

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAROLINA DE OLIVEIRA KÜHN**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS:  
dificuldades de implementação e possibilidades de avanços**

**Goiânia**

**2025**

**CAROLINA DE OLIVEIRA KÜHN**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS:  
dificuldades de implementação e possibilidades de avanços**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis.

**Goiânia – GO**

**PPGADM - UNIALFA**

**2025**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

K96g

Kühn, Carolina de Oliveira.

A gestão por competências no Tribunal de Justiça de Goiás: dificuldades de melhorias e possibilidades de avanços. / Carolina de Oliveira Kühn. – 2025.

90 f.: 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. TJGO. 2. Administração Pública. 3. Poder judiciário. 4. Gestão de qualidade. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

**CDU:** 658.3

## RESUMO

KUHN, Carolina de Oliveira. **A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS: dificuldades de implementação e possibilidades de avanços.** (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria, 2025.

O presente trabalho analisou a implementação da Gestão por Competências (GC) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Tendo em vista a atualidade do tema no setor público e as mudanças organizacionais da Administração Pública nas últimas décadas, pretendeu-se analisar as publicações acerca da GC na esfera pública brasileira. Com isso, acreditamos que foi possível identificar as principais dificuldades encontradas para sua implementação, entre elas a própria cultura e comportamento organizacional, questões estruturais dos órgãos, aspectos técnicos e pouco conhecimento sobre a importância do tema. Ademais, a partir da análise da Legislação, normas e documentos do TJGO, pontuamos as principais ações promovidas pelo referido órgão para a implementação da Gestão por Competências. As mais relevantes foram as publicações de Decretos contendo diretrizes necessárias à implementação da GC, os Planos Estratégicos (2015/2020 e 2021/2025), o Manual de Gestão da Qualidade e o Procedimento Operacional Padrão de Mapeamento de Competências.

**Palavras-chave:** competências, gestão por competências, administração pública, Poder Judiciário.

## ABSTRACT

KUHN, Carolina de Oliveira. **COMPETENCE MANAGEMENT IN GOIÁS' COURT OF JUSTICE: implementation challenges and opportunities for progress.** (Professional Master's in Administration) - Graduate Program in Administration, Centro Universitário Alves Faria, 2025.

This study analyzed the implementation of Competence Management in Goiás Court of Justice (TJGO). Considering the relevance of the topic in the public sector and the organizational changes in Public Administration over recent decades, we examined publications regarding Competence Management within the Brazilian public sector. As a result, it was possible to identify the main challenges faced in its implementation, including organizational culture and behavior, structural issues within institutions, technical aspects, and limited awareness on the importance of the topic. Furthermore, based on the analysis of legislation, regulations and official documents from TJGO, we highlighted the main actions undertaken by the institution to implement the Competence Management. The most significant initiatives included the publication of decrees with the necessary guidelines for Competence Management implementation, Strategic Plans (2015/2020 and 2021/2025), the Quality Management Manual, and the Standard Operating Procedure for Competence Mapping.

**Keywords:** competences, competence management, public administration, Judiciary.

## SUMÁRIO

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                      | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Problema De Pesquisa.....</b>                                                          | <b>10</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>                                                                     | <b>11</b> |
| <b>1.3 Relevância E Motivação Da Pesquisa.....</b>                                            | <b>12</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                                           | <b>14</b> |
| <b>2.1 Breve Histórico Da Administração Pública Brasileira.....</b>                           | <b>14</b> |
| <b>2.2 A Gestão De Pessoas No Setor Público.....</b>                                          | <b>17</b> |
| <b>2.3 Conceitos De Competências.....</b>                                                     | <b>18</b> |
| <b>2.4 A Gestão De Pessoas Por Competências.....</b>                                          | <b>20</b> |
| <b>2.5 A Gestão Por Competências No Setor Público.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>2.6 Histórico Legal Da Gestão De Pessoas No TJGO.....</b>                                  | <b>28</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>                                                         | <b>30</b> |
| <b>3.1 Técnica De Análise Dos Dados.....</b>                                                  | <b>31</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                                                | <b>33</b> |
| <b>4.1 LEGISLAÇÃO RELACIONADA À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>                              | <b>33</b> |
| <b>4.1.1 Decreto Judiciário nº 700/TJGO, de 24 de março de 2014.....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>4.1.2 Decreto Judiciário nº 1.637/TJGO, de 18 de agosto de 2020.....</b>                   | <b>36</b> |
| <b>4.1.3 Decreto Judiciário nº 4.659, de 10 de outubro de 2023.....</b>                       | <b>39</b> |
| <b>4.1.4 Resolução nº 192 do CNJ, de 8 de maio de 2014.....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>4.1.5 Resolução nº 240 do CNJ, de 9 de setembro de 2016.....</b>                           | <b>41</b> |
| <b>4.1.6 Resolução nº 246 do CNJ, de 8 de maio de 2018.....</b>                               | <b>43</b> |
| <b>4.1.7 Considerações acerca da Legislação.....</b>                                          | <b>44</b> |
| <b>4.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJGO - ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>       | <b>47</b> |
| <b>4.2.1 Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário.....</b>                         | <b>48</b> |
| <b>4.2.2 Plano Estratégico 2015/2020 (TJGO).....</b>                                          | <b>50</b> |
| <b>4.2.3 Plano Estratégico 2021/2026 (TJGO).....</b>                                          | <b>52</b> |
| <b>4.2.4 Plano de Capacitação EJUG para o Biênio 2023/2025.....</b>                           | <b>52</b> |
| <b>4.2.5 Manual de Gestão da Qualidade do TJGO.....</b>                                       | <b>53</b> |
| <b>4.2.6 Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências.....</b>         | <b>54</b> |
| <b>4.2.7 Considerações acerca dos documentos analisados.....</b>                              | <b>56</b> |
| <b>4.3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO - REVISÃO DA LITERATURA.....</b> | <b>59</b> |
| <b>5 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJGO.....</b>                  | <b>74</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                            | <b>76</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                       | <b>79</b> |
| <b>ANEXO A.....</b>                                                                           | <b>90</b> |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Documentos públicos analisados.....                             | 31 |
| Quadro 2 - Direcionamento das normas .....                                 | 45 |
| Quadro 3 - Conceitos de competências.....                                  | 46 |
| Quadro 4 - Medidas adotadas .....                                          | 56 |
| Quadro 5 - Termos de busca: Gestão por Competências .....                  | 60 |
| Quadro 6 - Termos de busca: Gestão por Competências no Setor Público ..... | 66 |
| Quadro 7 - Termos de busca: Competências e/and Setor Público .....         | 70 |

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças tecnológicas, o incremento da produtividade e a busca de maior eficácia no atendimento das demandas populares vem incumbindo o setor público de aprimorar suas estratégias administrativas para uma melhor e mais eficiente alocação de recursos. A partir dos anos 1990 e com a difusão do conceito de Administração Gerencial no Brasil, surgiu o movimento da Nova Gestão Pública (NGP). Jesus e Costa (2014) registram que se trata de uma evolução, um refinamento do modelo gerencial.

Ainda na década de 1990, Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado do Brasil, propôs a reforma do aparelho estatal baseado no modelo gerencial e nos conceitos da Nova Gestão Pública, objetivando:

1) tornar a administração pública mais flexível e eficiente; 2) reduzir seu custo; 3) garantir ao serviço público, particularmente aos serviços sociais do Estado, melhor qualidade; e 4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade ao mesmo tempo que ele valorize mais seu próprio trabalho, executando-o com mais motivação (Pereira, 1995, p. 11)

Sousa e Barbosa (2018) relatam que, a partir dessa época, a expressão Gestão de Pessoas passa a ser utilizada em substituição às anteriores Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, entre outras:

Gestão de Pessoas é uma expressão que aparece no final do século XX e que constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e que atualmente apresenta semelhança com outros termos, tais como gestão com pessoas, gestão de talentos, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. São diferentes nomes que buscam caracterizar um novo ambiente e um formato da área de recursos humanos (Sousa e Barbosa, 2018, p. 31).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas por Competências (ou apenas Gestão por Competências) surge como uma ferramenta importante para o planejamento estratégico das organizações. De acordo com Rodrigues, Rodrigues e Farias (2020, p. 848):

(...) o modelo de Gestão por competências está em consonância com a busca por uma gestão voltada para resultados, com foco em aptidões e está sendo adotada em diversas organizações, no intuito de alinhar os objetivos com as ações praticadas por seus colaboradores (...).

Além do Plano Diretor da Reforma do Estado (1995), outros diplomas legais foram criados para substituir os antigos. Em relação à Gestão por Competências no Brasil, o seu marco legal é o Decreto 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal. Após, em 2019, foi promulgado o Decreto 9.991, revogando o anterior e dispondo sobre uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em relação ao servidor público, as mudanças trouxeram novidades, como a avaliação de desempenho e metas a serem alcançadas. Porém, pouco se aprofundou, dentro da Gestão de Pessoas e da Gestão por Competências (GC), nas questões de capacitação e desenvolvimento pessoal dos servidores como instrumentos fundamentais na prestação do serviço público. Para Tamada e Cunha (2022, p. 428):

A forma tradicional de encarar a gestão de pessoas, baseada nos modelos fordista e taylorista, não encontra mais lugar nesse ambiente turbulento, complexo e cada vez mais dinâmico. O homem não pode ser mais visto como mero “número” inserido nas empresas, sujeito a controles rígidos e regras pré-determinadas.

Segundo as autoras, quanto mais as organizações precisam se tornar flexíveis e ter velocidade decisória, mais dependentes das pessoas que ali trabalham elas se tornam. Por consequência, é necessário investimento no desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores, gerando comprometimento e fortalecimento de uma relação que agrega valor a eles.

Principalmente a partir dos anos 1990, a gestão de pessoas passou a receber mais atenção dos estudiosos. No setor privado, por exemplo, consultores e especialistas em gestão estratégica, identificaram que para a sobrevivência das empresas no contexto contemporâneo, necessariamente é preciso identificar e desenvolver competências essenciais dos seus colaboradores (Tamada e Cunha,

2022). Além disso, o trabalhador deve ser capaz de colocar em prática o que sabe, ou seja, a competência não está separada da ação.

Dessa forma, uma gestão baseada nas competências - a Gestão por Competências - tornou-se fundamental para as instituições manterem sua competitividade e desenvolvimento com agregação de valor às atividades. Vale ressaltar também que esse modelo de gestão deve estar alinhado às estratégias organizacionais da instituição em que é implementada, de forma a orientar as ações desde o recrutamento, contratação, treinamento até a avaliação de desempenho.

Atualmente, é um desafio para as organizações conseguir conciliar a captação e retenção de profissionais competentes e proporcionar condições de trabalho atraentes de modo a contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos (...) A Gestão de Pessoas por Competências exerce um papel fundamental na captação, retenção e desenvolvimento das pessoas alinhando as competências individuais/ organizacionais as estratégias e objetivos a serem alcançados pelas organizações. (Batista, Oswaldo e Castilho, 2013, p. 330).

Apesar de, inicialmente, os estudos sobre a Gestão por Competências serem baseados na esfera privada, Tamada e Cunha (2022) registram que o tema vem se tornando presente no setor público, com crescente número de pesquisas e discussões sobre a aplicação dessa ferramenta em diferentes níveis do governo.

As dificuldades enfrentadas para a implementação da Gestão por Competências no setor público são diversas e complexas (Paes *et al*, 2019; Sousa e Barbosa, 2018). Entre as mais estudadas, destacamos: 1) desafios operacionais (mapeamento de competências, seleção e desenvolvimento de servidores, fluxo de comunicação entre departamentos e impasses burocráticos); 2) desafios estratégicos, relacionados à cultura organizacional do órgão ou instituição.

Para implementar a Gestão por Competências, um modelo de gestão oriundo do setor privado, no setor público, é necessário refletir sobre as práticas gerenciais:

A importância da compreensão do processo por parte da liderança, então, é essencial para uma adoção significativa da tecnologia gerencial, ou seja, é essencial que a apropriação implique a transformação substantiva da forma de pensar e de agir das pessoas nas organizações. Uma tecnologia (instrumento) é a operacionalização de conceitos (teoria). A gestão por

competências é uma tecnologia gerencial que operacionaliza essencialmente o conceito de competência. (Bergue, 2019, p. 52)

Entendendo a Gestão por Competências como uma tecnologia essencial para o planejamento estratégico das organizações (Rodrigues, Rodrigues e Farias, 2020), diversos órgãos públicos brasileiros, de diferentes esferas e poderes, vêm estudando e buscando implementá-la.

Em consonância com a necessidade modernização e renovação organizacional da máquina pública em curso nos últimos anos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário por meio da Resolução nº 192/2014, bem como a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (Resolução nº 198/2014). Vale ressaltar que na Resolução nº 198/2014, o CNJ fixou 12 (doze) macrodesafios nacionais, entre eles está a melhoria da gestão de pessoas - macrodesafio nº 9.

Em 2016, o mesmo órgão publicou o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário. O objetivo do material era “engajar todo o Poder Judiciário em prol de transformações no desenvolvimento profissional de servidores públicos por meio da gestão por competências” (CNJ, 2016).

Em atendimento às Resoluções do CNJ, o TJGO publicou o seu Planejamento Estratégico para os anos de 2015 a 2020 e nele identificou como uma de suas fraquezas o fato de não adotar a Gestão por Competências.

## **1.1 Problema De Pesquisa**

O Decreto Judiciário nº 1637/2020 do TJGO instituiu a Política de Governança e Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário goiano, “com a finalidade de estimular o desenvolvimento de servidores, bem como retê-los na organização por meio de ações de capacitação, valorização e melhoria do clima organizacional”. Além disso, o dispositivo registra que a referida Política de Gestão de Pessoas “(...) alinha-se à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição e adotará, prioritariamente, o Sistema de Gestão por Competências.”

No TJGO, também foi instituída a Divisão de Desenvolvimento Pessoal e Qualidade de Vida com a missão de executar projetos para melhoria na área de

Gestão de Pessoas. A Divisão está estruturada em 4 (quatro) eixos: Habilidades socioemocionais; Gestão de Competências e talentos; Estratégias de liderança; e Saúde, bem-estar, segurança e qualidade de vida no trabalho (TJGO, 2023).

A Divisão de Desenvolvimento Pessoal e Qualidade de Vida do TJGO entende que o eixo temático da Gestão de Competências e Talentos tem como foco a ética, a coletividade, a sustentabilidade funcional e o desenvolvimento contínuo. Para tanto, promove projetos e capacitações para aprimorar as habilidades dos servidores e alinhá-las aos objetivos da organização, atendendo às demandas dos interessados. Além disso, a Escola Judicial do TJGO segue um plano de capacitação baseado no planejamento estratégico e nas metas internas do Tribunal, promovendo cursos que aproximem os servidores da prestação jurisdicional mais eficiente e comprometida, com foco na promoção do conhecimento e aprimoramento das habilidades já existentes.

Em que pese as ações acima destacadas, entre outras desenvolvidas pelo TJGO, a instituição ainda não implementou a Gestão por Competências completamente. Em síntese, algumas medidas foram realizadas em direção a esse tipo de gestão, porém ainda não são suficientes, por exemplo: o mapeamento das competências necessárias para os cargos ainda não foi realizado.

Com amparo na legislação recente e vigente, bem como nos estudos disponíveis sobre a implantação da Gestão por Competências no setor público e nos documentos publicados pelo TJGO entre 2014 e 2024, essa dissertação investigou:

Quais ações adotadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na busca pela concretização do modelo de Gestão por Competências?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de implementação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Estados de Goiás, entre 2014 e 2024.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a legislação federal e estadual pertinente à implementação da Gestão por Competências no setor público;
- Analisar normas e documentos expedidos pelo Tribunal de Justiça de Goiás sobre a Gestão por Competências;
- Identificar as ações realizadas pelo TJGO a fim de implementar a Gestão por Competências;
- Mapear as principais dificuldades para a aplicação da Gestão por Competências no Setor Público brasileiro.

### 1.3 Relevância E Motivação Da Pesquisa

Para que as organizações públicas atinjam seus objetivos estratégicos, é imprescindível que invistam na gestão de pessoas, em especial na gestão das competências individuais.

A sociedade exige de sua Administração Pública cada vez mais qualidade e eficiência na prestação dos serviços. Para tanto e, tendo em vista as constantes mudanças ocorridas nos espaços organizacionais decorrentes da inovação tecnológica, é fundamental não apenas a seleção de servidores públicos capacitados, mas também a capacitação contínua dos que já atuam nas instituições.

Para tanto, a pesquisa na área de gestão por competências tem muito a contribuir com o processo de melhoria do serviço público, das instituições públicas e também dos servidores públicos, responsáveis diretos pela prestação dos serviços. Montezano *et al.* (2019), após analisarem o panorama das pesquisas científicas sobre a Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira, de 2008 a 2018, revelaram a necessidade de avanço na área para melhor aplicabilidade da teoria à prática, ou seja, um melhor aproveitamento das pessoas inseridas no serviço público. Nesse sentido, esta dissertação destaca sua relevância a fim de

colaborar objetivamente com o Tribunal de Justiça de Goiás para a realização completa da Gestão por Competências em seu âmbito de atuação.

