

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ALINE DIETRICH RAMOS

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS

**CAMPO GRANDE – MS
2026**

ALINE DIETRICH RAMOS

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Paula Ribeiro.

CAMPO GRANDE – MS
2026

ALINE DIETRICH RAMOS

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Projeto a ser defendido em 28 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silvio Paula Ribeiro
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Orientador)

Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini (membro titular externo da rede Profiap)
Universidade Federal do Acre (UFAC)

Prof. Dr. Marçal Rogério Rizzo (membro titular externo da rede Profiap)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Prof. Dra. Lana Montezano (membro externo)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

CAMPO GRANDE – MS
2026

Ao meu filho, razão da minha força e da minha coragem, cuja existência me impulsiona a ser melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, que me sustentou em cada passo desta trajetória. Foi Ele quem me manteve de pé mesmo nos dias em que minhas forças pareciam insuficientes e eu não encontrava ânimo para levantar e me fez superar limites que acreditava intransponíveis.

Em especial, agradeço à minha família, que sempre esteve ao meu lado, sustentando-me com amor, confiança e a crença inabalável nos meus sonhos e projetos. Cada gesto de apoio foi essencial para que eu chegasse até aqui.

Ao meu filho, minha maior inspiração, agradeço por me ensinar diariamente a ser uma pessoa melhor. Que eu possa ser para ele exemplo de dedicação, coragem e da certeza de que nunca devemos desistir daquilo que pulsa em nosso coração.

Aos meus amigos, que enviaram boas vibrações, torceram sinceramente por mim e celebraram cada pequena conquista deste percurso, deixo meu carinho e gratidão. Nesta caminhada, Deus também revelou pessoas que foram luz, algumas que chegaram como presente, outras que, pelo contrário, mostraram não merecer o espaço que um dia ocuparam. A todas, porém, agradeço: às primeiras, pela companhia verdadeira; às segundas, pelo aprendizado e por me conduzirem à redescoberta da minha força interior.

De modo especial agradeço ao meu orientador, Dr. Silvio Paula Ribeiro pela paciência e sensibilidade com os problemas enfrentados durante esse trajeto. Ao professor Dr. Deivid Ilecki Forgiarini cujos apontamentos contribuíram para a construção deste trabalho. Por fim, agradeço profundamente à minha maior inspiração para esse trabalho, Dra. Lana Montezano, cuja presteza, sensibilidade e gentileza foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa. Esta conquista pertence a todos vocês também.

RESUMO

Esta dissertação analisa o estágio de implantação da Gestão por Competências (GPC) nos Tribunais de Justiça Estaduais brasileiros, identificando as principais dificuldades e facilidades enfrentadas e os benefícios percebidos nesse processo. Trata-se de um estudo de abordagem mista, com método descritivo, utilizando dados coletados por meio questionário semiestruturado do tipo *Survey* destinado aos gestores de Recursos Humanos dos tribunais de justiça estaduais aplicado através da plataforma *Google Forms*. Os dados foram coletados entres os meses de maio e julho de 2025, com 32 respondentes de 15 Tribunais de diferentes regiões do país. Os dados foram sistematizados e analisados através de escala de mensuração e análise de conteúdo. Os resultados revelam que a implantação da GPC nos Tribunais de Justiça estaduais ainda se encontra em estágio inicial ou intermediário, com avanços pontuais concentrados principalmente nas etapas de mapeamento e capacitação, enquanto as dimensões de avaliação e institucionalização apresentam maiores fragilidades. Entre as principais dificuldades destacam-se aspectos da cultura organizacional que impactam no processo de mudanças, o nível de envolvimento dos servidores e gestores e limitação de recursos humanos. Quanto aos benefícios identificados foram destacadas melhorias na qualificação e capacitação dos servidores, melhorias no desempenho organizacional e alinhamento estratégico entre competências individuais e as necessidades organizacionais. Já nos tribunais que não chegaram a implantar o modelo as principais dificuldades no processo destacando-se a falta de apoio da alta gestão, alteração periódica da gestão, disponibilidade de recursos humanos e estrutura da instituição. Como contribuição prática, o estudo apresenta um projeto-piloto de curso de qualificação a ser ministrado pela Escola Judiciária no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul que poderá ser replicado nos demais tribunais de justiça estaduais, com o objetivo de fortalecer a GPC, servindo como guia para gestores públicos interessados em consolidar práticas de gestão baseadas em competências. Teoricamente, a pesquisa amplia o debate sobre a aplicabilidade da GPC no setor público, especialmente no contexto do Poder Judiciário Estadual, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas e para o avanço das práticas de governança pública no Brasil.

Palavras-Chave: Gestão por Competência. Administração Pública. Dificuldades. Benefícios. Tribunais de Justiça Estaduais. Mapeamento de Competências.

ABSTRACT

This dissertation examines the stage of implementation of Competency-Based Management (CBM) in Brazilian State Courts of Justice, identifying the main difficulties and facilitating factors encountered, as well as the benefits perceived throughout this process. It is a mixed-method study with a descriptive approach, based on data collected through a semi-structured survey questionnaire administered to Human Resources managers of state courts of justice via the Google Forms platform. Data was collected between May and July 2025, with 32 respondents from 15 Courts located in different regions of the country. The data were organized and analyzed using measurement scales and content analysis. The findings indicate that the implementation of CBM in the State Courts of Justice is still at an initial or intermediate stage, with specific advances primarily concentrated in the mapping and training phases, while the evaluation and institutionalization dimensions show greater weaknesses. Among the main difficulties identified are aspects of organizational culture that affect change processes, the level of engagement of civil servants and managers, and limitations in human resources. Regarding the benefits identified, improvements were highlighted in employee qualification and training, enhanced organizational performance, and stronger strategic alignment between individual competencies and organizational needs. In courts that have not yet implemented the model, the main difficulties reported include lack of support from top management, frequent changes in leadership, limited availability of human resources, and institutional structural constraints. As a practical contribution, the study presents a pilot qualification course project to be delivered by the Judicial School at the Court of Justice of Mato Grosso do Sul, which may be replicated in other state courts of justice, with the aim of strengthening CBM and serving as a guide for public managers interested in consolidating competency-based management practices. Theoretically, the research broadens the debate on the applicability of CBM in the public sector, particularly within the context of the State Judiciary, contributing to the improvement of human resource management policies and to the advancement of public governance practices in Brazil.

Keywords: Competency-Based Management. Public Administration. Difficulties. Benefits. State Courts of Justice. Competency Mapping.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Históricos das Escolas de Administração.....	31
Quadro 2 – Percepção de dificuldades para o funcionamento do Judiciário.....	41
Quadro 3 – Sentimento dos Cidadãos em Relação ao Judiciário – (2019)	42
Quadro 4 – Resumo dos relatórios do CNJ sobre a implementação da GPC de 2018.....	49
Quadro 5 – Artigos científicos sobre desafios e benefícios na implantação da GPC entre 2018 e 2024.....	53
Quadro 6 – Benefícios identificados na literatura entre 2018 e 2024.....	54
Quadro 7 – Desafios identificados na literatura entre 2018 e 2024.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão por Competência.....	38
Figura 2 - Avaliação do Funcionamento do Judiciário – 2019 (%) Todos os Públicos.....	40
Figura 3 - Avaliação sobre os Serviços Prestados pelos Magistrados e Servidores.....	44
Figura 4 - Avaliação dos Cidadãos em Relação ao Acesso à Justiça.....	44
Figura 5 - Ordem para Implementação da Gestão por Competência no CNJ.....	46
Figura 6 - Sexo dos respondentes.....	61
Figura 7 - Faixa etária dos respondentes.....	62
Figura 8 - Tempo de experiência em gestão de pessoas.....	63
Figura 9 - Tempo de experiência em GPC.....	63
Figura 10 - Nível de escolaridade dos respondentes.....	64
Figura 11 - Formação em Administração ou aulas de gestão de pessoas na graduação.....	65
Figura 12 - Participação em cursos da Escola do Tribunal sobre GPC.....	65
Figura 13 - Conhecimento dos gestores sobre o modelo de GPC.....	67
Figura 14 - Previsão no planejamento estratégico dos Tribunais.....	68
Figura 15- Etapas já realizadas na implantação da GPC.....	68
Figura 16 - Motivos para a não implantação da GPC.....	69
Figura 17 - Ações consideradas necessárias para a implantação da GPC.....	70
Figura 18 - Ano de início da implantação da GPC no Tribunal.....	74
Figura 19 - Motivos para a implantação da GPC.....	76
Figura 20 - Fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento da GPC.....	77
Figura 21 - Subsistemas de gestão de pessoas estruturados com base em competências.....	78
Figura 22 - Etapas estipuladas pelo CNJ já realizadas nas organizações.....	79
Figura 23 - Utilização de <i>softwares</i> para o mapeamento de competências.....	80
Figura 24 - Nuvem de palavras sobre as dificuldades adicionais.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dificuldades para que a implantação da GPC no Tribunal não fosse executada.....	71
Tabela 2 - Avaliação dos aspectos que dificultaram ou facilitaram a implementação da GPC.....	81
Tabela 3 - Avaliação dos benefícios percebidos da GPC.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMB	Associação dos Magistrados Brasileiros
CEAJUD	Centro de Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DPJ	Departamento de Pesquisas Judiciárias
EUA	Estados Unidos da América
EJUD	Escola Judicial
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GPC	Gestão Por Competências
LIODS	Laboratório de Inovação de ODS
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RC	Recursos Humanos
SEFIP	Relatório da Secretaria de Fiscalização de Pessoal
SEGEF	Secretaria de Gestão por pessoas do Tribunal de Justiça do Amazonas
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Espírito Santos
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da informação e comunicação
TJ's	Tribunais de Justiça
TJAC	Tribunal de Justiça do Acre
TJAL	Tribunal de Justiça de Alagoas
TJAP	Tribunal de Justiça do Amapá
TJAM	Tribunal de Justiça do Amazonas
TJBA	Tribunal de Justiça da Bahia
TJCE	Tribunal de Justiça do Ceará

TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
TJMA	Tribunal de Justiça do Maranhão
TJMT	Tribunal de Justiça do Mato Grosso
TJMS	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TJPA	Tribunal de Justiça do Pará
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TJPR	Tribunal de Justiça do Paraná
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco
TJPI	Tribunal de Justiça do Piauí
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TJRN	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
TJRS	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
TJRO	Tribunal de Justiça de Rondônia
TJRR	Tribunal de Justiça de Roraima
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TJSE	Tribunal de Justiça de Sergipe
TJTO	Tribunal de Justiça do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2.	OBJETIVOS.....	18
1.2.1.	Geral	18
1.2.2.	Específicos.....	18
1.3.	JUSTIFICATIVA.....	19
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1.	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	22
2.1.1.	Histórico	22
2.1.2.	Gestão de Pessoas na Administração Pública	26
2.2.	GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	29
2.2.1.	Definição de Competência	29
2.2.2.	Dimensões da Competência	34
2.2.3.	Gestão por Competência na Administração Pública	35
2.3.	GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO	39
2.3.1.	Gestão por Competência no Poder Judiciário	45
2.4.	DIFICULDADES E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	57
3.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	57
3.3.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	58
3.4.	ESCALA DE MENSURAÇÃO	59
3.5.	DA ANÁLISE DOS DADOS	60
3.6.	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	60

4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	61
4.1.	PERFIL DOS RESPONDENTES	61
4.2.	DOS TRIBUNAIS PARTICIPANTES E REPRESENTATIVIDADE DA AMOSTRA.....	66
4.3.	ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS	67
4.4.	TRIBUNAIS QUE AINDA NÃO IMPLEMENTARAM A GPC.....	69
4.4.1.	Dificuldades para a falta de implementação.....	71
4.5.	DOS TRIBUNAIS QUE JÁ INICIARAM A IMPLANTAÇÃO DA GPC.....	74
4.5.1.	Dificuldades Encontradas na Implantação	81
4.5.2.	Benefícios Identificados com a Implementação da GPC	85
5	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: CURSO DE APRIMORAMENTO SOBRE GPC	88
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO PTT DERIVADO DO TCC.....	103
	APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E QUESTIONÁRIO	118

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira passa por um processo de transformação impulsionado pela busca por eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade (Bresser-Pereira, 2022). Essa mudança, conhecida como Nova Administração Pública, visa a modernizar e profissionalizar a gestão pública, inspirada em práticas gerenciais do setor privado para promover eficácia nas políticas e programas governamentais.

Sob a ótica da gestão de pessoas, os antigos modelos fordista e taylorista tornaram-se obsoletos, exigindo um novo tipo de profissional mais autônomo, comprometido e decisivo (Tamada; Cunha, 2022; Dutra *et al.*, 2019). Diante dessa nova perspectiva, o setor público também foi compelido a adotar novos modelos de gestão. A sociedade exige serviços públicos de qualidade, eficientes e efetivos, o que requer um processo de racionalização organizacional (Tamada; Cunha, 2022).

Com o gerencialismo¹, a Administração Pública tem buscado transformar sua aparência burocrática em uma com características empreendedoras e flexíveis, adotando novos modelos adaptados do setor privado, com foco na eficiência e medição de resultados com o propósito de alcançar seus objetivos estratégicos. Neste ínterim, tem-se criado indicadores de desempenho e planos de ação para se modernizar e profissionalizar seus agentes, adotando a gestão por competências (GPC) como um modelo para esses propósitos (Ferreira *et al.*, 2019).

Inicialmente desenvolvido para empresas privadas nos Estados Unidos da América (EUA) na década de 1980 e exportado para o Reino Unido, o modelo de gestão de pessoas por competência foi adotado em vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e, quase simultaneamente, também foi inserido no setor público (Hondeghe; Horton; Scheepers, 2006).

Para Bergue (2020) as competências são capacidades que as pessoas têm ou podem desenvolver. São, por conseguinte, recursos efetivamente à disposição da administração para a realização do trabalho e a produção de valor para a sociedade. Essas competências são fluidas e sujeitas à obsolescência, de modo que as pessoas tanto se desenvolvem, quanto estão sujeitas a perderem essas capacidades no transcurso da sua vida pessoal e profissional.

¹ O gerencialismo é um modelo de gestão pública que surgiu no Brasil como uma tentativa de modernizar e tornar o Estado mais eficiente, buscando superar o modelo burocrático tradicional que prevalecia até então. Ele foi implementado a partir da Reforma Gerencial de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de introduzir práticas de gestão típicas do setor privado na administração pública.

A GPC é um modelo de gestão que busca a justiça social no ambiente das organizações e importante aliada no desenvolvimento estratégico das organizações, contribuindo para identificar, capacitar, reter, valorizar e alocar talentos com base em suas competências (Capuano, 2015). Conforme Silva e Mello (2013), a GPC é essencial para promover a profissionalização e modernização da administração pública, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Em 2006 através do Decreto nº 5.707, foi instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública (PNDP) que adotou a GPC como base para a administração de pessoal no setor público (Brasil, 2006). Mesmo com a revogação dessa normativa com o decreto nº 9.991 em 2019 e ajustado pelo decreto nº 10.506 de 2020, a adoção do modelo de GPC foi mantida na nova regulamentação, dando preferência ao diagnóstico de competências e o desenvolvimento das capacidades humanas (Brasil, 2020).

Em 2010, a OCDE recomendou que o governo brasileiro fomentasse esforços para reforçar o papel das competências, inclusive na proposta de um quadro referencial de competências comuns para a administração pública que oriente os processos de recrutamento, gestão do desempenho e promoções (Pantoja, 2015).

Em 2013, o Acórdão nº 3023 do Tribunal de Contas da União (TCU), mostrou preocupação na gestão de pessoas e afirmou que a administração pública deve fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurar concorrência e transparência nos processos (Brasil, 2013).

Esse acórdão do TCU analisou o Relatório da Secretaria de Fiscalização de Pessoal – SEFIP (no período de 10/09/2012 a 27/09/2013), com o intuito de avaliar a governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal, bem como avaliar as competências necessárias para cumprir a missão organizacional, visando a aprimorar as práticas de gestão na administração federal e identificar exemplos a serem disseminados.

Segundo a Constituição Federal de 1988, o Judiciário, um dos poderes da República Federativa Brasileira, é composto por diversos ramos, abrangendo além da justiça comum federal e estadual, também as três áreas especializadas: Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, cada uma com suas próprias instâncias e competências (Brasil, 1988).

A organização das justiças dos estados obedece às normas listadas na Constituição Federal, na Lei Orgânica da Magistratura Nacional e nas Constituições Estaduais (Stefanon, *et al.*, 2017). No âmbito federal, o Judiciário é representado pela Justiça Federal, atuando em causas que envolvem a União, suas autarquias e empresas públicas, assim como questões de

direito internacional e entre estados. Nos Estados e no Distrito Federal, a Justiça Estadual é residual, ou seja, é responsável por processar e julgar questões que não são de competência da Justiça Federal ou das justiças especializadas (Brasil, 1988).

A estrutura da Justiça Estadual é dividida em duas instâncias ou graus de jurisdição: primeiro grau, é composto pelos juízes de direito estaduais e o segundo grau, é representado pelos desembargadores, responsáveis pelo julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau (Cavalcanti, 2023).

A função principal do Poder Judiciário é exercer a jurisdição, ou seja, julgar os litígios, no entanto, a atividade administrativa do Judiciário, também é exercida como atividade atípica, ou atividade-meio. Segundo Montezano e Silva (2019), tendo em vista a nova regra estabelecida no âmbito do Executivo Federal, o Poder Judiciário, com base no Decreto nº 5.707, que apesar de não exercer obrigatoriedade foi seu motivador, bem como em cumprimento às recomendações dos órgãos de controle, viu-se na necessidade de aprimorar a gestão de pessoas de forma estratégica e estabelecer melhorias nos processos de capacitação.

Neste sentido, em 2014 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 192, propôs sua Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, e estabeleceu no artigo 1ª, inciso III a definição de competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” (CNJ, 2014).

Em 2016, por meio da Resolução nº 240/2016, o CNJ dispôs sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e trouxe a GPC em seus princípios e diretrizes, destacando-se, entre suas finalidades: “fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos, a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação” (CNJ, 2016).

Ainda em 2016, o CNJ por meio da coordenação do Centro de Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) publicou um guia de implementação da GPC estabelecendo orientações práticas aos tribunais para a implantação da GPC (CNJ, 2016).

Por intermédio do CEAJUD, são identificadas as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenada a construção e a manutenção de banco de cursos à distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e pelos tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento de informações (CNJ, 2016).

Neste guia do CNJ para implementação da GPC foram destacados os benefícios proporcionados pela implementação desse modelo de gestão: para os servidores, proporciona

melhorias nos programas de capacitação, seleção interna, alocação de pessoal, movimentação e avaliação. Para a instituição, os benefícios incluem adequação das atividades, aumento da motivação intrínseca e resultados operacionais mais eficazes. Já para o Poder Judiciário, espera-se maior eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados, utilização das competências em concursos públicos, alinhamento com objetivos estratégicos, melhoria na qualidade e agilidade dos serviços, além de adequação e uso mais eficiente dos resultados organizacionais (Martins, 2023).

Conforme Araújo, Menezes e Demo (2022) os resultados das implementações da GPC no Brasil incluíram dificuldades e desafios, e há uma visível discrepância entre as propostas dos formuladores de políticas de pessoal e o que realmente foi realizado. A presença de fatores contextuais, constantemente ignorados pelas políticas de gestão de pessoal, é responsável por essa lacuna. A organização desses fatores se divide em fatores institucionais, organizacionais, políticos e departamentais.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo pretende responder à seguinte pergunta: Em que estágio se encontra a implementação da gestão por competências nos Tribunais de Justiça Estaduais brasileiros e quais são as principais dificuldades e benefícios percebidos nesse processo?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

O presente estudo tem por objetivo analisar o processo de implantação da GPC nos Tribunais de Justiça Estaduais, com foco na identificação das dificuldades e facilidades enfrentadas, bem como dos benefícios decorrentes de sua adoção.

1.2.2. Específicos

- a) Investigar o atual estágio da GPC nos Poderes Judiciários estaduais como subsistema de gestão de pessoas;
- b) Identificar a percepção dos responsáveis pela implantação da GPC sobre as dificuldades, facilidades e benefícios encontrados nesse processo;

- c) Propor diretrizes para a melhoria e aprimoramento da GPC, através de um projeto-piloto de curso a ser realizado pela Escola Judiciária no âmbito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul.

1.3. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa está em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no que toca ao objetivo 04 sobre a “educação de qualidade” uma vez que ao adotar a GPC os servidores públicos são instruídos com cursos de qualificação, para desenvolvimento das competências. Tem correspondência com o objetivo 08 “trabalho decente e crescimento econômico” com o fim de buscar um ambiente de trabalho que gere bem-estar e que seja produtivo. E com o objetivo 16 “paz, justiça e instituições eficazes” pois busca construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2025).

A motivação deste estudo está associada à observação institucional do funcionamento dos processos de gestão de pessoas no âmbito de um Tribunal de Justiça Estadual e justifica-se pela necessidade de aprofundar a análise da GPC como instrumento capaz de conferir maior racionalidade, transparência e objetividade aos processos decisórios relacionados à gestão de pessoas no Poder Judiciário.

Inicialmente cabe ressaltar que o Judiciário desempenha um papel fundamental na garantia dos direitos e na efetivação da justiça, sendo imprescindível que conte com servidores qualificados, satisfeitos e alinhados com os objetivos e os valores do Tribunal de Justiça.

Neste sentido, a GPC surge como uma abordagem estratégica que visa a identificar, desenvolver e valorizar as competências dos servidores públicos (Bergue, 2020). Nesse contexto, a adoção desse modelo no Poder Judiciário pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a otimização dos processos internos, a valorização do mérito e eficácia na prestação jurisdicional.

Com a aplicação do modelo nas instituições públicas se busca qualificar os servidores, realocar o pessoal com base nas suas competências, trazer motivação e satisfação no trabalho com a diminuição da evasão (*turnover*) e valorização de talentos e, consequentemente gerar resultados positivos para a organização, com produtividade e qualidade na prestação dos serviços (Barros, 2022).

A relevância do presente estudo também se fundamenta nas diretrizes institucionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente a Estratégia Nacional do

Poder Judiciário 2021–2026, instituída pela Resolução nº 325/2020. Entre os macrodesafios definidos, destaca-se o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, que contempla o desenvolvimento de competências, a valorização dos servidores, a adequada distribuição da força de trabalho e o alinhamento entre pessoas e objetivos estratégicos. Embora os relatórios de acompanhamento indiquem elevada aderência formal dos tribunais a esse macrodesafio, os próprios dados do CNJ evidenciam variações ao longo do tempo, o que reforça a necessidade de estudos que aprofundem a compreensão sobre como essas diretrizes vêm sendo efetivamente implementadas no âmbito dos tribunais estaduais (CNJ, 2022).

Pouco se sabe sobre a implementação da GPC na gestão pública, especialmente no ambiente do Poder Judiciário Estadual, já que o último estudo do CNJ, sobre boas práticas do Poder Judiciário foi em 2018, com a análise da experiência do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) e Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) (CNJ, 2018). Estes relatórios do CNJ não estão mais sendo produzidos, por hora, cabendo a estudos como este a tarefa de retratar o andamento dos programas de GPC, atualizando o panorama nacional e trazendo discussões sobre os importantes serviços prestados pelo judiciário (Martins, 2023).

Ademais, o estudo realizado por Montezano *et al.* (2019c, p. 11) sobre o panorama da produção científica da gestão por competências na Administração Pública Brasileira entre 2008 e 2018 conclui que:

A maioria das organizações estudadas nas pesquisas são de cunho federal (69,4%), seguidas de 13,9% estaduais, 4,2% municipais, 4,2% de organizações públicas em geral, 1,4% federal e estadual e, finalmente, 1,4% de federal, estadual e municipal. Ressalta-se que 5,6% das pesquisas não tiveram informações suficientes para classificá-las. Quanto à esfera de Poder, tem-se 75% no Executivo, 15,3% no Judiciário, 1,4% no Legislativo, 1,4% não vinculada a poder (Ministério Público), 4,2% de Organizações públicas em geral e 2,8% não apresentaram informações para esta classificação. Tem-se que 43,1% dos estudos empíricos foram realizados em instituições públicas de ensino superior.

Essa lacuna também é reforçada por pesquisas específicas no âmbito do Judiciário. Sena *et al.* (2022), ao analisarem a implementação da GPC na Justiça Eleitoral brasileira, concluem que, apesar dos avanços normativos e institucionais, a assimilação do modelo ocorre de forma lenta, fragmentada e heterogênea entre os tribunais, ressaltando a necessidade de ampliar investigações que avaliem seus efeitos práticos, desafios e contribuições para a gestão de pessoas. De forma convergente, estudos recentes, como o de Montezano e França (2024), reiteram que a GPC no setor público brasileiro ainda se encontra em processo de consolidação,

carecendo de análises empíricas mais aprofundadas que permitam compreender seus impactos organizacionais, suas limitações e suas potencialidades.

Portanto, ao verificar a lacuna de estudos nas publicações sobre GPC, este estudo se debruçou sobre as dificuldades, facilidades e benefícios na implementação da GPC no âmbito da Poder Judiciário Estadual.

Ao explorar as dificuldades, facilidades e os benefícios na implantação da GPC nos tribunais estaduais, a pesquisa fornece *insights* valiosos sobre a adaptação de modelos de gestão empresarial ao contexto do setor público, promovendo uma melhor alocação de recursos humanos, maior eficiência organizacional e alinhamento estratégico. Além disso, ao integrar mudança organizacional e inovação na administração pública, o estudo amplia o entendimento sobre as dinâmicas de implementação de novas práticas gerenciais em ambientes públicos complexos, contribuindo para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes de governança e profissionalização no serviço público.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo se organiza em cinco capítulos, além das referências e dois apêndices.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, destacando o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, bem como a justificativa teórica e prática da investigação. Ao final, expõe-se a estrutura adotada para o desenvolvimento da dissertação.

O segundo capítulo compreende o referencial teórico, que fundamenta a discussão sobre a Gestão por Competências (GPC) no setor público. Inicialmente, aborda-se a evolução da administração pública brasileira e as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Em seguida, discutem-se os principais conceitos e modelos de gestão por competências, suas dimensões, instrumentos e implicações na gestão estratégica de pessoas. O capítulo ainda contempla estudos e experiências de implantação da GPC no contexto do Poder Judiciário.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada. Nele, apresentam-se a abordagem mista e o caráter descritivo da pesquisa, o delineamento metodológico, a população-alvo e o universo amostral. São detalhados os procedimentos de coleta e análise de dados — com destaque para o questionário aplicado aos gestores de Recursos Humanos dos Tribunais de Justiça Estaduais.

O quarto capítulo reúne os resultados e discussões. A partir da análise das respostas obtidas, são apresentadas as percepções dos gestores sobre o estágio de implantação da GPC,

os dificultadores, facilitadores e benefícios na implementação da GPC, analisando os tribunais que iniciaram as etapas e aqueles que não implantaram o modelo. Os resultados são analisados à luz da literatura e complementados com Figuras e Tabelas que ilustram as tendências observadas.

O quinto apresenta a proposta de produto técnico tecnológico por meio de curso de qualificação e incentivo às práticas da GPC.

O sexto e último traz as considerações finais e são apresentadas as principais contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como recomendações voltadas à consolidação da GPC nos tribunais estaduais e sugestões para futuros estudos sobre o tema.

Por fim, os apêndices complementam o trabalho, incluindo o instrumento de pesquisa (questionário aplicado) e a apresentação do Produto Técnico Tecnológico (PTT) a ser realizado como projeto-piloto destinado ao Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

2.1.1. Histórico

O propósito fundamental de um Estado é estabelecer a ordem dentro de um território específico para seu povo, regido pelo direito administrativo, com o objetivo de alcançar a paz social, priorizando sempre o interesse da coletividade. Nesse sentido, o primeiro modelo de gestão evidenciado na história do Estado foi o patrimonialista que remonta aos séculos XVII e XVIII, fortemente ligado aos Estados Absolutistas e caracterizado pela mistura entre o patrimônio do monarca e o patrimônio público, dificultando a distinção entre o público e o privado. Nesse modelo, prevaleciam práticas corruptas e nepotistas (Bresser-Pereira, 2005).

