLLENT, Michel Jean-Marie. *Metodologia da pesquisa-ação*. 11ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Resolução 336/2007.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Portaria 1218/2007
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Portaria 1219/2007.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: editora Senac, 2003.