Nos próximos capítulos, serão analisados diversos aspectos da Gestão por Competências no setor público. Inicialmente, faremos uma pequena retrospectiva da história da Administração Pública brasileira, situando em que contexto de desenvolvimento surgiram as primeiras manifestações sobre a GC. Posteriormente, serão analisados os dados selecionados: Legislação nacional e estadual, documentos expedidos pelo TJGO de 2014 a 2024 e artigos publicados sobre a Gestão por Competências entre os anos de 2013 e 2025. Esclarecemos que o ano de 2014 foi escolhido como marco inicial, tendo em vista que a primeira norma do TJGO a mencionar a Gestão por Competências foi publicada no referido ano, e 2024 por ter sido o prazo final para a elaboração do presente trabalho. Ademais, para uma melhor e maior abordagem do tema, optamos por acrescentar o ano de 2013 e 2025 na pesquisa de artigos e demais trabalhos acadêmicos publicados. Acreditamos que, dessa maneira, teremos mais elementos para embasar nossas conclusões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para fundamentar a presente pesquisa, partimos de uma breve recomposição do histórico de evolução da Administração Pública Brasileira, desde as primeiras organizações, em que predominava o patrimonialismo, passando pela fase burocrática e, posteriormente, para o modelo gerencial, a partir dos anos 1990. Com base nessa evolução, é possível observar também a mudança na gestão de pessoas dentro do serviço público e a adoção do conceito de competências desde os primeiros anos de 2000. A partir de então, muito se tem discutido sobre a gestão de pessoas por competências, ou apenas Gestão por Competências, no setor público.

### **2.1 Breve Histórico Da Administração Pública Brasileira**

A administração pública no Brasil é dividida em níveis federal, estadual e municipal e é exercida diretamente pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Além disso, conta com entes descentralizados, compreendidos como administração indireta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. De tal forma, é necessária uma complexa ordenação do Estado para a prestação de serviços essenciais à sociedade. Mesmo que separadamente, as organizações públicas brasileiras têm, nos últimos anos, traçado seus planejamentos estratégicos em consonância com as determinações legais. Os Tribunais de Justiça, por exemplo, devem seguir as recomendações do CNJ.

Em retrospectiva, algumas importantes reformas administrativas foram implementadas no setor público ao longo dos anos e merecem destaque por sua influência para o estágio de desenvolvimento atual e por fazerem parte da história evolutiva da Administração Pública nacional. A primeira delas ocorreu na década de 1930:

O primeiro movimento marcante da tentativa de superação do modelo patrimonialista foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos. Buscava-se atingir as características da impessoalidade, formalidade e profissionalismo e a implantação de um sistema de mérito. Na época, foram instituídos o concurso público e treinamento, mas não houve política consistente de

recursos humanos que atendessem às necessidades do Estado. (Camões e Menezes, 2016, p. 19)

Camões e Menezes (2016) lembram que, antes dos anos de 1930, predominava no Brasil o patrimonialismo, o coronelismo, o nepotismo e a consequente desconfiança em relação aos administradores públicos e a corrupção. Por isso, houve grande tendência à adoção do modelo burocrático, que exigia maior profissionalização das pessoas e racionalização das atividades, características compreendidas como modernas à época e que buscavam evitar as disfunções acima mencionadas.

A tentativa de reforma seguinte, iniciada em 1967 pelo Decreto Lei nº 200, propôs a descentralização de diversas atividades, com repasse de algumas áreas para o domínio do setor privado. Além disso, em seu art. 6º, destacam-se a introdução de princípios de planejamento, orçamento, delegação de competências, coordenação e controle.

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V - Contrôlo. (BRASIL, 1967, p. 2)

Conforme Camões e Menezes (2016), outros projetos de modernização foram implementados pelo Estado brasileiro. No período JK, citamos a criação da Escola Interamericana de Administração Pública, o Instituto Rio Branco, o Centro Interamericano de Comercialização, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo e a Escola Superior de Guerra, reestruturação das Academias Militares e os Institutos Tecnológico da Aeronáutica e o Militar de Engenharia.

Nos anos de 1970 foi criada a Secretaria da Modernização (Semor), que pretendia implantar modernas técnicas de gestão, especialmente em relação a recursos humanos. Na década de 1980, foi criado o Ministério da Desburocratização, com lançamento do Programa Nacional de Desburocratização propondo revitalizar e agilizar os procedimentos nos órgãos públicos.

Ainda nos anos 1980, o DASP criou a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep) para promover os programas de treinamento, formação e aperfeiçoamento do servidor público. Em 1982, o embaixador Sérgio Rouanet, após análise e estudo de diversos institutos e centros de formação internacionais, propôs a criação de uma escola de administração no Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública.

Assim, em 1986 foi incorporada à Funcep a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), com o intuito de atender à formação de quadros superiores da administração pública federal. A Enap surgiu a partir de diagnóstico realizado pelo então embaixador Sérgio Rouanet que, em 1982, após análise de diferentes escolas, institutos e centros de formação nacionais e análise comparativa dos modelos franceses e alemão de capacitação de servidores, propõe a criação de uma escola de administração no Brasil nos moldes da École Nationale d'Administration (ENA) para formação de um grupo de servidores que pudesse ser diretamente incorporado às funções estratégicas do Estado. A proposta era criar uma elite de administradores públicos e formar dirigentes capazes de formular e implementar políticas públicas. (Camões e Menezes, 2016, p. 21)

Após o governo Collor, sem ações significativas para a área de gestão de pessoas no setor público, o governo de Fernando Henrique Cardoso registrou uma nova tentativa de reforma administrativa. Com a análise do cenário da máquina pública, constatou-se que a administração era fragmentada, havia uma tentativa de tratamento isonômico entre os servidores, mesmo que tivessem ou não as mesmas qualificações ou independentemente da atividade que realizavam. Além disso, não havia diretrizes para a gestão de pessoas. Com isso, o governo propôs uma renovação na administração pública, idealizando profissionais mais qualificados, reestruturação de carreiras, revisão da política dos concursos e remuneratória, instituição de avaliação de desempenho como instrumento para concessão de incentivos, bem como para identificar as necessidades de capacitação dos servidores. Para cumprir a tarefa, o então ministro da Administração e Reforma do Estado (Mare), Bresser Pereira, lançou a Política Nacional de Capacitação de servidores federais, por meio do Decreto nº 2.794/1998, com foco na melhor eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados, com valorização do servidor, racionalização e efetividade dos gastos.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores públicos federais, a ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
  - II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente;
  - III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis requeridos no setor público;
  - IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação;
  - V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
- (...)

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Capacitação dos Servidores:

- I - tornar o servidor público agente de sua própria capacitação, nas áreas de interesse do respectivo órgão ou entidade;
- II - possibilitar o acesso dos servidores a ações de capacitação, oferecendo, anualmente, pelo menos uma oportunidade de capacitação a cada servidor, otimizando os recursos orçamentários disponíveis;
- III - priorizar as ações internas de capacitação, que aproveitem habilidades e conhecimentos de servidores da própria instituição, e programas de educação continuada que contemplem eventos de curta duração;
- IV - incluir, entre os requisitos para a promoção nas carreiras da Administração Pública Federal, atividades de capacitação do servidor;
- V - utilizar a avaliação de desempenho e a capacitação como ações entre si complementares;
- VI - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- VII - avaliar permanentemente os resultados advindos das ações de capacitação;
- VIII - implantar o controle gerencial dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998, p. 1).

## 2.2 A Gestão De Pessoas No Setor Público

Apesar das iniciativas citadas, nenhuma delas direcionou a política de gestão de pessoas por meio de um modelo específico. Atualmente, com a evolução das teorias da Administração, verificamos que a Gestão de Pessoas deve estar integrada à estratégia organizacional, possibilitando alcançar melhores resultados para a sociedade. Bergue (2019) assinala que é preciso superar a visão de que a gestão de pessoas é uma área (departamento ou secretaria) e entender que trata-se de uma função, um processo cíclico. Dessa maneira, tem uma extensão maior do que normalmente se sugere e está em constante colaboração com outros setores, devendo ser um compromisso de todos na organização e não apenas do gestor de cada área.

Conforme o autor, os agentes públicos, assim considerados todos os servidores, terceirizados, estagiários que atuam na administração pública são os responsáveis por toda a produção de valor no contexto do serviço público, pois tudo, dentro das organizações, é processado por meio das pessoas. Assim, a sociedade atribui valor sobre o que foi produzido pelas pessoas (prestação de serviços, informações, etc.)

Tendo em vista que as pessoas, além de diferentes entre si, transformam-se ao longo do tempo, Bergue (2019) indica que não existe receita ou método fixo para a gestão de pessoas. Cada situação exige, por parte do gestor, uma leitura e compreensão analítica atenta ao contexto em que se insere:

Estudar gestão de pessoas, portanto, pouco se presta para antecipar padrões idealizados de como proceder em todas as situações, e mais se destina a qualificar os agentes públicos a compreenderem a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, este também fortemente influenciado pelas demais dimensões da vida. Busca desenvolver conceitos que habilitem o agente público a reconhecer em uma perspectiva mais ampla o alcance do que seja gerenciar pessoas. (Bergue , 2019, p. 15)

Alguns marcos teóricos do pensamento administrativo foram e ainda são importantes para as organizações, entre eles estão as conhecidas abordagens: clássica, burocrática, humanista e comportamental. Na atualidade, porém, Bergue (2019) afirma a necessidade de avançarmos para o pensamento sistêmico e complexo, pois assim o é a gestão de pessoas: heterogênea, integrada, múltipla, dinâmica e fluida.

## **2.3 Conceitos De Competências**

As competências podem ser entendidas, de acordo com a literatura especializada, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Bergue, 2019). Para Fleury e Fleury (2001) competência é definida como: “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Os autores Draganidis e Mentzas (2006) com base em definições de importantes teóricos, como Marreli (1998), Dubois (1998), Boyatzis (1982), LeBoterf (1998), entre outros, definiram o termo competência como “a combinação de conhecimentos tácito e explícito, comportamentos e habilidades, que proporcionam a alguém o potencial para efetividade na execução de tarefas”.

Dutra (2016) aborda o desenvolvimento do conceito de competências por fases. A primeira fase compreende a concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e foi elaborada com base na observação das competências que levaram pessoas ao sucesso profissional, e tais competências serviram de padrão para orientar os processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e capacitação dos demais colaboradores. Na segunda fase, as empresas passaram a criar escalas com níveis de complexidade das competências. Na terceira, passou-se a pensar em como as competências individuais podem ser estimuladas em conformidade com as organizacionais, levando a uma necessidade maior de olhar a gestão de pessoas integrada aos objetivos estratégicos da empresa/instituição. E por último, a quarta fase, que é observada atualmente, em que observamos a apropriação do conceito de competência pelas organizações e pelas pessoas, aprimorando os sistemas de gestão e encorajando e promovendo desenvolvimento pessoal e profissional.

No contexto do setor público, o Decreto 5.707/2006 traz a noção de competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. A Resolução nº 192/2014, do CNJ definiu em seu art. 2º, III: “competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário.”

Já na Resolução nº 240/2016, art. 2º, o CNJ conceituou competência como: “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais.” Tais componentes, afirma Bergue (2019), são correlacionados e interdependentes, de

modo que em conjunto formam a competência. Além disso, o autor trata as dimensões de competência da seguinte forma:

(...) temos o conhecimento como o saber desenvolvido e acumulado. O conhecimento é produzido a partir da pesquisa, da leitura, da experiência, da participação em cursos, enfim. A habilidade é o saber fazer. Refere-se à capacidade de converter um conhecimento em ação. Ainda, 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. Atitude está associada ao impulso para a ação. Diz respeito à postura da pessoa em relação ao trabalho e aos colegas de equipe (Bergue, 2019, p. 48).

Bergue (2019) ressalta também que apenas as competências acumuladas não têm valor para a organização pública. Na verdade, a mobilização das competências direcionadas aos objetivos institucionais é que é responsável pelo melhor desempenho das políticas públicas. Assim, as lideranças devem conhecer suas equipes de trabalho, identificando as capacidades que já possuem. Uma vez identificadas, a organização trabalha para alcançar as competências por meio de seleção de pessoal, desenvolvimento, aprimoramento da carreira, benefícios por alcance de metas, entre outros.

Conforme destacam Montezano e Silva (2019), alguns autores trazem, ainda, classificações de competência de acordo com o nível de análise. Brandão e Guimarães (2001), Brandão (2009) e Asame e Wakrim (2018) classificam as competências em níveis organizacional, de equipe e individual. Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), em relação à temporalidade, destacam que as competências podem ser emergentes, declinantes, estáveis ou transitórias. Brandão (2009) classifica em relação à amplitude as competências em gerais ou transversais e específicas, e quanto à especificidade em gerenciais ou técnicas.

## **2.4 A Gestão De Pessoas Por Competências**

A gestão de pessoas baseada em competências vem provando ser uma ferramenta fundamental nas organizações. Um dos motivos é que ela promove a identificação ou mapeamento das habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para atingir as prioridades estratégicas organizacionais. Além disso, é possível dar ênfase no desenvolvimento de pessoal para eliminar lacunas existentes

entre o que se deseja realizar estrategicamente e as competências necessárias para tanto. (Draganidis e Mentzas, 2006)

Em análise ao processo de implantação da Gestão por Competências em uma organização privada, por exemplo, Perides *et al* (2020) destacaram que quando os colaboradores passam a ter seu desempenho avaliado, com base em um modelo pré-definido de competências, eles começam a buscar mais aprimoramento, já que desejam ser reconhecidos como competentes e ter uma trajetória crescente na empresa.

Bergue (2019, p. 45) aborda a gestão por competências como: “(...) uma tecnologia de gestão de pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público.” Na perspectiva tradicionalmente aplicada, o foco de gestão está no cargo, nas atribuições do cargo, nos servidores admitidos para desempenharem as atribuições ali definidas, acentuando a formalidade mecânica e estática do serviço público. Para a adoção da nova tecnologia, é necessário que a ênfase se dê nas pessoas e não nos cargos. As pessoas detêm ou não, podem ampliar ou não, conhecimentos, habilidades e atitudes que produzem valor para a organização, sendo essa uma perspectiva dinâmica e fluida.

No mesmo sentido, Dutra (2016) afirma que é possível perceber uma troca contínua de competências entre a organização e as pessoas que nela trabalham. Por um lado, a instituição “transfere” parte de seu patrimônio a elas, enriquecendo-as pessoal e profissionalmente e as pessoas, desenvolvendo suas capacidades, transferem para a organização seu conhecimento, possibilitando-a superar novos desafios. Desse modo, nota-se uma relação íntima entre as competências individuais e organizacionais:

(...) são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implantam as modificações necessárias para aprimorá-lo. *A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo* (Dutra, 2016, p. 11, grifo do autor).

Para adoção da gestão por competências são necessárias algumas etapas a serem seguidas, que Bergue (2019) especifica em: preparação conceitual das pessoas, mapeamento de competências, produção das soluções gerenciais e utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão. Explicando cada uma delas, o autor define preparação conceitual como:

(...) o amplo desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos que permitam às pessoas (todas as pessoas na organização, especialmente as lideranças, que devem ser os principais agentes de mudança, e não os polos passivos no processo) compreender os conceitos, perceber a sua relevância para a gestão e desejar que esses conceitos se instalem na organização (Bergue, 2019, p. 56).

Dessa forma, é um processo de assimilação, que é conceitual e educacional, sendo multifacetado, dinâmico e de longo prazo. Entende-se, então, que ações convencionais, como palestras e cursos, não são suficientes para promover a gestão por competências. É preciso ir além, e implementar um processo de aprendizagem da organização como um todo, que seja contínuo e que leve à questão da adoção dos conceitos de competências e da mudança de perspectiva na gestão de pessoas.

Para a segunda fase, de mapeamento das competências, Bergue (2019) esclarece que é preciso realizar o planejamento e a preparação para identificar as competências já existentes nas pessoas e as necessárias, tanto técnicas quanto comportamentais. Definir as competências necessárias depende da realidade de cada órgão, o que torna a tarefa desafiadora. Uma organização pode, por exemplo, focar nos conhecimentos técnicos, como domínio de legislação pertinente, para empreender as soluções necessárias e mudanças nas políticas e práticas de gestão, enquanto outra pode entender que as habilidades de comunicação, integração e liderança terão maior atenção neste momento.

É importante que as lideranças se envolvam no mapeamento e mobilizem as suas equipes para um trabalho colaborativo em que os processos de mapeamento e de reflexão e aprendizagem sobre os processos de trabalho se integrem. Essencial ter em mente que as atividades de mapeamento devem ser realizadas não somente envolvendo as pessoas diretamente, mas no contexto e a partir da descrição dos seus processos de trabalho.

(...) Assim, quantas ou quais serão as competências, o nível de detalhamento, se mais sintético ou analítico, a abrangência em termos de áreas da organização, entre outros aspectos, são objeto de definição para cada caso (Bergue, 2019, p. 60 e 62).

Após a preparação conceitual das pessoas da organização e feito o mapeamento das competências existentes e necessárias, temos a produção das soluções gerenciais. Trata-se de desenvolver sistemas ou processos que utilizem as informações geradas, buscando soluções de gestão para as unidades e órgãos contemplados, podendo consistir em escalas de avaliação numéricas, pareceres descritivos, entre outros.

E, por último e como principal desafio para os gestores, segundo Bergue (2019), destaca-se a fase de utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão. A partir da boa execução das etapas anteriores, agora o gestor passa a ser um gestor de pessoas por competências, sendo estas mais importantes que o cargo que os funcionários ou servidores ocupam. Nas palavras do autor:

(...) o gestor, do ponto de vista instrumental, passa a ser um gestor de competências. Sendo as pessoas dotadas de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes –, é condição de eficiência da gestão a melhor alocação desses potenciais para a geração de valor público. O processo de alocação de pessoas é esteio da mobilização de competências. Se estas são ativos potenciais que servidores públicos detêm, deixar de ativá-las representa ineficiência de gestão (tanto mais grave quanto maior tenha sido o investimento público na sua formação). Assim, um profissional altamente qualificado não desenvolverá plenamente seu potencial se estiver vinculado a atividades que não permitam ou facilitem a mobilização das suas competências. (Bergue, 2019, p. 67).

De modo geral, saber quais são as competências necessárias e as disponíveis na organização e conseguir associá-las às pessoas, com uma visão sistêmica que supera a perspectiva setorial, visualizando a organização como um todo, é essencial para uma boa gestão. Para isso, o registro das informações coletadas nos mapeamentos das competências é uma ferramenta que contribui para que o gestor possa alocar e gerir melhor os recursos humanos.