Segundo Campelo (2013), o patrimonialismo se manifesta de duas formas: como patrimonialismo político-administrativo e institucional. O patrimonialismo político-administrativo consiste em condutas políticas e administrativas que envolvem clientelismo, troca de favores e privilégios que prejudicam a igualdade de oportunidades e a democracia. Essas práticas têm origem histórica no Brasil, desde a chegada da Família Real em 1808 e continuaram presentes na Nova República, após o regime militar.

Já o patrimonialismo institucionalizado refere-se a práticas que se encontram formalizadas em leis e instituições do Estado, evidenciando uma conotação mais privada do que pública (Campelo, 2013).

Tanto no aspecto político-administrativo quanto no institucional, o patrimonialismo prevaleceu em diversas esferas da administração pública no Brasil, comprometendo princípios democráticos e de igualdade. Medidas para combater essas práticas e promover uma administração pública mais transparente e eficiente foram necessárias para garantir a justiça e o bem-estar da sociedade.

Nessa esteira, afirma Bresser Pereira (2022, p. 6) que:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX.

Ainda segundo Bresser Pereira (2022), o modelo da administração burocrática surgiu no Brasil a partir de 1930, em meio à aceleração da industrialização e à intervenção pesada do Estado na economia. Esse modelo foi influenciado pelas ideias weberianas e pelo surgimento do capitalismo no país, que traz uma forma de domínio burocrático. A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, representou uma tentativa de modernização da administração, baseada em princípios de mérito profissional, conhecida como primeira reforma administrativa.

Adotada como alternativa para o patrimonialismo e após o início do Estado social no lugar do Estado liberal verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, se mostrava lenta, cara e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 2022).

Ao longo do tempo, a administração burocrática passou por mudanças para superar suas dificuldades. Em 1967, foi promovida a transferência de atividades para autarquias, fundações e empresas públicas como forma de descentralização funcional. Este marco representou um avanço na direção à administração gerencial no Brasil (Bresser-Pereira, 2022).

A crise da administração pública burocrática no Brasil começou durante o regime militar, pois, além de não conseguir eliminar o patrimonialismo, o regime optou por uma estratégia oportunista. Em vez de fortalecer a burocracia profissional por meio de concursos públicos e redefinição de carreiras, recorreu ao recrutamento de altos administradores, através das empresas estatais, o que impediu a criação de uma burocracia civil forte (Bresser-Pereira, 2022).

A situação se agravou com a Constituição de 1988, que gerou um enrijecimento burocrático extremo, criando um problema. A combinação entre a persistência do patrimonialismo e o enrijecimento burocrático resultou em uma administração pública cara e ineficiente (Bresser-Pereira, 2022).

Em 1995, houve a maior e mais efetiva Reforma do Aparelho do Estado elaborada por Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal, durante a transição do governo de Fernando Henrique Cardoso. Essa reforma trouxe mudanças significativas na forma centralizadora e estrutural da Administração Pública, adotando um modelo mais enxuto e eficiente com novas políticas de gestão (Theodorovicz; Oliveira; Azevedo, 2019).

Esse período ficou conhecido como o início da era do conhecimento e da informação, porquanto trouxe consigo grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, exigindo novos padrões de gestão para organizações públicas e privadas. No setor privado, a competição impulsionou a necessidade de inovações tecnológicas para garantir a sobrevivência no mercado. No setor público, o desafio era transformar estruturas burocráticas em organizações flexíveis e empreendedoras, buscando a eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos (Guimarães, 2000).

Concretizada com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que alterou o regime jurídico em vigor, abrangendo princípios, como o da eficiência e normas relacionadas à administração pública, servidores públicos, controle de gastos e finanças públicas (Brasil, 1998).

Já em relação à reforma do Judiciário, a dimensão institucional legal foi efetivada com a publicação da Emenda Constitucional nº 45, de 2004. Essa mudança constitucional abordou diferentes aspectos, desde a organização estrutural do Poder Judiciário, até as questões de competência dos órgãos jurisdicionais, com o objetivo de proporcionar à sociedade brasileira uma justiça mais eficiente e transparente (Sena; Cunha, 2015).

Surge a abordagem gerencialista, também chamada de “nova administração pública” (*New Public Management*), relacionada ao movimento “reinventando o governo”, buscando incorporar conceitos do setor privado ao setor público. Suas bases teóricas estão fundamentadas no neoliberalismo e na teoria da escolha pública, sendo conhecida como modelo empreendedor no contexto da gestão pública (Arruda, 2010).

Conforme Campelo (2023) os princípios norteadores do gerencialismo baseiam-se nos seguintes fatores: interesse público, responsabilidade (*accountability*), descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência.

Nesse modelo, os administradores atuam de forma imparcial e objetiva, cumprindo as missões do cargo e contribuindo para os objetivos da organização. Valoriza-se a especialização e a fidelidade ao cargo, garantindo a independência do subordinado. A adoção desses requisitos legais formais reflete a importância da legalidade e da eficiência na administração pública, sem espaço para o nepotismo (Campelo, 2023).

A Nova Administração Pública (gerencialismo) foca em uma gestão voltada para resultados, com a definição de metas e indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação contínuos, e recompensas para equipes que alcançam resultados importantes. A modernização da gestão pública também é central, com a adoção de tecnologias e sistemas de informação, visando a melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à população. Outro aspecto fundamental é a participação social, promovendo maior envolvimento dos cidadãos na criação de políticas e o uso de mecanismos de transparência e *accountability*, como a Lei de Acesso à Informação e a Lei da Transparência (Bresser-Pereira, 2009).

Segundo Silvestre (2019), em que pese o fato das benfeitorias enunciadas pela Nova Gestão Pública, os estudos revelam que as promessas de ganhos de eficiência e diminuição de custos operacionais não se verificaram pela prestação desses serviços pela ação dos operadores privados. Em consequência desses estudos, os termos governança, redes, participação, entre outros, tornaram-se bastante populares entre os agentes políticos. Essa popularização materializou-se pela participação de atores vários fora das esferas do governo na definição do desenho e também na implementação das políticas públicas.

Neste sentido surge o modelo de governança pública que emerge a partir da década de 1960, com destaque para os estudos de Provan e Milward (2001), e consolida-se como uma abordagem inovadora ao incorporar atores não governamentais na formulação e implementação das políticas públicas. A partir dos anos 1980, o conceito ganha centralidade nos debates acadêmicos e práticos, acompanhando profundas transformações organizacionais, institucionais e sociais, e passa a ser amplamente difundido em múltiplos campos do conhecimento (Cavalcante; Pires, 2018).

No setor público, a expansão do uso do termo “governança” relaciona-se, inicialmente, ao questionamento da suficiência do modelo burocrático tradicional e, posteriormente, às reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (*New Public Management*), marcadas pela descentralização, fragmentação organizacional e maior interação com o setor privado e o terceiro setor (Cavalcante; Pires, 2018).

Os limites e efeitos dessas reformas evidenciaram a necessidade de novas estratégias de coordenação, integração e articulação entre diferentes níveis de governo, órgãos públicos e

atores sociais. Nesse contexto, a governança pública passa a ser compreendida como um esforço de fortalecimento das capacidades estatais para lidar com problemas públicos cada vez mais complexos, em ambientes marcados por restrições fiscais, demandas por maior transparência, participação social e melhoria da qualidade dos serviços públicos (Cavalcante; Pires, 2018).

Mais recentemente, a governança pública tem sido abordada como uma perspectiva analítica, desvinculada de modelos organizacionais específicos ou de pacotes de reforma. Nessa acepção, a governança constitui uma orientação teórica para a compreensão do funcionamento do Estado e da produção das políticas públicas, deslocando o foco das estruturas formais para os processos interinstitucionais e relacionais de condução coletiva dos assuntos públicos (Cavalcante; Pires, 2018).

Atualmente, observa-se um sincretismo dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencialista e governança pública, com a presença de elementos culturais e características antagônicas em um mesmo contexto. Isso evidencia a fusão de diferentes paradigmas em um único modelo de administração pública (Campelo, 2023).

Discutir a gestão pública envolve reconhecer a inevitabilidade da transformação da sociedade e a importância de investir em novas tecnologias e no desenvolvimento do capital humano. Além disso, implica refletir sobre como o conhecimento individual pode contribuir para o conhecimento coletivo e organizacional, gerando valores intangíveis que podem destacar efetivamente essas organizações (Silva; Mello, 2013).

Apesar da persistência de valores burocráticos e elementos patrimonialistas, é fundamental que os gestores públicos adotem características do novo modelo mais moderno e participativo, visando a melhor eficiência e resultados práticos em benefício do cidadão, com foco na responsabilidade e no interesse público, a fim de maximizar a eficiência, eficácia e efetividade (Cavalcante; Pires, 2018).

2.1.2. Gestão de Pessoas na Administração Pública

Os indivíduos são fundamentais para o sucesso de uma organização, considerados recursos humanos valiosos, pois suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos são essenciais para alcançar metas e resultados. Por isso, a instituição deve desenvolver estratégias para gerir e potencializar de forma eficiente o uso desses recursos (Becker; Nicácio, 2012).

Segundo Bergue (2020), a adoção de boas práticas de gestão de pessoas, desde a formulação até a implementação e avaliação, fortalece a transparência da administração pública, impactando também outros aspectos relevantes para a cidadania e o controle social.

Para Dutra (2016, p. 15) gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”

Historicamente, a gestão de pessoas no Brasil passou por diversos períodos de evolução, desde o período pré-jurídico trabalhista até as reformas estruturais profundas dos anos 1990. Inicialmente, não havia uma legislação trabalhista específica para a gestão de pessoas, e as práticas estavam focadas na descentralização de funções e utilização de mão de obra precária (Theodorovicz; Oliveira; Azevedo, 2019).

Com o passar dos anos, surgiram os primeiros departamentos de pessoal, bem como a adoção de sistemas de recursos humanos e ênfase em treinamento e desenvolvimento do trabalhador. Durante os anos 1980 e 1990, houve uma integração entre os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, e a área passou a ser chamada de Gestão de Pessoas. Essa evolução reflete a mudança de enfoque da área, indicando uma maior valorização dos colaboradores como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento deles para obtenção da sinergia necessária ao alcance de seus objetivos (Theodorovicz; Oliveira; Azevedo, 2019).

Segundo Santos (2006) na Administração Pública, o início da gestão de pessoas ocorreu em 1936 com a implementação da Lei do Reajustamento, que padronizou a organização do serviço de pessoal em seções administrativas, de controle, financeira e assistência social.

Em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com o objetivo de centralizar e reorganizar a administração pública, inclusive com a admissão mediante concurso público, em que o senso de mérito assume especial destaque como elemento estruturante da organização pública (Bergue, 2019).

Segundo Pires *et al.* (2005) a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores ocorreu com a edição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Esse estatuto vigorou até a publicação da Lei nº 8.112 de 1990, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

Em 1986, surgiram o cadastro nacional de pessoa civil e o sistema integrado de administração de pessoal no Brasil. O novo cadastro teve como objetivo fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando

cumprimento às normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal (Pires *et al.*, 2005).

A transição da administração de pessoal para a de recursos humanos na gestão pública teve por objetivo planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização. Os servidores são então considerados, essenciais para o sucesso e qualidade do serviço público, e a valorização e capacitação passam a ser prioridades na busca pela melhoria da qualidade de vida e do trabalho na organização (Theodorovicz; Oliveira; Azevedo, 2019).

Hodiernamente, a sociedade tornou-se mais exigente em relação aos resultados alcançados pelo poder público, priorizando não só a eficiência, mas também a eficácia e efetividade. Os usuários dos serviços públicos demandam maior qualidade e adequação às suas necessidades, o que requer uma abordagem baseada na descentralização e na flexibilidade das organizações (Schikmann, 2010; Guimarães, 2000).

Discutir a gestão pública envolve reconhecer a inevitabilidade da transformação da sociedade e a importância de investir em novas tecnologias e no desenvolvimento do capital humano. Além disso, implica refletir sobre como o conhecimento individual pode contribuir para o conhecimento coletivo e organizacional, gerando valores intangíveis que podem destacar efetivamente essas organizações (Silva; Mello, 2013).

Nesse sentido de mudança de pensamento sobre a gestão de pessoas Bergue (2019, p. 11/12) pontua que:

Gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações.

A transposição dos órgãos públicos para um modelo focado em resultados implica repensar padrões gerenciais antigos e ressignificar a gestão de pessoas. A herança cultural e burocrática da administração pública, combinada com elementos como o patrimonialismo e o individualismo, torna o ambiente de gestão complexo e desafiador (Pantoja; Iglesias, 2013).

A substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituem o que denominamos de gestão estratégica de pessoas. O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco

é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (Schikmann, 2010).

Analizada pelas perspectivas da gestão estratégica organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência surge como um dos elementos da flexibilidade gerencial, representando assim uma abordagem empreendedora na administração de organizações, tanto privadas, quanto públicas (Guimarães, 2000).

Há na gestão de pessoas a necessidade de se repensar e reconhecer a ênfase da pessoa e não somente ao cargo. A gestão de pessoas com olhar acentuadamente centrado no cargo concentra atenção sobre as atribuições inerentes, ao passo que ao se voltar para as pessoas, se reconhece que estas são depositárias de competências mobilizáveis para a produção de valor público (Bergue, 2020).

É necessário considerar que a governança de pessoas engloba o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a garantir que as decisões e ações relacionadas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização e contribuam para o alcance de seus objetivos (Tribunal de Contas da União, 2013).

Conforme ensinamentos de Pantoja e Iglesias (2013) as transformações nas relações de trabalho e nas organizações geram impactos na gestão de pessoas, principalmente no setor público, onde a busca por eficácia e efetividade tem levado a uma ênfase na governança orientada para resultados. Garantir a satisfação das demandas, a qualidade dos serviços e a adequação às necessidades dos cidadãos é fundamental nesse contexto. Isso requer mudanças estruturais e culturais nas instituições públicas, que precisam se tornar mais flexíveis, adaptáveis e inovadoras, com utilização de novas tecnologias e modernização das estruturas organizacionais e de pessoal.

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

2.2.1. Definição de Competência

Para Pantoja (2015) e Pires *et al.* (2006) os estudos de Frederick Taylor e Ford, no início do século XX, já alertavam para a necessidade de as empresas buscarem “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista e fordista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

As primeiras discussões sobre o termo competência surgiram na escola Anglo-saxônica nos Estados Unidos. Em 1973, David McClelland foi o responsável por estruturar pela primeira vez o conceito de competência, que foi dividido em conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse trabalho foi realizado para auxiliar a Agência de Informações dos Estados Unidos no processo de seleção de pessoas (Vieira; Filenga, 2010).

A organização enfrentava dificuldades ao usar testes tradicionais de inteligência e desempenho para prever o sucesso no trabalho, já que altos índices de inteligência ou desempenho acadêmico não garantiam um bom desempenho nas tarefas profissionais. Diante disso, McClelland desenvolveu e aplicou um método para identificar variáveis de competências de diplomatas americanos, que resultou em indícios claros de diferenças de habilidades, aptidões e atitudes os quais diferenciam profissionais excelentes dos medianos (Dalmau *et al.*, 2022).

Para Parry (1996), nos EUA, competências são encaradas predominantemente como *inputs*, ou seja, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), representantes da escola francesa, destacam que a competência do indivíduo resulta da integração de sua formação pessoal, educacional e experiência profissional. Para eles, a competência vai além do conhecimento e envolve saber agir de forma responsável, reconhecido pelos outros, envolvendo saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e recursos em um determinado contexto profissional (Dalmau *et al.*, 2022).

Zarifian (2001) ainda acrescenta que a competência é a habilidade prática de lidar com situações complexas, baseada nos conhecimentos adquiridos e na capacidade de transformá-los. Essas abordagens ressaltam que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos ou tarefas específicas.

Segundo Vieira e Filenga (2010), o debate iniciado pela Escola Francesa-Europeia sobre competências destaca a importância das possíveis interações entre conhecimentos, habilidades e atitudes, incorporando a ideia de mobilização de capacidades ao conceito. No modelo francês, a competência é vista como um *output*, ou seja, foca nos resultados para a organização. Possuir conhecimento, habilidade e ter atitudes não são características suficientes para que a organização se beneficie diretamente, sendo necessária a entrega dos resultados.

Dessa forma, o conceito de competência vai além do conhecimento, habilidades e atitudes para incluir também os resultados, a produção e a entrega que agregam valor à organização. É a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, ultrapassar as atividades

convencionais, compreender e dominar novas situações no trabalho, demonstrar responsabilidade e ser reconhecido por isso (Vieira; Filenga 2010).

No mesmo sentido, conforme definido pelo casal Fleury e Fleury (2001), competência é a capacidade de um indivíduo agir de forma responsável e reconhecida, mobilizando conhecimentos, habilidades e recursos para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo Carbone *et al.* (2016), uma terceira corrente tem ganhado destaque ao propor uma visão integradora de origem Latino-americana que busca definir a competência a partir da combinação de diferentes conceitos. Carbone *et al.* (2009) sustenta que definições de competência que integram as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva tendem a ser mais amplamente aceitas ao associar conhecimentos, habilidades e atitudes ao contexto laboral e ao desempenho individual. O desempenho competente possui valor econômico ou social, tanto para a organização onde ocorre, quanto para o indivíduo que o evidencia.

Segundo Capuano *et al.* (2016) essa corrente integra, as perspectivas de controle, de desempenho e de desenvolvimento. Na medida em que as competências são mapeadas a partir do desempenho desejado, transformam-se em um mecanismo poderoso de orientação do comportamento social no trabalho. A análise do *gap* (lacuna), decorrente do sistema de avaliação, dirige o desenvolvimento de competências, transformando o trabalho num ambiente de aprendizagem contínua.

Assim, considerando o histórico das escolas sobre administração é possível verificar a organização do modo de produção e a forma de abordar o fenômeno da competência, conforme exemplifica o Quadro abaixo.

Quadro 1 – Histórico das Escolas para a perspectiva das competências.

Corrente	Visão de recursos humanos	Como explicar a competência	Aplicabilidade da noção proposta	Considerações e vantagens	Representantes
Taylorismo -fordismo (1910-1920)	Ênfase na organização do trabalho, no controle e na produtividade. Necessidade de normalização das relações entre organizações.	Conjunto de atributos necessários para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.	Contribui de forma incisiva para o delineamento de processos de recrutamento e seleção, observando a especialização do trabalho.	Auxilia a consideração do modelo industrial. Restringe o tratamento do fenômeno a níveis mais operacionais.	Taylor Ford Fayol

Corrente	Visão de recursos humanos	Como explicar a competência	Aplicabilidade da noção proposta	Considerações e vantagens	Representantes
	Foco no controle.				
Corrente Americana (1970-1980)	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desenvolvimento, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco no desempenho.	Conjunto de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamento que identificam desempenhos esperados.	Favorece à capacitação dos indivíduos, ao identificar comportamentos desejáveis como preditivos de desempenhos passíveis de treinamento.	Orienta processos de capacitação e treinamento, fornecendo critérios objetivos de acompanhamento. Vincula competência a desempenho, embora forneça poucos elementos para compreensão e mensuração do fenômeno.	McClelland (1973) Pralhad e Hamel (1990)
Escola Francesa (1990)	Destaca a mutabilidade e complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva às necessidades de uma realidade dinâmica. Foco: desenvolvimento	Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimento, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de cargos ou função específica.	Promove a aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento Favorece a capacitação e a empregabilidade individual. Desvincula a competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.	Amplia a reflexão a respeito dos critérios que qualificam a competência como fenômeno dinâmico, passível de desenvolvimento continuado.	Zarifian (2001) Le Boterf (1999)
Modelo integrado (2000 em diante)	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências	Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e	Consolida as práticas de gestão por competências	Atende às necessidades organizacionais de eficácia e	Fleury e Fleury (2001)

Corrente	Visão de recursos humanos	Como explicar a competência	Aplicabilidade da noção proposta	Considerações e vantagens	Representantes
	<p>individuais são mobilizadas para formar capital humano organizacional utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização.</p> <p>Foco: capital humano.</p>	<p>atitudes— expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional —, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.</p>	<p>como resposta fundamental às necessidades de modernização das organizações de trabalho.</p> <p>Vincula a competência ao contexto em que expressa, e aos resultados esperados naquele contexto.</p> <p>Permite a proposição de perfis ocupacionais dinâmicos que facilitam o gerencialismo das competências.</p> <p>Utiliza referenciais de desempenho baseados em evidências comportamentais, estabelecendo preditivos que favorecem o acompanhamento e o <i>feedback</i>.</p> <p>Coloca-se como referência objetiva para a implantação de modelos meritocráticos no trabalho.</p>	<p>de efetividade, e individuais de capacitação, fornecendo metodologia objetiva e acessível que permite a integração de processos de RH e o alinhamento com a estratégia da organização.</p> <p>Fornece informação a respeito do impacto das competências nos resultados produzidos.</p>	<p>Brandão e Guimarães (2001)</p> <p>Carbone (2016)</p> <p>Brandão e Bahry (2022)</p>

Fonte: adaptado de Carbone (2016).

Em síntese, a variedade de definições atribuídas ao termo “competência” acaba gerando desafios para compreender plenamente o alcance e a utilidade desse conceito. De modo geral, observa-se que a tradição norte-americana tende a focar a competência como atributo

essencialmente individual, enquanto a vertente francesa enfatiza a mobilização de recursos e a entrega de resultados em uma lógica mais coletiva. Além dessas duas perspectivas, há ainda a proposta integradora, entendendo competência como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho, associada ao comportamento efetivo do trabalhador em contextos reais de atuação.

Essas são noções iniciais pertinentes sobre o histórico da conceituação de competência. A partir dessa base, foram exploradas as dimensões da competência, que abrangem aspectos fundamentais para a aplicação prática do conceito nas organizações.

2.2.2. Dimensões da Competência

Para fins didáticos, segundo Rabaglio (2004), a competência é formada por: conhecimento, habilidade e atitude.

O conhecimento corresponde ao conjunto de informações, conceitos e práticas que o indivíduo acumula ao longo de sua trajetória profissional e acadêmica. Engloba a formação educacional, os cursos de aperfeiçoamento, os treinamentos e as vivências anteriores, que contribuem para o desempenho no ambiente de trabalho. Esse repertório é essencial para que o profissional compreenda o contexto organizacional e execute suas atividades de forma eficaz (Dutra *et al.*, 2019). Além disso, o conhecimento resulta do saber desenvolvido e acumulado por meio da pesquisa, da leitura, da experiência e da participação em ações educativas (Bergue, 2020). Trata-se das informações que, ao serem reconhecidas e assimiladas pelo indivíduo, permitem-lhe compreender o mundo, influenciando seu julgamento e comportamento. Nessa perspectiva, Carbone *et al.* (2009) definem o conhecimento como o “saber o que” e o “por que fazer” (*know-what e know-why*), elementos fundamentais para a consolidação das competências profissionais.

De acordo com Bergue (2020), a habilidade pode ser compreendida como o “saber fazer”, isto é, a aptidão de converter o conhecimento em ação. Nessa mesma linha, Carbone *et al.* (2016) afirmam que as habilidades representam a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, transformando o saber em prática efetiva. Complementarmente, Pantoja (2015) classifica as habilidades em intelectuais, quando envolvem processos mentais de organização e reinterpretação de informações, e motoras ou manipulativas, quando exigem execução prática ou destreza física. Já segundo Fernandes (2022) as habilidades podem ser técnicas, quando envolvem o uso de ferramentas ou métodos específicos, ou interpessoais, quando dizem respeito a aspectos como comunicação, liderança e trabalho em equipe.

As atitudes, por sua vez, relacionam-se ao comportamento e à disposição do indivíduo diante das tarefas e do ambiente organizacional em que está inserido e envolve a forma como as pessoas se posicionam em relação à execução de suas atividades e ao contexto de trabalho, incluindo aspectos como motivação, ética, proatividade e cooperação, elementos que influenciam diretamente a maneira como o colaborador interage com os colegas e desempenha suas funções (Le Boterf, 1995). Para Bergue (2020), a atitude representa a postura do indivíduo frente ao trabalho e à equipe, refletindo suas disposições internas e valores pessoais. Já conforme Pantoja (2015) e Carbone *et al.* (2016), essa dimensão está associada a sentimentos, emoções e graus de aceitação ou rejeição diante de pessoas, objetos ou situações, correspondendo ao “querer fazer”, ou seja, à vontade e aos engajamentos necessários para transformar o conhecimento e a habilidade em ação efetiva.

A competência pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, requer a aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo no trabalho (Pantoja, 2015).

Para Bergue (2020) uma pessoa pode deter conhecimento sobre um tema, inclusive pode ter a capacidade de mobilizar esse conhecimento, colocando-o em prática, mas para que isso ocorra é essencial a presença de outra dimensão da competência – a atitude.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), conhecimentos, habilidades e atitudes, como componentes da competência, estão relacionados entre si, uma vez que, muitas vezes, a manifestação de um comportamento específico requer do indivíduo o domínio de conhecimentos e técnicas adequadas. Da mesma maneira, para demonstrar uma habilidade, é necessário que o indivíduo possua conhecimento sobre o processo envolvido. Conforme Pantoja (2015) o fato de o indivíduo deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências individuais) não implica a relação direta com o “fazer uso produtivo” desta competência e agregar valor a si próprio e à organização.

A manifestação desses três componentes da competência requer e depende de diferentes formas de aquisição, tanto quanto de atributos pessoais e sociais, impondo-se estratégias distintas para o seu constante desenvolvimento (Bergue, 2020).

2.2.3. Gestão por Competência na Administração Pública

A Administração Pública tem vivido um período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os

conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência (CNJ, 2016).

Na concepção de Brandão e Guimarães (2001), a GPC no setor público é um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direciona suas ações no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias nos níveis individual, grupal e organizacional.

O objetivo da GPC é atrair e desenvolver profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (Montezano *et al.*, 2019b).

Para Bergue (2020, p. 345):

A gestão por competências é uma tecnologia de gestão de pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público nas distintas esferas de governo, em variados níveis de intensidade e de aderência, remetendo também a uma relação com o senso de mérito, a medida em que o foco de atenção se desloca do cargo ou da carreira (suas atribuições e parâmetros formais de admissão, lotação e promoção) para as pessoas. Com esse movimento, acentuam as capacidades das pessoas e correspondentes potenciais de mobilização, colocando em evidência as estratégias de desenvolvimento dos servidores orientadas pelas capacidades necessárias à realização das entregas de interesse público.

Neste contexto, para Montezano *et al.* (2019a) a GPC possibilita uma melhor alocação de recursos humanos e uma gestão mais eficaz das equipes, promovendo a excelência no serviço público. O objetivo é captar pessoas que dominam competências necessárias, avaliar o desempenho das competências necessárias e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las.

Outro aspecto relevante é a valorização do mérito e da performance individual, o que promove a meritocracia e o reconhecimento do talento dentro do setor público. Isso estimula a motivação dos servidores e contribui para a retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo (Barcelos; Coelho, 2014).

Para Carbone *et al.* (2016) há uma relação de interdependência entre GPC e gestão de desempenho. Afinal, o desempenho é expressão da competência; a GPC dispõe os mecanismos para desenvolvimento destas, e a gestão do desempenho orienta o sistema de avaliação, incentivos e *feedback* para o processo de captação ou desenvolvimento de competências. Segundo Bergue (2019, p. 110) “a gestão por competências tem intensa relação com a gestão do desempenho, mas não com a finalidade de premiar ou punir, senão de, fundamentalmente, explicitar as entregas dos servidores e identificar as suas necessidades de capacitação”.

Nesse mesmo sentido, para Bergue (2019) o fundamento para a adoção da GPC é promover impactos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação ou de realocação de pessoas.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), o modelo de GPC implica que a organização pública deve planejar, selecionar, desenvolver e recompensar os recursos humanos com foco nas competências essenciais. Esses autores avaliaram as postulações e aplicações da GPC e apresentaram o primeiro *framework* para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo, integrando a GPC e gestão por desempenho. Segundo os autores, por tratar-se de um processo contínuo, a GPC, tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, em que são definidos a missão, visão de futuro, objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional estratégicos.