## **2.5 A Gestão Por Competências No Setor Público**

Segundo Camões e Menezes (2016), o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, por ser de fácil compreensão, vem exercendo grande influência no setor público internacional.

(...) o modelo de gestão de pessoas por competência, tal como antes ilustrado, tem exercido enorme influência no setor público internacional. Isso porque tem demonstrado ser uma forma eficaz de definir os comportamentos necessários para que as pessoas façam bem seu trabalho e de interligar importantes atividades de gestão de recursos humanos, assegurando a composição das organizações por pessoas competentes que atuam de forma eficaz (Camões e Menezes, 2016, p. 14)

No Setor Público brasileiro, a partir do Decreto nº 5707/2006, foi criada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que buscou traçar diretrizes para o aprimoramento constante dos servidores públicos. Entre seus itens, destacamos o artigo 1º.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Desde então, podem ser observados esforços para identificação, mapeamento e desenvolvimento de competências no setor público, principalmente em relação à capacitação das pessoas, definindo a lacuna entre o que é necessário e o que está disponível na organização (Bergue, 2019). O autor ainda enumera algumas competências fundamentais das lideranças no serviço público atual: competência para a inovação, para a comunicação, para a tomada de decisão qualificada, e a de mobilização de pessoas para resultados.

Tendo em vista que a Gestão por Competências dá ênfase às pessoas, identificando, ampliando e colocando em ação suas competências, os líderes e gestores precisam ser capazes de perceber e seguir o fluxo de interesse dos trabalhadores de modo que esteja alinhado às estratégias da organização. Assim, esse tipo de gestão serve também como orientação para as políticas de desenvolvimento a serem realizadas e alocação das pessoas.

Alguns estudos e pesquisas acerca da implementação da Gestão por Competências no setor público brasileiro investigaram os desafios enfrentados pelos gestores e servidores. A maior parte dos trabalhos encontrados referem-se ao âmbito federal e, especialmente, à área da educação, como Universidades e Institutos Federais.

No âmbito do Poder Judiciário, o CNJ é a instituição com a missão de aperfeiçoar o trabalho do Poder Judiciário brasileiro, promovendo políticas que trazem transparência administrativa e processual, uniformidade e controle organizacional. O Conselho foi criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e publica atos normativos e recomendações que se aplicam a todo o Judiciário nacional, bem como define metas, programas de avaliação institucional e realiza o planejamento estratégico a ser seguido pelos diversos tribunais do país (CNJ, 2024).

Em 2014, o CNJ publicou a Resolução nº 192/2014, estabelecendo princípios e objetivos para o aperfeiçoamento e formação dos servidores no Judiciário, bem como mecanismos de avaliação e incentivo norteadores para os Tribunais de todo o país. Um dos princípios, registrado no inciso II, art. 3º, da referida Resolução é a “integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia”.

Ainda, no mesmo documento, o Conselho Nacional de Justiça determina que a formação e aperfeiçoamento dos servidores devem ter caráter permanente, sendo necessário desenvolver competências para o desempenho das atividades ao longo da vida funcional.

Art. 5º A formação e o aperfeiçoamento dos servidores terão caráter permanente, desde o ingresso no Poder Judiciário e ao longo da vida funcional.

Art. 6º A formação e o aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário serão desenvolvidos nas seguintes modalidades:

I - formação inicial;

II - formação continuada.

§ 1º A formação inicial refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades inerentes às atribuições das unidades.

§ 2º A formação continuada refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias ao longo da vida funcional do servidor e compreende:

I - ações educacionais de ordem técnica, gerencial e comportamental;

II - formação de multiplicadores; e

III - programas de pós-graduação lato e stricto sensu.

Art. 7º As unidades de formação oferecerão ações educativas para o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Tribunal (CNJ, 2014, p. 5).

Para a formação e aperfeiçoamento dos servidores com competências que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos do órgão, a Resolução 192/2014, p. 7, do CNJ também determinou:

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 coordena 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.

Após, a Resolução nº 240/2016 do mesmo órgão instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, fixando diretrizes de gestão de pessoas baseadas em competências. Alguns dos seus princípios orientadores são:

Art. 3º (...)

I - valorização dos magistrados e servidores e de sua experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes;

(...)

VII - reconhecimento de que as atividades desempenhadas exigem competências específicas e os aprendizados individual e coletivo contínuo vinculado à experiência de trabalho;

VIII - reconhecimento de que as instituições são responsáveis pela identificação e pela promoção de ações de desenvolvimento de pessoas;

(...)

XI - fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências e da aprendizagem contínua baseada no compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional (CNJ, 2016, p. 5-6).

A Resolução acima traz a preocupação do Poder Judiciário com a gestão de pessoas, reconhecendo sua importância para que o órgão consiga atingir seus objetivos estratégicos. Em especial, gerir os colaboradores com base em suas competências, desde o ingresso e de forma permanente, tornou-se um foco de atenção da cúpula do Judiciário. Por exemplo: para a seleção, ingresso e lotação de servidores, o art. 5º, da Resolução nº 240/2016, estabeleceu algumas diretrizes, entre elas:

I - zelar para que os concursos públicos privilegiem a seleção de candidatos com conhecimentos e habilidades compatíveis com os requisitos e as competências dos cargos, em condições de igualdade e acessibilidade;

(...)

IV - movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses;

V - definir formalmente perfil profissional desejado para as posições de liderança de pessoas;

VI - prover cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível (CNJ, 2016, p. 7-8).

Após a entrada do servidor no quadro funcional do Poder Judiciário, é necessário que seja feito o seu acompanhamento e desenvolvimento, conforme as orientações do Plano Estratégico do órgão. Para tanto, a Resolução nº 240/2016 também trouxe diretrizes para os servidores:

Art. 6º (...)

I - adotar mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores, assim como técnicas de feedback e compartilhamento de experiências;

(...)

III - vincular o desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor, sem prejuízo do fomento à cooperação;

IV - aferir o desempenho de todos os servidores e gestores mediante critérios objetivos, utilizando-se, preferencialmente, da autoavaliação, da avaliação de pares, de subordinados e de gestores;

V - utilizar as avaliações de desempenho como suporte e informação às ações de gestão de pessoas, em especial para orientar as ações de capacitação e desenvolvimento;

VII - desenvolver ações de educação fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e alinhamento de competências individuais e organizacionais (CNJ, 2016, p 8-9).

E no artigo seguinte, a Resolução nº 240/2016 traz outras diretrizes específicas para gestores:

Art. 7º (...)

II - estabelecer estratégias que garantam o desenvolvimento de potenciais sucessores dos ocupantes de cargos e funções gerenciais;

III - assegurar oportunidades de desenvolvimento e de aquisição de competências gerenciais aos gestores e potenciais sucessores em condições de igualdade e acessibilidade (CNJ, 2016, p. 9).

## 2.6 Histórico Legal Da Gestão De Pessoas No TJGO

O Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), por sua vez, publicou o Decreto nº 700/2014, instituindo a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. O referido Decreto estadual buscou orientar e estruturar uma gestão de pessoas com caráter estratégico, buscando alinhar seleção, alocação, capacitação, formação e desenvolvimento, remuneração e qualidade de vida no trabalho com os objetivos institucionais.

No Plano Estratégico 2015/2020 do TJGO, a organização realizou o diagnóstico de suas forças e fraquezas por meio da Análise SWOT, separando as variáveis que compõem o ambiente interno e que, portanto, são controláveis, e as variáveis que são externas à instituição. Como resultado desta análise, destacamos aqui as forças detectadas que envolvem a gestão de pessoas:

- o comprometimento dos servidores e magistrados no cumprimento das metas nacionais estabelecidas;
- (...)
- boas práticas desenvolvidas e adotadas por magistrados e servidores;
- investimento em capacitação, incluindo bolsas de estudo para graduação e pós-graduação (TJGO, 2015, p. 24).

No Plano Estratégico ficaram também registradas as fraquezas abaixo, especificamente envolvendo a gestão de pessoas:

- ausência de padronização nas rotinas de trabalho nas unidades judiciárias do 1º Grau de Jurisdição;
- carência de programas de capacitação direcionadas especificamente para a execução das rotinas de trabalho da área fim (1º e 2º Graus);
- não aplicação da metodologia de Gestão por Competência, o que prejudica a mensuração do desempenho individual e, por consequência, o não estabelecimento de metas individuais;
- excesso de gratificações e vencimento-base baixo;
- carência de programas voltados à atenção aos magistrados e servidores: saúde e segurança;
- alta rotatividade de pessoal;
- deficiência na aplicação da Gestão do Conhecimento, prejudicando a retenção do conhecimento empírico no TJGO (TJGO, 2015, p. 25 e 26).

Destacamos aqui que o documento acima registrou explicitamente que uma das fraquezas do Tribunal de Justiça de Goiás é o fato de não ser aplicada a Gestão

por Competências como ferramenta interna para aprimorar gestão de pessoas e, com isso, atingir os objetivos estratégicos da organização. A identificação desta falha interna é o reconhecimento de que é preciso avançar nesta área.

O Decreto nº 1.637/2020 instituiu a Política de Governança e Gestão de Pessoas, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Essa legislação determinou a adoção de modelos de gestão comprometidos com a estratégia organizacional da instituição e que visem o desenvolvimento das competências profissionais necessárias para o alcance dos objetivos traçados.

Enfim, a partir do histórico de evolução da Administração Pública Brasileira analisada acima, verificamos também a mudança na gestão de pessoas dentro do serviço público e a adoção do conceito de competências, bem como observamos os primeiros alicerces legais para a adoção da Gestão por Competências no Poder Judiciário. Além disso, o tema já vem sendo objeto de estudo de diversos teóricos, que entendem como de grande valia a sua implementação nas organizações públicas, trazendo maior eficiência e melhor aproveitamento dos servidores, que passam a atuar alinhados estrategicamente com a instituição em que estão inseridos.

No próximo capítulo será detalhada a metodologia adotada para atingir os objetivos pretendidos com esta dissertação, incluindo os documentos analisados, a legislação de referência utilizada, bem como a pesquisa por publicações científicas acerca do tema da Gestão por Competências no setor público.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido por abordagem qualitativa com dados secundários extraídos por meio de pesquisa documental e revisão sistemática de literatura (RSL).

Conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6):

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Para atingir o objetivo específico de “mapear as principais dificuldades para a aplicação da Gestão por Competências no Setor Público brasileiro” realizou-se uma Revisão Sistemática De Literatura pesquisando nas bases de dados das plataformas Scielo e Spell. Conforme Oliveira et al, 2020, a revisão da literatura consiste em:

(...) uma modalidade de pesquisas que visa melhor compreender os resultados de diversas outras pesquisas, buscando a partir deles a sistematização dos saberes e a produção de novas interpretações dos fenômenos estudados. Esse tipo de estudo científico possibilita o acesso a saberes já produzidos e devidamente publicados, contribuindo para o avanço científico na área pesquisada, na medida em que podem gerar a produção de novos conhecimentos (Oliveira et al, 2020, p. 146).

Utilizou-se como parâmetro as palavras-chave: gestão por competências; gestão por competências no setor público; competências e/and setor público. Selecionamos, então, os artigos e demais materiais dentro da área da Administração Pública e o período de publicação de 2013 até 2025, em língua portuguesa. Como mencionado anteriormente, optamos por acrescentar um ano antes e um depois do período de análise dos documentos publicados pelo TJGO para trazer mais informações sobre o que vinha sendo discutido antes da primeira norma do TJGO ser publicada, em 2014, bem como o que permanece em evidência até o presente ano.

Para os demais objetivos específicos será feita uma análise de documentos públicos oficiais do Tribunal de Justiça de Goiás, bem como de legislação específica envolvendo o tema da Gestão por Competências, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – documentos públicos analisados

| <b>Documento</b>                                                                                      | <b>Ano de publicação ou divulgação</b> | <b>Número de páginas</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| Decreto Judiciário nº 700 (TJGO)                                                                      | 2014                                   | 7                        |
| Decreto Judiciário nº 1.637 (TJGO)                                                                    | 2020                                   | 12                       |
| Decreto Judiciário nº 4.659 (TJGO)                                                                    | 2023                                   | 21                       |
| Resolução nº 192 (CNJ)                                                                                | 2014                                   | 10                       |
| Resolução nº 240 (CNJ)                                                                                | 2016                                   | 16                       |
| Resolução nº 246 (CNJ)                                                                                | 2018                                   | 13                       |
| Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (CNJ)                                             | 2016                                   | 49                       |
| Plano Estratégico 2015/2020 (TJGO)                                                                    | 2015                                   | 98                       |
| Plano Estratégico 2021/2026 (TJGO)                                                                    | 2021                                   | 25                       |
| Plano de Capacitação EJUG para o Biênio 2023-2025                                                     | 2023                                   | 33                       |
| Manual de Gestão da Qualidade do TJGO                                                                 | 2024                                   | 30                       |
| Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências do Sistema de Gestão da Qualidade | 2024                                   | 5                        |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

### 3.1 Técnica De Análise Dos Dados

Para analisar os documentos encontrados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, com categorias definidas *a posteriori*. Conforme Laurence Bardin (2011), a técnica de pesquisa Análise de Conteúdo pode ser compreendida como

um conjunto de instrumentos metodológicos, em contínuo aprimoramento, que busca examinar diversos tipos de conteúdo, sejam eles verbais ou não verbais, por meio da organização e aplicação de métodos específicos para a análise de dados. “As diferentes fases da análise de conteúdo (...) organizam-se em torno de três pólos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação”. (Bardin , 2011, p. 124)

As categorias abarcaram três grandes temas, conforme objetivos e fundamentação teórica. O primeiro, a partir da análise das legislações e normas, apontou os direcionamentos pretendidos pelas autoridades (legisladores e gestores públicos) com relação a Gestão por Competências, bem como a compreensão adotada do conceito de competências.

O segundo, a partir da análise das ações realizadas pelo TJGO, indicou diretrizes e práticas para a implementação específica da Gestão por Competências, ou seja, como o conceito de competências foi colocado em prática.

E por fim, o terceiro tema destacou os mais diversos subtemas relacionados a pesquisas anteriores que relatam e analisam processos de implementação de Gestão por Competências no setor público, destacando as dificuldades já identificadas.

Com base na metodologia e na técnica de análise de conteúdo apresentadas nesta seção, no próximo capítulo serão exploradas minuciosamente as normas e documentos expedidos pelo TJGO e outras que importem ao seu estudo. E, por fim, traremos os artigos publicados sobre o tema nos últimos anos e suas contribuições para compreender os desafios existentes no processo de implementação da Gestão por Competências nos órgãos públicos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para explorar o tema da Gestão por Competências e sua implementação no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, entendemos que o estudo da legislação pertinente é fundamental. Assim, nos próximos tópicos, trazemos os principais instrumentos legais que abordam a Gestão por Competências no âmbito do TJGO e sua legislação correlata expedida pelo Conselho Nacional de Justiça. Posteriormente, analisamos os documentos publicados pelo Tribunal de Justiça de Goiás que visam ou direcionam as ações do órgão à implementação da Gestão por Competências. E, por fim, como contribuição para compreender as experiências e dificuldades já enfrentadas por outros órgãos públicos na tarefa de adotar a GC, procedemos a uma revisão da literatura, trazendo os mais relevantes estudos sobre o tema publicados nos últimos anos.

### **4.1 LEGISLAÇÃO RELACIONADA À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A legislação brasileira vem, desde os anos 2000, buscando embasar a melhoria da gestão de pessoas no setor público. A modernização das técnicas de administração e a necessidade de tornar a máquina pública mais eficiente e eficaz, tornaram necessárias as mudanças de perspectivas para os servidores públicos, passando a ser vistos como peças fundamentais na melhoria da prestação do serviço público.

Para implementar mudanças práticas na gestão de pessoal dentro da Administração Pública brasileira, primeiramente foram necessárias alterações na legislação já existente e criação de novos instrumentos legais que permitissem essas mudanças.

A nível nacional, podemos citar como marco para a Gestão de Pessoas por Competências o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal. Posteriormente, em 2019, o Decreto nº 9.991 foi promulgado revogando o Decreto nº 5.707/2006 e

dispondo sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Assim, desde a primeira década dos anos 2000, é possível notar um esforço dos entes públicos em direção à implementação de novas formas de gestão de pessoas, principalmente relacionada à gestão por competências. Para tanto, como se sabe, a legislação que embasa e permita as mudanças necessárias é fundamental.

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) liderou os esforços para a renovação organizacional da máquina pública, instituindo em 2014 a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, por meio da Resolução nº 192/2014. Posteriormente, com a Resolução nº 240/2016, também instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário por meio da Resolução nº 240/2016. Além disso, no mesmo ano de 2016, o CNJ publicou o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário, demonstrando a necessidade de transformação e desenvolvimento dos servidores por meio de técnicas mais modernas de gestão, no caso, a Gestão por Competências.

Com as iniciativas do Conselho Nacional de Justiça, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás deu início ao cumprimento das determinações estabelecidas pelo CNJ. Por meio dos Decretos Judiciais nº 700/2014, nº 1.637/2020 e 4.659/2023, o TJGO instituiu a Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, a Política de Governança e Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás e implementou um novo organograma para Diretoria de Gestão de Pessoas (antiga Diretoria de Recursos Humanos), contando com uma nova unidade de Coordenação de Alocação e Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida, que engloba a Divisão de Alocação e Atendimento ao Servidor, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida e a Divisão de Acolhimento e Ambientação Funcional.

#### 4.1.1 Decreto Judiciário nº 700/TJGO, de 24 de março de 2014

O Decreto Judiciário nº 700/TJGO é o primeiro documento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás é o primeiro documento oficial do órgão a mencionar a Gestão por Competências e indicar que os esforços da organização seriam voltados à sua implementação. Tendo em vista tratar-se de um Decreto expedido em 2014, é contemporâneo às diretrizes do CNJ.

As considerações iniciais do Decreto nº 700/2014, do TJGO, trazem aspectos modernos da gestão de pessoas e o entendimento de que sua adoção é de extrema importância para a Administração Pública.

**CONSIDERANDO** que a moderna gestão de pessoas consiste em integrar as várias atividades e subsistemas que a compõe, a fim de se obter efeitos sinérgicos e multiplicadores, tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham;

**CONSIDERANDO** que a gestão de pessoas deve estar direcionada para soluções que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento, valorização, comprometimento e que evitam a evasão de pessoas;

**CONSIDERANDO** que devem ser adotados modelos de gestão e ambientes de trabalho capazes de motivar e comprometer as pessoas com a estratégia organizacional idealizada, visando o desenvolvimento das competências profissionais, a excelência e o alcance dos objetivos organizacionais (...) (GOIÁS, 2014, p. 1)

Em seu art. 1º, o Decreto nº 700/2014 institui a Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário goiano e, a partir do art. 2º, dá as diretrizes a serem seguidas. Vale destacar o parágrafo 1º deste artigo, que estabelece que tal Política deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, bem como à missão, valores e visão definidos, adotando preferencialmente o Sistema de Gestão por Competências.

§ 1º A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado de Goiás alinha-se à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição e adotará, prioritariamente, o Sistema de Gestão por Competências (GOIÁS, 2014, p. 2).

Além disso, o Decreto dispõe algumas estruturas que serão parte da Política de Gestão de Pessoas, e que estão alinhadas ao modelo de Gestão por Competências:

§ 2º Estruturam a Política de Gestão de Pessoas os seguintes subsistemas, sem prejuízo de outros que vierem a ser eleitos pela instituição: I – Seleção e alocação de pessoas; II – Capacitação e desenvolvimento de pessoal; III – Formação e desenvolvimento gerencial; IV – Gestão e avaliação de desempenho; V – Qualidade de vida no trabalho; VI – Remuneração e carreira; VII – Política de desligamento; VIII – Endomarketing e comunicação interna (GOIÁS, 2014, p. 2).

Também é possível identificar as seguintes “linhas de ação”, que estão em sintonia com o sistema de Gestão por Competências:

I – identificar a necessidade de alocação de pessoas e realizar o planejamento da disponibilização da força de trabalho, pelos meios adequados, priorizando a realização de concurso público, de modo a atender as demandas do Poder Judiciário em tempo hábil; II – atrair pessoas com perfis profissionais que atendam às expectativas do Poder Judiciário e adotar modelos que permitam selecionar aqueles que possuam as competências necessárias para suprir as demandas da instituição; III – distribuir a força de trabalho com base no resultado de processos seletivos, dentro dos quantitativos mínimo e máximo de servidores, observando os perfis e competências adequadas para o exercício do cargo e as atribuições de cada unidade; (...) VI – executar programas de capacitação, em áreas de conhecimento relacionadas com as atividades que os servidores realizam e nas competências que se quer desenvolver e resultados a alcançar; (...) X – adotar processos de avaliação que permitam planejar e orientar sistematicamente o desempenho de servidores para reconhecer competências que agregam valor à instituição e para identificar aquelas que demandam ajuste (GOIÁS, 2014, p. 2-4).

O item I enquadra-se na fase de mapeamento das competências, os itens II e VI tratam dos processos de capacitação e seleção de servidores com os perfis ou para desenvolvimento dos perfis necessários para a organização. O item III trata da alocação correta dos colaboradores com base em suas competências e o X traz a adoção de procedimentos de avaliação de desempenho dos servidores, que permite que se identifique as competências que agregam valor à instituição.

#### **4.1.2 Decreto Judiciário nº 1.637/TJGO, de 18 de agosto de 2020**

Em 2020, por meio do Decreto nº 1.637, o TJGO instituiu a Política de Governança e Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Tal ato vem ao encontro da Resolução nº 240/2016, do Conselho Nacional de

Justiça, alterada pela Resolução nº 258/2018 do mesmo órgão, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário nacional.

As principais medidas trazidas pelo Decreto nº 1.637/2020 estão relacionadas ao desenvolvimento e retenção de servidores, por meio de ações de capacitação, valorização, melhoria do clima e ambiente organizacional, bem como ao alinhamento dessa política à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição. Destaca-se que, novamente, a norma trouxe a adoção do Sistema de Gestão por Competências como prioridade para a concretização da Política de Governança e Gestão de Pessoas.

Art. 1º A Política de Governança e Gestão de Pessoas, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com a finalidade de estimular o desenvolvimento de servidores, bem como retê-los na organização por meio de ações de capacitação, valorização e melhoria do clima organizacional e do ambiente de trabalho, passa a ser regida pelas disposições constantes deste Decreto. § 1º A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado de Goiás alinha-se à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição e adotará, prioritariamente, o Sistema de Gestão por Competências (GOIÁS, 2020, p. 2).

Preliminarmente, o Decreto nº 1.637/2020 traz algumas definições importantes, entre elas a de gestão de pessoas e a de competência:

II - Gestão de Pessoas: conjunto de políticas, métodos e práticas de uma instituição, voltados a propiciar condições para que os colaboradores possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos; (...) IV - **Competência**: conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes, que correlacionados, devem ser mobilizados para impulsionar o alcance dos resultados institucionais. (GOIÁS, 2020, p. 3) (grifo nosso)

Algumas das diretrizes a serem observadas pelo TJGO envolvem a Gestão por Competências e estão dispostas no art. 4º do Decreto:

I - promover a valorização das pessoas e o reconhecimento das suas competências, conhecimentos, atitudes e habilidades; II - assegurar que os líderes e gestores tenham habilidades, conhecimento e experiência necessários ao bom desempenho de suas funções; (...) V - garantir o desenvolvimento da formação de profissionais de forma alinhada aos objetivos estratégicos e institucionais (GOIÁS, 2020, p. 4).

Para a concretização dessas diretrizes, o referido Decreto determina a observância de linhas de ação:

I – identificar a necessidade de alocação de pessoas e realizar o planejamento da disponibilização da força de trabalho, pelos meios adequados, priorizando a realização de concurso público, de modo a atender as demandas do Poder Judiciário em tempo hábil; II – atrair pessoas com perfis profissionais que atendam às expectativas do Poder Judiciário e adotar modelos que permitam selecionar aqueles que possuam as competências necessárias para suprir as demandas da instituição; III – distribuir a força de trabalho com base no resultado de processos seletivos, dentro dos parâmetros definidos na Lotação Paradigma, observando os perfis e competências adequadas para o exercício do cargo e as atribuições de cada unidade; (...) V – promover de maneira planejada a capacitação continuada e o desenvolvimento profissional e gerencial de gestores e servidores, responsabilizando-se o primeiro quanto ao seu papel de incentivador e orientador do processo de capacitação dos seus subordinados; VI – executar programas de capacitação, em áreas de conhecimento relacionadas com as atividades que os servidores realizam e nas competências que se quer desenvolver e resultados a alcançar; (...) IX – estimular a prática da instrutoria interna, mediante a valorização das competências e experiências dos gestores e servidores; X – adotar processos de avaliação que permitam planejar e orientar sistematicamente o desempenho de servidores para reconhecer competências que agregam valor à instituição e para identificar aquelas que demandam ajuste; (...) XIV – conhecer e monitorar as causas de evasão de pessoal do Poder Judiciário para promover a retenção de talentos e competências (...) (GOIÁS, 2020, p. 5-6).

No capítulo IV do Decreto nº 1.637/2020, o então presidente do TJGO indicou que a responsabilidade pela condução da Política de Governança seria da Alta Administração (art. 12), por meio de Comitês e comissões (art. 13). A Administração do TJGO seria responsável por, entre outros:

I - garantir que ações e resultados estejam alinhados com o interesse da instituição; II - definir o direcionamento estratégico para a gestão de pessoas do Poder Judiciário do Estado de Goiás; III - monitorar resultados dos planos estratégicos e planos de gestão; (...) V - zelar pelo desenvolvimento institucional da gestão de pessoas, direcionando as ações para o alcance de resultados; (...) IX - avaliar, direcionar e monitorar a atuação das estruturas de gestão de pessoas; X - **promover a gestão por competência**. (GOIÁS, 2020, p. 10-11) (grifo nosso).

E aos comitês recairia a responsabilidade de:

I - apoiar e fortalecer a governança institucional; II - promover o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais; III - instituir técnicas e ferramentas de governança capazes de promover a aplicação e o acompanhamento dos

resultados da Política de Governança de Pessoas, assim como o desempenho da gestão de pessoas; IV – **atuar de forma a fortalecer a gestão por competência** no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. (GOIÁS, 2020, p. 11) (grifo nosso).

#### 4.1.3 Decreto Judiciário nº 4.659, de 10 de outubro de 2023

Por meio do Decreto nº 4.659/2023, o TJGO alterou o antigo Decreto nº 2.162/2018, passando a antiga Diretoria de Recursos Humanos a ser denominada Diretoria de Gestão de Pessoas. Tal unidade é a responsável “pelas ações de alocação, movimentação, avaliação, acompanhamento, remuneração, cadastro e demais atividades relacionadas à gestão de pessoas”.

Dentro do novo organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas, observamos a unidade de Coordenação de Alocação e Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida, que engloba a Divisão de Alocação e Atendimento ao Servidor, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida e a Divisão de Acolhimento e Ambientação Funcional. Por meio dessa nova organização, o TJGO procurou imprimir maior celeridade e dinâmica na gestão de pessoas.

No que tange à Gestão por Competências e as ações a serem desenvolvidas para sua implementação, a Divisão de Alocação e Atendimento ao Servidor ficou incumbida de gerenciar as avaliações de desempenho dos servidores. Enquanto isso, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida ficou responsável por:

II – prestar apoio e assessoria às unidades em assuntos que estejam diretamente relacionados ao desenvolvimento de pessoal e qualidade de vida do servidor; III – propor, planejar e acompanhar as ações sobre acolhimento, seleção, desempenho e bem-estar (...) VII – realizar pesquisas laborais para verificar comportamentos, atitudes e outras ações que possam desencadear conflitos e baixa produtividade no trabalho (GOIÁS, 2023, p. 13).

Em seu portal eletrônico, o TJGO especifica as ações e programas desenvolvidos pelas Divisões. Destacamos que está entre as atribuições da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida operacionalizar a execução da Gestão de competências e talentos, focada na ética, coletividade, sustentabilidade funcional e desenvolvimento contínuo.

#### **4.1.4 Resolução nº 192 do CNJ, de 8 de maio de 2014**

A Resolução nº 192/2014, do CNJ, foi um importante marco para a Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, dispondo sobre uma Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. A partir deste documento, os Tribunais de Justiça estaduais passaram a estabelecer também suas políticas. Inicialmente, o CNJ trouxe algumas definições acerca da formação e competências dos servidores:

I - formação: processo de desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos a um determinado campo de atividade profissional; II - aperfeiçoamento: processo de desenvolvimento profissional contínuo e de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional; III - competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário; IV - desenvolvimento de competências: processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional (...) (CNJ, 2014, p. 2-3).

Entre os princípios da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores, o CNJ dispõe que os processos de formação e de aperfeiçoamento devem estar sempre pautados em valores éticos, na cidadania e na melhoria do serviço prestado à população. Além disso, é fundamental que haja integração entre as ações educacionais desenvolvidas e o planejamento estratégico do Poder Judiciário, de modo que sejam desenvolvidas as competências necessárias para o alcance dos objetivos da instituição.

Art. 3º A Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário atende aos seguintes princípios: I - formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente fundamentados em valores éticos, na prática da cidadania e na melhoria da prestação jurisdicional para atender as demandas da sociedade brasileira; II - integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia; III - responsabilidade compartilhada entre o servidor, o gestor, a unidade de formação e a alta Administração; IV - educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional; V - educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento (CNJ, 2014, p. 3-4).

A Resolução nº 192/2014 registrou que a formação e aperfeiçoamento dos servidores devem ser de caráter permanente, diferenciando a formação inicial e a continuada. A inicial seria o desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho, conforme a unidade de lotação inicial do servidor, enquanto a continuada permitiria o desenvolvimento de competências ao longo da vida funcional, conforme as necessidades de ordem técnica, gerencial e comportamental (CNJ, 2014).

Por meio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), o CNJ estabeleceu que seriam identificadas as competências necessárias a serem desenvolvidas e seriam implementadas ações educacionais para fomentá-las. Ficou determinado também que as ações de formação e aperfeiçoamento devem ser avaliadas pelos órgãos judiciários em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado. Para incentivar a participação dos servidores, o CNJ dispôs que as horas dedicadas à formação ou aperfeiçoamento seriam consideradas como horas trabalhadas e as ações educativas deveriam ocorrer preferencialmente durante a jornada de trabalho.

#### **4.1.5 Resolução nº 240 do CNJ, de 9 de setembro de 2016**

Considerando a necessidade de mudanças no modelo de gestão de pessoas para atender às exigências sociais, e entendendo que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, promovendo motivação e comprometimento dos servidores, é essencial para melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida, o CNJ resolve instituir a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário por meio da Resolução nº 240/2016.

As finalidades dessa Política estão direcionadas para o alcance dos objetivos estratégicos do Judiciário, ou seja, a realização da justiça. Os incisos II e III, do art. 1º, são exemplos disso:

Art. 1º

(...)

II - estabelecer princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho;

III - 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, p. 3).

No art. 2º da Resolução nº 240/2016, o CNJ traz algumas definições que esclarecem os termos utilizados no documento. As mais importantes para este estudo estão elencadas nos incisos III e XV:

III - política de gestão de pessoas: conjunto de princípios e diretrizes que orientam as práticas em gestão de pessoas, com vistas à obtenção de resultados desejados pelo servidor, pela instituição e pela sociedade;

(...)

XV - competência: conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais (CNJ, 2016, p. 3-5).

Entre os princípios orientadores da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário estão a valorização dos servidores, promoção de aprimoramento contínuo e valorização social do trabalho, promoção da cultura direcionada para os resultados esperados, alinhamento do desenvolvimento profissional ao institucional e fomentar o conhecimento e desenvolvimento das competências necessárias.

A partir dos princípios elencados, o Conselho Nacional de Justiça fixou as diretrizes concernentes à seleção, ingresso e lotação dos servidores; ao seu acompanhamento e desenvolvimento; e à valorização dos funcionários no ambiente de trabalho.

Em relação às diretrizes de seleção, ingresso e lotação, a Resolução nº 240/2016 do CNJ estabelece, em seu art. 5º, inciso I, uma premissa da Gestão por Competências, qual seja: “I - zelar para que os concursos públicos privilegiem a seleção de candidatos com conhecimentos e habilidades compatíveis com os requisitos e as competências dos cargos, em condições de igualdade e acessibilidade”. Além disso, os incisos IV e VI do mesmo artigo dispõem sobre:

IV - movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses;

(...)

VI - prover cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento de critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e

pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível (CNJ, 2016, p. 9).

No tocante ao acompanhamento e desenvolvimento dos servidores, a Resolução prima por diretrizes que valorizem as competências e o desempenho dos colaboradores:

I – adotar mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores, assim como técnicas de feedback e compartilhamento de experiências;

(...)

III – vincular o desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor, sem prejuízo do fomento à cooperação;

(...)

V – utilizar as avaliações de desempenho como suporte e informação às ações de gestão de pessoas, em especial para orientar as ações de capacitação e desenvolvimento;

VI – desenvolver ações de educação fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de competências individuais e organizacionais (CNJ, 2016, p. 10).

É possível notar o esforço do Conselho Nacional de Justiça para direcionar o Poder Judiciário a uma gestão de pessoas mais condizente com as modernas tecnologias, principalmente em relação à adoção de medidas para identificar as competências dos servidores e desenvolver as necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização.

#### **4.1.6 Resolução nº 246 do CNJ, de 8 de maio de 2018**

A Resolução nº 246/2018 do CNJ, que alterou a Resolução nº 192/2014, trouxe anexo um Plano Estratégico Nacional de Formação e Aperfeiçoamento comum a ser seguido por todos os Tribunais do país, de forma a alinhar as ações de capacitação dos servidores às diretrizes nacionais previstas no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário.

Art. 7º

Parágrafo único. Os tribunais devem, na medida do possível, ofertar aos servidores com mudança de lotação para unidades judiciárias de diferente especialidade ou competência, ações de aperfeiçoamento que viabilizem o exercício das novas atribuições.

(...)

## Art. 15

Parágrafo único. Os tribunais devem, na medida do possível, evitar o oferecimento de eventos presenciais de capacitação que ultrapassem o limite da jornada diária do servidor, a fim de evitar a necessidade de compensação ou de pagamento de horas extraordinárias.

(...)

Art. 19. Sem prejuízo do Plano Estratégico de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores elaborado e mantido pelos tribunais, o Conselho Nacional de Justiça coordena a instituição do Plano Estratégico Nacional, comum a todos os tribunais (CNJ, 2018, p. 2).

Para fomentar o desenvolvimento profissional, em seu 1º objetivo estratégico, o CNJ se compromete a “oferecer instrumentos para a promoção na carreira e para a educação profissional, inicial e continuada, **fundada em gestão por competências**” (CNJ, 2018, p. 4 - grifo nosso).

O objetivo estratégico nº 3 do Plano Estratégico Nacional consiste em “capacitar os servidores nas competências necessárias para implementação das Metas Estratégicas do Poder Judiciário” (CNJ, 2018, p. 6).

#### 4.1.7 Considerações acerca da Legislação

A partir do estudo das normas selecionadas neste capítulo é possível atingir o primeiro objetivo deste trabalho, qual seja: identificar os principais direcionamentos pretendidos pelas autoridades para sua elaboração, bem como compreender o conceito de competências registrado na legislação. A legislação analisada nos tópicos anteriores é de suma importância para a verificar as ações em relação à gestão de pessoas e, principalmente, em relação à gestão por competências no TJGO.