Os objetivos estratégicos são desígnios a serem atingidos, ou seja, a situação desejada pela organização em um período determinado. Dos objetivos estratégicos podem-se definir os indicadores de desempenho da organização, assim como as metas específicas no âmbito das equipes e dos indivíduos. Definido o desempenho desejado, podem-se identificar as competências necessárias para alcançar o desempenho esperado (Brandão; Bahry, 2022; Carbone *et al.* 2009).

A realização do mapeamento de competências é a segunda etapa do processo que consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização (Brandão; Bahry 2022).

Para Bergue (2020, p. 358):

Trata-se, pois, de um trabalho complexo e meticuloso de escuta e observação cuidadosa, com interação qualificada entre os participantes; exigência esta que exalta a importância do protagonismo das lideranças e da capacidade dos profissionais da área de gestão de pessoas conhecerem as demais áreas em suas atribuições, processos, linguagem, terminologias e entregas, além da capacidade de estabelecerem laços de confiança e cooperação com as pessoas.

Para Brandão e Bahry (2022) ao descrever competências, é aconselhável evitar sentenças longas, termos técnicos, redações ambíguas, redundâncias, abstrações e o uso de verbos não observáveis como saber, acreditar e pensar. Para garantir boas descrições de competências, recomenda-se utilizar verbos que representem ações concretas e observáveis no ambiente de trabalho, como selecionar, avaliar e comunicar. Além disso, é importante submeter as descrições à crítica de pessoas-chave na organização e realizar validação semântica das competências descritas, assegurando que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

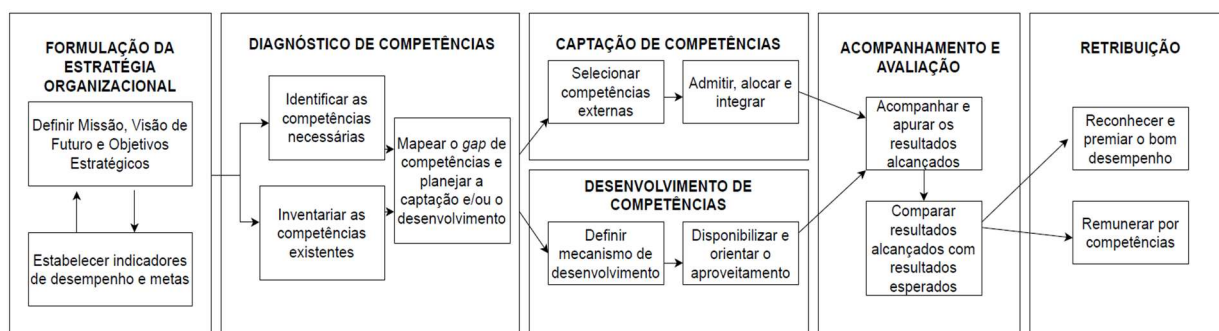
É fundamental realizar o mapeamento periodicamente e planejar a captação e desenvolvimento de competências para evitar que essa lacuna (*gap*) cresça devido à complexidade do ambiente (Brandão; Bahry, 2022).

Nesse processo de mapeamento, dentre as várias categorias que podem compor a competência, as mais relevantes, segundo Bergue (2020), são as comportamentais e as técnicas. As competências comportamentais são aquelas relacionadas às capacidades relacionais e de compreensão do contexto mais amplo, sendo principal, mas não exclusivamente, desejadas para o exercício de cargos de liderança (exemplo: pensamento e visão sistêmica, comunicação, integração, liderança). Já as competências técnicas são aquelas que dizem respeito à atividade operacional, aos saberes necessários à consecução das atividades ordinárias, sejam elas finalísticas ou de meio, das diferentes áreas da organização (exemplo: a redação qualificada, o domínio da legislação pertinente, utilização de sistemas informatizados).

A captação refere-se à seleção de competências externas e integração no ambiente organizacional, enquanto o desenvolvimento visa a aprimorar as competências internas. A aprendizagem é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (Brandão; Bahry, 2022).

O acompanhamento e avaliação monitoram a execução dos planos e indicadores de desempenho para identificar e corrigir desvios, e ao final do ciclo, os resultados são avaliados. Na etapa de retribuição, a organização reconhece, premia e remunera de forma diferenciada as pessoas, equipes e unidades produtivas que contribuíram significativamente para os resultados planejados, estimulando comportamentos desejados e corrigindo desvios (Brandão; Bahry 2022). A Figura 1, relaciona esse modelo de GPC:

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competência.



Fonte: adaptado de Brandão; Bahry (2022).

Montezano e Petry (2020) identificaram 10 etapas da GPC no setor público: análise de contexto, diagnóstico de competências, estratégias organizacionais de superação de lacunas, trajetória profissional e trilhas de aprendizagem, suporte organizacional, captação de pessoal, desenvolvimento de competências, desempenho de competências, reconhecimento e governança da gestão de pessoas por competências.

Neste estudo, os autores identificaram que a etapa mais realizada pelos casos analisados é o diagnóstico de competências, principalmente na ação de definição de competências, tendo em vista ser uma premissa para implantação das demais etapas (Montezano; Petry, 2020).

Para Bergue (2020) a gestão por competências é uma tecnologia gerencial e os modelos e metodologias que descrevem uma tecnologia de gestão, bem como as correspondentes metodologias de implantação podem ser tomadas como referências de inspiração, mas cada organização pode desenvolver a sua, que em alguma medida se parecerá em maior ou menor grau com a forma assumida pelo modelo tomado como inspiração.

2.3. GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO

Nos últimos anos, a gestão judiciária tem buscado aprimorar suas práticas por meio da implementação de iniciativas voltadas à modernização e aperfeiçoamento da estrutura e dos processos de trabalho. A adoção de práticas de gestão no poder judiciário visa a melhorar a prestação jurisdicional, reduzir custos e prazos dos processos, além de melhorar a imagem do judiciário perante a sociedade (Cavalcanti, 2023).

De acordo com Nalini (2001) o Judiciário, como instituição, tem dificuldade no enfrentamento das transformações. Persiste na estagnação da cultura jurídica e notadamente na incapacidade de se organizar. Parece não distinguir entre gestão administrativa e gestão processual.

O conservadorismo predomina no Poder Judiciário, no qual o cargo de juiz, pelo poder que o acompanha, incute a ideia de que não só no âmbito jurisdicional se tem o poder absoluto de decisão, mas também na esfera administrativa (Russo, 2009).

Considerando a estrutura desse Poder, conforme o artigo 92, da Constituição Federal (CF, 1988), o juiz é um órgão autônomo e de destaque no sistema jurídico. Segundo Russo (2009), a eficiência da justiça não depende apenas dos conhecimentos jurídicos do juiz, mas também de suas habilidades em administração e gestão, o que pode impactar diretamente a

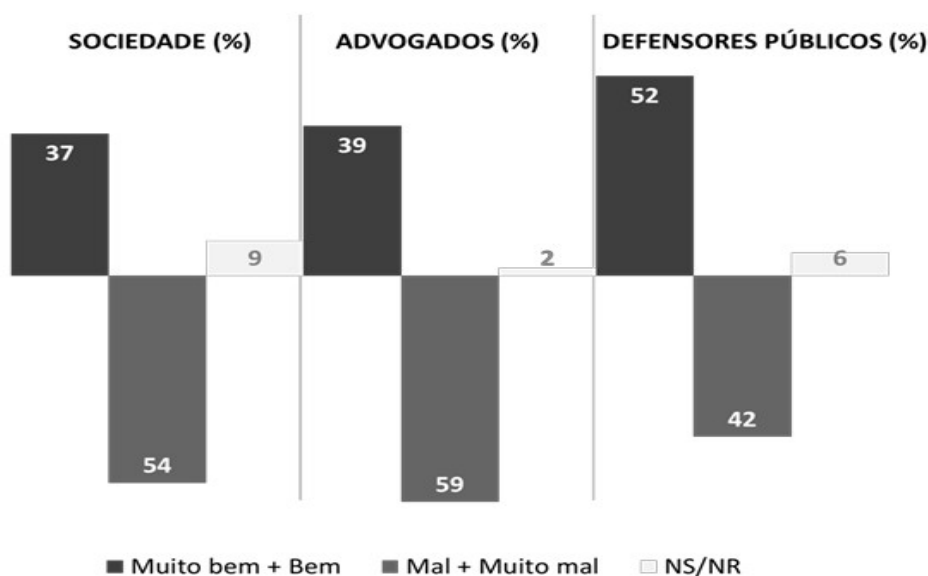
qualidade dos serviços judiciais. O domínio de conhecimentos administrativos é essencial para melhorar a gestão dos recursos, processos internos e a prestação de serviços judiciais.

Russo (2009) e Cavalcanti (2023) ressaltam que para exercer uma liderança eficaz, os juízes devem superar a postura de distanciamento que sua posição hierárquica pode sugerir em relação aos servidores públicos. É essencial estabelecer uma relação de proximidade e confiança com seus colaboradores, o que facilita uma gestão de pessoas mais eficiente e uma prestação jurisdicional mais ágil e de qualidade.

Conforme o estudo sobre a imagem do Poder Judiciário brasileiro realizado pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2019 a morosidade e a burocracia são consideradas as principais problemáticas associadas ao Judiciário, razões pelas quais muitos dos cidadãos não recorrem à Justiça (AMB, 2019).

Segundo esse estudo quanto ao funcionamento da Justiça, 54% da população considera que funciona mal ou muito mal, contra 37% que avalia bem ou muito bem (AMB, 2019), conforme demonstrado na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Avaliação do Funcionamento do Judiciário – 2019 (%) Todos os Públicos.



Fonte: AMB (2019).

A Figura 2 revela que, para a sociedade, o funcionamento do Judiciário tem muito ainda a melhorar, uma vez que foi avaliado como “muito mal”, assim como para os advogados que têm o Poder Judiciário como campo de atuação profissional. Quanto à percepção de dificuldades para o bom funcionamento do Judiciário para a sociedade, quatro itens ocupam o

patamar de 80%: acesso caro à Justiça (87%); excesso de formalidades/muita burocracia (86%); distanciamento em relação à população (86%); e legislação ultrapassada (84%) (AMB, 2019, p. 29), conforme mostra o Quadro 2 abaixo que expõem as possíveis razões das dificuldades do Judiciário, segundo os públicos-alvo da pesquisa:

Quadro 2 – Percepção de Dificuldades para o Funcionamento do Judiciário – 2019 – Todos os Públicos.

CONCEITOS	SOCIEDADE	ADVOGADOS	DEFENSORES PÚBLICOS	PESQUISA AMB/ 2018 MAGISTRADOS (MÉDIA)**
O acesso à Justiça é caro, o que beneficia os de maior poder aquisitivo	87	72	80	68
Os procedimentos judiciais têm excesso de formalidades/ muito burocráticos	86	84	91	78
O poder Judiciário é distante da população	86	70	84	81
A legislação contém pontos ultrapassados que dificultam o andamento da justiça	84	57	76	81
Os magistrados sobrecarregados se tornam obstáculos à maior eficiência da atividade judicial	75	71	85	96
Os tribunais que têm recursos materiais insuficientes prejudicam a agilidade da atividade	72	43	74	91
A imprensa, em geral, retrata a atividade dos magistrados de forma muito negativa	67	59	84	82
Os profissionais da justiça têm baixa capacitação técnica	55	49	61	-

Fonte: AMB (2019).

Um dos itens avaliados, não incluído no estudo de 2019, foi sobre os profissionais da justiça que teriam baixa capacitação técnica, segundo a sociedade foram avaliados em 55% e 61% para os defensores públicos, o que revela uma dificuldade que deve ser enfrentada pelo Poder Judiciário (AMB, 2019). Nesse sentido, a pesquisa da AMB corrobora os dados supracitados. Com relação ao sentimento que os cidadãos têm quanto ao Judiciário, a maioria das respostas são de aspectos negativos, conforme mostra o Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Sentimento dos Cidadãos em Relação ao Judiciário – 2019.

	TOTAL	SEXO		IDADE				INSTRUÇÃO			RENDA FAMILIAR		
		M	F	18 A 24 ANOS	25 A 44 ANOS	45 A 59 ANOS	60 ANOS E MAIS	FUNDA-MENTAL	ENSINO MÉDIO	SUPE-RIOR	ATÉ 2 SM	MAIS DE 2 A 5 SM	MAIS DE 5 SM
Preocupado(a)	26	24	28	28	28	26	20	23	27	31	24	27	30
Triste	13	13	13	10	12	12	17	14	12	13	14	13	12
Esperançoso(a)	12	11	13	12	14	10	11	11	13	12	12	12	11
Indignado(a)	12	13	11	11	12	11	11	10	12	13	9	14	13
Envergonhado(a)	11	12	9	10	9	12	14	10	11	12	11	9	14
Com medo	6	6	7	7	5	8	8	8	6	5	7	6	6
Confiante	6	7	5	7	6	6	7	8	6	5	7	7	3
Entusiasmado(a)	5	6	5	6	6	6	2	4	5	6	6	5	5
Alegre	3	4	3	4	3	4	2	4	3	0	4	3	0
Orgulhoso(a)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	2
NS/NR	5	4	6	6	4	4	7	7	4	3	5	4	4

Fonte: AMB (2019).

A opinião da sociedade sobre o Poder Judiciário é marcada por desconfiança e insatisfação, conforme revelaram as pesquisas. O distanciamento entre o Judiciário e a população reforça essa percepção negativa. Segundo Sena e Cunha (2005), a obsolescência administrativa do Poder Judiciário decorre da dificuldade histórica deste órgão em se modernizar, implantar novas tecnologias, visando a oferecer um serviço público de qualidade para a população.

A insatisfação da sociedade sobre o Poder Judiciário é resultado de um sistema que, apesar dos esforços recentes de modernização, ainda é visto como lento e incapaz de acompanhar as necessidades e demandas da sociedade moderna, o que afeta sua legitimidade e efetividade na prestação de serviços (Sena, Cunha, 2005; Nalini, 2001; Stefanon *et al.*, 2017).

Segundo Russo (2009) para melhorar esse cenário, é necessário que a administração pública mude seu foco, mas enfrenta duas grandes dificuldades históricas: a cultura burocrática e o apego ao poder. Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, pois elas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, eliminando privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho ultrapassados e revelando incompetências.

Diante desses e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem enfrentar o esforço exigido pelas mudanças, seja pela visão de alguns de que o sistema atual está bom e não precisa de transformação, as organizações públicas, em sua maioria, permanecem presas ao conservadorismo e às tradições. Como resultado, muitas instituições públicas continuam apegadas a padrões profissionais obsoletos (Russo, 2009).

Esse cenário começou a mudar com a emenda constitucional 45, de 2004 e a criação do CNJ, órgão integrado à estrutura central do Judiciário, que foi incumbido pela Constituição

Federal de 1988, da responsabilidade de fiscalizar e supervisionar a gestão administrativa e financeira dos tribunais brasileiros (Sena; Cunha, 2005).

Inicialmente, o CNJ passou a ser responsável pelo planejamento e controle do Poder Judiciário, fiscalizando e planejando as atividades dos tribunais no Brasil. A criação desse órgão fiscalizador foi uma exigência do governo para aumentar a transparência e permitir algum nível de controle da sociedade sobre o Judiciário (Renault, 2006). O CNJ atua no sentido de construir normativas que contribuam para o monitoramento de aspectos relacionados ao desempenho dos tribunais brasileiros.

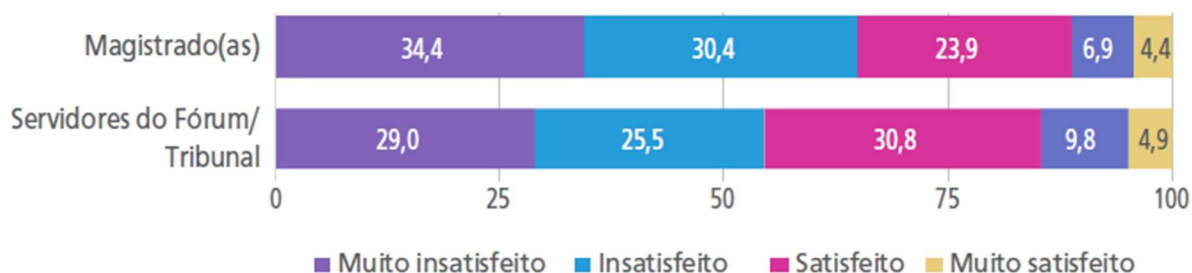
Para Silva (2020) a criação pelo CNJ do relatório “justiça em números” é uma ferramenta estatística que avalia os tribunais em aspectos como a quantidade de processos, celeridade processual e acesso à Justiça. Seu objetivo é fornecer dados que sirvam de base para a formulação de políticas de gestão, avaliação da necessidade de criação de cargos e funções, além de promover uma cultura de planejamento e gestão estratégica no Judiciário.

Em 2022, para verificar a opinião pública sobre a percepção do Poder Judiciário, o CNJ, por meio do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), com apoio do Laboratório de Inovação de ODS (LIODS/CNJ) e cooperação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), realizou pesquisa com base na percepção do público quanto aos serviços prestados pelo Judiciário, seu funcionamento e o grau de confiança na instituição pública.

Foram elaborados questionários específicos para cada público (cidadãos, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Públicos), haja vista suas diferentes funções, interesses e percepções quanto às instituições do Judiciário. A coleta das respostas de todos os públicos envolvidos ocorreu no período de 18 de abril a 18 de maio de 2022, período em que, vale ressaltar, ainda estava em vigor o contexto de pandemia (CNJ, 2022).

Os cidadãos identificaram como resultados da questão sobre os serviços prestados pelos servidores e magistrados como muito insatisfatório para os magistrados com 34,4% e satisfeitos para os serviços prestados pelos servidores com 30,8% (CNJ, 2022) conforme demonstra a Figura 3:

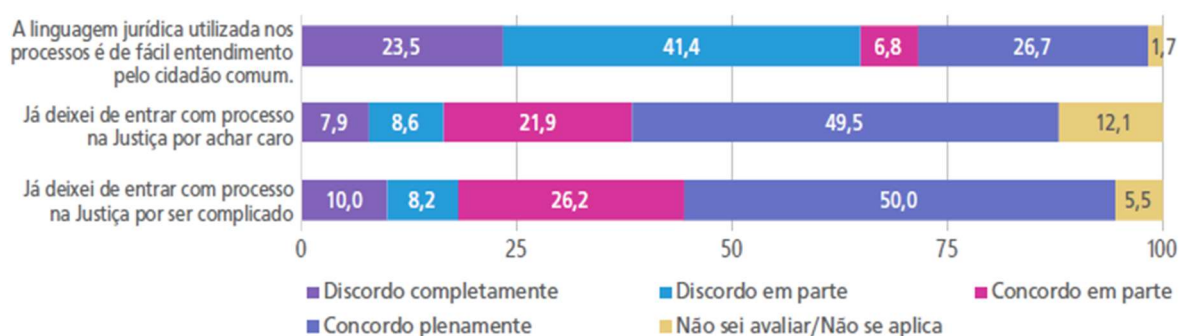
Figura 3 – Avaliação dos Cidadãos sobre os Serviços Prestados pelos Magistrados e Servidores.



Fonte: CNJ (2022).

Sobre a avaliação dos cidadãos quanto ao acesso à justiça 50% dos respondentes concordam plenamente que já deixaram de entrar na justiça por considerarem o processo complicado e 49,5% já deixaram de entrar com processo por acharem caro (CNJ, 2022), conforme exposto abaixo:

Figura 4 – Avaliação dos Cidadãos em Relação ao Acesso à Justiça.



Fonte: CNJ (2022).

A pesquisa teve como alvo, contudo, pessoas letradas e que possuem acesso ao meio digital, ou seja, não considerou os excluídos digitais e pessoas menos abastadas, refletindo uma ausência de representatividade estatística do estudo. Nesse sentido, as pesquisas do CNJ e da AMB de 2019 vão ao encontro das análises de Cavalcanti (2023), Russo (2009), Sena e Cunha (2005) sobre a insatisfação do cidadão quanto aos serviços prestados pela justiça.

Nesse sentido, na busca de garantir uma justiça mais eficaz e eficiente o CNJ começou a estabelecer metas anuais a serem cumpridas pelos órgãos do Poder Judiciário como medidas para melhorar a transparência, capacitar magistrados e servidores, modernizar os serviços judiciários e garantir a celeridade processual (Silva, 2020).

Com o objetivo de criar uma cultura de planejamento e gestão no Judiciário, as reformas foram necessárias devido à crise de credibilidade originada pela gestão ineficiente e

morosidade na prestação jurisdicional, tornando o serviço público judicial caro e pouco democrático (Sena; Cunha, 2005).

2.3.1. Gestão por Competência no Poder Judiciário

Com o objetivo de aprimorar a gestão de pessoas no Poder Judiciário, o CNJ, por meio da Resolução de nº. 192/2014, estabeleceu a GPC como modelo para ser instaurado no Poder Judiciário. Prevê no artigo 12:

Art. 12. O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJud, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

Em 2016 o CNJ dispôs através da Resolução nº 240 a definição de competência:

Art. 2º (...)

XV – Competência: conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais.

Segundo Bergue (2020) destacam-se nessa resolução os aspectos saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes como componentes do que se entende por competência no contexto do Poder Judiciário. Outro ponto a assinalar é o fato de esses componentes serem correlacionados, o que implica dizer que são interdependentes, ou seja, que em conjunto formam a competência. Merece ainda destaque a inclusão da expressão “saberes” no contexto do Judiciário, pois confere identidade institucional ao conceito, diferenciando-o da noção de conhecimento formal e instrumental. Aqui, “saberes” refere-se a algo mais substancial, derivado da vivência e experiência, elementos valorizados no serviço público, especialmente no Judiciário, sob a perspectiva da antiguidade.

Para Silva (2020, p. 32):

Para que o Poder Judiciário possa de fato aprimorar seu serviço, é necessário que sejam desenvolvidas as competências de seus agentes. Assim, a competência é constituída pelos recursos do indivíduo: conhecimento, envolvendo o seu saber; habilidades, incluindo o que faz; e atitudes, constituindo o seu querer.

Conforme orientação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM, 2017, p.10), competência é:

A capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos.

Ainda em 2016, devido à crescente necessidade de orientação aos tribunais, o CNJ publicou um guia de implementação da GPC com a finalidade de auxiliar os tribunais com o intuito de informar e assistir, e não instituir regras vinculativas, visto que os tribunais podem adotar qualquer modelo ou metodologia de acordo com o seu planejamento estratégico (Martins, 2023).

O guia estabelece 8 etapas para a implantação e apresentou um passo a passo na definição da equipe, institucionalização do projeto, mapeamento, diagnóstico, implementação, monitoramento de competências, desenvolvimento do sistema de recompensas e avaliação do programa (CNJ, 2016), conforme exemplificação da Figura 5:

Figura 5 – Ordem para Implementação da Gestão por Competência no Poder Judiciário no CNJ.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Guia do CNJ foca na gestão baseada em competências dentro do setor público, particularmente o Judiciário, e fornece um passo a passo para a implementação, iniciando pela definição de uma equipe técnica e a institucionalização do projeto através de normativas

alinhadas ao planejamento estratégico, bem como com a sensibilização e participação dos dirigentes, magistrados e servidores (CNJ, 2016).

O mapeamento de competências é uma ferramenta estratégica usada para identificar habilidades, conhecimentos e comportamentos essenciais ao bom desempenho dos colaboradores em suas funções, alinhando essas competências às necessidades da organização. Ele envolve a criação de uma matriz que relaciona competências técnicas e comportamentais a diferentes cargas, permitindo a avaliação dos profissionais e a identificação de lacunas de habilidades. Com isso, a organização pode planejar treinamentos e ações de desenvolvimento, melhorar a gestão de talentos e garantir que as pessoas tenham certas funções adequadas, promovendo maior eficiência e retenção de talentos (CNJ, 2016).

As competências são definidas e descritas por meio da análise documental sobre as funções exercidas para a utilização nas avaliações de desempenho por competências. Por isso, as competências descritas devem ser práticas, operacionais e úteis, devem constituir-se referências claras e objetivas para a avaliação do comportamento e do desempenho dos servidores (CNJ, 2016).

Após o mapeamento são realizados métodos para diagnosticar as lacunas de competência (áreas onde as habilidades dos funcionários não atendem às necessidades organizacionais) e sugeridas formas de priorizar o desenvolvimento de capacidades para fechar essas lacunas (CNJ, 2016).

Com o monitoramento e avaliação a organização pode planejar treinamentos e ações de desenvolvimento, melhorar a gestão de talentos e garantir que as pessoas tenham certas funções adequadas, promovendo maior eficiência e retenção de talentos (CNJ, 2016). Já quanto às recompensas, Silva (2020) destaca como possibilidades viáveis a concessão de dias de folga ou horas a menos de trabalho, como formas de incentivo aos servidores.

Com o intuito de estabelecer uma uniformização no planejamento estratégico dos TJ's, o CNJ por meio da Resolução nº 325, de 30 de junho de 2020 estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário no sexênio 2021–2026, elaborado democraticamente de forma participativa no âmbito da Rede de Governança Colaborativa, e tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o próximo sexênio (CNJ, 2020). Segundo o artigo 3 da citada resolução:

Art. 3º Os órgãos do Poder Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, atendendo aos seguintes aspectos:

I – ter horizonte de seis anos, compreendendo o mesmo período de vigência da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, de 2021 a 2026; e

II – observar o conteúdo temático dos Macrodesafios e das diretrizes Estratégicas Nacionais do Poder Judiciário.

§ 1º Os planos estratégicos poderão incorporar os indicadores de desempenho dos Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme Anexo II desta Resolução.

§ 2º Na elaboração dos seus planos estratégicos, os tribunais e conselhos deverão se pautar pelas diretrizes estabelecidas em Resoluções, Recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ para concretização da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e, no que couber, pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, conforme correlação apresentada no Anexo III desta Resolução.

§ 3º As propostas orçamentárias dos tribunais e dos conselhos de justiça deverão estar alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

Segundo o relatório de acompanhamento de 2022, por meio da resolução da Estratégia Nacional foram definidos os macrodesafios para o Poder Judiciário, e traçados os objetivos que se pretendem atingir em busca da melhoria da prestação jurisdicional e, ao mesmo tempo, respeitar a individualidade de cada tribunal, permitindo a cada órgão a definição de ações de acordo com suas especificidades (CNJ, 2022).

Dentre os macrodesafios definidos está o aperfeiçoamento da gestão de pessoas constituído pelo conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho (CNJ, 2022).

Segundo o relatório de 2022 sobre o acompanhamento das metas, a aderência deste macrodesafio pelos tribunais estaduais foi de 74,07%. Em 2016/2017, primeiro relatório de acompanhamento publicado pelo CNJ, a aderência a este macrodesafio foi de 96,30% (CNJ, 2022).

Para aperfeiçoar os serviços prestados pelo Poder Judiciário é necessário planejamento e técnicas da gestão de pessoas para se obter maior produtividade e eficiência dos servidores públicos e implementar a GPC é essencial para se alcançar esses objetivos (Cavalcanti, 2023).

Corroborando com o afirmado o relatório para melhoramento do desempenho e eficiência do Poder judiciário brasileiro na Cooperação Reino Unido-Brasil de 2016/17 dispõe que:

Ao conversar com o pessoal das Unidades, ficou claro que, com algumas exceções, não havia gestão de desempenho e as três partes identificadas acima—desenvolvimento de carreira, avaliação e competências — são os três componentes-chave para desenvolver uma força de trabalho para um ambiente de trabalho moderno. O pessoal, em muitos casos, não sabe o que se espera deles, qual é o padrão aceitável de desempenho e como podem desenvolver suas carreiras. Isso normalmente resulta em uma força de trabalho desmotivada e menos eficiente. Fornecer treinamento e sistemas para criar gestão de desempenho é apenas o começo; é necessária uma mudança cultural nas Unidades. Essa mudança fará com que as Unidades tenham gestores (Secretários-Chefes) que atuem como líderes, proporcionando uma direção clara para suas equipes e promovendo o engajamento com a gestão e o desenvolvimento da Unidade. Isso gerará inovação, aumentará a eficiência e desenvolverá uma equipe motivada e comprometida (CNJ, 2017, p. 39).