Em uma primeira análise, é possível observar que a partir de 2014 houve preocupação em modernizar a gestão de pessoas no Poder Judiciário. O CNJ, como órgão máximo e direcionador deste Poder, trouxe inovações legais e metas objetivas a serem seguidas pelos Tribunais do país. E o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, como integrante do Judiciário, tem os objetivos estratégicos nacionais a serem seguidos e as metas estabelecidas pelo CNJ a serem alcançadas. Para tanto, levando em consideração tratar-se de órgãos públicos, todas as ações precisam estar embasadas na legislação (Decretos, Portarias, Resoluções, etc.). Abaixo,

estão representados resumidamente no Quadro 2 as principais contribuições de cada norma estudada neste capítulo.

Quadro 2 - Direcionamento das normas

| <b>Documento</b>                        | <b>Direcionamento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto Judiciário nº 700/2014 (TJGO)   | Institui a Política de Gestão de Pessoas no Judiciário goiano, devendo estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, com adoção prioritária da Gestão por Competências.                                                                                                                    |
| Decreto Judiciário nº 1.637/2020 (TJGO) | Institui a Política de Governança e Gestão de Pessoas no Judiciário goiano, com objetivo de estimular e garantir o desenvolvimento e formação dos servidores, com valorização e reconhecimento de suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes.                                            |
| Decreto Judiciário nº 4.659/2023 (TJGO) | Antiga Diretoria de Recursos Humanos passa a se chamar Diretoria de Gestão de Pessoas, ficando as ações da gestão por competências sob responsabilidade da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida.                                                                                  |
| Resolução nº 192/2014 (CNJ)             | Institui a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, dispondo que devam ser contínuas a formação e aperfeiçoamento, desenvolvendo competências que precisam estar integradas ao planejamento estratégico organizacional.                                     |
| Resolução nº 240/2016 (CNJ)             | Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário para aprimorar a capacidade de atuação do órgão por meio do desenvolvimento profissional dos servidores, desde o ingresso e lotação até o seu desenvolvimento com ações de educação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. |

|                             |                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolução nº 246/2018 (CNJ) | Elabora o Plano Estratégico Nacional de Formação e Aperfeiçoamento a ser seguido por todos os Tribunais do país, oferecendo instrumentos para evolução na carreira e educação profissional de forma continuada. |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação à compreensão do conceito de competências adotado nas normas analisadas, observa-se que os legisladores utilizam uma definição similar. O Decreto nº 1.637/2020, do TJGO, define competência como “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes, que correlacionados, devem ser mobilizados para impulsionar o alcance dos resultados institucionais”. A Resolução nº 192/2014, do CNJ, dispõe que competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário”. A Resolução nº 240/2016, do CNJ, retoma com outras palavras a definição de competência da anterior: “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais”. Abaixo, estão representados resumidamente no Quadro 3 os conceitos de competências abordados neste capítulo.

Quadro 3 - Conceitos de competências

| Fonte                        | Conceito                                                                                                                                                        |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto nº 1.637/2020 (TJGO) | conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes, que correlacionados, devem ser mobilizados para impulsionar o alcance dos resultados institucionais |
| Resolução nº 192/2014 (CNJ)  | conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário                              |

|                             |                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolução nº 240/2016 (CNJ) | conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

É possível notar que o conceito de competência adotado na legislação analisada vai ao encontro do que estudamos na fundamentação teórica. Observamos, por exemplo, a similaridade do que está nas resoluções e decretos com a definição de Fleury e Fleury (2001), para quem competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Draganidis e Mentzas (2006) também definiram competência no mesmo sentido, qual seja: “a combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamentos e habilidades, que proporcionam a alguém o potencial para efetividade na execução de tarefas”.

Observa-se que, para todos os autores estudados neste trabalho, assim como na legislação analisada, há uma preocupação de que as competências não apenas sejam identificadas, mas também possam ser aprimoradas e direcionadas para a concretização dos objetivos da organização.

## **4.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJGO - ANÁLISE DOCUMENTAL**

Tendo em vista os direcionamentos estudados e considerando que desde 2014 temos normas que privilegiam a Gestão por Competências como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, analisaremos, a partir deste tópico, as ações realizadas pelo TJGO para a implementação da Gestão por Competências. Para tanto, foi feita uma análise dos documentos publicados pelo próprio Tribunal, referentes à GC. Além disso, iniciamos com o estudo do Guia de Gestão por

Competências publicado pelo CNJ em 2016, que deve servir como base para as ações em Gestão por Competências de todos os tribunais do país.

#### **4.2.1 Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário**

O Guia da Gestão por Competências no Poder Judiciário foi publicado em 2016 pelo Conselho Nacional de Justiça e é um importante documento para direcionar as políticas de gestão de pessoas nos tribunais do país rumo à implementação da Gestão por Competências. Entendendo que a tarefa é difícil e que existem muitos obstáculos para sua concretização, o CNJ buscou trazer um guia que pudesse servir como base para os tribunais brasileiros. É interessante ressaltar que o documento trouxe algumas bases teóricas que coincidem com as deste trabalho. Entre os autores nacionais de referência estão Joel Dutra, Fleury e Fleury, Fernandes e Souza, e Carvalho e Costa. Também, o Guia considera como marcos legais do modelo de gestão por competências o Decreto nº 5.707/2006 do governo federal e a Resolução nº 192/2014 do próprio CNJ.

O Guia está didaticamente dividido conforme as etapas a serem seguidas para a implementação da GC em uma instituição. São elas: 1) definição da equipe; 2) institucionalização do projeto de gestão por competências; 3) mapeamento das competências necessárias; 4) diagnóstico de competências e análise do *GAP*; 5) implementação dos programas de desenvolvimento de competências; 6) monitoramento das competências; 7) desenvolvimento do sistema de recompensas; 8) avaliação do programa de gestão por competências.

A etapa de definição da equipe consiste em escolher membros que tenham interesse intrínseco no projeto de gestão por competências e capacitá-los por meio de revisão literária, palestras, seminários, encontros, fóruns e *workshops*, bem como a utilização de manuais e guias já publicados para o setor público. Ao final, a equipe deve decidir quais serão as bases teóricas a serem adotadas pela instituição.

Além da revisão literária, palestras, seminários, workshops, encontros e fóruns são de suma importância para agregar conhecimento. Podem ser utilizados também manuais e guias de gestão por competências já

elaborados no setor público (...) Recomenda-se, ainda, realizar visitas técnicas a órgãos que já possuem a gestão por competência implementada (...) Ao final da capacitação, a equipe deverá decidir qual arcabouço teórico de gestão por competências será adotado pela organização e manter essa metodologia até o final da implementação do modelo (CNJ, 2016, p. 11).

A segunda etapa, de institucionalização do projeto de gestão por competências passa pela elaboração e aprovação do projeto pela autoridade competente. No caso dos Tribunais de Justiça, por exemplo, o Presidente do Tribunal publica um ato normativo e garante a publicidade do ato. Faz parte dessa etapa também a capacitação dos gestores e sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores acerca da importância do tema, angariando o apoio necessário para a implementação (CNJ, 2016).

O Guia traz como terceira etapa o mapeamento de competências e considera este como o pilar da gestão por competências. A partir dele é possível detectar as competências que a instituição considera necessárias, de modo que posteriormente possa indicar o direcionamento das ações de desenvolvimento de competências. Ao final desta etapa as competências devem estar descritas e organizadas para divulgação, indicando que estejam divididas em organizacionais, setoriais e individuais.

O mapeamento de competências é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (*gaps*). Os *gaps* são proporcionais à necessidade de desenvolvimento de competências: quanto maior o grau, maior a necessidade de aperfeiçoamento. Sem o mapeamento das competências necessárias, é inviável encontrar o *gap* de competências estratégicas à organização e ter subsídios efetivos para as ações e os programas de treinamento e desenvolvimento profissional (CNJ, 2016, p. 15).

Na etapa seguinte, de diagnóstico de competências e análise do *gap*, é o momento em que serão identificadas as competências já existentes na instituição. Ela pode ser realizada por meio de questionários, entrevistas, observação, etc. Com essas ações, deve ser possível identificar o quanto o servidor domina cada competência mapeada e também o quão importante é essa competência para as atividades desenvolvidas pelo servidor. O CNJ registra que essas avaliações devem ser feitas de modo que possam ser quantificados os dados obtidos e que o *gap* possa ser calculado, preferencialmente com utilização de escalas. Por exemplo, de 1

a 5, o quanto o servidor considera que domina uma competência, sendo 1 indicador de que não domina e 5 representando domínio total. O mesmo deve ser feito para a avaliação da importância da competência para o desenvolvimento das atividades. O Guia do CNJ traz, ainda, o método (fórmula) para cálculo do *gap* das competências, bem como tabelas e gráficos exemplificativos (CNJ, 2016).

Como etapa seguinte, tem-se a implementação dos programas de desenvolvimento de competências. Eles devem ser estabelecidos de acordo com metas pré-definidas para minimizar o *gap* identificado na etapa anterior. Faz parte desta etapa a elaboração de planos e ações de capacitação, desenvolver instrutores internos que sejam facilitadores dos processos de aprendizagem e a avaliação constante dessas ações de capacitação (CNJ, 2016).

Por fim, o CNJ traz as etapas de monitoramento das competências, desenvolvimento do sistema de recompensas e avaliação do programa de gestão por competências. Para o monitoramento, é indicado que sejam estabelecidos marcos temporais ou ciclos de avaliação, em que são novamente aplicados questionários para acompanhamento do desempenho dos servidores em relação às competências mapeadas. O sistema de recompensas pode abranger aspectos como: prioridade em processos de redistribuição interna, utilização como critério para seleção em cargos de confiança, utilização como critério para concessão de bolsas de estudo em cursos de pós-graduação, entre outros. Finalmente, temos a avaliação do programa de gestão por competências como indicativo da necessidade de constante revisão, atentando-se para revalidar competências, introduzindo novas ou descartando antigas, conforme as mudanças tecnológicas e regimentais da organização (CNJ, 2016).

#### **4.2.2 Plano Estratégico 2015/2020 (TJGO)**

O Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás para o período de 2015 a 2020 utilizou a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* adaptado às características da instituição. Para sua elaboração foram consideradas as diretrizes estratégicas nacionais e os macrodesafios propostos pelo CNJ, na

Resolução nº 198/2014. Contribuindo para análise do ambiente organizacional, foram utilizados os dados do

(...) I Fórum de Planejamento, Estratégia e Gestão: magistrados e servidores pensando o futuro do Judiciário goiano, a Pesquisa de Satisfação do Usuário da Justiça, os Relatórios Estatísticos da Ouvidoria do Poder Judiciário e a Pesquisa de Diagnóstico Organizacional – Análise SWOT –, realizada em fevereiro/2015 (TJGO, 2015, p. 19).

No que tange ao tema deste estudo, a Gestão por Competências, destacamos o Macrodesafio 9, que aborda a necessidade de melhoria da gestão de pessoas. O TJGO registra que é preciso potencializar o capital humano nos órgãos do judiciário, por meio de desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores:

Trata das políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho (TJGO, 2015, p. 32).

Com a análise SWOT, além das forças, foram identificadas as fraquezas da organização, entre elas está a “não aplicação da metodologia de Gestão por Competência” (TJGO, 2015, p. 38). Como oportunidade, o documento ressalta o “estabelecimento, por parte do CNJ, de diretrizes voltadas para a Gestão de Pessoas, incluindo a adoção de Gestão por Competência” (TJGO, 2015, p. 39).

A partir do diagnóstico, o TJGO estabeleceu objetivos estratégicos para alcance das metas organizacionais, que estão alinhadas aos macrodesafios propostos pelo CNJ. Trataremos aqui apenas do que importa ao estudo da gestão por competências.

O objetivo estratégico 11 consiste em “Promover o alinhamento entre as necessidades da organização, no cumprimento de sua missão institucional, com o desenvolvimento profissional dos servidores”. O objetivo está relacionado ao macrodesafio 9, que trata da melhoria da gestão de pessoas.

Este objetivo tem por finalidade garantir as condições necessárias ao mapeamento e o desenvolvimento das competências profissionais e

peçoais dos servidores, a fim de que estes possam contribuir ainda mais com a missão institucional (TJGO, 2015, p. 61).

#### **4.2.3 Plano Estratégico 2021/2026 (TJGO)**

No Plano Estratégico 2021/2026, o TJGO mantém como objetivo “aperfeiçoar a gestão de pessoas” e o descreve assim:

Fortalecer a política de gestão de pessoas, estimulando as práticas desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição.

Indicador

- PRQV - Percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho
- Índice de Capacitação de Magistradas e Magistrados
- Índice de Capacitação de Servidoras e Servidores (TJGO, 2021, p. 14).

Diferentemente do Plano Estratégico anterior, neste o TJGO foi mais sucinto, apenas indicando que deve estimular o desenvolvimento profissional e a capacitação dos servidores. Para tanto, apresenta os indicadores acima descritos, com foco total em ações de capacitação dos magistrados e servidores.

#### **4.2.4 Plano de Capacitação EJUG para o Biênio 2023/2025**

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG) apresentou o seu Plano de Capacitação de 2023 a 2025 para cumprimento das metas institucionais. A Escola destaca como objetivo geral: “promover o alinhamento das necessidades do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, no cumprimento de sua missão institucional, ao desenvolvimento de competências profissionais e individuais, por meio da formação inicial e continuada”. E como objetivos específicos, destacamos os que estão dentro da área de estudo deste trabalho: “I - Desenvolver e/ou aprimorar as competências profissionais (...) III - Desenvolver e aprimorar as competências gerenciais” (TJGO, 2023, p. 7).

Em relação à metodologia utilizada para desenvolvimento do plano de capacitação, destacamos que foram utilizadas as trilhas de aprendizagem

específicas para cada grupo alvo (magistrados, servidores da área meio, servidores da área fim de 1º grau, servidores da área fim de 2º grau. A EJUG ressaltou que as trilhas estão baseadas na teoria das competências:

As trilhas se baseiam na teoria das competências, ou seja, no conhecimento teórico e no desenvolvimento prático, unidos para alcançar um resultado final, tornando possível um aprendizado contínuo, centrado nos magistrados e servidores no que, de fato, necessitam para o autodesenvolvimento funcional, ao tempo em que possam focar nas necessidades do Poder Judiciário.

(...)

Os caminhos de aprendizagem abrangem três níveis de competências:

**Competências comuns:** referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à condução dos trabalhos realizados por magistrados e servidores; **Competências gerenciais:** relacionam-se aos agentes que ocupam cargos gerenciais ou de gestão de pessoas; **Competências específicas:** aquelas relacionadas aos processos de trabalho de caráter técnico e/ou vinculada à especificidade de suas atribuições, na área fim ou na área meio (TJGO, 2023, p. 29)

E, por fim, a EJUG traz uma planilha com todas as ações/cursos a serem realizados para aperfeiçoamento, liderança, governança, inovação e sustentabilidade e planejamento do seu público-alvo (servidores e magistrados) para o período.

#### 4.2.5 Manual de Gestão da Qualidade do TJGO

O Manual de Gestão da Qualidade do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás foi publicado em 2024, tendo em vista a instituição do Programa de Gestão da Qualidade no mesmo ano. Com foco na qualidade em aperfeiçoamento da Gestão Administrativa, Governança Judiciária e Gestão de Pessoas, o Sistema de Gestão da Qualidade busca aprimorar a capacidade do TJGO em cumprir sua missão organizacional. A alta direção do Tribunal é responsável pelo desenvolvimento do referido Programa, com participação da Presidência, Diretoria de Planejamento e Inovação, Diretoria Judiciária, Diretoria Geral, entre outros (TJGO, 2024).

No que tange a gestão de pessoas, observamos o item 7 do Manual, que trata dos Recursos da organização. Ao se referir às pessoas, o texto traz que:

A competência dos profissionais responsáveis por atividades que impactam o SGQ é assegurada pela Administração, com o apoio da Diretoria de

Gestão de Pessoas (DGP). Essa competência é fundamentada em eventos de capacitação e de treinamento, identificação de habilidades ou experiências, visando garantir a qualificação necessária para o cumprimento eficaz dos processos do SGQ. Além disso, é realizada a avaliação de eficácia das capacitações, realizada pela chefia imediata do servidor que recebeu a capacitação, decorridos dois meses da sua realização (TJGO, 2024a, p. 18).

Especificamente acerca das competências, no item 7.2 o documento traz a importante informação de que:

O SGQ do TJGO identifica o conhecimento organizacional necessário por meio de sua “Matriz de Competências”, fundamentada nas atribuições estabelecidas pelos decretos judiciais vigentes. A organização prevê as necessidades de capacitação, com base na metodologia descrita no “POP Gerir Competências”. A consolidação das informações é realizada e armazenada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), conforme descrito nos “POPs Gerir Capacitações e suas variações”, garantindo a organização dos dados para consulta e acompanhamento dos processos de capacitação (TJGO, 2024a, p. 20).

#### **4.2.6 Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências**

O Procedimento Operacional Padrão de Mapeamento de Competências foi proposto pela Diretoria de Gestão de Pessoas do TJGO e aprovado pelo Comitê de Gestão da Qualidade recentemente, em 22/11/2024. Tem a finalidade de:

Identificar as competências necessárias ou desejáveis para que os servidores das unidades abrangidas pelo escopo do SGQ desempenhem suas funções de maneira efetiva e eficaz, em conformidade com as atribuições legais no TJGO. Além disso, realizar um levantamento piloto das competências já existentes entre os servidores da Coordenação de Logística de Material e Patrimonial. Esse processo visa identificar lacunas (GAPs) de competências que necessitam ser desenvolvidas, promovendo o aprimoramento contínuo (TJGO, 2024b, p. 1).

No documento fica registrada que a metodologia utilizada está baseada no Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário, analisado neste trabalho no tópico 5.1. Destaca-se a divisão das competências em duas categorias principais, as técnicas e as comportamentais. Abaixo, replicamos o trecho em que se define o que cada uma delas abrange, conforme as adaptações e especificidades do TJGO:

Competências Técnicas: Conhecimentos e habilidades específicas que um servidor precisa para desempenhar suas funções. Conhecidas como hard skills, essas competências são adquiridas por meio de capacitações, treinamentos e experiências práticas e são essenciais para o cumprimento das atribuições formais de cada cargo.

Competências Comportamentais: Atitudes, emoções, sentimentos e características individuais do profissional, conhecidas como soft skills. Essas competências estão relacionadas às características pessoais e ao estilo de trabalho, sendo fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e para o fortalecimento da cultura organizacional (TJGO, 2024b, p. 2).

O procedimento é dividido em três fases: 1) Seleção das unidades, 2) mapeamento das competências necessárias e 3) diagnóstico de competências e análise de *GAPs*, esta última com destaque para implementação futura. Na primeira fase, serão identificadas as unidades para aplicação do POP, priorizando as que o impacto das competências mapeadas for maior, ou seja, mais significativas para os objetivos da qualidade organizacional (TJGO, 2024b).

A segunda fase, de mapeamento das competências necessárias, é subdividida em: análise documental, descrição das competências, validação das competências e organização e divulgação da matriz de competências. A análise documental consiste, segundo o texto publicado, em realizar análise dos documentos legais que descrevem as atribuições e competências de cada cargo. Após, com base nesta primeira análise, será possível descrever as competências de forma clara, conforme a classificação em técnicas ou comportamentais, de modo que seja compreendido pelo servidor o padrão de desempenho esperado dele. Posteriormente, na validação das competências, é preciso revisar as competências definidas. E, por fim, organizar e divulgar uma matriz de competências, consolidando todas as competências mapeadas, com publicação no site do TJGO, e tornando acessível aos servidores, de modo que possam compreender as expectativas da instituição em relação aos seus conhecimentos e habilidades (TJGO, 2024b).

A fase de diagnóstico de competências e análise de *GAPs* consiste em coletar um documento denominado Declaração de Competências e Experiências Profissionais por intermédio dos gestores, com o fim de identificar o nível de competências dos servidores. Após, com base nas informações desse documento e nas competências descritas anteriormente na Matriz de Competências, será possível

identificar as lacunas ou *GAPs* existentes. Esta análise de *GAPs* é que vai orientar a estratégia e ações para capacitação dos servidores, com prioridade para as competências identificadas como necessárias.

#### 4.2.7 Considerações acerca dos documentos analisados

A partir dos documentos selecionados e analisados neste capítulo é possível atingir o objetivo de identificar as diretrizes e ações realizadas para implementação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Os documentos abordados nos tópicos anteriores são fundamentais para verificarmos quais etapas foram seguidas e o andamento desta política no TJGO. Abaixo elencamos resumidamente no Quadro 4, as principais medidas adotadas conforme cada documento:

Quadro 4 - Medidas adotadas

| Documento                                                 | Ações                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (CNJ) | Trouxe um “passo a passo” para os Tribunais seguirem a fim de implementarem a Gestão por Competências.                                                                                                                 |
| Plano Estratégico 2015/2020 (TJGO)                        | Estabeleceu como objetivo estratégico nº 11 o alinhamento do desenvolvimento profissional dos servidores às necessidades da organização.                                                                               |
| Plano Estratégico 2021/2026 (TJGO)                        | Criou indicadores para mensurar a capacitação de magistrados e servidores, tendo como objetivo o estímulo às práticas de desenvolvimento profissional com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. |
| Plano de Capacitação EJUG (2023/2025)                     | Define trilhas de aprendizagem específicas para cada grupo de colaboradores, baseando-se na teoria das competências (comuns, gerenciais                                                                                |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | e específicas). Traz também a programação de ações e cursos a serem realizados por eles.                                                                                                                                            |
| Manual de Gestão da Qualidade do TJGO                               | Estabelece que o Sistema de Gestão da Qualidade identificará o conhecimento organizacional necessário por meio de uma Matriz de Competências (baseada nas atribuições do cargo).                                                    |
| Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências | Documento que registra as competências necessárias/desejáveis aos servidores e realiza um levantamento das competências já existentes com intuito de identificar as lacunas (GAPs) que precisam ser desenvolvidas e/ou aprimoradas. |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Verificamos que o TJGO redigiu importantes documentos para embasar a implementação da Gestão por Competências, como o Plano Estratégico 2015/2020, que registrou como objetivo o alinhamento do desenvolvimento com os objetivos estratégicos do órgão. Já no Plano Estratégico de 2021/2026 foram criados os indicadores para que seja possível mensurar os níveis de capacitação do pessoal para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

O recente Plano de Capacitação da EJUG 2023/2025 utilizou a metodologia das trilhas de aprendizagem para direcionar as ações de capacitação dos servidores, alinhando a programação de cursos às necessidades do TJGO, e utilizando como base a teoria das competências.

Por fim, tanto o Manual de Gestão da Qualidade quanto o Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências foram elaborados em 2024, portanto, recentemente. Apesar disso, trazem mais concretamente ações direcionadas à implementação da Gestão por Competências. O primeiro traz tecnicamente um sistema que, por meio de uma “Matriz de Competências”, identificará os conhecimentos organizacionais necessários para cada atribuição dos servidores. Já o segundo trata-se propriamente do mapeamento das competências

necessárias/desejáveis e das já existentes para os servidores, de modo que é possível identificar a lacuna (GAP) entre eles e direcionar as ações de aprimoramento neste sentido.

Nesse ponto, é importante resgatar o referencial teórico utilizado no capítulo 2 deste trabalho. Draganidis e Mentzas (2006) registram que por meio da tecnologia da Gestão por Competências é possível dar ênfase ao desenvolvimento de pessoal com vistas a eliminar as lacunas existentes entre o que se deseja para a organização e o que se tem no presente. Dutra (2016) percebe que há uma troca contínua de competências entre as pessoas e a organização em que trabalham, de modo que há uma relação entre as competências individuais e as organizacionais. E Bergue (2019) explica que é preciso seguir etapas para a implementação da Gestão por Competências, como: preparação conceitual das pessoas, mapeamento das competências, produção de soluções e aperfeiçoamento do sistema de gestão.

Em consonância com os autores acima, o CNJ, por meio do Guia de Gestão por Competências, sugeriu algumas etapas a serem seguidas para a implementação da GC nos tribunais. As etapas estão divididas didaticamente, ou seja, apenas para uma melhor compreensão, e podem ser adotadas conforme outras necessidades de cada órgão. São elas: 1) definição da equipe; 2) institucionalização do projeto de gestão por competências; 3) mapeamento das competências necessárias; 4) diagnóstico de competências e análise do *GAP*; 5) implementação dos programas de desenvolvimento de competências; 6) monitoramento das competências; 7) desenvolvimento do sistema de recompensas; 8) avaliação do programa de gestão por competências.

Em análise comparativa dos documentos do TJGO com o Guia do CNJ, observa-se que as etapas 1 e 2 foram implementadas conforme o Manual de Gestão da Qualidade. As etapas 3, 4 e 6 serão realizadas por meio do POP. A etapa 5, que deveria ser realizada após a definição e diagnóstico das competências, já vem sendo realizada pela EJUG, por meio da oferta de cursos e ações de treinamento direcionados aos objetivos organizacionais. Dessa forma, as etapas 7 e 8, que dependem das anteriores, ainda não podem ser corretamente avaliadas no Tribunal.

Em que pese as políticas de bonificação por aprimoramento existentes no TJGO, elas não estão atreladas ao preenchimento dos GAPs de competências, que ainda não foram identificados na instituição.

#### **4.3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO - REVISÃO DA LITERATURA**

Com o intuito de embasar o estudo sobre a implantação da Gestão por Competências no TJGO, procuramos analisar as publicações científicas brasileiras sobre o tema. Por meio de documentos publicados nas plataformas Scielo e Spell foi possível obter um panorama das pesquisas sobre a Gestão por Competências no setor público nos últimos anos, bem como identificar casos de implementação desse modelo de Gestão em diferentes órgãos públicos. Com a leitura e análise dos casos, conseguimos visualizar as principais dificuldades encontradas para a adoção da GC na administração pública brasileira. A busca por publicações compreendeu o intervalo temporal dos documentos analisados (de 2014 a 2024), mas optamos por acrescentar um ano antes e um depois para possibilitar uma melhor abordagem do que vinha sendo discutido e publicado sobre o tema antes da elaboração da primeira norma do TJGO sobre a gestão por competências em 2014. Assim, o período selecionado para a revisão da literatura foi de 2013 a 2025.

Inicialmente, fizemos uma busca utilizando “gestão por competências” nas plataformas Scielo e Spell, selecionando o intervalo temporal de 2013 a 2025. Na primeira, foram localizados 21 resultados, dos quais 2 estavam dentro da temática para este estudo e 19 foram excluídos. Já na plataforma Spell, encontramos 33 resultados, sendo 22 adequados para nossa análise e 11 excluídos.

Posteriormente, pesquisando os termos “gestão por competências no setor público”, no mesmo intervalo temporal de 2013 a 2025, a plataforma Scielo não encontrou resultados. Por outro lado, a plataforma Spell localizou 22 trabalhos, sendo que 13 se enquadraram no âmbito desta pesquisa e 9 foram excluídos. Por fim, utilizando “competências” e/and “setor público”, entre os anos de 2013 a 2025, novamente a Scielo não localizou resultados. Já a plataforma Spell, trouxe 17 resultados, dos quais 6 foram selecionados para este trabalho e o restante foi

excluído. Dos artigos restantes, ainda foram excluídos por duplicidade 5 artigos, restando, portanto, 38 trabalhos a serem analisados.

Nos quadros 5, 6 e 7 abaixo foram catalogados os trabalhos encontrados e, resumidamente, suas contribuições para o estudo da Gestão por Competências no Setor Público do Brasil, conforme os termos de busca utilizados nas plataformas Spell e Scielo.

Quadro 5 - Termos de busca: Gestão por Competências

| nº | Título                                                                                                                    | Autor(a)                                                                                                                                                                        | Ano de publicação | Principal contribuição                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1  | Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública                 | Daniele Potrich Lima Zago, Aida Maris Peres, Priscila Meyenberg Cunha Sade, Dora Yoko Nozaki Goto, Maria de Lourdes de Almeida, Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva Martins | 2024              | Mapeamento de competências na administração da saúde pública |
| 2  | Competências na formação de líderes escolares: o caso do Mestrado em Liderança e Gestão de Organizações Escolares (MLGOE) | María Verónica Leiva-Guerrero, Hery Alejandro Segovia Embry, Matías Benavides Meneses                                                                                           | 2024              | Descrição das competências mais e menos valorizadas          |

|   |                                                                                                     |                                                                                             |      |                                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Gestão por competências na administração pública brasileira - uma revisão integrativa da literatura | Rosane Cristina Piedade Tamada, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha                             | 2022 | Revisão de publicações sobre o tema entre 2010 e 2019                       |
| 4 | Gestão por competências                                                                             | Hugo Pena Brandão, Carla Patricia Bahry                                                     | 2022 | Mapeamento de competências na administração pública                         |
| 5 | Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária                  | Fabiano da Cruz Rodrigues, Celso Vila Nova de Souza Júnior, Alexandre Nascimento de Almeida | 2022 | Mapeamento de competências na administração pública                         |
| 6 | Gestão por competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública          | Bárbara Do Nascimento Alves, Júlio José Baltazar De Oliveira, Ricardo Severino De Oliveira  | 2021 | Análise da importância da Gestão por Competências nas organizações públicas |
| 7 | Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil                                          | Cledinaldo Aparecido Dias, Gisela Demo, Pablo Peron Paula, Ana Carolina Resende Costa       | 2020 | Revisão bibliométrica                                                       |
| 8 | Multicasos da Implantação de                                                                        | Lana Montezano,                                                                             | 2020 | Motivos para a implantação da                                               |

|    |                                                                                                                                  |                                                                                                               |      |                                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------|
|    | gestão por competências na Administração Pública Federal                                                                         | Iuri Sivinski Petry                                                                                           |      | GC na administração pública                                           |
| 9  | Construindo Instituições de Justiça Efetivas: o Desafio do Desenvolvimento de Práticas de Gestão por Competências                | Isabel de Sá Affonso da Costa, Karin Merz Fernandes de Souza, Vivian Távora Raunheitti                        | 2020 | Desenvolvimento de competências nas instituições públicas judiciárias |
| 10 | Panorama da Atuação do Profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará através da Gestão por Competências | Raul Vitor Oliveira Paes, Mônica de Souza Figueiredo, Jorge Fernando Negro de Lemos, Mariana Antunes Oliveira | 2019 | Panorama do cargo conforme as competências organizacionais            |
| 11 | Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)                     | Lana Montezano, Bárbara Novaes Medeiros, Antonio Isidro-Filho, Iuri Sivinski Petry                            | 2019 | Revisão de publicações sobre o tema entre 2008 e 2018                 |
| 12 | Percepção de servidores de uma organização                                                                                       | Lana Montezano, Bárbara Novaes Medeiros,                                                                      | 2019 | Dificuldades e benefícios da implantação da GC pela percepção de      |

|    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                   |      |                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------|
|    | pública federal quanto à implantação da Gestão por Competências                                                                                                               | Andressa Oliveira Pinheiro, César Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira                                                                                           |      | servidores                                                             |
| 13 | A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG | Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa                                                                                        | 2018 | Implantação da GC pela percepção de servidores                         |
| 14 | Desafios à Implantação de Modelos de Gestão por Competências em uma Autarquia Federal                                                                                         | Célia Cristina Pecini von Kriiger, Emmanuel Paiva de Andrade, Andreia Maria da Silva, Cláudia de Oliveira Mourão, Rosa Amelia Pizzol, Simone Teixeira Poubel Lima | 2018 | Dificuldades para implantação da GC                                    |
| 15 | Seleção e Monitoramento de Empreendedores Públicos à Luz                                                                                                                      | Carolina Riente de Andrade, Ivan Beck Ckagnazaroff                                                                                                                | 2018 | Como a GC contribui para a seleção e acompanhamento dos resultados dos |

|    |                                                                                                                                      |                                                                            |      |                                                                               |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------|
|    | da Gestão por Competências                                                                                                           |                                                                            |      | servidores                                                                    |
| 16 | Gestão por Competências: Uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde | Fernando Victor Cavalcante, Thiago Borges Renault                          | 2018 | Implantação da GC em uma instituição pública                                  |
| 17 | Gestão por Competências no Brasil: Um Estudo Multicasos                                                                              | Harrison Bachion Ceribeli, Gustavo Nunes Maciel, Camila Alves Guillarducci | 2017 | Análise da implantação da GC em grandes instituições brasileiras              |
| 18 | Qual é o Ganho Social na Gestão por Competências? A Percepção dos Funcionários de uma Universidade Pública Brasileira                | Guilherme Busch Rocha, Claudia Souza Passador, Gilberto Tadeu Shinyashiki  | 2017 | A percepção de ganho social dos servidores de uma organização que adotou a GC |
| 19 | Gestão por competências: relato técnico-científico sobre a implantação na Secretaria da                                              | Antônio Carlos Almeida, Geysler Rogis Flor Bertolini                       | 2015 | Análise da implantação de GC na instituição                                   |

|    |                                                                                                                |                                                                                        |      |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------|
|    | Receita Federal do Brasil                                                                                      |                                                                                        |      |                                                          |
| 20 | Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006 | José Alves Araújo Júnior, Igor Martins                                                 | 2014 | Revisão de publicações sobre o tema entre 2006 e 2013    |
| 21 | Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo                       | Fabiana Bittencourt Fevorini, Rogerio Tadeu Silva, Ana Maria Crepaldi                  | 2014 | Análise da implantação da GC em instituições brasileiras |
| 22 | O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções          | Francielle Molon da Silva, Simone Portella Teixeira de Mello, Igor Arruda Costa Torres | 2013 | Análise da implantação da GC em instituições brasileiras |
| 23 | Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil                                                    | Alana Garcia                                                                           | 2013 | Análise da implantação da GC no Brasil                   |
| 24 | A implantação da gestão por competências:                                                                      | Francielle Molon da Silva, Simone Portella                                             | 2013 | Análise da implantação da GC no setor público pela       |

|  |                                          |                   |  |                         |
|--|------------------------------------------|-------------------|--|-------------------------|
|  | práticas e resistências no setor público | Teixeira de Mello |  | percepção de servidores |
|--|------------------------------------------|-------------------|--|-------------------------|

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Como observamos a partir dos dados apresentados no Quadro 5, a Gestão por Competências recebeu atenção dos pesquisadores nos últimos anos. As publicações abordam principalmente os temas referentes à implantação do modelo de GC em diferentes instituições, as dificuldades para sua realização, a percepção dos colaboradores dos órgãos em que se propõe o novo modelo de gestão.