Assim, a implementação da GPC no Poder Judiciário brasileiro representa uma resposta necessária aos desafios históricos de ineficiência e burocracia que caracterizam essa instituição (Stefanon *et al.*, 2017). Embora o Judiciário tenha sido tradicionalmente resistente à modernização administrativa (Nalini, 2001), as iniciativas conduzidas pelo CNJ demonstram um esforço significativo em alinhar a gestão de pessoas às demandas contemporâneas de eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos (Stefanon, *et al.*, 2017).

Nesse sentido ensina Stefanon *et al.* (2017, p. 97):

Não há como manter um arcaico modelo burocrático de administrar, caracterizado pelo conformismo, acomodação, incapacidade funcional, desestímulo na busca do saber e com práticas ineficientes. Nesse contexto, é indispensável que ao magistrado seja oportunizada a escolha de liderança estratégica, ou seja, dotar sua equipe de trabalho com um gestor provido de múltiplas competências, confiável e comprometido com a efetividade da Justiça.

Em 2018 um estudo do CNJ sobre a implementação da GPC no Poder Judiciário analisou as experiências dos Tribunais e disponibilizou uma cartilha sobre boas práticas realizadas nos Tribunais de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), Rondônia (TJRO) e Rio de Janeiro (TJRJ), resumidas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Resumo dos relatórios do CNJ sobre a implementação da GPC de 2018.

Órgão	Apontamentos
	<p>Dificuldades: queda no índice de participação dos servidores na fase do Acordo; desafios de integração, fragmentação e/ou descontinuidade das ações entre a gestão de competências e a Escola Judicial; as mudanças de gestão bienais impactam no funcionamento dos setores e dos programas.</p> <p>Lições aprendidas: a implementação requereu: envolvimento da alta gestão; produção de campanhas e de divulgações extensas; grande investimento na fase de sensibilização, com todos os servidores; realização de um mapeamento de forma precisa, por meio de técnicas e de instrumentos específicos, para não prejudicar as etapas seguintes; a contratação uma consultoria externa especializada para orientar esse processo, com a transferência de conhecimento das técnicas e metodologias para a equipe da área de gestão de pessoas e o desenvolvimento de uma ferramenta</p>

Órgão	Apontamentos
TJDFT	<p>informatizada e novas ações de sensibilização para gerar adesão dos servidores.</p> <p>Estratégias e ferramentas utilizadas: de forma pioneira, a implantação da GPC foi iniciada pelo órgão, em 2009, de forma gradativa e participativa, com ênfase em “Estabelecer e implantar políticas de capacitação com foco em competências”, “Consolidar a política de Gestão por Competências alinhada à Estratégia” e “Melhoria da Gestão de Pessoas”. O desenvolvimento do corpo gerencial foi inicialmente priorizado. Houve a integração e a instituição do Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PGDCOMP); e utilização de grupos focais para testes de avaliação.</p> <p>Benefícios identificados: foi percebida mudança de paradigma, o fortalecimento do modelo, desenvolvimento na cultura da avaliação unificada, inclusive para os gestores; possibilidade de a avaliação ser utilizada para fins de desenvolvimento profissional; como resultado de um mapeamento bem-feito, foi realizada a “capacitação e desenvolvimento, gestão do desempenho, recrutamento e seleção, movimentação, localização, dimensionamento da força de trabalho, orientação gerencial, além de subsidiar a formulação de estratégias de endomarketing, de reconhecimento e valorização”; foi parcialmente alcançado o trabalho conjunto de setores de Gestão de Pessoas e das Escolas para a integração da competência com a capacitação.</p>
TJRO	<p>Dificuldades: falta de equipe técnica especializada para realizar o projeto, sendo necessária a contratação de consultorias; a falta de um sistema informatizado que gere dados estatísticos consistentes; preenchimento e a participação nas avaliações e dúvidas por parte dos servidores e gestores sobre o programa.</p> <p>Lições aprendidas: em 2011, contratação de consultoria especializada para dar início à implementação; necessária ampla divulgação de informações para esclarecer servidores.</p> <p>Estratégias e ferramentas utilizadas: “Desenvolver ações que garantam aos servidores e magistrados conhecimento, habilidades e atitudes essenciais ao alcance da estratégia” (Planejamento Estratégico do TJRO, 2008). Buscou-se a adoção de modelo de gestão de pessoas com base em competências em abril de 2010; uso de grupos focais; sensibilização eficaz com magistrados e servidores para a avaliação de competências e para o <i>feedback</i>; e avaliação de desempenho por competências para os servidores da instituição; elaboração de planos de formação de líderes para capacitação nas competências gerenciais em parceria com a Escola de Magistratura (Escola de Líderes 2018); banco de talentos do Judiciário; o programa de valorização; estabelecimento de um programa de sucessão para desenvolvimento e ascensão na função e na carreira e a necessidade de aferição da efetividade do programa de formação.</p> <p>Benefícios identificados: mudança de paradigma, com os investimentos compartilhados em gestão por processos, contínuo processo de educação corporativa baseada em trilhas de aprendizagem.</p>
	<p>Dificuldades: iniciou-se o uso da metodologia apenas com unidades certificadas, apenas em 2014 o mapeamento foi feito com todas as unidades judiciais e administrativas; falta de um sistema informatizado.</p> <p>Lições aprendidas: em 2003 foi criada uma metodologia própria para a identificação de necessidades de capacitação de responsabilidade do DEDEP; houve a necessidade</p>

Órgão	Apontamentos
TJRJ	<p>de reorganização administrativa e um modelo foi adaptado de acordo com a realidade da instituição.</p> <p>Estratégias e ferramentas utilizadas: elaboração revisão constante da matriz de competências organizacionais composta por: competências técnicas gerais, específicas e comportamentais, para posteriormente gerar planos de desenvolvimento individuais e o processo de seleção e lotação por competências; sistema integrado de setores de apoio a formação, entre eles a Escola Judicial(EMERJ); a publicação da Política de Gestão de Pessoas; a orientação do desenvolvimento profissional de servidores indicados para cargo em comissão e função gratificada; o Programa Boas-Vindas; o recrutamento e seleção por competências, com a formação de bancos de secretário de juiz e de assessor de desembargador; implementação do novo sistema GPES, para a aquisição ou o desenvolvimento de um sistema informatizado; modelo desenvolvimento de pessoas composto por quatro subsistemas; regulamentação da Política de Gestão de Pessoas por meio de resoluções; implementação de projetos de implementação da Avaliação Especial; implementação projetos para recepcionar, integrar e ambientar servidores recém-ingressados no PJERJ; programas visando a seleção e contratação por competências; criação do banco de identificação de talentos; de Desempenho. Benefícios identificados: implementação de um modelo próprio de gestão de pessoas que mudou a antiga forma de trabalho do setor de recursos humanos para um novo, contínuo, sistemático programa de gestão por competência.</p>

Fonte: Elaborado por Martins (2023).

Conclui-se que a implementação de programas de GPC gerou significativas transformações nesses Tribunais, percorrendo caminhos de maneira distinta, adaptando-se às suas realidades, mas de forma gradual, como é comum de toda grande mudança, mas aparentemente fundada em um processo sistemático e irreversível (Martins, 2023).

Ainda no tema da GPC nos tribunais, especialmente na atividade jurisdicional dos juízes, um estudo realizado no TJMG pelos autores Guimarães e Borba (2021) conclui um conjunto expressivo de não conformidades que impactam diretamente o desempenho institucional. No âmbito da gestão de pessoas, sobressaem carências estruturais, como a insuficiência de mão de obra, a dificuldade de estabelecer metas individuais e a baixa motivação, que revelam um ambiente organizacional pouco favorável à mudança. Quanto à gestão de processos, a ausência de mapeamento, o acúmulo de processos paralisados e a subutilização de padrões de trabalho indicam fragilidades metodológicas relevantes. Nos sistemas eletrônicos utilizados, a instabilidade, inconsistências e falhas recorrentes demonstram limitações tecnológicas que repercutem diretamente na produtividade.

Ainda segundo os autores, esse cenário, agravado pelos efeitos da pandemia, revela que a GPC e a avaliação de desempenho no TJMG têm sido aplicadas de forma dissociada das condições reais de trabalho. Embora o modelo avalie competências como liderança e gestão de

processos, não contempla variáveis contextuais, como limitações sistêmicas e organizacionais, essenciais para uma aferição mais justa e estratégica (Aquino; Borba, 2021).

Além disso, observa-se uma lacuna significativa: a ausência de mensuração estruturada das competências gerenciais dos magistrados, cuja atuação, conforme destacam Gomes e Guimarães (2013), deveria ser compreendida como produto de fatores individuais, relacionais e contextuais. Assim, a inclusão dos juízes no modelo de gestão de competências e a incorporação do contexto das unidades judiciais nas avaliações tornam-se medidas essenciais para evitar a objetivação excessiva do trabalho, alinhando-se às advertências de Brandão e Guimarães (2001) sobre os riscos da individualização das práticas avaliativas (Aquino; Borba, 2021).

Por fim, é importante ressaltar os ensinamentos de Bergue (2020) sobre a noção da implantação da GPC que não se traduz como um evento, mas sim processo de aprendizagem da organização, por meio das pessoas, para apropriar e constantemente aperfeiçoar de forma significativa os conceitos essenciais afetos a competências ao seu modo peculiar de funcionar. Isso é, gestão por competências vai além de somente implantar, mas é essencial fazer funcionar no cotidiano da organização a longo prazo.

2.4. DIFICULDADES E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Como etapa introdutória e exploratória para este trabalho, a fim de comparar com os resultados desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa para compreender como os pesquisadores vêm constatando os benefícios e as dificuldades na implantação da GPC na Administração Pública de modo geral. Segundo estudos de Montezano *et al.* (2019c) ao analisar o panorama da produção científica da GPC na Administração Pública Brasileira entre os anos de 2008 e 2018, maioria dos estudos focaram em organizações federais e poder executivo. Os benefícios encontrados referem-se a melhorias organizacionais e individuais. Já as principais dificuldades concernem aspectos metodológicos e conceituais, e falta de suporte organizacional, que precisam ser gerenciados para a efetiva adoção da GPC, a fim de obter ganhos orientados à boa governança da gestão de pessoas. Em complementação ao estudo, foi conduzida uma revisão da literatura sobre GPC e suas dificuldades e benefícios (Ramos; Ribeiro, 2025), utilizando as bases de dados da CAPES, *Science Direct* e *Scopus*, com recorte temporal a partir de 2018, período posterior às atualizações da legislação federal sobre GPC, a partir da qual foram

refinados os critérios de seleção através do *software Parsifal* e encontrados e analisados ao final 9 (nove) artigos diretamente relacionados ao tema, conforme Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Artigos científicos sobre desafios e benefícios na implantação da GPC entre 2018 e 2024

Artigo	Autores	Revista
1. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal (2018)	Von Kriiger, Célia Cristina Pecini; Andrade, Emmanuel Paiva de; Silva, Andreia Maria da; Mourão, Cláudia de Oliveira; Pizzol, Rosa Amelia; Lima, Simone Teixeira Poubel.	Revista do Serviço Público
2. Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira (2019)	Merlin, Higyá Alessandra; de Oliveira, Fernando Faleiros; Neto de Jesus, Djanires Lageano.	Revista Foco
3. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais (2019a)	Montezano, Lana; Silva, Nardiane Balbino da; Marques, Fabrício Barros; Isidro-Filho, Antonio.	Revista Gestão Universitária na América Latina
4. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências (2019b)	Montezano, Lana; Medeiros, Bárbara Novaes; Pinheiro, Andressa Oliveira; Oliveira, César Augusto Assis Mascarenhas de.	Revista Eletrônica Gestão e Sociedade
5. Gestão por competência na justiça eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo (2019)	Montezano, Lana; Silva, Bruna Menezes.	Geo.org
6. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal (2020)	Montezano, Lana; Petry, Iuri Sivinski.	Revista de Administração Faces Journal
7. Implementation of competence management in a public higher education institution: challenges and perspectives (2021)	Silva, Priscila Araujo; de Araujo Cavalcante, Sueli Maria; Silva, Patricia Araujo; Ribeiro Silva, Mara Rosalia.	Revista de Gestão e Secretariado
8. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados (2022)	Dalmau, Marcos B. L.; Silva, Carolina Suelen da; Canto, José Pereira do.	Revista Internacional de Educação Superior
9. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão (2022)	Almeida, Leonardo Alexandrino de; Bianco, Mônica de Fátima.	Gestão Universitária na América Latina

Fonte: elaborado por Ramos e Ribeiro (2025).

A análise detalhada dos artigos selecionados permitiu verificar maior ocorrência na esfera federal, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, bem como pesquisas voltadas ao Poder Judiciário, especificamente na Justiça do Trabalho e Eleitoral, ou seja, na

totalidade trata-se de órgãos federais o que demonstra a escassez de estudos voltados para a GPC em âmbito estadual e a necessidade de aprofundamento acadêmico e de políticas públicas direcionadas para a implementação eficaz desse modelo em diferentes esferas governamentais (Ramos; Ribeiro, 2025).

Os achados indicaram que a GPC pode gerar impactos positivos significativos, tais como o aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos serviços públicos, desenvolvimento contínuo dos servidores e fortalecimento da meritocracia. Além disso, a valorização dos profissionais e o aprimoramento do clima organizacional demonstram que esse modelo contribui para a retenção de talentos e a motivação dos servidores públicos (Ramos; Ribeiro, 2025).

Esquemáticamente, os benefícios identificados na implementação da GPC, estão dispostos no Quadro 6:

Quadro 6 – Benefícios identificados na literatura entre 2018 e 2024.

BENEFÍCIOS	AUTORES
Maior produtividade	Merlin <i>et al.</i> , 2019
Alinhamento estratégico	Montezano, Silva, 2019 Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Qualidade na prestação do serviço público	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018)
Melhorias no desempenho individual e organizacional	Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano, Silva, 2019 Montezano <i>et al.</i> , 2019b Montezano <i>et al.</i> , 2019a Almeida; Bianco, 2022 Merlin <i>et al.</i> , 2019
Melhoria na alocação e movimentação de pessoal	Montezano, Silva, 2019 Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano <i>et al.</i> , 2019b Merlin <i>et al.</i> , 2019
Maior envolvimento com o trabalho	Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Melhoria no clima organizacional	Montezano, Silva, 2019 Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Gestão de carreira do servidor	Montezano, Silva, 2019 Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Motivação dos colaboradores	Merlin <i>et al.</i> , 2019 Silva <i>et al.</i> 2021
Aumento da capacitação e qualificação dos funcionários	Almeida; Bianco, 2022
Melhor comunicação interna	Montezano; Petry, 2020 Dalmau <i>et al.</i> , 2022
Aumento da valorização e profissionalismo da área de gestão de pessoas	Montezano; Petry, 2020
Mapeamento de talentos internos	Dalmau <i>et al.</i> , 2022
Agilidade nos processos	Montezano, Silva, 2019 Silva <i>et al.</i> 2021

BENEFÍCIOS	AUTORES
Impacto positivo na percepção da sociedade em relação às instituições públicas	Merlin <i>et al.</i> , 2019

Fonte: Fonte: elaborado por Ramos e Ribeiro (2025).

No entanto, a implementação da GPC enfrenta desafios substanciais, destacando a descontinuidade administrativa, a necessidade de maior apoio da alta gestão e a importância de sensibilizar os servidores para tornar o processo colaborativo e sustentável ao longo do tempo. Outros fatores relevantes que merecem ser salientados são: a resistência à mudança, limitações estruturais e orçamentárias e a cultura organizacional ainda arraigada em modelos burocráticos. Esses obstáculos tendem a dificultar a adoção plena do modelo e exigem estratégias específicas para sua superação, como a sensibilização e capacitação dos servidores, investimentos em tecnologia e a promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados (Ramos; Ribeiro, 2025).

Quanto aos desafios na implementação da GPC, encontrados na literatura mencionada, estão listadas esquematicamente no Quadro 7:

Quadro 7 – Desafios identificados na literatura entre 2018 e 2024.

DESAFIOS	AUTORES
Desafios estruturais da instituição	Montezano, Silva, 2019 Silva <i>et al.</i> 2021
Falta de regulamentação específica	Dalmau <i>et al.</i> , 2022
Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018)
Falta de pessoas para compor equipe técnica especializada	Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano <i>et al.</i> , 2019b Montezano <i>et al.</i> , 2019a Almeida; Bianco, 2022
Resistência dos servidores à mudança	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Montezano <i>et al.</i> , 2019a Silva <i>et al.</i> 2021 Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Almeida; Bianco, 2022
Necessidade de recursos tecnológicos	Dalmau <i>et al.</i> , 2022
Desafios conceituais e metodológicos do modelo	Montezano, Silva, 2019
Falta de suporte da alta administração e dos gestores	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano; Petry, 2020 Montezano <i>et al.</i> , 2019b Montezano <i>et al.</i> , 2019a Almeida; Bianco, 2022
Limitações na apresentação de resultados à alta administração	Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano; Petry, 2020
Limitações metodológicas e práticas da gestão	Montezano <i>et al.</i> , 2019b

DESAFIOS	AUTORES
por competências	
Dificuldades para contratação de apoio externo	Montezano; Petry, 2020
Restrições orçamentárias	Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Falta de engajamento dos servidores	Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano <i>et al.</i> , 2019b
Despreparo técnico dos profissionais	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Almeida; Bianco, 2022
Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018)
Problema atitudinal vinculado ao “querer fazer”	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018)
Cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Dalmau <i>et al.</i> , 2022 Montezano, Silva, 2019 Montezano <i>et al.</i> , 2019b Merlin <i>et al.</i> , 2019 Silva <i>et al.</i> 2021
Descontinuidade na gestão dos órgãos públicos	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018)
Desmotivação/Desinteresse dos servidores	Silva <i>et al.</i> 2021
Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz”	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Dalmau <i>et al.</i> , 2022
Restrições no processo de comunicação da gestão por competências	Montezano <i>et al.</i> , 2019b Silva <i>et al.</i> 2021
Descompasso entre a previsão legal e a operação efetiva	Von Kriiger <i>et al.</i> (2018) Almeida; Bianco, 2022

Fonte: Fonte: elaborado por Ramos e Ribeiro (2025).

De forma complementar o estudo ainda trouxe possíveis caminhos de superação das dificuldades enfrentadas pelas instituições na implementação da GPC, destacando-se a importância da sensibilização dos servidores, do envolvimento ativo da liderança, da formação de equipes qualificadas, dos investimentos contínuos em tecnologia e capacitação, da comunicação interna eficaz e da institucionalização de políticas de gestão de pessoas. A efetividade da GPC, portanto, depende de esforço conjunto, avaliação permanente e comprometimento organizacional para consolidar uma gestão orientada por competências e voltada ao desenvolvimento e aos resultados (Ramos; Ribeiro, 2025).

Diante desse cenário, conclui-se que a GPC possui grande potencial para transformar a administração pública, tornando-a mais eficiente, inovadora e alinhada às demandas da sociedade contemporânea. No entanto, para que essa transformação se concretize, é imprescindível o engajamento de gestores e servidores, o fortalecimento das políticas institucionais e o investimento contínuo em desenvolvimento humano (Ramos; Ribeiro, 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo tem como área de conhecimento as ciências sociais aplicadas. O objetivo de pesquisa é descritivo, buscando investigar e descrever os fenômenos relacionados à GPC nos Tribunais de Justiça estaduais do Brasil. Conforme Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022), pesquisas descritivas têm o objetivo de expor características de determinada população ou fenômeno, analisando sua ocorrência em um ambiente específico.

A pesquisa adota uma natureza mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. Segundo Creswell (2021) a abordagem qualitativa inclui revisão de literatura e pesquisa documental, além da análise das respostas abertas do questionário e a abordagem quantitativa ocorre por meio da estatística descritiva, possibilitando a mensuração das percepções dos participantes.

O raciocínio lógico conclusivo adotado na pesquisa é indutivo, uma vez que parte da observação de dados empíricos coletados permitindo a identificação de padrões a partir dos quais foram construídas conclusões gerais (Hegenberg; Araújo; Hegenberg, 2012).

A procedência dos dados coletados é de fonte primária, sendo aqueles ainda não levantados. São dados coletados, em primeira mão pelo pesquisador, que objetiva atender às necessidades específicas da pesquisa em execução (Jesus-Lopes, Maciel; Casagrande, 2022).

Contudo, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, de caráter exploratório, conduzida por meio de levantamento do tipo *survey*. Conforme Creswell (2021), essa espécie de pesquisa pode ser definida como uma estratégia de inquérito a qual fornece descrição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma determinada amostra.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa compreende os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil, especificamente aqueles envolvidos na aplicação da GPC. O universo da pesquisa foi para os 27 gestores/chefes das unidades ou repartições competentes de cada tribunal estadual. No entanto, alguns tribunais optaram por não participar do levantamento, resultando ao final na participação de 15 tribunais estaduais de diferentes regiões do país. O total de respostas válidas alcançou 32, contemplando situações em que mais de um representante de um mesmo tribunal participou do questionário, o que

enriqueceu a análise dos resultados ao incorporar visões distintas sobre o mesmo contexto institucional. Todas as respostas foram consolidadas e consideradas no cálculo percentual.

A amostra é não probabilística por julgamento (intencional), na qual os respondentes são selecionados deliberadamente por sua atuação direta no tema abordado, caracterizando-os como informantes-chave (Yin, 2017). A escolha desse critério se justifica pela necessidade de contar com participantes que possuam conhecimento técnico e experiência prática na GPC, garantindo informações mais qualificadas sobre o tema.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi estruturada com a aplicação de questionário semiestruturado do tipo *Survey* (Apêndice B), permitindo captar percepções e opiniões de forma sistemática, servindo de base para comparações e inferências. O método *Survey*, segundo Freitas *et al.* (2000), se aplicado em contextos organizacionais ganha maior validade quando os respondentes possuem conhecimento técnico sobre o tema pesquisado.

O questionário foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e estruturado com base nos protocolos de pesquisa de Montezano e Silva (2019) e Montezano e França (2024), que investigaram a implementação da GPC, respectivamente, na Justiça Eleitoral e nas Secretarias Estaduais. O instrumento foi adaptado ao contexto dos Tribunais de Justiça Estaduais, incorporando questões específicas sobre a utilização do Guia do CNJ como referência para a GPC, bem como sobre os desafios e benefícios apontados na literatura.

O questionário foi dividido em cinco partes e continha questões abertas e fechadas, respondidas de forma anônima e sem a presença do pesquisador. A primeira parte abordou o conhecimento sobre a GPC e sua previsão no planejamento estratégico dos tribunais. A segunda parte foi direcionada às instituições que ainda não haviam implantado a GPC, buscando identificar as motivações, as etapas de planejamento e a previsão de implantação. A terceira parte contemplou os tribunais que já haviam implantado o modelo, investigando o ano de adoção, as fontes de informação utilizadas, os subsistemas de gestão de pessoas baseados na GPC e as etapas realizadas conforme o modelo proposto pelo CNJ. A quarta parte avaliou os desafios e benefícios percebidos, por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, enquanto a quinta parte reuniu informações sobre o perfil dos respondentes, incluindo sexo, idade, escolaridade, formação acadêmica, tempo de atuação na gestão de pessoas e experiência com a GPC.

A coleta foi conduzida entre os meses de maio e julho de 2025, mediante envio do *link* do questionário por e-mail institucional, aos gestores da área de Recursos Humanos dos Tribunais de Justiça Estaduais disponibilizados nos *sites* oficiais dos tribunais. Em um primeiro momento, o convite à participação foi encaminhado diretamente ao setor responsável pela gestão por competências em cada tribunal. Contudo, diante da baixa taxa de adesão inicial, tornou-se necessário recorrer às ouvidorias dos tribunais como meio de intermediação para garantir que o questionário alcançasse os gestores designados, por se tratar do canal oficial de comunicação entre o cidadão e o órgão público. Ainda assim, alguns tribunais não enviaram respostas o que limitou parcialmente a abrangência do estudo.

3.4. ESCALA DE MENSURAÇÃO

As questões escalares utilizam a escala de *Likert* de cinco pontos. Para avaliar os desafios da implantação da GPC, os respondentes indicaram o impacto de cada item em uma escala de: “dificultou muito” (1) a “facilitou muito” (5). Já para a análise dos benefícios, a escala varia de: “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), permitindo uma análise quantitativa das percepções dos participantes.

Segundo Martins e Cornacchione (2021) um item de *Likert* consiste em uma única afirmação acerca de determinado objeto de análise, diante da qual o respondente expressa seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordinal, geralmente composta cinco ou sete pontos simetricamente distribuídos em torno de um ponto médio. Embora o item de *Likert* possua, em essência, nível de mensuração ordinal, quando construído de forma adequada — com categorias claras, simétricas e equidistantes — pode ser tratado, sob determinadas condições, como uma medida de natureza intervalar, permitindo a aplicação de estatísticas descritivas e inferenciais.

A escala de *Likert*, por sua vez, corresponde a um conjunto estruturado de itens de *Likert* que, somados, resultam em um escore representativo da posição do respondente em relação ao construto avaliado. Essa escala busca transformar variáveis qualitativas em indicadores quantitativos, viabilizando análises mais robustas em pesquisas sociais (Martins; Cornacchione, 2021).

A escala *Likert* é considerada pesquisa quantitativa porque converte opiniões e sentimentos em dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente. Apesar da coleta de informações subjetivas (como nível de concordância), a natureza numérica das respostas permite que se aplique análises como médias e percentuais (Martins; Cornacchione, 2021).

Considerando o caráter descritivo exploratório da pesquisa e o objetivo de captar percepções gerenciais, optou-se pela análise descritiva da escala *Likert*, sem pretensão de inferência estatística.

Além das médias obtidas a partir da escala *Likert*, foram calculadas medidas de dispersão, especificamente o desvio-padrão, com o objetivo de avaliar o grau de homogeneidade ou divergência das percepções dos respondentes em relação aos itens analisados. O desvio-padrão permitiu identificar se as respostas se concentraram em torno da média, indicando maior consenso, ou se apresentaram maior variabilidade, evidenciando percepções distintas entre os gestores participantes da pesquisa.

3.5. DA ANÁLISE DOS DADOS

Com o encerramento do prazo de resposta, o questionário foi finalizado e as informações coletadas foram consolidadas. As respostas obtidas foram exportadas e tabuladas em planilhas eletrônicas, sendo posteriormente tratadas por meio de análise estatística descritiva e análise qualitativa de conteúdo, conforme o tipo de questão e o objetivo analítico.

As questões fechadas foram analisadas por estatística descritiva, utilizando frequências percentuais, o que possibilitou identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes. As escalas de *Likert* foram interpretadas de forma descritiva, considerando a distribuição das respostas entre os níveis de concordância e discordância. Já as questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme o método de Bardin (2016), permitindo a identificação de temas e percepções recorrentes entre os respondentes, formando uma nuvem de palavras.

3.6. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

O Produto Técnico Tecnológico (PTT) desenvolvido tem por objetivo de impulsionar o conhecimento e promover formação continuada e capacitação permanente dos gestores, garantindo continuidade nas práticas de modernização da gestão de pessoas.

Trata-se de um projeto-piloto com potencial para ser replicado em outros tribunais estaduais, conforme suas especificidades. Inicialmente direcionado a gestores e equipes de gestão do Judiciário Estadual de Mato Grosso do Sul.

O PTT foi elaborado utilizando os cursos desenvolvidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e como modelo o curso oferecido pela Receita Federal e adaptado para o TJMS.

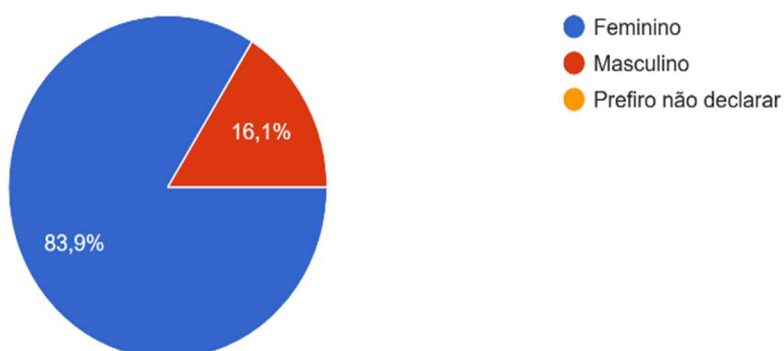
O curso proposto tem a recomendação de ser presencial, para melhor aderência, com uma carga horária total de 40 horas, dividido em 3 módulos, focando na realidade do Tribunal escolhido como projeto-piloto, promovendo uma formação prática e contextualizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

Os resultados mostraram uma predominância do sexo feminino: dos 31 participantes que responderam a esta etapa da pesquisa, 26 eram mulheres (83,9%), enquanto 5 eram homens (16,1%). Nenhum respondente selecionou a categoria “Prefiro não declarar”.

Figura 6 – Sexo dos respondentes.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esse dado indica uma forte representatividade feminina entre os respondentes, possivelmente relacionada ao perfil dos servidores que atuam nas áreas de gestão de pessoas e administração nos tribunais.

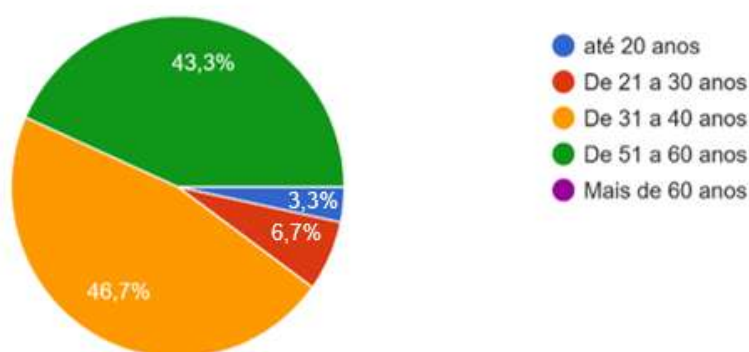
Os dados mostram que a maior parte dos respondentes pertence a um perfil etário intermediário e experiente, composto por 13 servidores entre 31 e 40 anos e 13 servidores entre 51 e 60 anos, considerando apenas que 30 foram os que responderam a questão da faixa etária.

Verificou-se a presença tanto profissionais em fase de consolidação da carreira quanto servidores em estágio de maturidade profissional, sugerindo que a GPC está sendo discutida

principalmente por indivíduos com trajetória consolidada e vivência institucional, fatores que podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre a temática estudada. A média de idade foi de aproximadamente 40,5 anos, reforçando esse predomínio de um público mais maduro.

Por outro lado, observou-se baixa participação de servidores mais jovens, com apenas 2 respondentes entre 21 e 30 anos e 1 participante com até 20 anos, representando cerca de 10% do total. Esse cenário pode estar relacionado à própria dinâmica de ingresso no Judiciário, que tende a ocorrer em idades mais avançadas, mas também indica a necessidade de ampliar o engajamento das novas gerações, especialmente em iniciativas de inovação e modernização da gestão de pessoas. A sub-representação desse grupo etário revela uma oportunidade estratégica para incorporar perspectivas mais jovens à construção de políticas de GPC, fortalecendo a diversidade geracional e ampliando o potencial de transformação institucional, conforme mostra a Figura 7 abaixo.

Figura 7 – Faixa etária dos respondentes.

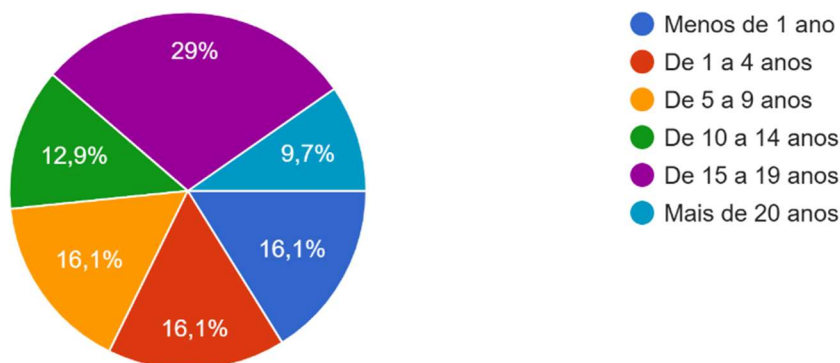


Fonte: dados da pesquisa (2025).

Essa predominância sugere que a GPC está sendo discutida principalmente por servidores que já possuem trajetória consolidada e vivência institucional, o que pode contribuir para uma maior compreensão dos desafios e potencialidades do modelo.

Quanto ao tempo de experiência na área de gestão de pessoas, destaca-se que das 31 respostas 9 disseram ter entre 15 a 19 anos de experiência na área (29%), 4 participantes entre 10 a 14 anos (12,9%) e 3 participantes com mais de 20 anos na área (9,7%), demonstrando que o grupo pesquisado é composto majoritariamente (51,6% somados) por profissionais com trajetória consolidada, capazes de avaliar de forma crítica os desafios e avanços da GPC nos Tribunais.

Figura 8 – Tempo de experiência em gestão de pessoas.

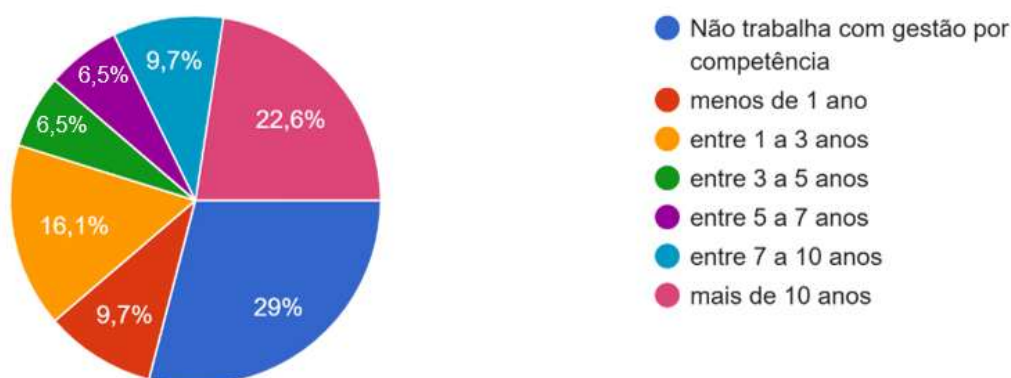


Fonte: dados da pesquisa (2025).

No entanto, também chama atenção a presença de respondentes iniciantes (menos de 1 ano e até 4 anos – 32,2% somados), o que mostra uma renovação parcial do quadro. Esse equilíbrio entre profissionais experientes e recém-ingressos pode ser positivo, pois favorece tanto a manutenção do conhecimento institucional quanto a incorporação de novas perspectivas e práticas inovadoras.

Quanto ao tempo de experiência com a GPC, a análise demonstra que quase um terço dos respondentes (29%) não trabalha diretamente com o modelo, esse fato permite entender que, embora esteja previsto ou em implantação em muitos Tribunais, ele ainda não alcançou todos os setores ou servidores, conforme mostra a Figura 9:

Figura 9 – Tempo de experiência em GPC.

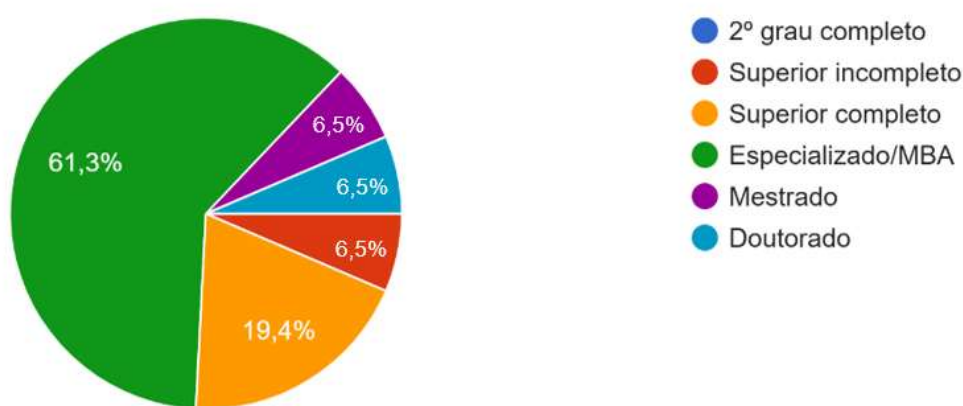


Fonte: dados da pesquisa (2025).

Por outro lado, um grupo expressivo de profissionais experientes (22,6%) atua há mais de 10 anos com o modelo, o que mostra a condição de parte dos tribunais, já acumular uma trajetória significativa nessa prática.

Quanto à escolaridade, dos 32 participantes, um não respondeu, 19 (mais de 60%) possui especialização ou MBA, seguido de 8 servidores com nível superior completo (19,4%). Além disso, observa-se a presença de 2 doutores e 2 mestres (13% somados), o que reforça o caráter altamente qualificado dos respondentes.

Figura 10 – Nível de escolaridade dos respondentes.

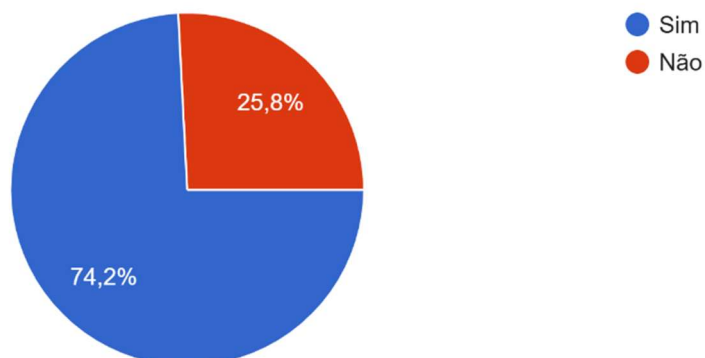


Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esse perfil de elevada escolaridade é coerente com a tendência do setor público em áreas estratégicas, especialmente no Poder Judiciário, onde a gestão de pessoas e a implantação de novos modelos, como a GPC, exigem conhecimento técnico, visão crítica e capacidade de análise

No que tange à experiência, três em cada quatro participantes tiveram formação em Administração ou estudaram conteúdos relacionados à gestão de pessoas durante sua trajetória acadêmica. Esse dado sugere que o grupo pesquisado possui base teórica prévia para compreender conceitos como GPC, favorecendo a assimilação e aplicação do modelo:

Figura 11 – Formação em Administração ou aulas de gestão de pessoas na graduação.

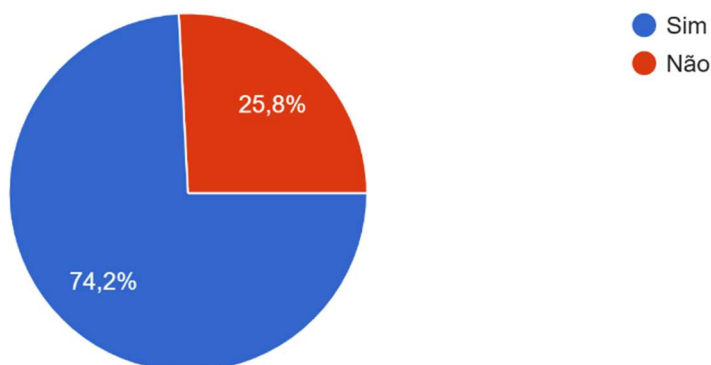


Fonte: dados da pesquisa (2025).

Por outro lado, a presença de quase um quarto dos respondentes sem contato formal com a área (25,8%) mostra a existência de lacunas de formação que podem dificultar a plena aplicação da GPC. Isso confirma a necessidade de ações de aprendizagem para transferência do conhecimento e efetiva implantação da GPC nas organizações (Montezano *et al.*, 2019c).

Os resultados revelam que a maioria dos participantes já participou de cursos ofertados pelas Escolas dos Tribunais sobre GPC. Isso sugere um esforço institucional de capacitação, alinhado às diretrizes estabelecidas pelo CNJ na Resolução nº 192/2014 e na Resolução nº 240/2016, o qual reforçam a necessidade de formação continuada e desenvolvimento estratégico dos servidores.

Figura 12 – Participação em cursos da Escola do Tribunal sobre GPC.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esse dado reforça o papel das Escolas Judiciais como importante vetor para a disseminação do modelo, conforme destacam Martins (2023) e ENFAM (2017). A capacitação

contínua oferecida nesses espaços favorece não apenas a compreensão conceitual da GPC, mas também sua aplicação prática nos subsistemas de gestão de pessoas. Entretanto, observa-se que cerca de um quarto dos respondentes (25,8%) nunca participou de tais cursos, fato este, um indicativo da necessidade de ampliar o alcance das formações.

4.2. DOS TRIBUNAIS PARTICIPANTES E REPRESENTATIVIDADE DA AMOSTRA

A pesquisa aplicada aos gestores de recursos humanos dos Tribunais de Justiça Estaduais contou com 32 respondentes, dos quais 2 não declararam o estado de origem. Embora o questionário tenha sido originalmente destinado a um único gestor por tribunal, alguns Tribunais de Justiça enviaram mais de um participante, o que influenciou diretamente a composição da amostra.

Dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais existentes no país, 15 tribunais diferentes notoriamente participaram efetivamente da pesquisa, sem considerar os dois respondentes que não identificaram a região pertencente na pesquisa. Entre os participantes, observou-se sobrerepresentação de alguns tribunais, que responderam ao questionário mais de uma vez, enquanto os demais enviaram apenas um participante. Esse desequilíbrio faz com que determinadas realidades institucionais tenham maior peso relativo nos resultados.

Considerando a distribuição regional dos tribunais, a pesquisa alcançou participação em todas as regiões do país, ainda que com intensidades distintas. As regiões Centro-Oeste (75%), Norte (71,4%) e Sul (66,7%) apresentaram os maiores índices de adesão em relação ao total de tribunais existentes em suas áreas. Já as regiões Sudeste (50%) e Nordeste (33,3%) registraram participação proporcionalmente menor, revelando um engajamento institucional heterogêneo.

É importante destacar que esses percentuais regionais se referem apenas à proporção de tribunais participantes, e não ao peso real das respostas por região. Como alguns tribunais enviaram múltiplos respondentes, notadamente o TJRR, TJRJ e TJDFT, há uma sobrerepresentação de determinadas unidades judiciais, de modo que os achados refletem mais intensamente a percepção desses tribunais. Assim, embora a pesquisa possua abrangência nacional, sua representatividade institucional não é plenamente equilibrada, e os resultados devem ser interpretados como expressões das percepções dos gestores respondentes, e não como um retrato estatisticamente proporcional de todos os Tribunais de Justiça brasileiros.

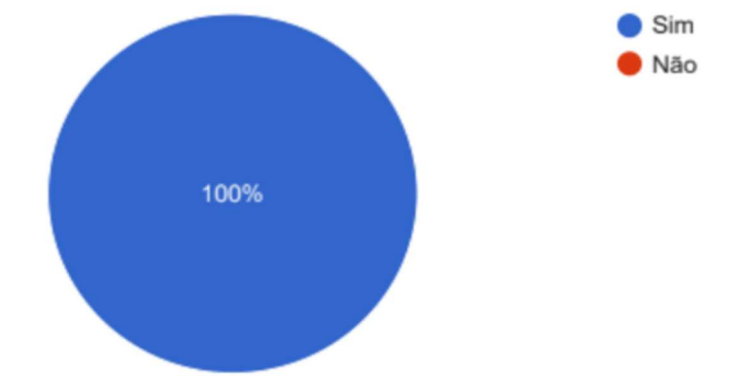
Apesar de alguns tribunais não terem participado, mesmo após o envio da pesquisa por meio de e-mail institucional e pela ouvidoria, o número de respondentes é suficiente para identificar tendências gerais, pontos de convergência e desafios recorrentes enfrentados na

implantação da GPC no Poder Judiciário Estadual. A amostra permite, portanto, uma análise consistente sobre a realidade pesquisada, ainda que com as devidas cautelas quanto à distribuição desigual entre as unidades participantes.

4.3. ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS

Os resultados confirmam que há pleno conhecimento do modelo entre os gestores pesquisados, alinhando-se às orientações da literatura nacional e internacional. Assim, esse dado corrobora a literatura de Brandão e Guimarães (2001), que já apontavam a consolidação da GPC como referência para a gestão estratégica de pessoas no setor público. Além disso, confirma as orientações da OCDE (2010), que recomendava a adoção de quadros referenciais de competências pelos governos como forma de alinhar os servidores aos objetivos organizacionais.

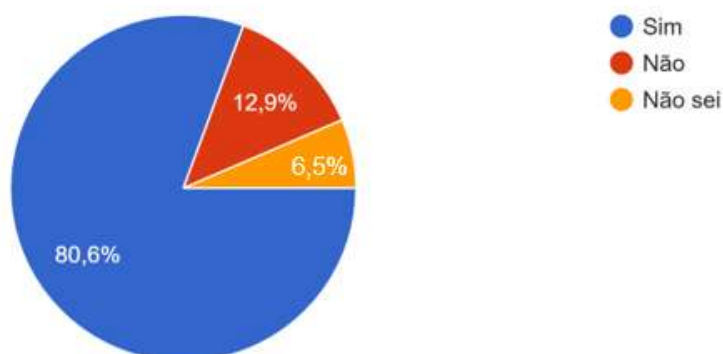
Figura 13 – Conhecimento dos gestores sobre o modelo de GPC (Pergunta 1, parte 1).



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025).

Apesar desse conhecimento generalizado, os resultados revelaram um descompasso entre intenção estratégica e execução prática. Quando questionados se a implantação da GPC estava prevista no planejamento estratégico do Tribunal, 80,6% responderam positivamente, 12,9% responderam que “não” e 6,5% responderam que não sabiam, conforme apresentado pela Figura 14 a seguir.

Figura 14 – Previsão no planejamento estratégico dos Tribunais (Pergunta 2, parte 1).

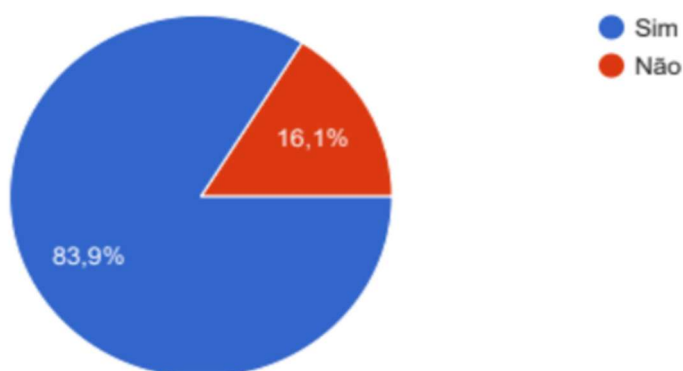


Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esse panorama sugere que os tribunais estão estabelecendo a GPC como objetivos a serem alcançados em suas gestões através da previsão nos planejamentos estratégicos organizacionais, ainda que forma apenas normativa. Neste sentido cabe destacar as reflexões de Brandão e Bahry (2022), segundo os quais a GPC perde efetividade quando não é tratada como um processo organizacional contínuo e integrado, mas apenas como uma diretriz formal desprovida de desdobramentos operacionais consistentes.

Questionados sobre se organização já conduziu alguma etapa do processo implantação da GPC (mesmo que não tenha finalizado), 5 respondentes, ou seja, 16,1% afirmaram que a instituição não conduziu nenhuma etapa efetiva de implantação, enquanto a maioria (83,9%) declarou que já iniciou alguma etapa da implementação.

Figura 15 – Etapas já realizadas na implantação da GPC (Pergunta 3, parte 1).



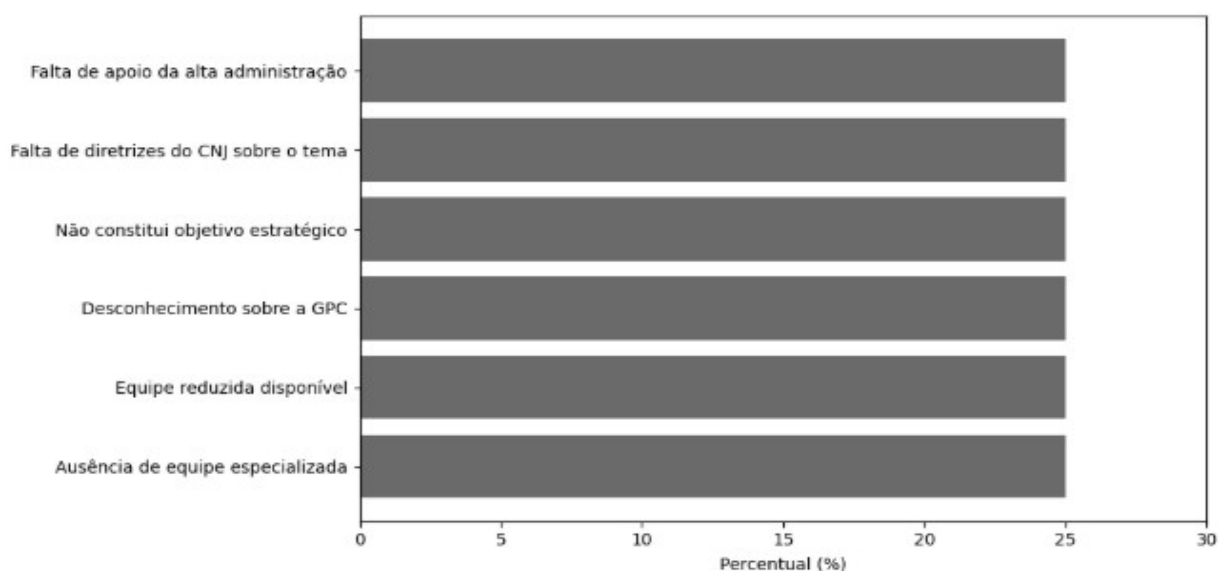
Fonte: dados da pesquisa (2025).

O fato de 16,1% dos respondentes não terem iniciado nenhuma etapa demonstra que há Tribunais resistentes ou com dificuldades estruturais para implantar a GPC. Assim, a avaliação inicial do estágio de implantação mostra que, embora a GPC esteja presente como diretriz estratégica e como discurso organizacional, sua efetiva operacionalização, ainda depende de superação de barreiras internas. Isso reforça o argumento de Alles (2006) de que a GPC requer planejamento estratégico claro e investimento institucional, condições que nem sempre estão presentes de forma uniforme no setor público.

4.4. TRIBUNAIS QUE AINDA NÃO IMPLEMENTARAM A GPC

Na segunda parte da pesquisa, realizada apenas para àqueles que não implementaram o modelo, houve o questionamento sobre as razões para a não implantação, cujas respostas concentram-se em fatores estruturais e culturais, como falta de apoio da alta administração, ausência de diretrizes claras do CNJ, recursos escassos e equipes reduzidas, conforme Figura 16 abaixo:

Figura 16-Motivos para a não implantação da GPC (Pergunta 4, parte 2).



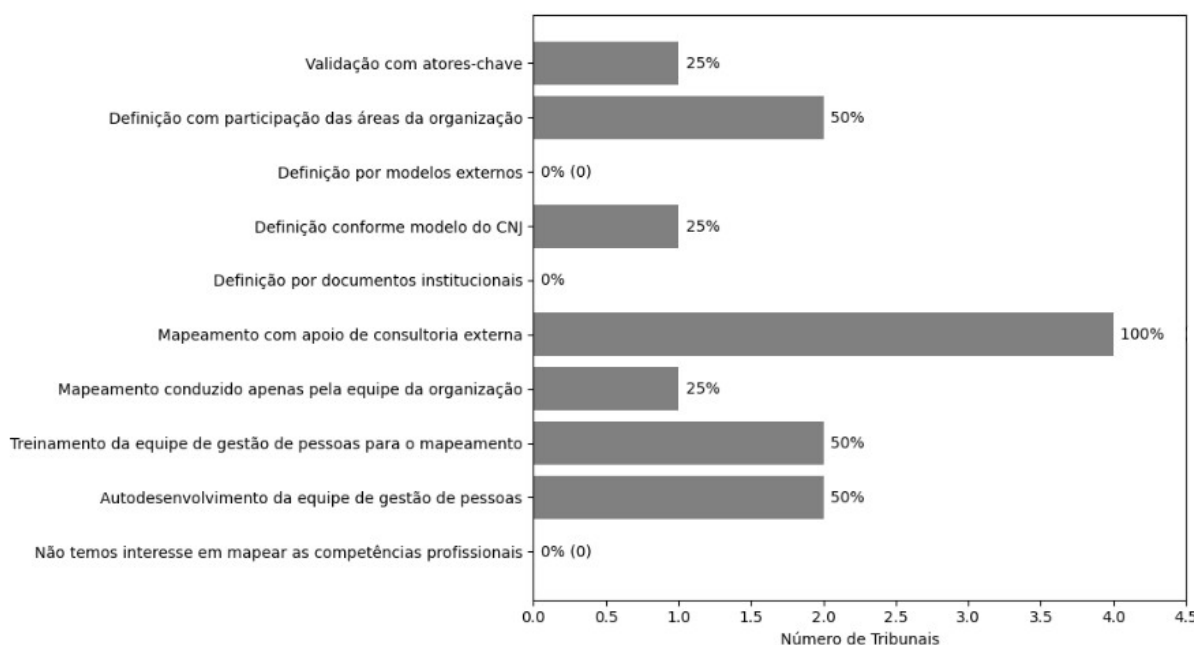
Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quando questionados sobre a existência de um prognóstico para a implementação da GPC em seus tribunais, os participantes apresentaram respostas bastante dispersas. Entre os quatro respondentes, dois declararam não possuir informação clara (“Não tenho essa

informação” e “Não sei”), um indicou ausência de previsão explícita (“não”), e apenas um respondeu com uma data estimada, apontando o ano de 2026, como horizonte para implantação, um deles não respondeu.

Quando questionados sobre quais ações consideram necessárias para a condução do processo destaca-se a necessidade de contratação de consultoria, em que todos os respondentes concordam (100%), seguido de “Autodesenvolvimento da equipe de gestão de pessoas” (50%), “Participação da equipe de gestão de pessoas em treinamento” (50%), “Definição de competências com base em levantamento de informações com as áreas da organização” (50%), “Condução do mapeamento de competências apenas pela própria equipe da organização” (25%), “Definição de competência com base no modelo incentivado pelo CNJ” (25%) e “Validação de competências com atores chaves vinculados ao tema da competência definida” (25%), conforme demonstrativo da Figura 17 abaixo:

Figura 17 – Ações consideradas necessárias para a implantação da GPC (Pergunta 5, parte 2).



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O destaque é a unanimidade para a condução do mapeamento pela área de gestão de pessoas, reforçando o papel central dessa unidade na coordenação técnica e metodológica do processo. Isso dialoga com o que afirmam Brandão e Bahry (2022), ao salientar que o mapeamento de competências requer metodologias sistemáticas e alinhamento institucional para que seja efetivo.

No conjunto, as respostas indicam que os tribunais reconhecem tanto a necessidade de apoio técnico especializado quanto a importância de desenvolver capacidades internas para consolidar um ciclo contínuo de GPC. A conclusão principal que se impõe é que a maturidade da GPC no Judiciário depende de um equilíbrio entre consultoria externa, capacitação interna, participação institucional e alinhamento às diretrizes do CNJ, elementos os quais, quando articulados, favorecem a implantação efetiva, sustentável e alinhada aos objetivos estratégicos das organizações.

4.4.1. Dificuldades para a falta de implementação

Quanto à falta de implementação da GPC quanto aos tribunais que ainda não implementaram o sistema, considera-se 5 tribunais entre os respondentes os quais não implementaram o modelo, apenas 3 responderam à questão sobre as dificuldades da não implementação. O número de respostas válidas variou entre os itens avaliados, uma vez que nem todos os participantes responderam a todos os aspectos. As médias da escala *Likert* foram calculadas considerando exclusivamente as respostas efetivamente registradas para cada item. Os resultados evidenciam que os principais entraves estão relacionados a fatores estruturais e de gestão, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1-Dificuldades para que a implantação da GPC no Tribunal não fosse executada (pergunta 7, parte 2).

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média <i>Likert</i>	Desvio-padrão
Regulamentação específica	0,0	66,7	33,3	0,0	0,0	2,33	0,58
Estrutura da instituição	33,3	0	66,7	0,0	0,0	2,33	1,15
Atuação da alta administração quanto ao apoio para implantação	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	2,00	1,00
Alteração periódica na gestão do Tribunal	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	1,67	0,58
Aspectos da cultura organizacional que impactam os	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	2,00	1,00

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média Likert	Desvio-padrão
processos de mudança							
Recursos humanos disponíveis para a implantação	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	2,00	1,00
Nível de capacitação técnica da equipe envolvida na implantação	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	2,67	0,58
Disponibilidade e estruturação do conhecimento institucional acumulado	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	2,00	1,00
Disponibilidade de serviços externos de apoio	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	1,67	0,58
Nível de envolvimento de servidores e gestores no processo de implantação	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	3,33	0,58
Aspectos metodológicos inerentes à definição de competências	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	2,67	0,58
Disponibilidade financeira para investir em ações de implantação	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	2,33	1,15
Disponibilidade de recursos tecnológicos	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	3,00	0,71
Aspectos metodológicos e práticos envolvidos na GPC	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0	3,00	1,00
Comunicação dos resultados da GPC à alta administração	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0	3,00	1,00
Clareza e alcance da comunicação sobre a GPC	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	2,67	0,58
Percepções sobre a aplicabilidade da GPC no serviço público	0,0	33,3	33,3	0,0	33,3	3,33	1,15

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média <i>Likert</i>	Desvio-padrão
Alinhamento entre a previsão legal e a operação efetiva	0,0	33,3	33,3	0,0	33,3	3,33	1,15
Disposição e comprometimento para a implementação da GPC	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	2,67	0,58
Nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	2,50	0,71

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os resultados demonstram que a não implementação da GPC no tribunal esteve predominantemente associada a fatores de natureza estrutural, organizacional e gerencial. Destacam-se, com médias *Likert* mais baixas, a alteração periódica na gestão do Tribunal, a disponibilidade de serviços externos de apoio e a estrutura da instituição, aspectos os quais concentraram maior percentual de respostas nos níveis “dificultou muito” e “dificultou pouco”. Por outro lado, itens relacionados à aplicabilidade da GPC no serviço público, ao alinhamento entre a previsão legal e a operação efetiva e ao envolvimento de servidores e gestores apresentaram médias mais elevadas, indicando percepção menos negativa ou, em alguns casos, tendência à facilitação. Observa-se, ainda, que diversos aspectos foram majoritariamente avaliados como “não influenciou”, sugerindo heterogeneidade nas experiências institucionais.

Ressalta-se que o item “disponibilidade de recursos tecnológicos” e “nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho” tiveram apenas duas respostas, o que gerou o percentual de cinquenta por cento em duas colunas.

Ressalta-se que, em razão do número limitado de respondentes, os resultados devem ser interpretados com cautela, não permitindo generalizações, mas oferecendo indícios sobre os principais fatores que dificultaram a adoção da GPC no contexto institucional analisado.

Além das médias da escala *Likert*, calculou-se ainda o desvio-padrão dos itens analisados, com o objetivo de verificar o grau de dispersão das percepções dos respondentes. Observa-se que itens associados a fatores estruturais e institucionais, como alteração periódica na gestão, estrutura da instituição e disponibilidade de serviços externos de apoio, apresentaram desvios-padrão mais elevados, indicando maior heterogeneidade de percepções. Em

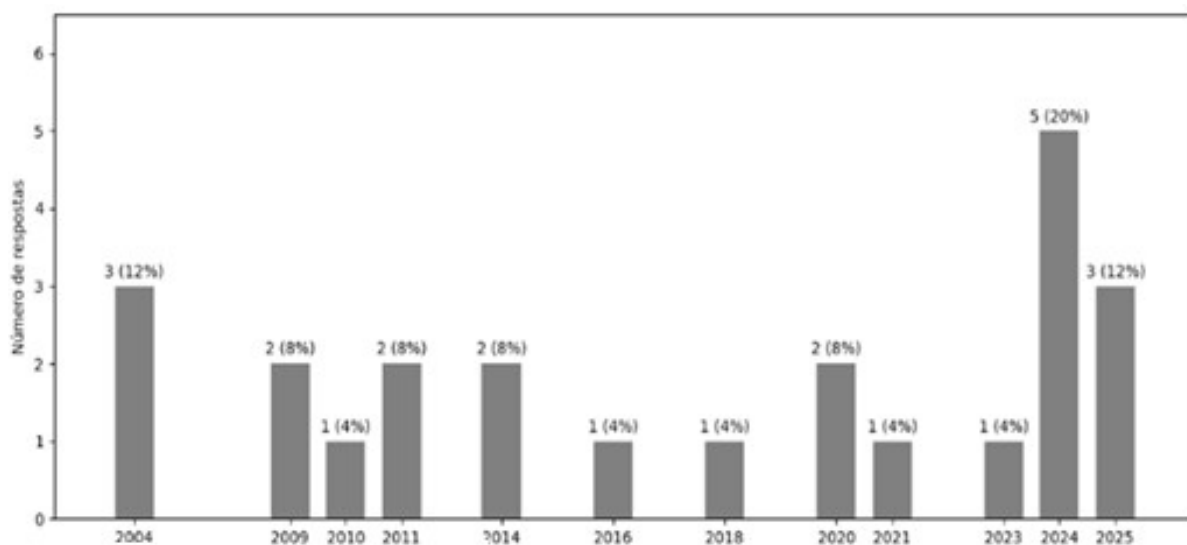
contrapartida, aspectos como regulamentação específica, capacitação técnica da equipe e clareza da comunicação apresentaram menor dispersão, sugerindo maior consenso entre os participantes quanto à influência desses fatores na implementação da GCP.

O estudo preliminar desenvolvido (Ramos; Ribeiro, 2025) confirma o resultado da pesquisa que destaca desafios como barreiras culturais, descontinuidade administrativa e necessidade de apoio da alta gestão como dificuldades confirmadas pela pesquisa empírica. Isso demonstra que os entraves presentes no Judiciário dialogam diretamente com os desafios já apontados por pesquisadores (Von Krüger *et al.*, 2018; Dalmau *et al.*, 2022; Montezano; Petry, 2020; Montezano *et al.*, 2019a; 2019b; Almeida; Bianco, 2022), reforçando a necessidade de políticas consistentes para que os benefícios da GPC possam se disseminar de forma mais uniforme entre os tribunais estaduais.

4.5. DOS TRIBUNAIS QUE JÁ INICIARAM A IMPLANTAÇÃO DA GPC

Os 83,9% dos participantes da pesquisa afirmaram já ter iniciado o processo de implantação da GPC foram conduzidos à parte 3 do questionário. Em princípio foi questionado sobre o ano de início da implantação e o resultado sugere a ocorrência de uma condução não linear e fragmentada, com diferentes ondas de adoção ao longo dos anos. O primeiro movimento relevante aparece em 2004, quando 12% dos Tribunais iniciaram o processo. Nos anos seguintes, houve registros pontuais de novos inícios em 2007 (4%), 2008 (8%), 2010 (8%) e 2012 (8%), sugerindo uma adesão inicial tímida e esparsa, conforme demonstra a Figura 18:

Figura 18 – Ano de início da implantação da GPC no Tribunal (Pergunta 4, parte 3).



Fonte: Resultado da pesquisa (2025).

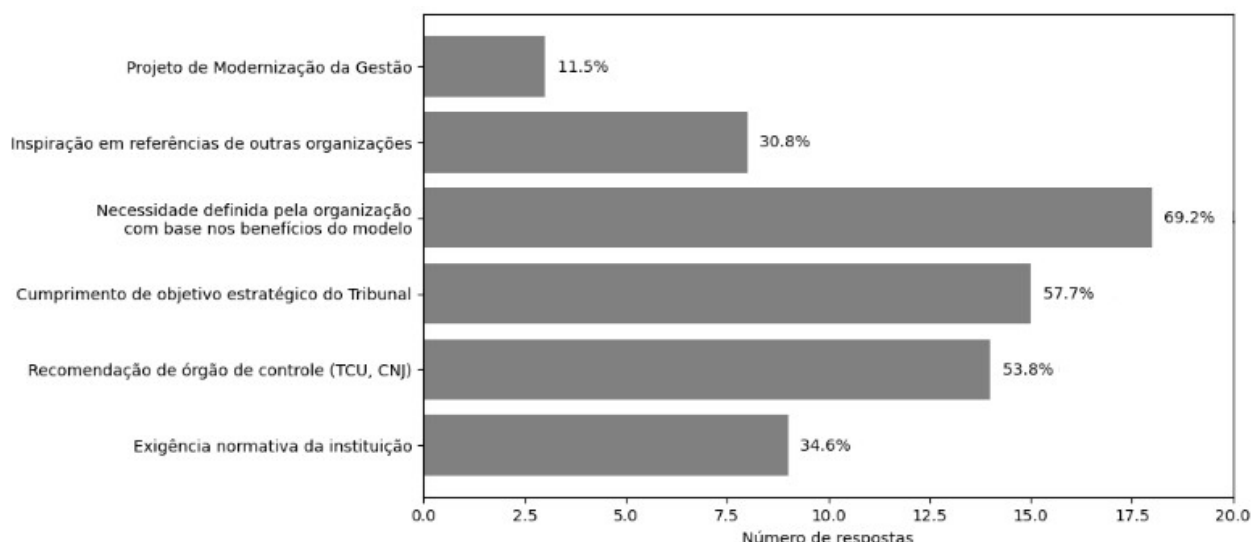
Entre 2014 e 2023, observa-se um período de baixa adesão, com percentuais variando de apenas 4% a 8% em anos isolados, sem crescimento significativo. Esse comportamento confirma análises de Montezano e Petry (2020), que apontam a dificuldade de consolidação da GPC no setor público, marcada por avanços limitados e descontinuidade administrativa.

O destaque, entretanto, é o ano de 2024, quando 20% dos Tribunais afirmaram ter dado início à implantação da GPC, configurando o maior pico de adesão em todo o período. Além disso, 2025 aparece com 12% de previsão de início, indicando que o tema se fortaleceu recentemente e deve permanecer em expansão. Esse avanço pode estar relacionado à intensificação de normativos do CNJ, como a Resolução nº 325/2020, que estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026, incluindo diretrizes de valorização e desenvolvimento de pessoas.

Assim, os dados sugerem que a GPC está passando por uma fase de retomada e expansão, após anos de avanços pontuais. Esse movimento recente corrobora o estudo preliminar de Ramos e Ribeiro (2025), que destacam a crescente pressão institucional para a adoção do modelo, mas também reforçam a necessidade de planejamento estratégico, engajamento das lideranças e institucionalização, como já advertiam Alles (2006) e Brandão e Bahry (2022).

Ao analisar os motivos para a implantação da GPC em suas instituições, os gestores reconhecem que o modelo trará benefícios à organização (69,2%). Contudo, observa-se que a adoção da GPC também é fortemente impulsionada pelo cumprimento de metas estratégicas estabelecidas pelo tribunal (57,7%), pelas recomendações dos órgãos de controle, como CNJ e TCU (53,8%), e pela existência de exigências normativas internas (34,6%). No item “outros” um dos tribunais acrescentou como motivação “Projeto de modernização da gestão”, conforme dados colacionados abaixo:

Figura 19 – Motivos para a implantação da GPC (Pergunta 5, parte 3).



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esses dados trazem como motivações principais uma combinação entre pressões coercitivas (órgãos de controle), pressões normativas (exigências legais) e motivações internas (estratégia e necessidade organizacional), evidenciando que sem diretrizes formais e sem a definição de metas obrigatórias, os órgãos tendem a não priorizar ações estruturantes como a GPC. Assim, torna-se fundamental que a instituição estabeleça normativas claras e mecanismos de acompanhamento, de modo a assegurar o controle, a continuidade e a efetiva execução das iniciativas relacionadas à GPC.

Questionados sobre as fontes de informação utilizadas, destaca-se que 80% dos gestores apontaram a participação em cursos específicos sobre GPC, como a principal fonte de compreensão do modelo, evidenciando o quanto a oferta de capacitações estruturadas é essencial para que os servidores entendam a lógica, os benefícios e a necessidade da implantação da GPC. Verifica-se ainda a forte presença da pesquisa em atos normativos (64%) e na aplicação de guias do CNJ (52%), indicando o reconhecimento dos tribunais da relevância dos marcos regulatórios como referência. Por outro lado, observa-se que a busca por modelos acadêmicos (28%) e experiências internacionais (40%), ainda é relativamente baixa, o que pode limitar a inovação e a adoção de práticas mais avançadas no processo de implantação da GPC, conforme mostra a Figura 20:

Figura 20 – Fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento da GPC (Pergunta 6, parte 3).



Fonte: dados da pesquisa (2025).

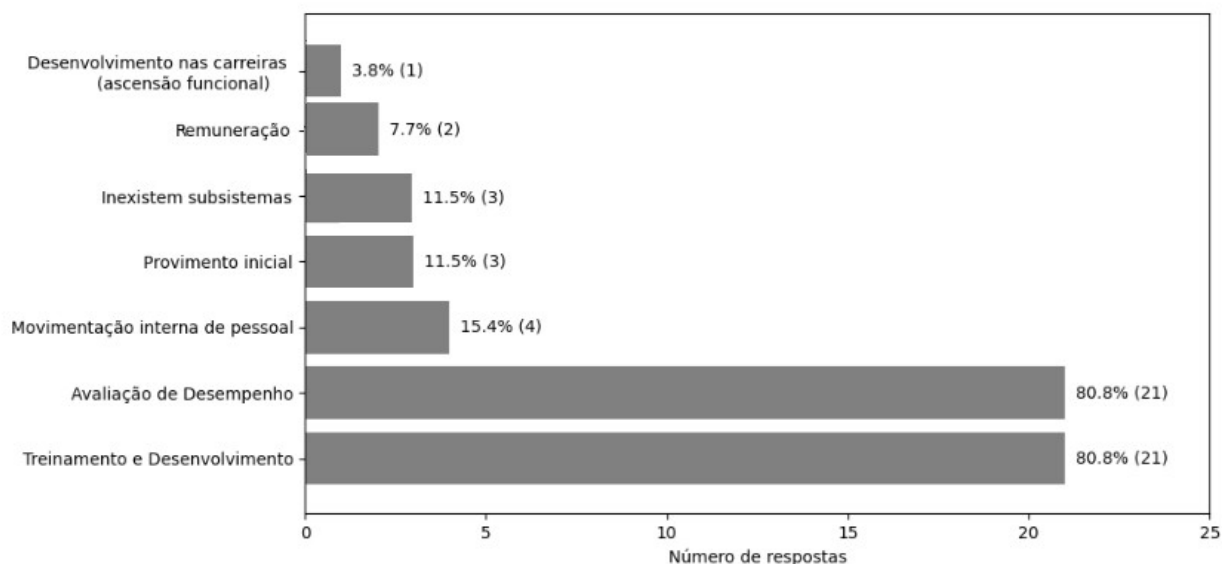
Esses dados demonstram a centralidade da aprendizagem organizacional e da circulação de boas práticas, aspectos já discutidos por Brandão e Bahry (2022) e pelo CNJ (2016) como elementos indispensáveis à difusão da GPC.

A análise revela que a principal estratégia utilizada é a capacitação por meio de cursos específicos, demonstrando que os Tribunais buscam preparar suas equipes técnicas para conduzir o processo. Essa prática está alinhada à perspectiva de Le Boterf (2003), segundo a qual a competência se desenvolve também, pela aprendizagem contínua e estruturada, e às diretrizes de Bergue (2019), que reforçam a importância da formação dos gestores para lidar com novos modelos de gestão de pessoas.

No tocante aos subsistemas de gestão de pessoas estruturados com base em competências, observa-se que os mais consolidados nos Tribunais de Justiça Estaduais são Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, ambos assinalados por 80,8% dos respondentes. Ressalta-se que a questão permitiu múltiplas respostas, razão pela qual os percentuais apresentados não são mutuamente exclusivos.

Em contrapartida, os subsistemas de Movimentação Interna de Pessoal (15,4%), Provimento Inicial (11,5%) e Remuneração (7,7%) apresentam baixa estruturação com base em competências, indicando limitações na aplicação do modelo a processos mais estruturantes da gestão de pessoas. Ademais, 11,5% afirmaram não possuírem nenhum subsistema aplicado. Esses dados aparecem na Figura 21 colacionada:

Figura 21 – Subsistemas de gestão de pessoas estruturados com base em competências (Pergunta 9, parte 3).



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O padrão indica que muitos tribunais ainda associam a GPC quase exclusivamente a práticas isoladas de capacitação e avaliação, sem estabelecer uma vinculação robusta com o desempenho organizacional. Essa limitação está alinhada ao que apontam Brandão e Bahry (2022), ao identificarem como fragilidade recorrente a dificuldade de integrar a GPC aos objetivos estratégicos institucionais. Quando isso não ocorre, as iniciativas perdem consistência e passam a ser percebidas apenas como ações acessórias da área de recursos humanos, e não como instrumentos estratégicos da organização.

A concentração dos esforços nos subsistemas de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho também dialoga com a literatura de Brandão e Bahry (2022), que destacam essas áreas como as de aplicação mais imediata e de maior impacto na qualificação e valorização dos servidores. Por outro lado, a baixa adesão de subsistemas como provimento inicial, remuneração e movimentação interna revela que a GPC ainda não está plenamente institucionalizada em todo o ciclo de gestão de pessoas. Como alertam Bergue (2019) e Alles (2006), somente quando o modelo permeia processos que vão do recrutamento ao desenvolvimento de carreiras é que seus efeitos estratégicos se consolidam.

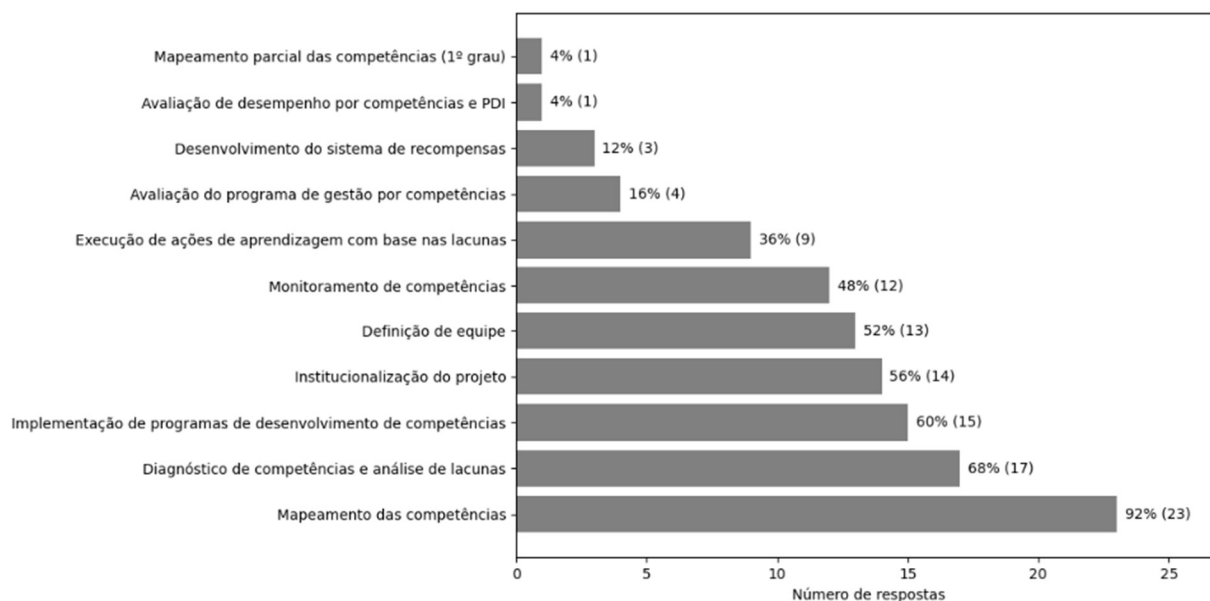
No tocante às etapas previstas pelo CNJ para a implantação da GPC, verifica-se que a maioria dos Tribunais de Justiça Estaduais avançou sobretudo nas fases iniciais do processo. Destacam-se o mapeamento de competências (92%) e o diagnóstico de lacunas (68%), bem

como a implementação de programas de desenvolvimento de competências (60%), o que evidenciando esforços iniciais relevantes voltados à estruturação do modelo.

Todavia, etapas essenciais para a consolidação e institucionalização da GPC ainda se mostram menos desenvolvidas. O monitoramento contínuo das competências foi indicado por menos da metade dos respondentes (48%), assim como a execução de ações de aprendizagem diretamente orientadas pelas lacunas identificadas (36%). De forma ainda mais limitada, a avaliação sistemática do programa de gestão por competências aparece em apenas 16% das respostas, indicando fragilidades na retroalimentação do modelo e na verificação de seus resultados.

Ademais, nesta questão, os respondentes puderam indicar outras fases não contempladas nas alternativas previamente apresentadas. Nesse campo aberto, foram mencionadas a avaliação de desempenho com base em competências, associada a *feedback* estruturado e à elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), bem como o mapeamento parcial das competências, restrito ao 1º grau de jurisdição, sem conclusão nas demais unidades. Essas manifestações reforçam a percepção de que, embora existam iniciativas pontuais e avanços localizados, a implantação da GPC ocorre de forma heterogênea e incompleta, carecendo de maior integração entre as etapas e de estratégias que assegurem sua continuidade institucional, conforme mostra a Figura 22 abaixo:

Figura 22 – Etapas estipuladas pelo CNJ já realizadas nas organizações (Pergunta 10, parte 3).



Fonte: dados da pesquisa (2025)

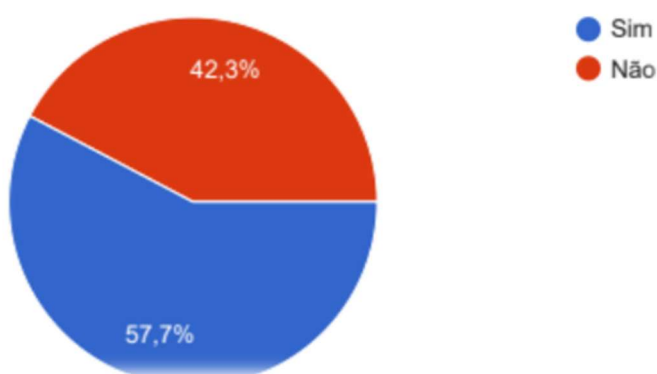
Esse contraste evidencia que, embora os tribunais tenham avançado nas fases iniciais, ainda enfrentam dificuldades em estruturar processos contínuos de acompanhamento e retroalimentação. Trata-se justamente do gargalo apontado por Bergue (2020) como um dos maiores desafios da gestão pública contemporânea: transformar estratégias em processos avaliáveis e permanentes.

Os achados da pesquisa convergem com os resultados de Sena *et al.* (2022), que identificaram a adoção parcial e fragmentada da gestão por competências nos tribunais, com concentração nas fases iniciais do modelo e fragilidades nas etapas de avaliação e monitoramento.

Como visto, alguns tribunais começaram a implantação da GPC quando o CNJ ainda não havia proposto o guia orientando os tribunais nas etapas para a implantação do modelo, ocorrida em 2016, portanto, muitos tribunais já haviam iniciado seus processos de implantação quando o CNJ propôs seu guia, o que impacta também nas respostas da pergunta.

No que se refere à infraestrutura tecnológica, 42,3% dos respondentes afirmaram utilizar *softwares* específicos para mapeamento de competências, enquanto 57,7% ainda não contam com essa ferramenta. Entre as soluções citadas, destacam-se o Impulse/ImpulseUp, o sistema Hercules (TJPR), o Planus, o GESTCOM (UFPA) e sistemas próprios como o do TJRJ. Esse resultado, representado na Figura 23, evidencia a heterogeneidade de soluções e confirma a análise de Carbone *et al.* (2016) de que a tecnologia deve ser adaptada ao contexto organizacional, sob pena de não integrar de maneira eficaz os subsistemas de gestão de pessoas.

Figura 23 – Utilização de *softwares* para o mapeamento de competências (Pergunta 7, parte 3).



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Importante destacar o quanto a infraestrutura tecnológica ainda é limitada: 57,7% dos tribunais não utilizam *softwares* específicos, situação que dificulta a padronização e a integração com outros subsistemas de gestão de pessoas. A falta de tecnologia adequada emerge como uma barreira prática que impactando diretamente o desenvolvimento do modelo.

4.5.1. Dificuldades Encontradas na Implantação

Apesar dos avanços apontados, é perceptível que a maioria dos tribunais ainda está em fase embrionária. A falta de padronização dificulta comparações entre os estados e impede que os resultados se consolidem como política pública nacional. Esse cenário reforça a pesquisa embrionária realizada por Ramos e Ribeiro (2025), onde se constatou que a implantação da GPC no setor público brasileiro é marcada por lacunas estruturais e institucionais, as quais acabam por limitar o alcance efetivo do modelo.

A análise dos dados revela diferentes percepções quanto aos desafios e benefícios da implantação da GPC nos tribunais de justiça estaduais. Na análise da implementação efetiva, observa-se um cenário mais equilibrado, conforme Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Avaliação dos aspectos que dificultaram ou facilitaram a implementação da GPC (Pergunta 11, parte 3).

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média Likert	Desvio Padrão
Regulamentação específica	7,7	19,2	15,4	19,2	38,5	3,62	1,41
Estrutura da instituição	15,4	34,6	15,4	15,4	19,2	2,88	1,33
Atuação da alta administração quanto ao apoio para implantação	19,2	15,4	11,5	30,8	23,1	3,23	1,34
Alteração periódica na gestão do Tribunal	23,1	26,9	34,6	7,7	7,7	2,50	1,16
Aspectos da cultura organizacional que impactam os processos de mudança	34,6	53,8	0,0	7,7	3,8	1,92	0,92
Recursos humanos disponíveis para a implantação	30,8	38,5	3,8	15,4	11,5	2,38	1,25
Nível de capacitação técnica da equipe	15,4	23,1	7,7	38,5	15,4	3,15	1,30

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média Likert	Desvio Padrão
envolvida na implantação							
Disponibilidade e estruturação do conhecimento institucional acumulado	19,2	26,9	23,1	23,1	7,7	2,73	1,29
Disponibilidade de serviços externos de apoio (consultorias, assessorias etc.)	11,5	3,8	19,2	26,9	38,5	3,77	1,39
Nível de envolvimento de servidores e gestores no processo de implantação	19,2	38,5	7,7	19,2	15,4	2,73	1,30
Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências	7,7	26,9	15,4	38,5	11,5	3,19	1,25
Disponibilidade financeira para investir em ações de implantação	19,2	19,2	15,4	26,9	19,2	3,08	1,34
Disponibilidade de recursos tecnológicos	19,2	19,2	11,5	23,1	26,9	3,19	1,39
Aspectos metodológicos e práticos envolvidos na gestão por competências	7,7	26,9	23,1	23,1	19,2	3,19	1,30
Comunicação dos resultados da gestão por competências à alta administração	7,7	11,5	42,3	15,4	23,1	3,35	1,26
Clareza e alcance da comunicação sobre a gestão por competências	11,5	34,6	15,4	19,2	19,2	3,00	1,36
Percepções sobre a aplicabilidade da gestão por competências no serviço público	19,2	26,9	11,5	23,1	19,2	2,96	1,35
Alinhamento entre a previsão legal e a operação efetiva	19,2	19,2	19,2	23,1	19,2	3,04	1,39
Disposição e comprometimento para	15,4	19,2	3,8	34,6	26,9	3,38	1,27

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média Likert	Desvio Padrão
a implementação da gestão por competências							
Nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho	19,2	23,1	11,5	34,6	11,5	2,96	1,36

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que a implementação da GPC no tribunal foi influenciada por fatores de natureza institucional, gerencial, metodológica e cultural, com diferentes níveis de impacto percebidos pelos respondentes. Observa-se que aspectos como a regulamentação específica, a atuação da alta administração quanto ao apoio para a implantação, a disposição e o comprometimento para a implementação da GPC e a comunicação dos resultados à alta administração apresentaram médias *Likert* superiores a 3,0, sendo percebidos predominantemente como fatores que facilitaram, ainda que de forma moderada, o processo de implementação. Esses resultados sugerem a existência de um ambiente institucional relativamente favorável em termos normativos e de apoio gerencial.

Outro ponto de destaque, diz respeito aos itens relacionados à capacitação, visto que os aspectos “nível de capacitação técnica da equipe envolvida na implantação”, “aspectos metodológicos inerentes à definição de competências” e “nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho” foram avaliados como facilitadores da implantação da GPC nos tribunais. Tais achados reforçam a compreensão de que a implementação desse modelo de gestão está diretamente associada ao nível de preparo técnico, ao domínio conceitual e metodológico e à capacidade dos servidores sobre seus próprios processos de trabalho, evidenciando a capacitação como elemento estratégico para o sucesso da GPC.

Por outro lado, fatores relacionados à estrutura da instituição, à disponibilidade de recursos humanos, à alteração periódica na gestão do tribunal, aos aspectos da cultura organizacional e ao nível de envolvimento de servidores e gestores apresentaram médias inferiores ou próximas a 3,0, indicando percepção de neutralidade ou dificuldade quanto à sua contribuição para a implementação da GPC.

Os valores de desvio-padrão relativamente elevados em grande parte dos itens revelam heterogeneidade nas percepções dos respondentes, sugerindo que a experiência de implementação da GPC varia significativamente entre os tribunais. Em contraste, aspectos

como a cultura organizacional apresentaram média mais baixa e menor dispersão, indicando consenso quanto ao seu caráter dificultador no processo de implantação do modelo.

A pesquisa ainda confirma a análise de Araújo, Menezes e Demo (2022), a qual descrevem a implantação da GPC no setor público como marcada por lacunas institucionais e estruturais, uma vez que as respostas abertas à questão sobre outras dificuldades enfrentadas para implantação da GPC na visão dos gestores os gestores destaca-se a falta de interesse dos servidores, falta de recursos financeiros, falhas na aplicação do *feedback*, aliadas ao baixo nível de autoconhecimento, insuficiente preparo das lideranças para conduzir devolutivas estruturadas e falta de comunicação sobre a importância na implantação do modelo.

A comparação entre as Tabelas 1 e 2 evidencia diferenças relevantes na percepção dos fatores que influenciam a implementação da GPC entre tribunais em estágios distintos de implantação do modelo.

Na Tabela 1, que reflete a percepção de tribunais com implantação menos avançada ou incipiente, predominam médias *Likert* inferiores ao ponto neutro da escala, associadas a baixos desvios-padrão, o que indica maior convergência dos respondentes quanto ao caráter predominantemente dificultador de aspectos como a alteração periódica na gestão, a estrutura institucional, a disponibilidade de serviços externos de apoio e a cultura organizacional.

Em contraste, a Tabela 2, composta majoritariamente por tribunais em estágios mais avançados de implantação da GPC, apresenta médias *Likert* mais elevadas, próximas ou superiores a 3, acompanhadas de desvios-padrão mais altos, sugerindo percepções mais equilibradas e heterogêneas. Esse padrão indica que, embora os desafios institucionais persistam, tribunais com maior maturidade na implementação da GPC tendem a perceber tais fatores de forma menos restritiva e, em alguns casos, como elementos potencialmente facilitadores do processo. Os resultados reforçam, assim, que a implantação da GPC no Judiciário Estadual não ocorre de forma linear, sendo fortemente condicionada pelo grau de institucionalização do modelo e pelas especificidades organizacionais de cada tribunal.

A pesquisa ainda destacou a não realização de *workshops* ou treinamentos específicos, a baixa sensibilização sobre a importância da implementação da GPC, a falta de prioridade institucional, a ausência de patrocínio estratégico, a resistência cultural de parte dos servidores, bem como a descontinuidade dos projetos decorrente de mudanças de gestão. Em diversos relatos, apontou-se ainda que a cultura organizacional vigente dificultou o processo. Abaixo segue a nuvem de palavras das respostas à questão 12 do questionário:

Figura 24 – Nuvem de palavras sobre as dificuldades adicionais (questão 12, parte 3).



Fonte: WordArt (2025).

4.5.2. Benefícios Identificados com a Implementação da GPC

Os principais benefícios relatados pelos gestores foram a melhoria na qualificação de servidores, maior alinhamento das equipes às metas institucionais e a valorização do mérito individual. Esses elementos contribuem para aumentar a motivação interna e reduzir a rotatividade, fatores considerados estratégicos em organizações que necessitam de estabilidade e continuidade, como o Poder Judiciário. Segundo Fernandes (2022), a meritocracia estimulada pela GPC favorece a motivação e o engajamento dos servidores, o que fortalece a coesão institucional.

Outro benefício destacado foi a racionalização do processo de capacitação. Essa prática está em consonância com o guia do CNJ (2016), que recomenda alinhar os programas de capacitação às lacunas de competências diagnosticadas, potencializando os resultados tanto para os indivíduos quanto para a instituição.

Vale apontar que os benefícios também se refletem no desempenho organizacional. Esse ganho operacional dialoga com a análise de Brandão e Guimarães (2001), os quais afirmam que a GPC, quando implementada integralmente, contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e para a melhoria da performance global.

Além disso, os tribunais perceberam avanços na gestão do clima organizacional e que o reconhecimento das competências individuais gera maior satisfação e sentimento de pertencimento, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável. Essa dimensão psicológica do trabalho é ressaltada por Fernandes (2022), ao indicar que a GPC tem potencial para se constituir em um mecanismo de valorização do servidor, estimulando sua autoestima e seu comprometimento.

Do ponto de vista institucional, o benefício mais relevante identificado é a possibilidade de alinhar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico. Os gestores relataram ganhos em indicadores de eficiência e transparência, o que melhora também a imagem institucional perante a sociedade. Tal constatação dialoga com as recomendações internacionais da OCDE (2010), que apontam a GPC como uma ferramenta estratégica para a modernização do setor público. A análise *Likert* entabulada na Tabela 3 abaixo corroboram com as constatações:

Tabela 3 – Avaliação dos benefícios percebidos da GPC (Pergunta 13, parte 3).

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média <i>Likert</i>	Desvio Padrão
Gerou alinhamento estratégico entre as competências individuais e as necessidades organizacionais	0,0	16,0	12,0	32,0	40,0	3,96	1,06
Teve melhorias no desempenho individual e organizacional	4,2	4,2	29,2	45,8	16,7	3,67	0,95
Gerou maior produtividade	4,2	12,5	37,5	37,5	8,3	3,33	0,93
Gerou qualidade na prestação do serviço público	4,2	12,5	29,2	33,3	20,8	3,54	1,05
Trouxe mais agilidade nos processos	4,2	8,3	37,5	29,2	20,8	3,54	1,03
Aumentou a motivação dos servidores	8,3	4,2	41,7	37,5	8,3	3,33	0,94
Gerou melhor alocação e movimentação de pessoas	8,3	20,8	33,3	25,0	12,5	3,12	1,06
Houve melhoria na gestão de carreira do servidor	16,7	12,5	41,7	12,5	16,7	3,00	1,23

Item	Dificultou muito (%)	Dificultou pouco (%)	Não influenciou (%)	Facilitou pouco (%)	Facilitou muito (%)	Média <i>Likert</i>	Desvio Padrão
Gerou mapeamento de talentos internos	4,2	20,8	25,0	41,7	8,3	3,29	0,98
Melhoria no clima organizacional	8,3	16,7	45,8	25,0	4,2	3,00	0,90
Gerou maior envolvimento com o trabalho	0,0	17,4	47,8	30,4	4,3	3,22	0,83
Gerou aumento da capacitação e qualificação dos funcionários	4,3	4,3	8,7	52,2	30,4	4,00	0,93
Teve aumento da valorização e profissionalismo da área de gestão de pessoas	12,5	12,5	25,0	33,3	16,7	3,29	1,12
Gerou melhor comunicação interna (<i>feedback</i>)	4,2	25,0	20,8	45,8	4,2	3,21	0,94
Gerou impacto positivo na percepção da sociedade em relação às instituições públicas	8,3	20,8	45,8	16,7	8,3	2,96	1,01

Fonte: dados da pesquisa (2025).

As médias *Likert* constatadas são predominantemente superiores ao ponto neutro da escala, indicando percepção globalmente positiva quanto aos benefícios da GPC. Observa-se, contudo, variação moderada dos desvios-padrão, o que sugere diferentes níveis de consenso entre os respondentes conforme o benefício analisado.

Segundo a análise, destacam-se como principais ganhos pelos respondentes os itens relacionados ao alinhamento estratégico, à melhoria do desempenho organizacional, à capacitação e qualificação dos servidores, os quais apresentaram médias *Likert* superiores a 3,5, indicando concordância predominante quanto aos impactos positivos da GPC.

Destaca-se, ainda, o item referente ao aumento da capacitação e qualificação dos funcionários, que alcançou uma das médias mais elevadas, evidenciando a percepção de que a GPC contribui diretamente para o desenvolvimento profissional e técnico dos servidores.

Por outro lado, os benefícios relacionados à motivação, ao clima organizacional, à gestão de carreira, ao envolvimento com o trabalho e à percepção externa da sociedade

apresentaram médias próximas ao ponto central da escala *Likert*, indicando avaliações predominantemente neutras, nas quais os respondentes não percebem influência clara nem positiva nem negativa decorrente da implantação da GPC.

Esses resultados sugerem que, embora a GPC seja reconhecida como um modelo capaz de promover ganhos técnicos e organizacionais, seus efeitos sobre dimensões subjetivas e culturais tendem a ocorrer de forma mais gradual e dependem de maior institucionalização e maturidade do modelo no contexto organizacional.

De modo geral, os achados indicam que a GPC é percebida como uma ferramenta relevante para o fortalecimento da gestão de pessoas e para o alinhamento entre competências individuais e objetivos institucionais, mas que seus benefícios mais amplos ainda demandam continuidade, aprofundamento e consolidação das práticas para que se manifestem de maneira mais consistente no âmbito dos tribunais.

Destacam-se, com maiores médias e dispersão controlada, os itens relacionados à capacitação e qualificação dos servidores, ao alinhamento estratégico e à qualidade dos serviços, enquanto impactos externos, como a percepção da sociedade, apresentam média inferior e maior variabilidade, indicando avaliação mais cautelosa e heterogênea.

Ao comparar os achados da pesquisa introdutória (Ramos; Ribeiro, 2025) com os resultados desta pesquisa empírica focada nos Tribunais de Justiça Estaduais, verifica-se uma forte convergência em vários aspectos, com relatos de benefícios semelhantes aos identificados na literatura.

No entanto, a pesquisa atual acrescenta nuances específicas do contexto do Poder Judiciário. Diferentemente dos estudos que tinham como base outros órgãos da Administração Pública, que apresentam a GPC como um modelo já relativamente consolidado, o levantamento realizado nos tribunais revela que esses benefícios ainda estão concentrados em um número reduzido de instituições e seus benefícios não são tão evidentes ou perceptíveis.

5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: CURSO DE APRIMORAMENTO SOBRE GPC

O estudo procurou compreender não apenas se a GPC foi iniciada, mas como vem sendo conduzida, quais etapas foram efetivamente implementadas e quais fatores organizacionais influenciam seu avanço ou estagnação.

Evidenciou-se que embora a GPC já tenha sido iniciada na maioria dos tribunais de justiça estaduais, sua implementação ocorre de forma fragmentada, desigual e, em muitos casos, meramente formal.

O produto técnico tecnológico (PTT) fundamenta-se no diagnóstico obtido a partir dos resultados da pesquisa que revelou fragilidades na condução operacional do processo. Os dados indicaram os entraves percebidos para a implantação/aperfeiçoamento da GPC, entre eles fatores relacionados à estrutura da instituição, à disponibilidade de recursos humanos, à alteração periódica na gestão do tribunal, aos aspectos da cultura organizacional e ao nível de envolvimento de servidores e gestores. Observa-se ainda um distanciamento entre o modelo conceitual proposto pelo CNJ e a prática organizacional, marcado por dificuldades de institucionalização e limitações técnicas das equipes de gestão de pessoas.

Os fatores percebidos como facilitadores se concentram, sobretudo, em dimensões relacionadas à capacitação técnica, ao domínio dos aspectos metodológicos da definição de competências, ao autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho.

Nesse contexto, o diagnóstico aponta que a principal lacuna para a consolidação da GPC nos tribunais não reside na aceitação conceitual do modelo, mas na insuficiência de capacitação estruturada de servidores e lideranças, especialmente no que se refere à compreensão metodológica, à aplicação prática do modelo e à condução de processos de comunicação e *feedback*. Tal cenário justifica a proposição de um curso específico sobre GPC, no âmbito do PTT, como estratégia para qualificar atores institucionais, alinhar práticas de gestão, engajar os servidores responsáveis e fortalecer a cultura organizacional necessária à efetiva implementação da GPC no Poder Judiciário.

A fim de superar as barreiras encontradas na pesquisa, bem como cumprir o objetivo específico “c” do presente trabalho (propor diretrizes para a melhoria e aprimoramento da GPC) o PTT consiste na criação e institucionalização de um curso presencial sobre GPC, como projeto-piloto, a ser realizada com o apoio de participação da Escola Judicial, inicialmente no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), que poderá ser replicado aos demais tribunais de justiça estaduais.

Historicamente a GPC no TJMS teve início em 2007 com as primeiras ações formativas, promovidas pela então Escola do Servidor Público do Judiciário. Em 2015 foi instituída pela Portaria nº 793 a formação de um grupo de trabalho, a contratação de consultoria especializada e a proposta de mapeamento integral das competências técnicas e comportamentais das funções de 1º e 2º graus. Em 2018 foram realizados os primeiros ciclos de sensibilização que visavam promover a cultura da GPC, engajando servidores e gestores em

práticas inovadoras, finalizando com 100% das funções mapeadas e validadas com a participação de 464 gestores e servidores e 607 funções mapeadas. Em 2021 houve a recontração da assessoria externa para continuidade da execução do projeto e revisão do mapeamento realizado em 2017. Em 2022 teve início o 2º ciclo de avaliação.

Verifica-se, pelo histórico, uma continuidade fragmentada, refletindo a necessidade de um plano estratégico mais coeso.

O curso deverá ser incorporado ao portfólio regular da Escola Judicial e articulado ao planejamento estratégico do Tribunal, de modo a garantir sua continuidade institucional. O curso sugerido foi elaborado com base nos cursos ministrados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) utilizando como modelo o curso oferecido pela Receita Federal e adaptado ao TJMS, com carga horária de duração de 40 horas através de 3 módulos.

O público-alvo é composto, prioritariamente, pelos gestores e equipes de gestão de pessoas do TJMS, especialmente aqueles responsáveis pelo planejamento, implantação e acompanhamento das políticas de desenvolvimento de servidores. Incluem-se nesse grupo os profissionais das áreas de recursos humanos, capacitação, escola judicial e setores estratégicos, que atuam diretamente na operacionalização da GPC e na integração desse modelo aos subsistemas de gestão de pessoas.

De forma complementar, a iniciativa também se direciona à alta administração dos tribunais, como desembargadores, magistrados em funções administrativas e dirigentes de áreas estratégicas, cujo apoio institucional é essencial para a consolidação da GPC como política organizacional. Aqui o curso seria resumido de forma objetiva em vídeos curtos, ou seja, sem a necessidade de participação presencial, para o conhecimento e sensibilização de todos os agentes que exercem papel decisivo na definição de prioridades, na alocação de recursos e na legitimação do modelo no âmbito institucional.

Por fim, o público-alvo abrange ainda os servidores do Poder Judiciário Estadual, beneficiários diretos da iniciativa, na medida em que a GPC impacta os processos de capacitação, alocação, desenvolvimento profissional e valorização do mérito. Ao promover maior transparência, equidade e alinhamento entre competências e funções, a iniciativa contribui para o fortalecimento do engajamento dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Aqui o alcance do conhecimento seria de forma mais objetiva com a publicação de cartilhas para sensibilização e engajamento dos servidores públicos.

O objetivo geral do curso é promover a consolidação da GPC no TJMS por meio da capacitação estruturada e institucionalizada de gestores e servidores, utilizando a Escola Judicial como instância estratégica de disseminação e internalização do modelo.

Possui como objetivos específicos (i) desenvolver compreensão conceitual sólida e compartilhada sobre GPC no contexto do Poder Judiciário; (ii) capacitar gestores e equipes técnicas para atuar na implantação, monitoramento e aperfeiçoamento da GPC, bem como sensibilizar os agentes da alta administração e servidores públicos que atuam na área-fim e meio; (iii) contribuir para a incorporação da GPC ao planejamento estratégico do Tribunal, assegurando sua continuidade independentemente de mudanças na gestão.

Como resultados esperados, o PTT visa fortalecer a GPC como política institucional contínua, reduzir dependência de consultorias externas, ampliar a capacidade técnica de gestores e equipes, e assegurar que a implantação perdure ao longo do tempo, mesmo com a mudança na alta gestão. Ao ser incorporado ao Plano Estratégico e ao Plano Anual de Capacitação do Tribunal, o curso torna-se uma intervenção sustentável, com potencial de aprimorar a gestão de pessoas, valorizar o mérito e contribuir para a eficiência administrativa e a melhoria da prestação jurisdicional no TJMS.

Por fim, recomenda-se a participação de especialista de renome nacional no tema, para qualificar a formação e apoiar a padronização conceitual e metodológica da GPC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a implantação da GPC nos Tribunais de Justiça Estaduais, no que se refere ao estágio de adoção, desafios enfrentados e aos benefícios percebidos no processo de adoção desse modelo de gestão. Embora a pesquisa apresente limitações quanto à representatividade da amostra, o que exige cautela na generalização dos resultados, os achados permitem identificar tendências relevantes e coerentes com a literatura especializada sobre o tema.

Os resultados demonstram que a GPC já se encontra presente nos Tribunais de Justiça Estaduais, sobretudo enquanto diretriz normativa e estratégica, estando incorporada a planos institucionais e documentos formais de gestão. Todavia, sua consolidação prática ainda enfrenta desafios, revelando um cenário marcado por desigualdade no grau de implementação entre os tribunais analisados. Enquanto alguns se encontram em estágios iniciais, outros apresentam maior nível de amadurecimento, o que evidencia a ausência de padronização e de continuidade institucional no processo de implantação.

No que se refere aos tribunais que ainda não implementaram a GPC, pode se concluir que os entraves identificados se concentram, predominantemente, em fatores de natureza estrutural, institucional e cultural, tais como a falta de apoio da alta administração, a descontinuidade administrativa, a falta de assessoria e aspectos da cultura organizacional que impactam os processos de mudança.

Entre os tribunais que iniciaram a implementação da GPC, os desafios apresentam-se de forma mais equilibrada, mas ainda revelam entraves relevantes. Destacam-se, nesse contexto, a necessidade de alinhamento entre legislação e prática, a comunicação efetiva dos resultados, bem como o maior comprometimento institucional para sustentar o modelo ao longo do tempo.

A análise comparativa entre os tribunais que não implementaram a GPC e aqueles que já iniciaram a implantação, demonstra que a percepção sobre os fatores que os influenciaram varia significativamente conforme o estágio de maturidade do modelo nos tribunais. Nos tribunais com implantação incipiente, prevalece uma percepção mais homogênea e predominantemente negativa, indicando que aspectos institucionais e culturais tendem a ser vistos como entraves ao processo. Por outro lado, nos tribunais em estágios mais avançados, observa-se uma percepção mais equilibrada e heterogênea, com médias mais elevadas, sugerindo que tais fatores são compreendidos de forma menos restritiva. Esses achados reforçam que a implantação da GPC no Judiciário Estadual é um processo não linear, condicionado pelo grau de institucionalização do modelo e pelas especificidades organizacionais de cada tribunal.

No que concerne à percepção dos benefícios organizacionais associados à GPC, os resultados indicam maior reconhecimento de impactos positivos relacionados à gestão de pessoas, ao alinhamento estratégico, à capacitação e qualificação dos servidores, ao desempenho organizacional e à qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, benefícios de natureza mais subjetiva, como motivação, clima organizacional, gestão de carreira, envolvimento com o trabalho e percepção externa da sociedade, foram avaliados de forma predominantemente neutra, sugerindo que tais efeitos tendem a ocorrer de maneira gradual e dependem do maior amadurecimento e consolidação do modelo nos tribunais.

Observou-se que os tribunais avançaram nas fases iniciais da GPC, conforme as etapas preconizadas pelo CNJ, com 23 respondentes na etapa de mapeamento (92%) e 17 no diagnóstico de lacunas (68%). Entretanto, os dados revelam maiores dificuldades nas etapas subsequentes, como monitoramento (48%), aprendizagem baseada em lacunas (36%), avaliação do programa (16%) e desenvolvimento de sistema de recompensas (12%).

Esse panorama sugere que a consolidação do modelo exige, além de regulamentações, uma mudança cultural no modo como os tribunais lidam com a gestão de pessoas e com o planejamento estratégico organizacional.

Destaca-se, ainda, uma tendência de ampliação do uso de tecnologias digitais própria dos tribunais como estratégia para superar barreiras operacionais, ampliar a transparência e aprimorar a gestão da informação, em consonância com diretrizes internacionais de inovação no setor público. Todavia, os resultados indicam que o uso, ainda modesto, de tecnologias, embora relevante, não é suficiente, por si só, para garantir a efetividade da GPC, exigindo integração com políticas de capacitação, comunicação institucional e avaliação contínua.

De modo geral, conclui-se que a GPC apresenta elevado potencial para modernizar a gestão de pessoas no Poder Judiciário Estadual, mas ainda carece de padronização, continuidade e maior integração com os subsistemas de recursos humanos. A consolidação do modelo demanda a superação de barreiras culturais, o fortalecimento do suporte institucional e a estruturação de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação, capazes de assegurar a sustentabilidade das iniciativas independentemente das mudanças de gestão e da conjuntura política.

Por fim, observa-se que, no cotidiano do Poder Judiciário, as metas de produtividade frequentemente extrapolam as capacidades físicas e operacionais dos servidores, em razão do quantitativo insuficiente de pessoal frente ao crescimento contínuo da litigiosidade, bem como da ausência de estratégias administrativas orientadas ao provimento de cargos de forma técnica e alinhada às competências necessárias.

Nesse contexto, a consolidação da GPC, associada à atuação permanente das Escolas Judiciais (EJUD) e ao uso de ferramentas contemporâneas de gestão, mostra-se fundamental para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores, fortalecer a capacidade institucional e modernizar a estrutura dos tribunais, refletindo positivamente na qualidade da prestação jurisdicional e consequentemente, na imagem institucional do Judiciário perante a sociedade.

Com os resultados apresentados ficou clara a importância da capacitação dos servidores e gestores como elemento central para a efetiva implantação e consolidação da GPC no Poder Judiciário. Os achados da pesquisa demonstram que o nível de capacitação técnica, o domínio dos aspectos metodológicos e o autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho figuram entre os principais fatores facilitadores da GPC, reforçando a necessidade de investimentos sistemáticos em formação.

Os resultados da pesquisa possibilitaram o diagnóstico do modelo adotado para a implementação da gestão estratégica por competências nos tribunais, contribuindo para a

compreensão dessa ferramenta no âmbito da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário Estadual. A identificação das dificuldades e facilidades enfrentadas no processo, bem como dos benefícios percebidos pelos gestores, forneceu subsídios concretos para a elaboração do Produto Técnico Tecnológico (PTT), apresentado no Apêndice A, como estratégia para possibilitar a disseminação de conceitos, o alinhamento de práticas e o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo para a consolidação da GPC como um processo efetivamente incorporado à gestão de pessoas dos tribunais, e não apenas como uma diretriz normativa.

As principais limitações da pesquisa incluem a baixa participação dos tribunais e o viés de desejabilidade social, que pode levar os respondentes a fornecer respostas mais alinhadas às boas práticas de gestão do que à realidade enfrentada.

Os resultados não pretendem generalização estatística, mas analítica, buscando compreender padrões, percepções e tendências no processo de implementação da GPC na percepção dos gestores responsáveis pela gestão de pessoas nos Tribunais de Justiça Estaduais.

Como recomendação geral, sugere-se que estudos futuros aprofundem análises comparativas entre tribunais que alcançaram maior maturidade na implantação da GPC e aqueles ainda em fases iniciais, de modo a identificar práticas exitosas e fatores determinantes para o avanço institucional. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas qualitativas junto a servidores, magistrados e gestores, a fim de compreender percepções, resistências e impactos subjetivos da GPC no ambiente de trabalho. Tais investigações poderão ampliar a base empírica e contribuir para a construção de modelos mais robustos, capazes de orientar a consolidação definitiva da GPC no Poder Judiciário estadual brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Selección por competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica SA, 2006.

ALMEIDA, L. A. de; BIANCO, M. de F. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. **Gestão Universitária na América Latina**, 2022. v.15. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/84133>>. Acesso em: 28 jun. 2024.

AMB. Associação dos Magistrados Brasileiros; FGV; IPESPE. **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**: sumário executivo. São Paulo: AMB, 2019. Disponível em: <https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2024.

ARAÚJO, M. M.; MENEZES, E.; DEMO, G. Gestão por competências no setor público brasileiro: avanços, desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 4, p. 623-646, 2022.

BARCELOS, R. S.; COELHO, M. C. S. A gestão de competência como vantagem para a retenção de talentos. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (5a ed.). Edições 70, 2016.

BARROS, Janaína Escarlado de. A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção talentos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, Vol. 01, pp. 161-171, 2022.

BECKER, S. A. S.; NICÁCIO, J. A. Gestão de pessoas por competência – uma análise da gestão de talentos nas organizações, comparado com o modelo convencional de recursos humanos. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 12, n. 22, p. 145–156, 2013.

BERGUE, S.T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília. **ENAP**, 2019.

BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 139-160, 2001.

BRANDÃO, H.P. O que é gestão por competências. In: PIRES, A.K. (org). Gestão por competências em organização de governo. Brasília: Ed. **Escola nacional de Administração Pública - ENAP**, p.13-22, 2005.

BRANDÃO, H.P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 160-177, 2022.

BRANDÃO H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Rae: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013**. Plenário. Brasília, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 358/2017**. Plenário. Brasília, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas – ciclo 2013**. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. Brasília, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas – ciclo 2016**. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. Brasília, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. v. 222, Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construção do Estado e Administração Pública: uma abordagem histórica**. FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano: Democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAMÕES, M. R. de S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. Brasília. **ENAP**, 2010.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência e Trópico**, v. 34, n. 2, 2013.

CARBONE, P.; BRANDÃO. H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P.; BRANDÃO. H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 66(3), 371 – 394, 2015.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. **Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental.** IPEA. 2018.

CAVALCANTI, A. L. B. B. **Gestão Administrativa no Poder Judiciário sob a visão do Juiz-Gestor.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **UK Brazil Cooperation: Improving Efficiency and Performance in Brazil's Judiciary.** 2016/17. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/fa19d5184e9f87982237b689a4f09b90.pdf>>. Acesso em 22 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 192 de 08 de maio de 2014.** Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro.** Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/04/relatorio-pesquisa-percepcao-e-avaliacao-do-pjb.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação.** Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>. Acesso em 12 abr. 2025

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório de Acompanhamento da Estratégia Nacional 2022.** Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/relatorio-de-acompanhamento-da-estrategia-nacional-2022-23-08-04.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 240 de 09 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 325 de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 5a ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DALMAU, Marcos B. L.; SILVA, Carolina Suelen da; CANTO, José Pereira do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior, Campinas**, SP, v. 9, n. 00, p. e023020, 2022.

AQUINO GUIMARÃES, Tomás; BORBA, Livia Lúcia Oliveira. A Gestão de Competências e a sua Contribuição Prática para o Judiciário. **ENFAM.** 2021. Disponível em: [efaidnbmnnnibpcaajpcglclefindmkaj/https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-03-](https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-03-efaidnbmnnnibpcaajpcglclefindmkaj)

presencial/3-a-gestao-de-competencias-e-a-sua-contribuicao-pratica-para-o-judiciario.pdf. Acesso em 21 nov. 2025.

ARAÚJO, M.L.; MENEZES, P.P.M.; DEMO, G. Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. **Sustainability**. 2022.

ARRUDA, P. T.N. Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamentos de uma nova administração pública constitucional. **Revista de direito administrativo**, 2010.

RAMOS, D. Aline; RIBEIRO, P. Silvio. Desafios da gestão por competência no âmbito da administração pública: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Estudo e Debate**, v. 32, n. 1, 2025.

DIAS, Sirley A. A; *et al.* Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 399. 2016.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas**. Brasília, 2017. Disponível em <https://www.enfam.jus.br/ensino/diretrizes-pedagogicas/#flipbook-df_63759/11/>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um Sistema. **Revista de Administração da PUCRS**, 18.2, 2007.

FERREIRA, J. O. *et al.* A percepção de gestores públicos sobre a educação a distância na educação corporativa: a Ead na formação de competências. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 2690726924, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 183-196, 2001.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**. Sumário Executivo. 2019. Disponível em: <https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf>. Acesso em: 14 maio 2024.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47: 379-401, 2013.

HEGENBERG, Leônidas; ARAÚJO JUNIOR, Antônio Henriques de; HEGENBERG, FLAVIO EN. Métodos de pesquisa: de Sócrates a Marx e Popper. São Paulo: Atlas, 2012.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

JESUS-LOPES, J. C. de; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDE, Y. G. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio On Line**, v. 10, n. 1. 2022.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Tradução de Patrícia Chitoni R. Reuillard. Porto Alegre: Bookman, p. 232-278. 2003.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP. 2015.

MARTINS, A. S. P. F. **Educação judicial como estratégia de desenvolvimento organizacional**: sua contribuição para o programa de gestão por competência do Poder Judiciário. 2023. 128 f., il. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Brasília, 2023.

MARTINS, Gilberto; CORNACCHIONE, Edgard. Item de Likert e Escala de Likert. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 1-5, jan./abr. 2021.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto e Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MERLIN, H. A.; DE OLIVEIRA, F. F.; NETO DE JESUS, D. L. (2019). Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira/Internal selection by competencies: proposal for implementation of the process in the Brazilian labor justice system. **Revista FOCO**, vol. 12, no. 1, jan.-jun. 2019.

MONTEZANO, L; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020.

MONTEZANO, L; SILVA, N. B.; MARQUES, F. B.; ISIDRO-FILHO, A. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019a.

MONTEZANO, L; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. de. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. v.13, n.34, p. 2766-2792, jan./abr., 2019b.

MONTEZANO, L; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 22, n. 2, p. 280–298, 2019c

MONTEZANO, L; SILVA, B.M. Gestão por Competências na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Gestão.Org**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019.

MONTEZANO, L; FRANÇA, J. V. Mapeamento de competências profissionais: o que diz as experiências das Secretarias Estaduais / Distritais do Brasil? **XLVIII Encontro da ANPAD**, Florianópolis - SC, 2024.

MONTEZANO, L; PAIVA, K. C. M. Gestão de/por Competências (p. 53- 58). In: HELAL, D. H. *et al.* (org). **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Gradus Editora 2023.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

NALINI, José Renato. A formação do juiz e seu relacionamento com as partes, servidores e a imprensa. **Revista CEJ**, 5.13: 162-167. 2001.

OLIVEIRA, C. D. S. L. de. Banco de talentos na gestão pública: uma proposta para a prefeitura municipal de Cascavel-PR. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 2, p. 504–519, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Documentos Temáticos: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2025. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Public Service Leadership and Capability: Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability**. Paris, 2010.

PANTOJA, M. J. Gestão por competências. Brasília: **ENAP**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2522>>. Acesso em 01 ago. 2025.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, 2010.

PANTOJA, M. J; IGLESIAS, M. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Anais. Brasília, 2013.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training, NY, v. 33, n. 7, p. 48–56, July 1996.

PIRES, A. K., *et al.* Gestão por competências em organizações de governo. **ENAP**. 2005. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf>. Acesso em 01 ago. 2025.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus e Elsevier. p. 253-270, 2005.

PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. **Public Administration Review**, v. 61, n. 4, p. 414–423, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUSSO, A. R. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Dissertação de Mestrado Profissional em Poder Judiciário pela FGV. Porto Alegre, 2009.

SANTOS, C. S. D. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SENA, G. A.; CUNHA, N. R. S. Gestão por competências na Administração Pública Brasileira: uma análise da experiência da Justiça Eleitoral. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte, 2015.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário**. 1.ed. - Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

SILVA, F. M.; DE MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019.

STEFANON, J; CAZELLA, C. B; ZIGER, R; TESTON, S. F. O Poder Judiciário Catarinense e sua caminhada para a Gestão Por Competências. **Anais Eletrônicos do II Seminário Regional, de Saúde, Trabalho e Educação**. Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba: Unoesc, 2017.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.

THEODOROVICZ, J. C.; OLIVEIRA, Letícia Calsavara de.; AZEREDO, Abel Dionizio. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade**. Volume 11, número 3. Feira de Santana, 2019.

VON KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P. de; SILVA, A. M.; MOURÃO, C. de O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

VIEIRA, A. M.; FILENGA, Douglas. Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas. **Qualitas Revista Eletrônica**, 13.1: 1-12, 2012.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6a ed. Sage, 2017.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO PTT DERIVADO DO TCC



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL

Proposta Estratégica de Aprimoramento

**Campo Grande-MS
2026**

PROPOSTA PARA O APRIMORAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

Produto técnico tecnológico apresentado pela mestre Aline Dietrich Ramos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Silvio Paula Ribeiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO	Apresentação	03
	Diagnóstico e Análise	04
	Descrição da Situação Problema e Proposta de Intervenção	05
	Breve histórico da Gestão por Competência no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul	06
	Público-Alvo da iniciativa	07
	Objetivos da Proposta	08
	Estrutura do curso	09
	Responsáveis pela proposta de intervenção e data	11
	Referências	12
	Protocolo de recebimento	13

APRESENTAÇÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o estágio de implantação da Gestão por Competências (GPC) nos Tribunais de Justiça Estaduais brasileiros, identificando os principais desafios enfrentados e os benefícios percebidos a partir da perspectiva dos gestores de pessoas.

A Gestão por Competências é um modelo de gestão de pessoas que identifica, desenvolve e utiliza competências essenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) para melhorar o desempenho individual e institucional.

No setor público, especialmente no Poder Judiciário, a GPC é fundamental para:

- Alinhar servidores às necessidades estratégicas;
- Aumentar a eficiência na prestação jurisdicional;
- Profissionalizar a tomada de decisão;
- Apoiar capacitação, seleção, mobilidade e avaliação de desempenho.

A GPC passou a orientar políticas públicas no Brasil, especialmente após o Decreto nº 5.707/2006 (PNDP), após as recomendações da OCDE e o recomendações do TCU.

No Poder Judiciário, a GPC ganhou força a partir das Resoluções Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 192/2014 e nº 240/2016, que estabeleceram diretrizes para formação, desenvolvimento e gestão estratégica de pessoas.

Guias publicados pelo CNJ reforçaram seus benefícios para servidores e para o próprio Judiciário, com foco em eficiência, motivação, alocação adequada de talentos e melhoria dos serviços.

A partir dos achados, foi sugerida uma proposta de intervenção para melhoria e superação de barreiras para enfrentamento dos desafios evidenciados na pesquisa para a implantação da GPC, especificamente no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul como projeto piloto.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado na pesquisa evidenciou que os principais entraves à consolidação da GPC nos Tribunais de Justiça Estaduais estão relacionados à insuficiente capacitação técnica das equipes de gestão de pessoas, aspectos da cultura organizacional, estrutura da instituição e recursos humanos disponíveis.

Os dados indicaram que o principal entrave percebido para a implantação/aperfeiçoamento da GPC foi a disponibilidade de recursos humanos (53,3% apontando dificuldade; média Likert 2,60), enquanto os fatores mais associados à facilitação concentram-se em dimensões comportamentais e institucionais, como conhecimento institucional acumulado, disposição ou comprometimento e comunicação dos resultados à alta administração (todos com 56,7% em facilitação e média Likert 3,57), além de aspectos metodológicos e de alinhamento entre norma e operação, sugerindo que a continuidade do modelo depende menos de “existência de diretriz” e mais de capacidade interna, governança e desenvolvimento de pessoas.

Na visão dos gestores dos Tribunais de Justiça estaduais dentre outras dificuldades enfrentadas para implantação da GPC foram destacadas a falta de interesse dos servidores, falta de recursos financeiros, falhas na aplicação do *feedback*, aliadas ao baixo nível de autoconhecimento, insuficiente preparo das lideranças para conduzir devolutivas estruturadas e falta de comunicação sobre a importância na implantação do modelo.

Assim, a falta de formação continuada e sistemática sobre Gestão por Competências compromete a institucionalização do modelo, fazendo com que a GPC seja percebida como um projeto temporário, e não como uma política de Estado.

Esse cenário revela a necessidade de uma intervenção estruturante, voltada ao desenvolvimento de competências institucionais e gerenciais para sustentar a implantação do modelo ao longo do tempo.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O estudo procurou compreender não apenas se a GPC foi iniciada, mas como vem sendo conduzida, quais etapas foram efetivamente implementadas e quais fatores organizacionais influenciam seu avanço ou estagnação.

Evidenciou-se que embora a Gestão por Competências esteja prevista em normativos nacionais e alinhada às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, sua implementação nos Tribunais de Justiça Estaduais ocorre de forma desigual, fragmentada e, em muitos casos, meramente formal.

Observa-se um distanciamento entre o modelo conceitual proposto e a prática organizacional, marcado por dificuldades de institucionalização, resistência cultural e limitações técnicas das equipes de gestão de pessoas.

Como proposta de intervenção sugere-se a promoção de um Curso presencial de Gestão por Competências aplicado ao Poder Judiciário, a ser ofertado pela Escola Judicial, como ação estruturante e permanente no âmbito do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, que pode ser replicada aos demais tribunais de justiça estaduais.

O curso deverá ser incorporado ao portfólio regular da Escola Judicial e articulado ao planejamento estratégico do Tribunal, de modo a garantir sua continuidade institucional.

Recomenda-se, ainda, a contratação ou convite de especialista de reconhecida expertise nacional na temática de Gestão por Competências no setor público, preferencialmente com experiência prática em órgãos do Judiciário ou em instituições públicas de grande porte.

BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO DO SUL

A GPC no TJMS não constitui iniciativa recente, tendo seus primeiros registros institucionais ainda em 2007, com ações formativas promovidas pela então Escola do Servidor Público do Judiciário.

O processo ganhou maior estruturação a partir de 2015, com a edição da Portaria n. 793/2015, a constituição de grupos de trabalho, a contratação de consultoria especializada e o mapeamento integral das competências técnicas e comportamentais das funções de 1º e 2º Graus.

Ao longo dos anos seguintes, o Tribunal promoveu eventos de sensibilização, encontros de gestores e ciclos de avaliação de desempenho por competências, com destaque para as ações realizadas em 2017, 2018 e 2021/2022.

Não obstante os avanços alcançados, a análise do histórico institucional evidencia que a implantação da Gestão por Competências ocorreu de forma descontínua e fortemente dependente de apoio externo, sem que o modelo tenha se consolidado plenamente como política permanente de gestão de pessoas.

Nesse contexto, a presente proposta surge como etapa de maturação institucional da GPC no TJMS, voltada à internalização do conhecimento, à formação continuada de gestores e servidores e à garantia de continuidade da política, mesmo diante de mudanças na gestão administrativa.



PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

O público-alvo do curso presencial é composto, prioritariamente, pelos **gestores** e equipes de gestão de pessoas do TJMS, especialmente aqueles responsáveis pelo planejamento, implantação e acompanhamento das políticas de desenvolvimento de servidores.

Incluem-se nesse grupo os profissionais das áreas de recursos humanos, capacitação, escola judicial e setores estratégicos, que atuam diretamente na operacionalização da GPC e na integração desse modelo aos subsistemas de gestão de pessoas.

De forma complementar, a iniciativa também se direciona à **alta administração** dos tribunais, como desembargadores, magistrados em funções administrativas e dirigentes de áreas estratégicas, cujo apoio institucional é essencial para a consolidação da GPC como política organizacional. Aqui o curso seria resumido de forma objetiva em vídeos curtos, ou seja, sem a necessidade de participação presencial, para o conhecimento e sensibilização de todos os agentes que exercem papel decisivo na definição de prioridades, na alocação de recursos e na legitimação do modelo no âmbito institucional.

Por fim, o público-alvo abrange ainda os servidores do Poder Judiciário Estadual, beneficiários diretos da iniciativa, na medida em que a GPC impacta os processos de capacitação, alocação, desenvolvimento profissional e valorização do mérito.

A iniciativa contribui para o fortalecimento do engajamento dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Aqui o alcance do conhecimento seria de forma mais objetiva com a publicação de cartilhas para sensibilização e engajamento dos servidores públicos.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Geral:

A proposta tem como objetivo geral promover a consolidação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul por meio da capacitação estruturada e institucionalizada de magistrados, gestores e servidores, utilizando a Escola Judicial como instância estratégica de disseminação e internalização do modelo.

Como objetivos específicos, busca-se:

- desenvolver compreensão conceitual sólida e compartilhada sobre Gestão por Competências no contexto do Poder Judiciário;
- capacitar gestores e equipes técnicas para atuar na implantação, monitoramento e aperfeiçoamento da GPC;
- contribuir para a incorporação da Gestão por Competências ao planejamento estratégico do Tribunal, assegurando sua continuidade independentemente de mudanças na gestão.



ESTRUTURA DO CURSO

O curso sugerido foi baseado nos cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública -ENAP, com carga horária de 40 horas, sugerindo ainda sua realização de forma presencial para melhor efetividade. O curso possuirá três módulos:



MÓDULO 1 Fundamentos da Gestão por Competências

1. Modelos de administração pessoal
 - 1.1 Administração burocrática
 - 1.2 Administração gerencial
2. Evolução dos modelos de gestão de pessoas na Administração Pública Brasileira
3. Gestão estratégica de pessoas
 - 3.1 Alinhamento estratégico
 - 3.2 Gestão estratégica de pessoas no TJMS
 - 3.3 Instrumentos de gestão estratégica de pessoas
4. Gestão por competências na Administração Pública Brasileira
 - 4.1 Gestão por Competência proposta pelo CNJ
 - 4.2 Histórico da GPC no TJMS
5. Caminhos e perspectivas estratégicas
 - 5.1 Ingresso de servidores
 - 5.2 Avaliação de desempenho por competências
 - 5.3 Desempenho
 - 5.4 Objetivos institucionais
 - 5.5 Banco de talentos



MÓDULO 2 Conceitos, Tipologias e Modelos de Competências

1. Competência
 - 1.1 Capital humano
 - 1.2 Descrição do desempenho
2. Tipologias de competências
 - 2.1 Modelo proposto pelo CJN
3. Gestão por competências como processo sistêmico
 - 3.1 Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal
 - 3.2 Resoluções do CNJ
4. Modelos de descrição de competências
 - 4.1 Descrição de competências por referências de desempenho
 - 4.2 Descrição de competências por elementos constituintes
 - 4.3 Descrição de competências por grau de complexidade

ESTRUTURA DO CURSO

➤ **MÓDULO 3** Gestão por competências no TJMS

1. Implantação do Modelo
2. Conformidade conceitual com a PNDP e Resoluções do CNJ
3. Desafios a serem enfrentados na implantação do modelo
4. Benefícios da GPC
5. Necessidades do contexto institucional
- 5.1 Histórico das fases já concluídas no TJMS
6. Integração da GPC ao Planejamento Estratégico do TJMS
7. Classificação das competências
8. Organização das competências
9. Etapas do modelo
- 9.1 Mapeamento de competências
- 9.2 Diagnóstico de necessidades de capacitação
- 9.3 Capacitação e desenvolvimento de competências
- 9.4 Análise dos resultados do diagnóstico
10. Estratégias para consolidação do modelo
11. Criando um ambiente de aprendizagem
12. Política de capacitação e desenvolvimento de pessoas
13. Programa de educação corporativa
- 13.1 Ciclo de planejamento da capacitação e desenvolvimento



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Mestranda: Aline Dietrich Ramos, email:
aline_dietrich@ufms.br

Orientador: Silvio Paula Ribeiro, email:
silvio.ribeiro@ufms.br

28 de janeiro de 2026.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>.

Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul. **Gestão por competência**. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/gestao-competencias/index.php>.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) Receita Federal do Brasil. **Gestão por competências**. 2019. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6493>.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Presidência
Tribunal de Justiça Mato Grosso do Sul

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Gestão por competência nos Tribunais de Justiça Estadual: proposta estratégica de aprimoramento”, derivado da dissertação de mestrado “Gestão por competência nos Tribunais de Justiça Estadual”, de autoria de “Aline Dietrich Ramos”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Curso de Formação Profissional” e seu propósito é “a implantação da gestão por competência”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap.propp@ufms.br”.

Cidade, UF ____ de ____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Aline Dietrich Ramos, mestranda

Orientador: Silvio Paula Ribeiro, doutor

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

28 de janeiro de 2026.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E QUESTIONÁRIO

Este questionário integra a pesquisa de mestrado em Administração Pública da UFMS, conduzida por Aline Dietrich Ramos, servidora do TJMS, sob orientação do Professor Dr. Silvio Paula Ribeiro.

O objetivo é analisar a implantação da Gestão por Competência nos Tribunais de Justiça Estaduais, identificando desafios, benefícios e as percepções dos responsáveis pela implementação. A pesquisa visa contribuir para o aprimoramento da gestão no Judiciário, oferecendo um diagnóstico sobre a Gestão Estratégica por Competências e propondo um plano de ação para superar desafios e incentivar sua adoção.

O questionário deve ser respondido por gestores responsáveis pela implantação da Gestão por Competências ou, na ausência, por gestores da área de Gestão de Pessoas. O tempo estimado para preenchimento é de 10 a 15 minutos.

Informamos que não serão coletados dados pessoais que permitam a identificação dos respondentes, como nome ou matrícula, e que os tribunais também não serão identificados na consolidação dos dados. Cada resposta será codificada exclusivamente para fins de organização e análise, de forma a assegurar o anonimato dos participantes e das instituições envolvidas.

Solicitamos a gentileza de responder ao questionário até o dia 15 de julho de 2025, a fim de viabilizar a consolidação dos dados para a elaboração da dissertação.

Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Agradecemos imensamente sua colaboração!

Em caso de dúvidas ou caso queira ser informado(a) dos resultados obtidos com a pesquisa, poderá entrar em contato pelo e-mail: aline_dietrich@ufms.br.

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa?

☐ Sim ☐ Não

Parte 1-Adoção do Modelo de Gestão por Competência

1 Você conhece o que é o modelo de gestão por competência?

☐ Sim ☐ Não

2 A adoção e implementação da Gestão por competência está prevista no atual planejamento estratégico do Tribunal?

☐ Sim ☐ Não

- 3 A sua organização já conduziu alguma etapa do processo implantação da Gestão por competências (mesmo que não tenha finalizado)?
- ☐ Sim (avança para a pergunta 5) ☐ Não (avança para a pergunta 3 -parte 2)

Parte 2 - Para quem respondeu “não” na questão 3 - Motivo de não ter matriz de competências

- 4 Caso a organização não tenha implantado a gestão por competência, qual foi o motivo para a não adesão? (pode marcar mais de uma opção)
- ☐ Falta de apoio da alta administração.
 - ☐ Não constitui objetivo estratégico da instituição.
 - ☐ Falta de diretrizes do CNJ sobre orientações de como implantar a gestão por competência.
 - ☐ Desconhecimento da equipe sobre metodologia para definir as competências sozinha.
 - ☐ Falta de prioridade nas demandas da área de gestão de pessoas para definir competências.
 - ☐ Resistência das pessoas para participar da definição das competências profissionais.
 - ☐ Não consideram que a definição de competências profissionais seja útil para subsidiar os processos de gestão de pessoas.
 - ☐ Falta de recursos para contratação de consultoria.
 - ☐ Falta de pessoas na equipe técnica para iniciar o mapeamento das competências.
 - ☐ Outras: _____
- 5 Caso pretendam definir as competências profissionais, quais ações consideram ser necessárias para condução deste processo?
- ☐ Não temos interesse em mapear as competências profissionais para definir a matriz de competências.
 - ☐ Autodesenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências.
 - ☐ Participação da equipe de gestão de pessoas em treinamento para se preparar para conduzir o mapeamento de competências.
 - ☐ Condução do mapeamento de competências apenas pela própria equipe da organização.
 - ☐ Condução do mapeamento de competências com contratação de consultoria / pesquisa para apoiar na definição de matriz de competências.
 - ☐ Definição das competências com base em análise de documentos institucionais da própria organização.
 - ☐ Definição de competência com base no modelo incentivado pelo CNJ.
 - ☐ Definição de competência com base em modelos publicados na internet / compartilhados por outras organizações.

() Definição de competências com base em levantamento de informações com as áreas da organização.

() Validação de competências com atores-chaves vinculados ao tema da competência definida.

6 Existe algum prognóstico de quando se pretende implementar a Gestão por competência no seu tribunal?

7 Avalie cada um dos itens abaixo e indique se o aspecto dificultou, facilitou ou não influenciou para a falta de implementação da gestão por competência:

	1 Dificultou muito	2 Dificultou Pouco	3 Não Influenciou	4 Facilitou pouco	5 Facilitou Muito
Regulamentação específica					
Estrutura da instituição					
Atuação da alta administração quanto ao apoio para implantação					
Alteração periódica na gestão do Tribunal					
Aspectos da cultura organizacional que impactam os processos de mudança					
Recursos humanos disponíveis para a implantação					
Disponibilidade e estrutura do conhecimento institucional acumulado					
Disponibilidade de serviços externos de apoio (consultorias, assessorias et.)					
Nível de envolvimento de servidores e gestores no processo de implantação					
Aspectos metodológicos					

inerentes a definição de competências					
Disponibilidade de recursos tecnológicos					
Aspectos metodológicos e práticos envolvidos na gestão por competências					
Comunicação dos resultados da gestão por competências à alta administração					
Clareza e alcance da comunicação sobre a gestão por competências					
Percepções sobre a aplicabilidade da gestão por competências no serviço público					
Alinhamento entre a previsão legal e a operação efetiva					
Disposição e comprometimento para a implementação da gestão por competências					
Nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho					

- 8 Além dos aspectos indicados acima, houve alguma outra dificuldade para que a implantação da Gestão por competências no Tribunal não fosse executada?

Parte 3 – Compreensão do Modelo de Gestão por Competências (somente para quem respondeu que já conduziu alguma etapa do modelo)

- 4 Em que ano começou a implantação da gestão por competências no Tribunal?

- 5 Qual o principal motivo da implantação da gestão por competências? (Pode marcar mais de uma opção)
- ☐ Exigência normativa da minha instituição.
 - ☐ Recomendação de órgão de controle (TCU, CNJ).
 - ☐ Necessidade definida pela organização em função do conhecimento acerca dos benefícios do modelo de gestão por competências.
 - ☐ Inspiração em referências de outras organizações que adotaram o modelo.
 - ☐ Outras: _____
- 6 Quais as fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências no Tribunal? (Pode marcar mais de uma opção)
- ☐ Aplicação do guia do CNJ para implantação da gestão por competências.
 - ☐ Pesquisa em modelos de produções científicas (artigos).
 - ☐ Pesquisa em modelos publicados em livros.
 - ☐ Pesquisa em normativos sobre gestão por competências de outros órgãos.
 - ☐ Participação de cursos específicos sobre gestão por competências.
 - ☐ Pesquisas em experiências de outros Tribunais de Justiça.
 - ☐ Pesquisa em experiências de outros órgãos públicos.
 - ☐ Pesquisa em experiências em outras organizações (privadas, economia mista...)
- 7 É utilizado algum *software* para mapeamento das competências?
- ☐ Sim ☐ Não
- 8 Se sim, qual o software é utilizado? Ele foi desenvolvido pelo próprio Tribunal ou pela iniciativa privada?
- _____
- 9 Quais os subsistemas de gestão por pessoas que são feitos com base em competências na sua organização? (Pode marcar mais de uma opção)
- ☐ Provimento inicial.
 - ☐ Treinamento e Desenvolvimento.
 - ☐ Movimentação interna de pessoal.
 - ☐ Avaliação de Desempenho.
 - ☐ Remuneração.
 - ☐ Outras: _____
- 10 Dentre as etapas estipuladas pelo CNJ, quais já foram realizadas no modelo de gestão por competências na sua organização? (Pode marcar mais de uma opção)
- ☐ Definição de Equipe.
 - ☐ Institucionalização do projeto.
 - ☐ Mapeamento das competências.
 - ☐ Diagnóstico de competências e análise de *gap*/lacunas.
 - ☐ Implementação dos programas de desenvolvimento de competências.
 - ☐ Monitoramento de competências.

- () Avaliação do programa de gestão por competência.
 () Desenvolvimento do sistema de recompensas.
 () Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências.
 Outro: _____

Parte 4 – Dificuldades e Benefícios da Gestão por Competências

- 11 Avalie cada um dos itens abaixo e indique se o aspecto dificultou, facilitou ou não influenciou para a implementação da gestão por competência:

	1 Dificultou muito	2 Dificultou Pouco	3 Não Influenciou	4 Facilitou pouco	5 Facilitou Muito
Regulamentação específica					
Estrutura da instituição					
Atuação da alta administração quanto ao apoio para implantação					
Alteração periódica na gestão do Tribunal					
Aspectos da cultura organizacional que impactam os processos de mudança					
Recursos humanos disponíveis para a implantação					
Disponibilidade e estrutura do conhecimento institucional acumulado					
Disponibilidade de serviços externos de apoio (consultorias, assessorias et.)					
Nível de envolvimento de servidores e gestores no processo de implantação					
Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências					

Disponibilidade de recursos tecnológicos					
Aspectos metodológicos e práticos envolvidos na gestão por competências					
Comunicação dos resultados da gestão por competências à alta administração					
Clareza e alcance da comunicação sobre a gestão por competências					
Percepções sobre a aplicabilidade da gestão por competências no serviço público					
Alinhamento entre a previsão legal e a operação efetiva					
Disposição e comprometimento para a implementação da gestão por competências					
Nível de autoconhecimento sobre habilidades e processos de trabalho					

- 12 Além dos aspectos indicados acima, existe alguma outra dificuldade para realizar a implantação da Gestão por competências no Tribunal?
-

- 13 Avalie os itens abaixo e indique o seu grau de concordância quanto aos benefícios para a organização em razão da implantação da Gestão por competência.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo Parcialme nte	3 Indiferente (Nem concordo, nem discordo)	4 Concordo parcialme nte	5 Concordo totalmente
Gerou alinhamento estratégico entre as					

competências individuais e as necessidades organizacionais					
Gerou maior produtividade					
Gerou qualidade na prestação do serviço público					
Trouxe mais agilidade nos processos					
Aumentou a motivação dos servidores					
Gerou melhor alocação e movimentação de pessoas					
Houve melhoria na gestão de carreira do servidor					
Gerou mapeamento de talentos internos					
Teve melhoria no clima organizacional					
Gerou maior envolvimento com o trabalho					
Gerou aumento da capacitação e qualificação dos funcionários					
Teve aumento da valorização e profissionalismo da área de gestão de pessoas					
Gerou melhor comunicação interna (<i>feedback</i>)					
Gerou impacto positivo na					

percepção da sociedade em relação às instituições públicas					
---	--	--	--	--	--

- 14 Além dos aspectos indicados acima, houve algum outro benefício encontrado pela implantação da Gestão por competências no Tribunal?
-

Parte 5 – Perfil do Respondente

- 1 Em qual Estado Federado fica o Tribunal de Justiça em que trabalha?
-
- 2 Sexo
☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Prefiro não responder
- 3 Faixa etária
☐ até 20 anos
☐ De 21 a 30 anos
☐ De 31 a 40 anos
☐ De 51 a 60 anos
☐ Mais de 60 anos
- 4 Nível de Escolaridade
☐ 2º grau completo
☐ Superior incompleto
☐ Superior completo
☐ Especializado/MBA
☐ Mestrado
☐ Doutorado
- 5 Possui formação em Administração ou durante a faculdade teve aulas sobre gestão de pessoas?
☐ Sim ☐ Não
- 6 Participou de algum curso da Escola do Tribunal sobre gestão por competência?
☐ Sim ☐ Não
- 7 Quanto tempo de experiência você possui em gestão de pessoas?
☐ Menos de 1 ano

- ☐ De 1 a 4 anos
- ☐ De 5 a 9 anos
- ☐ De 10 a 14 anos
- ☐ De 15 a 19 anos
- ☐ Mais de 20 anos

8 Tempo que trabalha com gestão por competência

- ☐ Não trabalha com gestão por competência
- ☐ menos de 1 ano
- ☐ entre 1 a 3 anos
- ☐ entre 3 a 5 anos
- ☐ entre 5 a 7 anos
- ☐ entre 7 a 10 anos
- ☐ mais de 10 anos