Quadro 6 - Termos de busca: Gestão por Competências no Setor Público

| nº | Título                                                                                                                  | Autor(a)                                                   | Ano de publicação | Principal contribuição                                                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 25 | Mapeamento de competências profissionais: o que dizem as experiências das secretarias estaduais / distritais do Brasil? | Lana Montezano, Joyse Vasconcelos França                   | 2024              | Análise do atual estado das experiências nos 26 estados brasileiros (executivo) |
| 26 | Escala de competências gerenciais para o setor público                                                                  | Pablo Fernando Pessoa de Freitas, Catarina Cecília Odelius | 2022              | Validação de escala de competências                                             |
| 27 | Escala de Competências                                                                                                  | Luísa Magalhães                                            | 2021              | Validação de escala de                                                          |

|    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                   |      |                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------|
|    | Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação                                                                                        | Coelho Ávila Paz, Catarina Cecília Odelius                                                                                                                                        |      | competências                                                 |
| 28 | Gestão de Pessoas por Competências e Escolha de Gestores para Cargos de Confiança: Um Estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano                                      | Ana Karolina Pereira Gomes, Milka Alves Correia Barbosa, Fernanda Roda Cassundé                                                                                                   | 2021 | Estudo de caso de aplicação da GC para escolha de servidores |
| 29 | O Desenvolvimento de Políticas de Gestão de Competências em Ações de Formação: Uma Análise ex ante em Organizações Públicas Federais no Estado de Mato Grosso do Sul (Brasil) | Carolina Paiva Jovanelli, Marcelo Ribeiro Silva, Renato de Oliveira Rosa, Luciane Cristina Carvalho, Álvaro Freitas Faustino, Letícia Rodrigues da Fonseca, Sheldon William Silva | 2020 | Planejamento do processo de capacitação conforme a GC        |
| 30 | Proposta de Modelo                                                                                                                                                            | Lana Montezano,                                                                                                                                                                   | 2020 | Proposta de modelo de                                        |

|    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |      |                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------|
|    | Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora                                                                                                                      | Antonio Isidro                                                                                     |      | competências para a gestão pública                                         |
| 31 | A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG | Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa                         | 2018 | Estudo de caso de aplicação da GC na gestão de pessoas                     |
| 32 | O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais                                       | Camila Silvana Souza e Silva, Camila Catherine Pinto, Heloiza Nogueira Moura, Bruno Otávio Arantes | 2018 | Análise da Avaliação de Desempenho dentro da GC sob a ótica dos servidores |
| 33 | Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas                                                                                               | JANDMARA DE OLIVEIRA LIMA, ANIELSON BARBOSA DA SILVA                                               | 2015 | Desenvolvimento de competências                                            |

|    |                                                                                                                  |                                                                                        |      |                                                             |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|
| 34 | O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções            | Francielle Molon da Silva, Simone Portella Teixeira de Mello, Igor Arruda Costa Torres | 2013 | Estudos de caso sobre a GC no setor público                 |
| 35 | A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC) | Marcos Antônio Martins Lima, Ioneiry Viana Lima                                        | 2013 | Estudo de caso sobre a aplicação da GC na gestão de pessoas |
| 36 | A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público                               | Francielle Molon da Silva, Simone Portella Teixeira de Mello                           | 2013 | Análise da implementação da GC no setor público federal     |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

A relação dos artigos do quadro 6 mostra um grande número de publicações com Estudos de Caso em organizações públicas. Entender como vem funcionando a Gestão por Competências nessas instituições, desde a sua implementação até a percepção atual dos servidores envolvidos, é muito importante para avaliar a eficiência do modelo de gestão.

Quadro 7 - Termos de busca: Competências e/and Setor Público

| nº | Título                                                                                                  | Autor(a)                                                                                                               | Ano de publicação | Principal contribuição                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| 37 | Competências do gerente de projetos associadas ao sucesso dos projetos no setor público                 | Taciana Lemos Dias, Bruno Silva Oliveira, Teresa Cristina Janes Carneiro, Ralf Luis de Moura, Susileia dos Santos Lima | 2023              | Análise das competências necessárias ao gerente de projetos |
| 38 | Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF | Jander Ângelo Diogo Ferreira, Odemir Vieira Baêta                                                                      | 2021              | Descrição de competências necessárias                       |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação aos últimos termos de busca “competências e/and setor público” poucos foram os resultados encontrados, principalmente porque foram excluídos os que já haviam sido abarcados pelos termos de busca anteriores. Ainda assim, é interessante observar que os 2 (dois) artigos localizados, de 2021 e 2023, tratam do mesmo recorte temático dentro da Gestão por Competências, o mapeamento / descrição de competências.

A partir de uma primeira análise dos trabalhos elencados nos Quadros 5, 6 e 7, constatamos a escassez de instituições do Poder Judiciário como objetos de pesquisa. A maior parte dos estudos trata da GC em instituições do Poder

Executivo, em especial na área da Educação Superior (Universidades e Institutos Federais de Educação). Localizamos apenas 1 artigo (nº 9), de 2020, tratando do desenvolvimento da gestão por competências em órgãos do Poder Judiciário: “Construindo Instituições de Justiça Efetivas: o Desafio do Desenvolvimento de Práticas de Gestão por Competências”.

Não obstante essa verificação, sabemos que o Poder Judiciário, por meio de seu órgão diretivo, o CNJ, publicou o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário no ano de 2016. O material procurou esclarecer as etapas a serem seguidas para implantação da GC nos Tribunais de Justiça, bem como trouxe a importância do novo modelo de gestão para a melhoria dos serviços prestados e alcance dos objetivos organizacionais (CNJ, 2016).

Em relação aos estudos analisados, é possível observar temas comuns tratados, por exemplo: mapeamento e definição de competências para um cargo/função dentro da administração pública, estudos de caso sobre a implantação da gestão por competências, a percepção dos servidores acerca da GC, e revisões da literatura acerca da GC no setor público brasileiro.

O mapeamento, diagnóstico, validação de escala e modelo de competências foi o assunto tratado em 10 artigos (nº 1, 5, 15, 25, 26, 27, 30, 33, 38 e 40), sendo 2 mais recentes, do ano de 2024, um de 2023, um de 2022, um de 2021 e um de 2015. O artigo nº 5 tratou de mapear as competências dos servidores na área de segurança da Universidade de Brasília. O nº 25 fez o mesmo em relação às competências essenciais em saúde pública de uma Secretaria de Saúde estadual, enquanto que o nº 1 tratou de investigar o estado atual das experiências nos governos estaduais quanto à aplicação da GC. Os artigos de nº 26 e 27 tratam de validação de uma escala para verificação das competências que os servidores possuem e as exigidas para os cargos em estudo.

A percepção dos servidores foi tratada nos artigos nº 12, 18, 24 e 32. É interessante notar que apesar de terem conhecimento acerca do modelo e propósito da Gestão por Competências, os participantes das pesquisas, em geral, demonstraram um caráter utilitarista em relação à percepção de ganho social, ou

seja, os que são mais beneficiados com o modelo tendem a avaliá-lo como mais positivo quando comparado com outros servidores. Além disso, a avaliação de desempenho, por exemplo, foi considerada apenas como pró-forma, isto é, é feita porque precisa ser feita e os resultados são indicados sempre como positivos e não são utilizados para elaboração de novas políticas para o aprimoramento.

Os estudos de caso analisados abordam diferentes aspectos da implantação da Gestão por Competências dentro de instituições públicas, entre eles o nível de implementação do modelo, a adequação das competências mapeadas e a lacuna existente para atingir o ideal de desempenho proposto nos objetivos estratégicos organizacionais. Como mencionado anteriormente, a maior parte dos artigos encontrados e, conseqüentemente, dos estudos de caso aqui listados, tratam de órgãos do Poder Executivo, em especial de Instituições de Ensino Superior. E apenas um dos documentos (nº 9) trouxe um estudo sobre o Poder Judiciário.

O artigo nº 9, “Construindo Instituições de Justiça Efetivas: o Desafio do Desenvolvimento de Práticas de Gestão por Competências” (Costa, Souza e Raunhetti, 2020), buscou identificar a percepção dos gestores e servidores de diferentes instituições do Poder Judiciário acerca desse modelo de gestão. Por meio de questionários, os autores apontaram pouco conhecimento dos gestores em relação à GC, resultando em menor pró-atividade e pouca eficácia das ações de implementação da Gestão por Competências.

Um estudo de caso interessante é o de nº 19, que trata da implantação da Gestão por Competências na Receita Federal do Brasil. Chama atenção a sua data de publicação (2015) e o fato de que a essa época a instituição já havia realizado o mapeamento das competências institucionais e individuais necessárias para o desempenho dos cargos, tanto a nível individual quanto gerenciais. O estudo trouxe indicações de melhorias a serem realizadas, principalmente em relação à avaliação contínua da capacitação dos servidores, propondo maior participação deles para construção e consolidação do processo.

Em geral, os estudos de caso analisados apontam que ainda existem obstáculos relacionados à cultura organizacional para o melhor funcionamento da

Gestão por Competências. Além disso, foi comum nos artigos pesquisados o entendimento de que a GC pode contribuir para melhor eficiência e eficácia na gestão de pessoas, tornando o processo de alocação e seleção de pessoal mais transparente e alinhado às necessidades de cada instituição.

Os artigos que tratam de revisão da literatura trazem dados para análise da GC no setor público. Tamada e Cunha (2022) evidenciam a crescente atenção que o tema vem ganhando nas últimas décadas, principalmente entre 2010 e 2019. Já Montezano *et al.* (2019) revelaram que a maioria das pesquisas possui abordagem qualitativa e exploratória, com destaque para os estudos de caso.

Em praticamente todos os estudos os autores abordam as dificuldades enfrentadas para implementação da Gestão por Competências no setor público brasileiro. Mas, de forma específica, os artigos nº 9, 14 e 17 trazem esses desafios, que envolvem desde os aspectos técnicos, questões estruturais dos órgãos, até a cultura e comportamento organizacional.

Assim, a partir dos artigos selecionados e analisados neste capítulo é possível atingir o objetivo de mapear as principais dificuldades enfrentadas para a implementação da Gestão por Competências no Setor Público brasileiro, com destaque para questões de cultura e comportamento organizacional, ou seja, costumes e práticas cristalizadas e difíceis de serem alteradas dentro das instituições públicas; pouco conhecimento e falta de pró-atividade dos gestores.

## **5 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJGO**

Em cumprimento ao objetivo geral pretendido de analisar o processo de implementação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás entre 2014 e 2024, procedemos à análise cuidadosa da legislação federal e estadual pertinente. Do mesmo modo, buscamos nos documentos publicados pelo TJGO qualquer material que estivesse relacionado à implementação da GC no órgão, desde aspectos teóricos até os mais práticos.

Ao analisar todo o material foi possível ter uma perspectiva mais nítida do quanto o TJGO direcionou suas ações para a concretização da Gestão por Competências. Primeiramente, tendo em vista tratar-se de órgão público, o Tribunal redigiu as normas necessárias à adoção do sistema de GC, como exemplo dos Decretos Judiciários nº 700/2014, 1.637/2020 e 4.659/2023, alicerçados nas Resoluções nº 192/2014, 240/2016 e 246/2018 do CNJ.

O Decreto nº 700/2014 instituiu a Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário Goiano e expressou, em seu artigo 2º, que tal política deve adotar o Sistema de Gestão por Competências alinhado à missão, valores e objetivos estratégicos do TJGO. Passados alguns anos, o Decreto nº 1.637/2020 estabeleceu que a Alta Administração do TJGO seria responsável por, entre outros objetivos, promover a gestão por competência. E o Decreto nº 4.659/2023 incumbiu a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida de operacionalizar a execução da Gestão de competências e talentos dos servidores do Tribunal.

Posteriormente, verificamos também que o TJGO elaborou seus Planos Estratégicos de 2015/2020 e 2021/2026 com ênfase em cumprir as metas estabelecidas pelo CNJ, registrando objetivos específicos voltados à implementação da Gestão por Competências como forma de potencializar o desenvolvimento dos servidores e alinhá-los aos objetivos organizacionais. Além disso, a Escola do Judiciário goiano (EJUG) foi responsável por elaborar trilhas de aprendizagem específicas destinadas a preencher competências de diferentes grupos de servidores, que atuam em diversas áreas, abrangendo competências comuns, gerenciais e específicas.

Apenas recentemente, em 2024, localizamos documentos que trazem uma orientação prática de mapeamento de competências, o Manual de Gestão da Qualidade e Procedimento Operacional Padrão de Mapeamento de Competências. Salienta-se que são 10 (dez) anos decorridos desde o primeiro Decreto do TJGO que trouxe a adoção da Gestão por Competências como uma meta para administração.

De acordo com os teóricos estudados e até mesmo conforme o Guia de Gestão de Competências do CNJ, a etapa de mapear competências deveria ser uma das primeiras a serem realizadas, precedida apenas pela definição da equipe e institucionalização do projeto de gestão por competências. Posteriormente seria possível definir as lacunas e, depois, os planos de capacitação adequados para preencher os GAPs identificados.

Assim, verificamos que o TJGO vem, aos poucos, adotando medidas para implementar a Gestão por Competências, mas o procedimento ainda se encontra nas fases iniciais, em que há normas que sustentam essa tecnologia de gestão, mas ainda não foram mapeadas as competências. Desse modo, as etapas seguintes de identificação de lacunas, direcionamento das ações educacionais, recompensas e avaliação das competências não podem ser realizadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por maior eficácia no setor público trouxe necessidades de aprimoramento da gestão. Diversos teóricos abordaram a Gestão por Competências como ferramenta útil para melhoria da administração pública. Assim, o presente estudo buscou analisar o processo de implementação da GC no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, detalhando as ações realizadas desde 2014 até 2024.

Com a análise da legislação publicada pelo TJGO e pelo CNJ, conseguimos verificar que o Tribunal de Justiça de Goiás vem acompanhando o Conselho Nacional de Justiça no que diz respeito à regulamentação e observância da Gestão por Competências em seus dispositivos legais. Dessa forma, a base necessária para sua completa implementação encontra-se devidamente construída.

A partir dos documentos expedidos pelo próprio TJGO acerca da GC, concluímos que o Tribunal encontra-se ainda em fase inicial de implementação, tendo em vista que definiu equipe responsável pelo trabalho, porém ainda não foi realizado, de fato, o mapeamento das competências. Esta etapa é fundamental para completa adoção do modelo de GC, já que a partir dela será possível que o Tribunal direcione suas ações para que os conhecimentos dos servidores estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Verificou-se também que, por meio da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG) são ofertados diversos cursos, webinários, palestras, simpósios, trilhas de aprendizagem, entre outros, direcionados a atingir competências teóricas e práticas. Apesar disso, entendemos que para um melhor e mais eficaz direcionamento das ações da EJUG seria necessário o completo mapeamento de competências dos servidores, já que em sua ausência é possível que estejam ocorrendo esforços desnecessários, bem como falta de ações educativas essenciais.

Por meio da revisão da literatura sobre o tema, foi possível compreender as dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para a implementação da Gestão por Competências, incluindo a resistência dos próprios servidores e gestores, a falta de conhecimento sobre o assunto e a cultura e clima organizacional enrijecidos, além da burocracia ainda muito presente no setor.

Como contribuição acadêmica, destaca-se a sistematização e análise de um conjunto considerável de documentos oficiais e normativos relacionados à Gestão por Competências no âmbito do Poder Judiciário (normas do CNJ) e no TJGO. Evidenciou-se com o presente estudo a lacuna temporal existente entre as diretrizes normativas e a sua efetiva implementação, considerando que desde 2014 existem resoluções e decretos sobre o tema e apenas em 2024 o TJGO documentou o procedimento que fará o mapeamento das competências. Outra contribuição deste trabalho é o apontamento do que o TJGO precisa realizar para concretizar a Gestão por Competências: o mapeamento das competências existentes dos servidores e das necessárias aos postos e cargos da instituição.

Além disso, esta dissertação reforça a relevância da Gestão por Competências como uma tecnologia capaz de modernizar a administração pública em sua prestação de serviços. Apesar dos desafios culturais, operacionais e estratégicos presentes no setor público, a GC é uma ferramenta capaz de contribuir para a melhoria administrativa, gerando maior alinhamento institucional e direcionamento estratégico de esforços, principalmente quanto ao desenvolvimento de pessoal.

Destacamos também que não foi possível entrevistar os responsáveis diretos pela implementação da Gestão por Competências no TJGO para compreender melhor em que fase ou como está sendo feito o seu planejamento, e essa foi uma grande limitação da pesquisa. Apesar disso, na etapa final deste trabalho, tomamos conhecimento do documento aqui anexado (anexo A), que consiste nos esclarecimentos prestados pela Diretoria do TJGO sobre o pedido de informação acerca da GC no Tribunal. Vale destacar que o procedimento anexado ao final desta dissertação contempla um histórico sobre a GC, bem como um Projeto para implantação da Gestão por Competências no TJGO a ser realizado em 2025/2026. Dessa forma, por ter chegado ao nosso conhecimento após a conclusão da pesquisa, optamos por incluí-lo neste trabalho como Anexo.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomendamos a realização de entrevistas e questionários aos servidores do TJGO para verificar a percepção subjetiva dos colaboradores envolvidos no processo de implementação da GC. Sugerimos também a análise futura da efetividade das ações de capacitação

promovidas pelo Tribunal, podendo ser identificadas as lacunas entre as competências desenvolvidas e as requeridas conforme os cargos e funções dos servidores. Além disso, é fundamental o acompanhamento das ações específicas destinadas à implementação da Gestão por Competências, conforme consta no Projeto a ser realizado nos anos de 2025 e 2026 (anexo A).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio Carlos et al. Gestão por competências: relato técnico-científico sobre a implantação na Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 5, n. 3, p. 35-49, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67607/gestao-por-competencias--relato-tecnico-co-cientifico-sobre-a-implantacao-na-secretaria-da-receita-federal-do-brasil> . Acesso em 8 mar. 2025.

ANDRADE, Carolina Riente de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 469-485, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49812/selecao-e-monitoramento-de-empreen-dedores-publicos-a-luz-da-gestao-por-competencias> . Acesso em 8 mar. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Fernando Rufino de *et al.* Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 11-20, 2022. Disponível em: <https://www.sapientiae.com.br/index.php/managementjournal/article/view/194/113> . Acesso em 6 mar. 2024.

BATISTA, P. R. N.; OSWALDO, Y. C.; CASTILHO, P. E. O. Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, p. 328-352, 2013. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38420/gestao-de-pessoas-estrategica--analise-dos-resultados-das-melhores-empresas-para-se-trabalhar/i/pt-br> . Acesso em 22 abr. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283> . Acesso em 24 abr. 2024.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências . **Revista do Serviço Público**, v. 73, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/71951/gestao-por-competencias-> . Acesso em 8 mar. 2025.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. **Brasília: Câmara da Reforma do Estado**, 1995. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> . Acesso em 4 mar. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_192\\_08052014\\_25032019140503.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_192_08052014_25032019140503.pdf) . Acesso em 9 dez. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014**. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_198\\_01072014\\_30052019152048.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf) . Acesso em 8 mar. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342> . Acesso em 20 jun. 2024.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) . Acesso em 9 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm) . Acesso em 29 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%202.794%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20OUTUBRO%20DE%201998.&text=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de,que%20lhe%20confer e%20o%20art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%202.794%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20OUTUBRO%20DE%201998.&text=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de,que%20lhe%20confer e%20o%20art) . Acesso em 26 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) . Acesso em 10 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento) . Acesso em 10 mar. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm) . Acesso em 7 mar. 2024.

BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU**. Brasília: MPTDF, 2015. Disponível em: [https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_no\\_MPDFT.pdf](https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf) . Acesso em 3 set. 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. ENAP (Cadernos). Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560> . Acesso em 25 abr. 2024.

CAVALCANTE, Fernando. Vitor; RENAULT, Thiago Borges. Gestão por Competências: Uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52395/gestao-por-competencias--uma-avaliacao-das-praticas-de-gestao-de-pessoas-em-uma-instituicao-publica-de-ciencia-e-tecnologia-em-saude-> . Acesso em 8 mar. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion;; MACIEL, Gustavo Nunes; GUILARDUCCI, Camila Alves. Gestão por Competências no Brasil: um estudo multicase. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48536/gestao-por-competencias-no-brasil--um-estudo-multicasos> . Acesso em 8 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário**. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD). Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf> . Acesso em 13 jun, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/> . Acesso em 7 mar. 2024.

CORRÊA NEVES SALGE, Eliana Helena.; SARAMAGO DE OLIVEIRA, Guilherme.; STÉFANE SILVA, Lorrane. Saberes Para A Construção Da Pesquisa Documental. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 123-139, 25 dez. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47> . Acesso em 14 fev. 2025.

COSTA, Isabel de Sá Affonso; SOUZA, Karin Merz Fernandes de; RAUNHEITTI, Vivian Távora. Construindo Instituições de Justiça Efetivas: o Desafio do

Desenvolvimento de Práticas de Gestão por Competências. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 2, p. 1-15, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60236/construindo-instituicoes-de-justica-efetivas--o-desafio-do-desenvolvimento-de-praticas-de-gestao-por-competencias> . Acesso em 8 mar. 2025.

DA CRUZ RODRIGUES, Fabiano; DE SOUZA JÚNIOR, Celso Vila Nova; DE ALMEIDA, Alexandre Nascimento. Gestão por Competências: Mapeamento e Avaliação na Área de Segurança Universitária. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66068/gestao-por-competencias--mapeamento-e-avaliacao-na-area-de-seguranca-universitaria-> . Acesso em 8 mar. 2025.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. 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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51336/a-implantacao-da-gestao-por-competencias--praticas-e-resistencias-no-setor-publico> . Acesso em 8 mar. 2025.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22821/o-que-se-discute-sobre-gestao-por-competencias-no-setor-publico--um-estudo-preliminar-das-construcoes> . Acesso em 8 mar. 2025.

DA SILVA MACEDO, Marcos Antônio et al. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38404/a-gestao-por-competencia-e-as-funcoes-de-recursos-humanos--estudo-de-caso-na-universidade-federal-do-ceara--ufc-> . Acesso em 8 mar. 2025.

DIAS, Cledinaldo Aparecido et al. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Revista PRETEXTO**, p. 18-18, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61420/gestao-por-competencias--dezoito-anos-de-estudos-no-brasil> . Acesso em 8 mar. 2025.

DIAS, Taciana Lemos et al. Competências do gerente de projetos associadas ao sucesso dos projetos no setor público. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 2, p. 31-54, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74252/competencias-do-gerente-de-projetos-associadas-ao-sucesso-dos-projetos-no-setor-publico> . Acesso em 8 mar. 2025.

DO NASCIMENTO ALVES, Bárbara; DE OLIVEIRA, Júlio José Baltazar; DE OLIVEIRA, Ricardo Severino. Gestão por Competências: um paradigma para a

tomada de decisão gerencial na gestão pública. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, p. 95-108, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70729/gestao-por-competencias--um-paradigma-para-a-tomada-de-decisao-gerencial-na-gestao-publica-> . Acesso em 8 mar. 2025.

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information management & computer security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fotis-Draganidis/publication/220208079\\_Competency\\_based\\_management\\_A\\_review\\_of\\_systems\\_and\\_approaches/links/00b49522eee9279393000000/Competency-based-management-A-review-of-systems-and-approaches.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fotis-Draganidis/publication/220208079_Competency_based_management_A_review_of_systems_and_approaches/links/00b49522eee9279393000000/Competency-based-management-A-review-of-systems-and-approaches.pdf) . Acesso em 13 abr. 2024.

DUTRA, Joel S. Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597010015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010015/> . Acesso em: 07 out. 2024.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo; BAÊTA, Odemir Vieira. Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 11, n. 2, p. 42-58, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65267/diagnostico-de-competencias-no-setor-publico--o-caso-da-coordenacao-de-administracao-de-pessoal-da-uffj> . Acesso em 8 mar. 2025.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40320/gestao-por-competencias-no-setor-publico--exemplos-de-organizacoes-que-adotaram-o-modelo> . Acesso em 8 mar. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt> . Acesso em 25 abr. 2024.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa De; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais para o setor público: desenvolvimento e evidências de validação. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 20, n. 2, p. 218-233, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66761/escala-de-competencias-gerenciais-para-o-setor-publico> . Acesso em 8 mar. 2025.

GARCIA, Alanna. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40343/cenario-da-implantacao-de-gestao-por-competencias-no-brasil> . Acesso em 8 mar. 2025.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Decreto nº 700, de 24 de março de 2014**. Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/261877> . Acesso em 10 dez. 2023.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Decreto Judiciário nº 1.637, de 18 de agosto de 2020**. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/557268> . Acesso em 13 jun. 2024.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Decreto nº 4.659, de 17 de dezembro de 2023**. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/703248> . Acesso em 13 jun. 2024.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. Manual de Gestão da Qualidade. 2024a. Disponível em: <https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/Manual%20SGQ%20v1.pdf> . Acesso em 13 fev. 2025.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. Procedimento Operacional Padrão (POP) de Mapeamento de Competências do Sistema de Gestão da Qualidade. 2024b. Disponível em: [https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/gerir\\_competencias.pdf](https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/gerir_competencias.pdf) . Acesso em 10 fev. 2025.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida, 2023. Disponível em: [https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/recursos\\_humanos/docs/APRESENTACAO.pdf](https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/recursos_humanos/docs/APRESENTACAO.pdf) . Acesso em 13 jun. 2024.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Plano de Capacitação (EJUG) 2023/2025**. 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-relatorio> . Acesso em 30 out. 2024.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Plano Estratégico 2015/2020**. 2015. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/planejamento-estrategico/plano-estrategico> . Acesso em 7 dez. 2023.

GOIÁS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS. **Plano Estratégico 2021/2026**. 2021. Disponível em: [https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE\\_2021\\_2026.pdf](https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2021_2026.pdf) . Acesso em 13 jun. 2024.

GOMES, ANA KAROLINA PEREIRA; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

**Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61739/gestao-de-pessoas-por-competencias-e-escolha-de-gestores-para-cargos-de-confianca--um-estudo-no-instituto-federal-do-sertao-pernambucano> . Acesso em 8 mar. 2025.

GRAZZIOTIN, Luciane Sgarbi; KLAUS, Viviane; PEREIRA, Ana Paula Marques. Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos. **Pro-Posições**, v. 33, p. e20200141, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/GJCbBcY4rdVdvQY56T9qLRQ/> . Acesso em 25 jan. 2025.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. **Production**, v. 24, p. 887-897, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/vZX6XZVpgff4HxbgwRNq6fN/?lang=pt> . Acesso em 5 mar. 2024.

JOVANELLI, Carolina Paiva et al. O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). **Desafio Online**, v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58772/o-desenvolvimento-de-politicas-de-gestao-de-competencias-em-acoes-de-formacao--uma-analise-ex-ante-em-organizacoes-publicas-federais-no-estado-de-mato-grosso-do-sul--brasil-> . Acesso em 8 mar. 2025.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em 15 dez. 2024.

JÚNIOR, José Alves Araújo; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO. org**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39905/gestao-por-competencias-na-administracao-publica--uma-analise-bibliometrica-a-partir-do-decreto-lei-5-707-2006> . Acesso em 8 mar. 2025.

KRIIGER, Célia Cristina Pecini von *et al.* Desafios à Implantação de Modelos de Gestão por Competências em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51642/desafios-a-implantacao-de-modelos-d-e-gestao-por-competencias-em-uma-autarquia-federal> . Acesso em 8 mar. 2025.

LEIVA-GUERRERO, María Verónica; SEGOVIA EMBRY, Hery Alejandro; BENAVIDES MENESES, Matías. Competencias en la formación de líderes escolares: el caso del Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Escolares (MLGOE). **Revista Brasileira de Educação**, v. 29, p. e290027, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/BZpZdPSRXmB6CDffMgyPHLp/?lang=es> . Acesso em 8 mar. 2025.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, ANIELSON BARBOSA DA. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 41-67, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38129/determinantes-do-desenvolvimento-de-competencias-coletivas-na-gestao-de-pessoas> . Acesso em 8 mar. 2025.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Bruna Menezes. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Gestão. Org**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7454819> . Acesso em 19 jun. 2024.

MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59873984/Gestao\\_por\\_competencias\\_Lana\\_Ba\\_Andressa\\_Cesar20190626-126890-1p529rc-libre.pdf?1561573629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPERCEPCAO\\_DE\\_SERVIDORES\\_DE\\_UM\\_A\\_ORGANIZAC.pdf&Expires=1710856713&Signature=HfZOFW3qm6dfgzTDboM5zMH~B9uxBkJvOnLvAhoU61KRU1hcTUnogswqToHPgM6XIXkritLm25nKOJSxdq0KI8Nj1qUQMD0aN1RIY4A151sjbNTBqkw3VeRgP1JlsyPXIPCziwme-Z0CpmWfOdyOCgoBB4ry49rX0~LzaPrU8IX50kBWe-s~6xdbjl0ncfBLAsFoT-OrKYtBQSjHWFPYqofUoTOwy0TY0O1culcWeQVtmfQTcXaf6bljyKnKuAOkaopWbt72LuZU0HgSuW5iizpX~i57MQN1Zxo7xYVh1tNrQTTeoTkOR9x-fQTkkTyDv01EYW3W3eRz~aw2qg5w\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59873984/Gestao_por_competencias_Lana_Ba_Andressa_Cesar20190626-126890-1p529rc-libre.pdf?1561573629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPERCEPCAO_DE_SERVIDORES_DE_UM_A_ORGANIZAC.pdf&Expires=1710856713&Signature=HfZOFW3qm6dfgzTDboM5zMH~B9uxBkJvOnLvAhoU61KRU1hcTUnogswqToHPgM6XIXkritLm25nKOJSxdq0KI8Nj1qUQMD0aN1RIY4A151sjbNTBqkw3VeRgP1JlsyPXIPCziwme-Z0CpmWfOdyOCgoBB4ry49rX0~LzaPrU8IX50kBWe-s~6xdbjl0ncfBLAsFoT-OrKYtBQSjHWFPYqofUoTOwy0TY0O1culcWeQVtmfQTcXaf6bljyKnKuAOkaopWbt72LuZU0HgSuW5iizpX~i57MQN1Zxo7xYVh1tNrQTTeoTkOR9x-fQTkkTyDv01EYW3W3eRz~aw2qg5w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) . Acesso em 18 fev. 2024.

MONTEZANO, Lana *et al.* Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1999> . Acesso em 20 ago. 2024.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal*:

Trends and Strategies, 12 (2), 355-378, 2020. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58798/proposta-de-modelo-multinivel-de-competencias-para-gestao-publica-inovadora> . Acesso em 8 mar. 2025.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62307/multicasos-da-implantacao-da-gestao-por-competencias-na-administracao-publica-federal> . Acesso em 8 mar. 2025.

MONTEZANO, Lana; FRANÇA, Joice Vasconcelos. Mapeamento de competências profissionais: o que dizem as experiências das secretarias estaduais / distritais do Brasil?. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 23, n. 2., 2024. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/78019/mapeamento-de-competencias-profissionais--o-que-dizem-as-experiencias-das-secretarias-estaduais---distritais-do-brasil-> . Acesso em 8 mar. 2025.

OLIVEIRA, G. S.; MIRANDA, M. I.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Metassíntese: uma modalidade de pesquisa qualitativa. In: **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v.19, n.42, p.145-156, Monte Carmelo, MG, 2020. Disponível em:  
<https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2299> . Acesso em 13 fev. 2025.

PAES, Raul Vitor Oliveira *et al.* Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, p. 163-191, 2019. Disponível em:  
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034/pdf> . Acesso em 10 mar. 2024.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira. **Brasília: Mare/Enap**, 1995. Disponível em:  
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/384/1/1texto.pdf> . Acesso em 6 mar. 2024.

PERIDES, MARIA PAULA *et al.* Cultura organizacional e gestão por competências: Caso GERDAU. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, p. 26-46, 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7463> . Acesso em 14 abr. 2024.

ROCHA, Guilherme Busch; PASSADOR, Cláudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Qual é o Ganho Social na Gestão por Competências? A Percepção dos Funcionários de uma Universidade Pública Brasileira. **RAUSP Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 233-245, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45852/qual-e-o-ganho-social-na-gestao-por-competencias--a-percepcao-dos-funcionarios-de-uma-universidade-publica-brasileira> . Acesso em 8 mar. 2025.

RODRIGUES, Fabiano da Cruz; RODRIGUES, Priscylla Fabiana Amorim da Cruz; FARIAS, Simone Braga. Gestão por competências: análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n.51, p. 847-860, 2020. Disponível em <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/39626> . Acesso em 8 fev. 2024.

SILVA, Camila Silvana Souza *et al.* O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais . **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50029/o-papel-da--avaliacao-de-desempenho-por-competencias--no-estado-de-minas-gerais-segundo-a-perspectiva-dos-servidores-publicos-estaduais-> . Acesso em 8 mar. 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie et al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38143476/Analise\\_Documental-libre.pdf?1436473554=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPesquisa\\_documental\\_pistas\\_teoricas\\_e\\_me.pdf&Expires=1738007779&Signature=ggRdXDE-NFeYD1VxrZHS4Cq~rXWlwQVgJoMJVvX1Z7pWmgnszBo06jcQPCvdJGdwms--nvACqs7rDNyXrduayDXZvm9aow6sDB9QAHVCLDtxip5eCOMw0QrF6-UnFRbHN-OAKYcyEen43hX7PCLSKYdeaujAXJJVwLaroYI9w~dvW7vdt6KhNyRVbRmD0FYjavxM7AYgX4S-3w0G6F7RAgmBCOLKaxaz~10rdRnYdTCquzl6hPJbtG3aiVtgzehbTQEKZQ9-TUVYpN3dgdqmNE3HuR3Db1gZzu-QW6574b3W2fhKZaLlj2II0sidx~Wo4W2P5zmDjZs9C4Q~FGhsA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38143476/Analise_Documental-libre.pdf?1436473554=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPesquisa_documental_pistas_teoricas_e_me.pdf&Expires=1738007779&Signature=ggRdXDE-NFeYD1VxrZHS4Cq~rXWlwQVgJoMJVvX1Z7pWmgnszBo06jcQPCvdJGdwms--nvACqs7rDNyXrduayDXZvm9aow6sDB9QAHVCLDtxip5eCOMw0QrF6-UnFRbHN-OAKYcyEen43hX7PCLSKYdeaujAXJJVwLaroYI9w~dvW7vdt6KhNyRVbRmD0FYjavxM7AYgX4S-3w0G6F7RAgmBCOLKaxaz~10rdRnYdTCquzl6hPJbtG3aiVtgzehbTQEKZQ9-TUVYpN3dgdqmNE3HuR3Db1gZzu-QW6574b3W2fhKZaLlj2II0sidx~Wo4W2P5zmDjZs9C4Q~FGhsA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) . Acesso em: 15 dez. 2024.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555> . Acesso em 14 mar. 2024.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559/22049> . Acesso em 14 fev. 2025.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/828/488> . Acesso em 9 mar. 2024.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade e CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7444> . Acesso em 16 dez. 2023.

ZAGO, Daniele Potrich Lima et al. Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública. **Saúde em Debate**, v. 48, n. 142, p. 9184, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/GmH9P5ngjwmNNVZBLGkkFsh/?lang=pt> . Acesso em 8 mar. 2024.

ANEXO A

**Arquivado**  
18/06/2025 19:42  
SECRETARIA EXECUTIVA DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS



**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

**PROCESSO**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número           | 202405000513705                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Assunto          | SOLICITAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Autuação         | SECRETARIA EXECUTIVA DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS em 03/05/2024 10:07                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Prioridade(s)    | Normal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Interessado(s)   | CAROLINA DE OLIVEIRA KUHN - REQUERENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Histórico        | Prezados, boa tarde. Sou servidora da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia e mestranda em Administração. Minha dissertação trata especificamente da Gestão por Competências no TJGO e estou em fase de coleta de documentação e do histórico sobre a Gestão de Pessoas no TJGO. Gostaria do apoio da Diretoria de Recursos Humanos, com fornecimento dos documentos necessários para embasar a dissertação. Solicito os mais relevantes documentos da área de Gestão de Pessoas e Gestão por Competências no TJGO, de 2015 a 2024, de modo que seja possível traçar o histórico de evolução da instituição nesta área. Grata, Carolina de Oliveira Kuhn Analista Judiciária Mat. 5212290 Comarca de Goiânia-GO |
| Último Andamento | SECRETARIA EXECUTIVA DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS em 17/06/2025 18:20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |