



**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração - Propad**

**Jessica Muniz Bezerra**

**Desempenho com foco em competências no  
Tribunal de Justiça de Rondônia:  
transformações no modelo de gestão de  
pessoas**

**Recife  
2025**

## CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

**Título da Tese:** Desempenho com foco em competências no Tribunal de Justiça de Rondônia: transformações no modelo de gestão de pessoas

Nome do Autor: Jessica Muniz Bezerra

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 29 de maio de 2025

-----  
Jessica Muniz Bezerra

**Jessica Muniz Bezerra**

**Desempenho com foco em competências no  
Tribunal de Justiça de Rondônia:  
transformações no modelo de gestão de  
pessoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Administração.

**Orientadora:** Jackeline Amantino de Andrade

Recife  
2025

Catálogo de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Bezerra, Jessica Muniz.

Desempenho com foco em competências no Tribunal de Justiça de Rondônia: transformações no modelo de gestão de pessoas / Jessica Muniz Bezerra. - Recife, 2025.

107f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal De Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Jackeline Amantino de Andrade.

Inclui referências e apêndices.

1. Administração pública; 2. Gestão por competências; 3. Avaliação de desempenho; 4. Gestão de pessoas; 5. Poder judiciário. I. Andrade, Jackeline Amantino de. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

**Jessica Muniz Bezerra**

**Desempenho com foco em competências no  
Tribunal de Justiça de Rondônia:  
transformações no modelo de gestão de  
pessoas**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 29/05/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Dr<sup>a</sup>. Jackeline Amantino de Andrade (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Jackeline Amantino de Andrade (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Sílvia Luiz de Paula (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Milka Alves Correia Barbosa (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Alagoas

# **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por tudo, especialmente pela força e perseverança que me permitiram superar as adversidades e seguir firme na trajetória que escolhi para minha vida.

A minha família, pela base incondicional e pelo privilégio de tê-la sempre ao meu lado, torcendo por mim. Um agradecimento especial a minha mãe e a minha avó, cuja sabedoria e bênçãos fortalecem meu caminho e me protegem.

A minha orientadora, Professora Doutora Jackeline Amantino, pelo tempo dedicado e pela valiosa contribuição à construção desta pesquisa.

Aos membros da banca examinadora, o Professor Doutor Diogo Helal e a Professora Doutora Milka Barbosa, cujo vasto conhecimento sobre os temas estudados enriqueceu generosamente este trabalho.

Aos professores do Programa, pelo conhecimento compartilhado em cada aula e interação, fundamentais para minha formação.

Aos colegas do Propad, pelo apoio mútuo e pela amizade durante esses dois anos de aulas, correrias, risadas e momentos de desespero – todos contribuíram, direta ou indiretamente, com informações, opiniões e materiais relevantes para este trabalho.

Aos amigos que estiveram na torcida, oferecendo orações, otimismo, risadas e palavras de motivação, essenciais para superar os desafios.

Aos entrevistados, pela gentileza e generosidade em disponibilizar seu escasso tempo e pelo genuíno interesse em contribuir com esta pesquisa.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, instituição da qual tenho a honra de fazer parte, pela oportunidade de aprendizado e, principalmente, pelo apoio institucional.

Por fim, a minha equipe de trabalho no TJRO, pela compreensão e pelo apoio prático durante esses dois anos de dupla jornada.

# Resumo

A Gestão por Competências é um modelo estratégico de gestão de pessoas implementado no Poder Judiciário Brasileiro, seguindo as orientações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Seu objetivo é alinhar as habilidades individuais dos servidores às metas institucionais. Esta dissertação tem como objetivo detalhar e examinar como a implementação da avaliação de desempenho baseada em competências tem impactado o modelo de Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), com destaque para a mudança do foco no desenvolvimento contínuo dos servidores para uma lógica orientada à mensuração de resultados e eficiência institucional. A pesquisa abrange o período de 2010 a 2024, marco temporal que inclui a criação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, a instituição da Política de Avaliação de Desempenho com foco em Competências e a consolidação da Política de Gestão de Pessoas. Foi adotado um método qualitativo, analítico e descritivo, baseado na análise documental de atos normativos, materiais institucionais e entrevistas semiestruturadas com gestores do TJRO. O estudo descreve o processo histórico e institucional de implementação da Gestão por Competências no TJRO, examina o papel do CNJ como indutor de políticas de gestão no Judiciário e analisa as implicações da avaliação de desempenho na prática de gestão de pessoas. Os resultados apontam para uma transformação em relação ao modelo inicial, sugerindo um reposicionamento das estratégias de gestão em direção à racionalidade gerencial e à responsabilização por resultados. Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre a efetividade da Gestão por Competências, como ferramenta de melhoria da administração pública, além de possibilitar reflexões sobre a implementação da avaliação de desempenho como um modelo de gestão que equilibre meritocracia, qualificação profissional e eficiência institucional no Judiciário.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão por Competências; Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Poder Judiciário.

# Abstract

Competency-Based Management is a strategic human resources model implemented within the Brazilian Judiciary, following the guidelines of the National Council of Justice (CNJ). Its objective is to align the individual skills of civil servants with institutional goals. This dissertation aims to detail and examine how the implementation of competency-based performance evaluation has impacted the Competency-Based Management model at the Court of Justice of Rondônia (TJRO), with emphasis on the shift from a focus on the continuous development of civil servants to a logic centered on performance measurement and institutional efficiency. The research covers the period from 2010 to 2024, a timeframe that includes the creation of the Career, Position, and Salary Plan, the establishment of the Competency-Based Performance Evaluation Policy, and the consolidation of the Human Resources Management Policy. A qualitative, analytical, and descriptive method was adopted, based on document analysis of normative acts, institutional materials, and semi-structured interviews with TJRO managers and staff. The study describes the historical and institutional process of implementing Competency-Based Management at TJRO, examines the role of the CNJ as a policy driver within the Judiciary, and analyzes the implications of performance evaluation for human resource management practices. The results indicate a transformation in relation to the initial model, suggesting a repositioning of management strategies toward managerial rationality and results-based accountability. In this way, the study contributes to the debate on the effectiveness of Competency-Based Management as a tool for improving public administration, while also offering reflections on the implementation of performance evaluation as a management model that balances meritocracy, professional qualification, and institutional efficiency within the Judiciary.

**Keywords:** Public Administration; Competency-Based Management; Performance Evaluation; Human Resource Management; Judiciary.



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Relação entre competências e desempenho organizacional	27
<b>Figura 2</b> - Mapa estratégico do TJRO com base no modelo <i>Balanced Scorecard</i>	60
<b>Figura 3</b> - Percurso da implementação da gestão por competências no TJRO	61
<b>Figura 4</b> - Etapas de implementação da gestão por competências do CNJ no Poder Judiciário	92

# Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Comparação entre as abordagens norte-americana e francesa sobre competências	25
<b>Quadro 2</b> - Comparativo das definições de competência nas Resoluções CNJ 192/2014 e 240/2016	36
<b>Quadro 3</b> - Documentos governamentais analisados (1993-2024)	51
<b>Quadro 4</b> - Perfil dos(as) entrevistados(as)	53
<b>Quadro 5</b> - Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa	55
<b>Quadro 6</b> - Critérios de categorização e análise das entrevistas	55
<b>Quadro 7</b> - Cronograma de implementação do sistema	69
<b>Quadro 8</b> - Diferenciação entre as modalidades de avaliação no TJRO	77
<b>Quadro 9</b> - Responsabilidade institucional pela gestão da política de competências no TJRO	89
<b>Quadro 10</b> - Definições de competência: Guia do CNJ versus TJRO	90
<b>Quadro 11</b> - Comparativo entre as etapas do modelo de gestão por competências do CNJ e a implementação no TJRO	92

## Lista de Tabela

**Tabela 1** - Perspectivas e pesos nas avaliações

79

## Lista de Siglas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (Indicadores Balanceados de Desempenho)
Ceajud	Centro de Estudos e Aperfeiçoamento do Judiciário
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
Deadec	Departamento de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras
Diadec	Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras
GPC	Gestão por Competências
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
Poppe	Plano de Orientação Profissional e Pessoal do Servidor
Sepog	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i> (Critérios para definição de metas)
TJRO	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	<b>Objetivo geral</b>	18
1.3.2	<b>Objetivo de pesquisa</b>	18
1.4	JUSTIFICATIVA	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>21</b>
2.1	O CONCEITO DE COMPETÊNCIA	21
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
2.2.1	<b>Gestão por competências no Poder Judiciário</b>	33
2.3	GESTÃO DO DESEMPENHO	37
2.3.1	<b>Gestão do desempenho no Poder Judiciário</b>	40
2.3.2	<b>Avaliação de Desempenho</b>	42
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>48</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	48
3.2	COLETA DE DADOS	49
3.2.1	<b>Pesquisa documental</b>	50
3.2.2	<b>Entrevistas</b>	52
3.3	ANÁLISE DE DADOS	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>57</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA	57
4.2	IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRO	60
4.2.1	<b>Marco legal e evolução normativa</b>	61
4.2.2	<b>Lei complementar nº 92/1993</b>	62
4.2.3	<b>Lei complementar nº 568/2010</b>	65
4.2.3.1	Percepções sobre a LC nº 568/2010 na prática organizacional	66
4.2.3.2	Operacionalização do modelo de avaliação baseado em competências	68
4.2.3.2.1	<i>Percepção dos gestores na operacionalização do modelo</i>	70
4.2.3.3	<b>Lei complementar nº 1.257/2024</b>	72

4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO TJRO	75
<b>4.3.1</b>	<b>Ciclo avaliativo</b>	77
4.3.1.1	Etapa do empenho	77
4.3.1.2	Avaliação	78
4.3.1.3	Feedback	81
<b>4.3.2</b>	<b>Desenvolvimento de competências</b>	82
4.3.2.1	Levantamento das necessidades de treinamento	85
<b>4.3.3</b>	<b>Evolução estrutural da gestão da política de competências</b>	87
4.4	GPC COMO MODELO DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO TJRO	89
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	96
	<b>REFERÊNCIAS</b>	100
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	104
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	105

# 1 INTRODUÇÃO

---

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário de transformações da sociedade modernas, tanto as organizações públicas quanto as privadas têm se esforçado para inovar em seus produtos, processos e formas de gestão, visando aprimorar continuamente seu desempenho. Este cenário é resultado das grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, impulsionadas pelo novo paradigma tecnológico e pela globalização. Essas mudanças impõem novos desafios à administração de recursos e à gestão do capital humano, demandando modelos mais flexíveis e eficazes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse contexto, a Administração Pública, observando essas transformações, tem se voltado para modelos de gestão do setor privado, buscando soluções para desafios semelhantes. A Gestão por Competências (GPC), amplamente utilizada no setor privado, é uma das abordagens adotadas, com o objetivo de aumentar a confiança dos cidadãos na administração pública e garantir maior eficiência e racionalidade na gestão pública, sendo ajustada à realidade do serviço público. Essa transposição do modelo privado para a esfera pública não ocorre sem desafios, uma vez que envolve aspectos burocráticos, normativos e culturais que impactam sua efetividade e aceitação nas instituições públicas.

O conceito de competência, de acordo com diversos autores, pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que se integram e agregam valor, sendo essenciais para a realização de um trabalho voltado para a concretização de objetivos específicos. A GPC, por sua vez, é definida como um sistema estratégico de gestão, que direciona ações de pessoal como recrutamento, seleção, treinamento e gestão de carreira, com foco no desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos institucionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A valorização da competência como fator central na gestão de pessoas desloca o foco tradicional das estruturas hierárquicas e

funcionais para um modelo de gestão mais ágil e dinâmico, focado no desempenho e na adaptação contínua de servidores às exigências institucionais.

Considerada uma tecnologia de gestão de pessoas, a GPC vem sendo adotada por organizações públicas em diferentes níveis e condições. Um de seus pilares é a transição de uma gestão baseada em cargos para uma abordagem centrada nos servidores e em suas competências. Essa mudança impacta diretamente processos como gestão de desempenho, capacitação e movimentação de pessoal, criando uma relação mais próxima entre os objetivos institucionais e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos (BERGUE, 2019).

Nesse cenário, a avaliação de desempenho assume papel estratégico, pois, além de permitir o monitoramento do desempenho dos servidores, é essencial para a progressão funcional e o reconhecimento profissional. A avaliação vai além da produtividade individual, incluindo aspectos qualitativos como a aquisição de competências, a adesão aos valores institucionais e a capacidade de inovação e adaptação às mudanças organizacionais.

As formas de avaliação de desempenho no serviço público variam conforme as diretrizes institucionais e a legislação vigente. Enquanto modelos tradicionais se concentram na medição do cumprimento de metas por superiores hierárquicos, abordagens mais modernas, como a GPC, buscam integrar autoavaliação, avaliação por pares e feedbacks contínuos.

No Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), a avaliação de desempenho tem sido um elemento central na gestão de carreiras e na progressão funcional dos servidores. Desde a edição da Lei Complementar nº 92/1993, que instituiu o primeiro Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do TJRO, a avaliação de desempenho era prevista como requisito obrigatório para a progressão funcional dos servidores. Contudo, à época, tratava-se de uma prática ainda limitada, com foco predominantemente administrativo e sem diretrizes metodológicas claras ou alinhamento com um modelo estratégico de gestão de pessoas (RONDÔNIA, 1993).

Com a Lei Complementar nº 568/2010, que criou um novo PCCS, que a Avaliação de Desempenho por Competências foi formalmente incorporada como um instrumento estruturante da gestão de pessoas no Tribunal. Essa legislação determinou que a progressão funcional dos servidores estaria sujeita à avaliação sistemática de seu desempenho, garantindo que a ascensão na carreira fosse



pautada por critérios objetivos e alinhados às necessidades institucionais (RONDÔNIA, 2010).

A partir de 2015, com a Resolução nº 02/2015, foi instituída a Política de Avaliação de Desempenho com foco em Competências, reforçando a GPC como base para a gestão de pessoas. Essa medida solidificou a Gestão por Competências e ampliou as ações de gestão de pessoas, visando cumprir as orientações estratégicas do Tribunal. A avaliação passou a identificar necessidades de desenvolvimento e vincular o crescimento funcional ao aprimoramento de competências requeridas para cada função. Em 2019, foi implementada a "Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário do Estado de Rondônia", definindo um grupo de preceitos e direcionamentos que guiam as práticas em gestão de pessoas, buscando assegurar a qualidade dos serviços prestados à população. O avanço representou um marco na institucionalização da GPC no TJRO, valorizando o servidor e promovendo a eficiência administrativa.

A trajetória do TJRO revela uma evolução significativa na gestão de pessoal. Em sua fase inicial, predominou uma abordagem direcionada ao desenvolvimento e capacitação de pessoal, focado no desenvolvimento contínuo e na adaptação progressiva das competências dos servidores às demandas organizacionais, alinhado à perspectiva da Escola Francesa. Contudo, com a formalização da "Política de Avaliação de Desempenho com foco em Competências", observa-se um novo direcionamento, rumo a um modelo estratégico, que integra a avaliação de desempenho à mensuração de resultados concretos e indicadores de eficiência.

Essa reconfiguração evidencia a transição de um modelo formativo para um modelo estratégico de avaliação, com implicações diretas na cultura organizacional do Tribunal e nos serviços prestados à sociedade. Essa mudança reflete a adaptação da gestão de pessoas às demandas por maior eficiência e impacto nos serviços judiciais, promovendo uma transformação na cultura organizacional do Tribunal.

As diretrizes demonstram a consolidação da GPC, destacando o compromisso institucional com o desenvolvimento dos servidores com o objetivo direto de influenciar na qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário. Assim, o Tribunal conquistou reconhecimento institucional, incluindo o selo diamante e o primeiro lugar em classificações nacionais pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o que reafirma a relevância da adoção da GPC como estratégia organizacional.

Assim, no TJRO, essa transformação é visível nas diversas etapas de implementação da GPC. Inicialmente voltada à valorização de pessoal, a prática passou a se estruturar em torno da busca por maior eficiência e reflexo nos serviços judiciais. Esse cenário reflete um dilema clássico da gestão pública contemporânea: até que ponto a busca por resultados concretos pode coexistir com uma gestão voltada ao aprendizado contínuo e à motivação dos servidores?

O presente estudo, portanto, tem como objetivo analisar a implementação da GPC no TJRO, investigando as mudanças e adaptações realizadas ao longo do tempo e suas implicações para o reconhecimento da excelência dos serviços judiciais. A problematização central gira em torno de como a avaliação de desempenho, originalmente concebida como instrumento de desenvolvimento, foi transformada em ferramenta estratégica de mensuração da eficiência e da efetividade dos servidores, alinhando competências às necessidades institucionais.

A experiência da pesquisadora como servidora do Judiciário proporciona uma leitura qualificada e sensível das nuances que envolvem os processos avaliativos, conferindo à pesquisa uma perspectiva empírica. Esse olhar interno, aliado ao rigor acadêmico, possibilita uma abordagem mais realista e crítica, que não se limita à análise normativa ou documental, mas que considera os efeitos concretos das políticas de avaliação sobre a rotina de trabalho, a cultura organizacional e os resultados institucionais.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

De que forma a adoção da avaliação de desempenho com foco em competências tem provocado mudanças no modelo de Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender como a adoção da avaliação de desempenho com foco em competências tem influenciado o modelo de Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia.

### 1.3.2 Objetivo de pesquisa

- 1) Descrever o processo de implementação da Gestão por Competências no TJRO;
- 2) Caracterizar a implementação da avaliação de desempenho com foco em competências no TJRO;
- 3) Analisar o modelo de Gestão por Competências proposto pelo CNJ e sua influência no TJRO.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para esta pesquisa baseia-se na necessidade de modernização da gestão de pessoas no serviço público, especialmente no Poder Judiciário, setor que desempenha um papel essencial na garantia da justiça e no fortalecimento do Estado Democrático de Direito. A gestão por competências no serviço público judiciário configura-se como uma necessidade estratégica para alinhar as capacidades dos servidores às complexas demandas da prestação jurisdicional contemporânea.

Este estudo justifica-se pela necessidade de aprimorar os modelos de gestão de pessoas no Poder Judiciário, com ênfase especial nos sistemas de avaliação de desempenho, que representam o núcleo central para a efetiva implementação da GPC. A avaliação de desempenho, quando adequadamente concebida e aplicada, transforma-se em instrumento impulsionador para o desenvolvimento organizacional,

permitindo diagnosticar lacunas de competências, orientar planos de capacitação e promover a meritocracia no serviço público.

A articulação entre avaliação de desempenho e gestão por competências representa um eixo estruturante da profissionalização da gestão pública. No contexto do Poder Judiciário, esse alinhamento ganha especial relevância diante das crescentes demandas por eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. A avaliação de desempenho deixa de ser um instrumento meramente administrativo e passa a ser compreendida como ferramenta estratégica capaz de impulsionar mudanças organizacionais, fomentar a cultura da responsabilização (*accountability*) e desenvolver capacidades institucionais sustentáveis.

Aprofundar essa discussão é especialmente pertinente no caso do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), que já possui iniciativas consolidadas de implementação da gestão por competências, mas que ainda enfrenta o desafio de integrar, de forma efetiva, a avaliação de desempenho a uma lógica orientada por metas. O estudo adquire relevância ao analisar criticamente como os instrumentos avaliativos vêm sendo utilizados — se como mecanismos voltados ao aprimoramento contínuo dos servidores ou como instrumentos voltados exclusivamente à mensuração de resultados. Tal tensão reflete um dilema persistente na administração pública: como equilibrar a necessidade de controle e eficiência com a valorização do desenvolvimento humano?

Nesse sentido, é necessário considerar que, no serviço público, a avaliação de desempenho historicamente enfrentou resistências por parte dos servidores, muitas vezes associada a percepções de injustiça, uso punitivo ou formalismo excessivo. Ao propor uma abordagem formativa e estratégica da avaliação — baseada na valorização do potencial dos indivíduos e no alinhamento com os objetivos organizacionais —, a pesquisa contribui para o rompimento de visões tradicionais e promoção de uma cultura de gestão mais participativa, orientada por resultados e comprometida com o desenvolvimento institucional.

A contribuição desta pesquisa estende-se a três planos inter-relacionados. No âmbito acadêmico, avança na discussão teórica sobre modelos de avaliação de desempenho no setor público, propondo uma abordagem que supere a perspectiva punitivista e burocrática ainda predominante em muitas organizações judiciárias. Na esfera prática, oferece aos gestores do TJRO um olhar acerca da efetividade dos

atuais instrumentos avaliativos, identificando pontos de melhoria e sugerindo adaptações que possam potencializar tanto o desenvolvimento dos servidores quanto o desempenho institucional. Por fim, no plano normativo, analisa a aderência do sistema de avaliação do TJRO com as diretrizes do CNJ, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas no Judiciário.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

---

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta esta pesquisa, estruturada nos temas a seguir: conceito de competência, a Gestão por Competências na Administração Pública, a Gestão por Competências no Poder Judiciário, a Gestão do Desempenho e a Avaliação de Desempenho.

A primeira seção discute o conceito de competência, abordando sua evolução histórica e os principais modelos teóricos que a sustentam. Busca-se compreender a origem e as diferentes interpretações do termo, além de explorar como o conceito tem sido aplicado no campo da gestão de pessoas, destacando sua relevância no desenvolvimento organizacional.

Em seguida, analisa-se a Gestão por Competências na Administração Pública, evidenciando as particularidades no setor público e sua relevância para o desenvolvimento organizacional e a melhoria da prestação de serviços. O terceiro tópico aprofunda a aplicação desse modelo no Poder Judiciário, com destaque para as diretrizes normativas pertinentes e os desafios específicos enfrentados nesse âmbito.

Na sequência, o foco recai sobre a Gestão do Desempenho, como se dá a aplicabilidade como ferramenta de gestão. Por fim, a revisão aborda os conceitos da Avaliação de Desempenho, relacionando sua aplicação no contexto da Gestão por Competências.

### 2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência tem suas raízes históricas no final da Idade Média, quando estava associado à linguagem jurídica, referindo-se à capacidade de um indivíduo ou entidade para avaliar e deliberar sobre questões específicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ao longo do tempo, o termo evoluiu, passando a abranger as limitações sociais da capacidade de opinar sobre temas particulares e, posteriormente, a caracterizar indivíduos aptos a desempenhar funções específicas.

Com o advento da Revolução Industrial e a consolidação do taylorismo e do fordismo, o conceito de competência foi gradualmente incorporado à linguagem da

gestão organizacional, passando a ser utilizado para qualificar a capacidade de a pessoa desempenhar de forma eficiente um papel específico. A partir da década de 1970, o tema despertou interesse e impulsionou discussões teóricas e pesquisas. Diversos autores dedicaram-se a criar suas próprias definições para o termo, destacando diversos aspectos da competência.

De acordo com Dutra (2004), é possível identificar duas principais correntes teóricas sobre o conceito de competência. A primeira, predominantemente representada por autores norte-americanos, concebe a competência como um conjunto de habilidades ou características inerentes ao indivíduo, habilitando-o a desempenhar uma tarefa específica ou lidar com determinada situação. A segunda corrente, associada principalmente aos autores franceses, não vincula a competência a atributos individuais, mas, sim, às realizações do indivíduo em um contexto específico, ou seja, ao que ele produz ou alcança no ambiente de trabalho (DUTRA, 2004).

A escola norte-americana de competências surgiu na década de 1970, destacando-se o artigo "*Testing for Competence Rather than Intelligence*", de David McClelland. Essa obra representou um marco no debate acadêmico sobre o tema nos Estados Unidos. McClelland (1973) definiu competência como uma característica intrínseca do indivíduo, diretamente relacionada ao desempenho superior na execução de tarefas ou em situações específicas. Sua abordagem trouxe uma mudança significativa ao deslocar o foco de testes de inteligência para características que efetivamente influenciam o desempenho profissional.

A abordagem norte-americana concentrou-se no indivíduo, enfatizando o alinhamento das competências às demandas específicas dos cargos ou posições organizacionais. De acordo com Fleury e Fleury (2001), há um consenso entre a maioria dos autores norte-americanos de que as competências devem ser analisadas em relação às necessidades organizacionais. Em outras palavras, embora a ênfase esteja nas habilidades e características pessoais, estas precisam ser conectadas aos requisitos e demandas do cargo, de forma a garantir um alinhamento estratégico entre as capacidades individuais e os objetivos institucionais.

Posteriormente, Boyatzis (1982) ampliou o entendimento sobre competências ao defini-las como características fundamentais que influenciam diretamente o desempenho em tarefas específicas. Para o autor, essas características afetam os comportamentos esperados no ambiente de trabalho e são fundamentais para a

obtenção de resultados. No entanto, Boyatzis destaca que o desenvolvimento dessas competências exige que o indivíduo compreenda o contexto organizacional em que está inserido, pois essa consciência é essencial para ajustar habilidades e atitudes às demandas externas, potencializando sua capacidade de execução.

Essa perspectiva introduz a ideia de que a gestão por competências não se restringe ao indivíduo em si, mas ao impacto que suas competências exercem no contexto organizacional. Assim, o modelo norte-americano equilibra duas dimensões: a primeira, que explora as características pessoais do indivíduo como um recurso essencial para o desempenho, e a segunda, que considera a relevância de tais características para atender às necessidades específicas dos cargos e, consequentemente, contribuir para os resultados organizacionais.

Entretanto, Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontam que "a gestão por competência é meramente um termo mais contemporâneo para administrar uma realidade organizacional ainda fundamentada nos princípios do taylorismo-fordismo". Essa análise evidencia que, apesar da inovação terminológica, o modelo norte-americano muitas vezes reforça práticas tradicionais que privilegiam a eficiência e a produtividade como critérios centrais. Dessa forma, mantém-se a noção de qualificação técnica como ponto de referência predominante na relação entre o indivíduo e a organização, limitando o potencial de inovação em práticas de gestão de pessoas.

Sob outra ótica, a abordagem europeia adota uma perspectiva mais ampla e integrada, fundamentada em reflexões sobre o conceito de qualificação e na evolução dos processos de formação profissional, especialmente em contextos técnicos. Steffens (1999) aponta que essa visão é baseada em um modelo construtivista, no qual a aprendizagem ocupa o centro do desenvolvimento das competências. Nesse modelo, a educação e o trabalho não são tratados como esferas isoladas, mas como dimensões complementares que, quando articuladas, promovem o desenvolvimento de competências de forma estruturada. Assim, o foco desloca-se da simples adequação individual às exigências organizacionais para a promoção de um processo contínuo e coletivo de capacitação, em que as competências são vistas como resultados de práticas educacionais organizadas.

Enquanto o modelo norte-americano enfatiza a identificação e o aproveitamento das competências individuais em relação às demandas imediatas dos cargos, a abordagem europeia prioriza a construção de competências por meio da



integração entre educação e experiência prática. A visão europeia valoriza a formação contínua e o desenvolvimento de capacidades adaptativas que transcendam necessidades específicas de curto prazo, promovendo um profissional mais preparado para enfrentar mudanças e desafios futuros no ambiente de trabalho.

Dessa forma, enquanto a escola norte-americana se alinha a uma perspectiva funcionalista e orientada ao desempenho, a abordagem europeia adota um viés mais humanista e sistêmico, reconhecendo a aprendizagem como a principal engrenagem para o desenvolvimento sustentável de competências no longo prazo. Na abordagem americana o foco está na análise do indivíduo e em sua adequação à exigência de cargos ou posições dentro da organização. Conforme destacam Fleury e Fleury (2001, p. 185) "a gestão por competência é meramente um termo mais contemporâneo para administrar uma realidade organizacional ainda fundamentada nos princípios do taylorismo-fordismo". Por isso, a noção de qualificação técnica permanece como um ponto de referência central na relação entre o indivíduo e a organização.

Sob a ótica da abordagem europeia, o conceito de competência está intimamente ligado a uma abordagem construtivista, a qual destaca a aprendizagem como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento de competências, focando especialmente na formação do trabalhador por meio de programas sistemáticos de qualificação profissional. Nesse modelo, a aprendizagem não é apenas um processo passivo, mas, sim, um processo dinâmico e contínuo, em que o trabalhador está envolvido ativamente na sua própria formação, ao integrar seus conhecimentos teóricos e práticos com as necessidades do contexto laboral (STEFFENS, 1999).

As contribuições de Zarifian (2001) e Le Boterf (1999) buscam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de ingressar e se manter no mercado de trabalho. Eles também estabelecem a relação entre competências e saberes — o saber agir — no contexto da formação acadêmica e do emprego. Os autores destacam a importância do contexto no qual estão inseridos para a construção da competência.

De acordo com Zarifian (2001), a competência se distingue da qualificação ao envolver a capacidade do indivíduo de tomar a iniciativa em situações profissionais, demonstrando inteligência prática ao lidar com elas. Esta inteligência prática é baseada nos conhecimentos adquiridos, e se adapta conforme a complexidade das situações aumenta. A competência, nesse sentido, é uma construção social que não pode ser compreendida apenas a partir da perspectiva individual, mas também da

interação do indivíduo com o contexto em que se insere, sejam esses contextos de trabalho ou acadêmicos.

Com isso, a competência passa a ser vista como um fenômeno dinâmico, que se adapta às transformações no ambiente de trabalho e à evolução das demandas do mercado. Essa flexibilidade é especialmente importante em um cenário globalizado, em que as tecnologias, as formas de trabalho e as exigências estão em constante mudança. O trabalhador competente, portanto, é aquele que consegue não apenas aplicar seus conhecimentos de maneira eficaz, mas também adaptar-se às novas condições e desafios impostos pelo mercado (ZARIFIAN, 1999).

Segundo Le Boterf (1999), em cada equipe de trabalho emerge uma competência coletiva, resultante das interações sociais no grupo e da sinergia entre as competências individuais dos membros. Essa abordagem estabelece uma relação entre competências e conhecimentos práticos, ou seja, a habilidade de aplicar o conhecimento tanto no contexto da certificação quanto no ambiente de trabalho. O conceito de competência, inicialmente centrado no campo educacional, expandiu-se para outras áreas, como as relações trabalhistas. A qualificação necessária para ocupar determinados cargos passou, então, a ser avaliada, resultando no desenvolvimento do inventário de competências, conhecido como "*bilan de compétences*" (FLEURY; FLEURY, 2001).

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre as abordagens norte-americana e francesa sobre competências, destacando seus principais enfoques e fundamentos teóricos:

Quadro 1 - Comparação entre as abordagens norte-americana e francesa sobre competências

<b>Critério</b>	<b>Abordagem Norte-Americana</b>	<b>Abordagem Francesa</b>
<b>Foco Principal</b>	Habilidades individuais (desempenho em tarefas)	Realizações em contexto (ação no trabalho)
<b>Base Teórica</b>	Funcionalista (adequação indivíduo ao cargo)	Construtivista (aprendizagem contínua)
<b>Gestão por Competências</b>	Alinhamento estratégico direcionado a eficácia	Processo dinâmico ênfase coletiva
<b>Visão do Indivíduo</b>	Atributos mensuráveis para resultados	Sujeito ativo em interação com o contexto
<b>Principais Autores</b>	McClelland, Boyatzis	Zarifian, Le Boterf

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (1999)

Como demonstrado acima, as duas abordagens, apesar de suas diferenças, podem ser tidas como complementares. A abordagem americana, com seu foco na

meritocracia e a individualidade, destacando a posse de habilidades pode ser vista como uma parte que define o trabalhador competente. Observa-se que o conceito americano reforça o modelo taylorista, residindo, nesse aspecto, uma das suas diferenças em relação à corrente francesa. A abordagem francesa, com sua ênfase no contexto e na adaptação, oferece uma compreensão mais holística do conceito de competência, com o objetivo de romper com a lógica taylorista e propor nova forma de organização do trabalho, com o foco no indivíduo.

Dessa forma, o desafio contemporâneo da gestão por competências reside justamente na habilidade de articular essas duas abordagens, reconhecendo tanto a importância do desempenho individual quanto o papel do contexto e da construção coletiva das competências para a efetividade das práticas organizacionais.

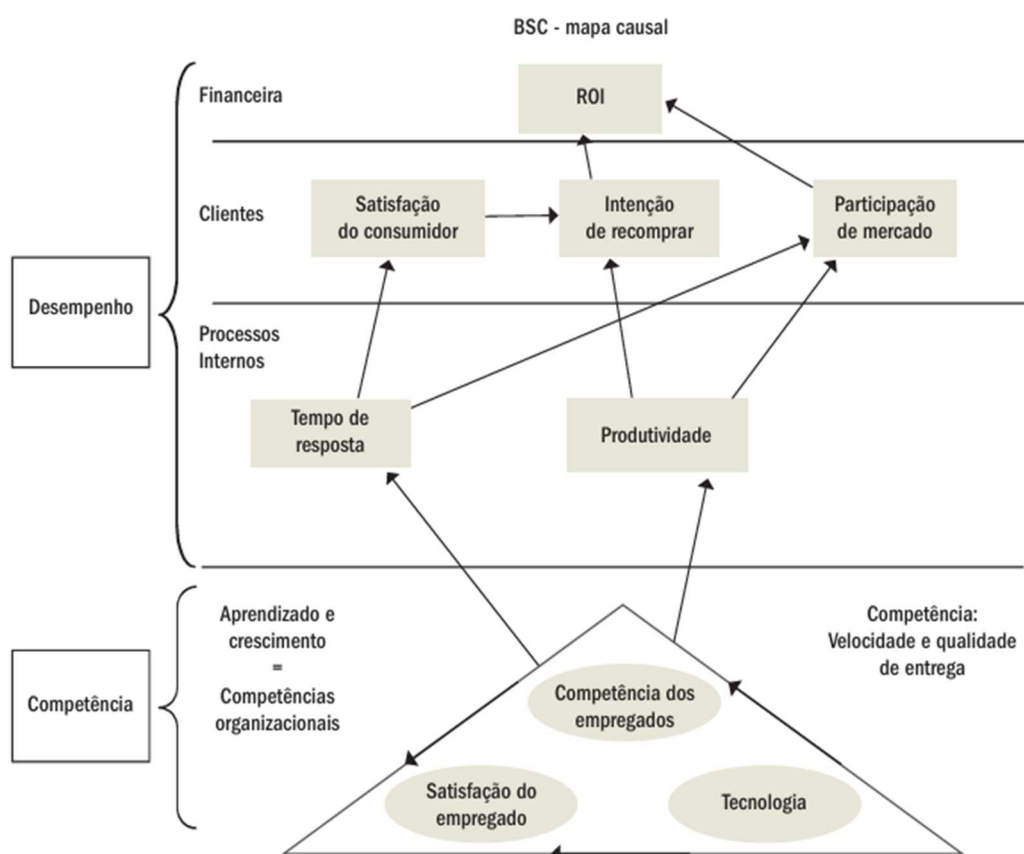
Brandão (2007) contribui com uma terceira corrente que busca integrar as duas abordagens anteriores, definindo a competência de forma abrangente. De acordo com essa concepção, a competência engloba não apenas conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho de uma atividade, mas também o desempenho da pessoa em um contexto específico, refletido em seus comportamentos no trabalho e suas realizações (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2005).

No Brasil, a discussão sobre competências surgiu sob forte influência da literatura americana, que, inicialmente, associou o conceito aos requisitos específicos de cargos e funções organizacionais. Nessa perspectiva, a competência era compreendida principalmente como um "*input*" – um conjunto de atributos que o indivíduo deveria possuir para ocupar determinada posição profissional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Brandão (2012) conceitua competência como um constructo multidimensional, que engloba noções de proporção, simetria e adequação, destacando sua natureza contextual e relacional. Essa perspectiva enfatiza que a verdadeira competência se manifesta na capacidade de adaptação e pertinência das ações frente a situações específicas. Por sua vez, Fleury e Fleury (2001) ampliam essa compreensão ao problematizarem a visão reducionista que associa competência apenas a habilidades individuais. Os autores argumentam que, embora apresente dimensões individuais, a competência constrói-se socialmente, sendo influenciada pelos saberes coletivos de cada profissão em seu contexto histórico. Essa abordagem revela o caráter dinâmico e multifacetado do conceito, que ultrapassa interpretações simplistas.

Fernandes, Fleury e Mills (2006) propõem ainda uma visão inovadora sobre competências organizacionais, articulando dois níveis fundamentais: as competências individuais ou pessoais e as competências organizacionais. Segundo os autores, essa dualidade forma a base para compreender como as organizações convertem capacidades humanas em resultados tangíveis. O modelo, ilustrado na Figura 1, apresenta um fluxo dinâmico que demonstra como as competências dos colaboradores, quando combinadas com tecnologias e infraestrutura organizacional, se transformam em capacidades institucionais que impulsionam o desempenho empresarial.

Figura 1 - Relação entre competências e desempenho organizacional



Fonte: Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 52)

A figura sintetiza uma visão sistêmica defendida pelos autores, em que os diferentes níveis de competência interagem dinamicamente, mostrando que o desempenho organizacional não deriva apenas de competências isoladas, mas da sinergia entre fatores humanos, tecnológicos e estratégicos. Esta representação

gráfica corrobora a ideia central sobre a natureza multifacetada e interdependente das competências no ambiente corporativo.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por competências é descrita por Bergue (2019b) como uma tecnologia de gestão de pessoas que vem sendo progressivamente adaptada ao contexto do serviço público em diferentes esferas de governo, com variações quanto ao grau de intensidade e aderência. Essa abordagem surge como parte dos esforços já reconhecidos na Administração Pública Federal, na busca do estabelecimento de um serviço público mais profissional e eficiente. Brandão e Guimarães (2001) destacam que a gestão por competências tem como principal objetivo planejar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para atingir os objetivos propostos, sejam estes individuais, de grupo ou organizacionais.

Historicamente, a primeira grande reforma do serviço público ocorreu na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp). Esse marco representou o início de uma abordagem mais estruturada para a gestão de pessoas, incluindo a criação de um órgão central responsável pela política de recursos humanos, a implementação de novas sistemáticas para a classificação de cargos, a organização de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização dos servidores e a introdução de um sistema de carreiras baseado no mérito (PIRES *et al.*, 2005).

Em 1995, o Brasil lançou a Reforma Gerencial do Estado, como parte de uma estratégia global de modernização da gestão pública. Essa reforma buscava aplicar práticas de gestão do setor privado no setor público, com o objetivo de promover maior eficiência e foco em resultados. No entanto, a transposição de práticas gerenciais do setor privado para o setor público muitas vezes não considerou as especificidades das instituições públicas, resultando em adaptações superficiais e, muitas vezes, ineficazes.

A organização pública contemporânea, em suas estruturas, processos e relações, reflete amplamente o pensamento gerencial clássico. A gestão de pessoas,

como uma dimensão crucial da organização, também segue esses valores, como mecanicismo, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização e padronização. Nessa perspectiva, de forma geral, a gestão de pessoas no setor público é predominantemente tratada de forma tradicional e funcional, como uma área específica dedicada à administração de pessoal, focada principalmente em aspectos burocráticos, o que reduz a dimensão humana a uma função operacional limitada (BERGUE, 2019).

Além disso, Fonseca *et al.* (2013) afirmam que, na administração pública, a estratégia de gestão de pessoas geralmente segue um modelo centralizado, refletindo o paradigma burocrático. Isso significa que os órgãos públicos adotam as políticas e práticas de gestão de pessoas impostas pelo governo, o que resulta na perda de autonomia, devido à centralização normativa dessas práticas. Consequentemente, as organizações precisam mobilizar-se internamente para se adaptarem às restrições impostas por esse modelo centralizado.

As pesquisas e referenciais conceituais acumulados na literatura crítica de gestão, somados a diversas experiências profissionais observadas sob uma ótica reflexiva, revelam que as organizações públicas frequentemente convivem com práticas gerenciais formalistas ou cerimoniais e modismos, conforme destacado por Bergue (2019b). Tais práticas são adotadas de maneira meramente ritualística ou simbólica, muitas vezes com impacto transformador limitado ou até mesmo inexistente. Essa realidade exige uma reflexão mais aprofundada sobre as verdadeiras transformações que foram incorporadas aos sistemas de gestão pública como resultado dos esforços de adoção do conceito de competências.

Bergue (2019b) aponta que há vários pontos críticos relacionados à importação de modelos de gestão por competências, como abordagem amplamente desenvolvida no setor privado. Em muitos órgãos, consultores e pesquisadores foram os responsáveis por introduzir essa mudança no setor público, e, em muitos casos, desconheciam as especificidades e particularidades das instituições governamentais. Esse desconhecimento, aliado à falta de um entendimento profundo das necessidades do serviço público, comprometeu a eficácia da implementação. Além disso, o papel simbólico atribuído ao consultor externo, frequentemente visto como um agente de inovação e modernização, contribuiu para a adoção acrítica de soluções externas, como observado por Caldas (2007). A posição passiva e, muitas vezes, deslumbrada dos gestores públicos frente à expertise externa reforçou uma postura subordinada

tanto entre os tomadores de decisão quanto entre os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas. Esses últimos, por sua vez, geralmente possuem uma formação tradicional e estão acostumados a uma abordagem mais administrativa do que estratégica na gestão de pessoal.

Outro fator relevante refere-se à complexidade do próprio modelo de gestão por competências, cuja adoção frequentemente ocorre de maneira superficial, com adaptações que nem sempre consideram as particularidades do contexto público (BERGUE, 2019). Isso resulta em práticas gerenciais que, em muitos casos, não conseguem produzir mudanças profundas na dinâmica das organizações ou no comportamento de seus funcionários. Tais limitações sugerem que o processo de desenvolvimento institucional precisa ser mais robusto, visando não apenas à adaptação de novos modelos, mas sua incorporação significativa na cultura organizacional pública.

Apesar dessas limitações, há uma evolução da "administração pública burocrática" para uma "administração pública gerencial" (Silva *et al.*, 2013), que visa reconhecer e valorizar o potencial humano por meio de processos de capacitação, qualificação e profissionalização. A partir desse novo enfoque, a avaliação por mérito começa a se alinhar com um modelo centrado em competências nos quadros da gestão pública federal.

Dentro desse contexto, em 2006, a gestão por competências foi formalmente adotada pelas instituições públicas federais, com a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), cujo objetivo é aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2006).

De acordo com Marques (2015), a gestão por competências, especialmente no contexto do serviço público, permite o reconhecimento de duas perspectivas fundamentais: a) a da organização, na qual as atividades são investigadas com o objetivo de identificar competências necessárias em comparação com as existentes, para análise de desempenho e identificação de lacunas, orientando as políticas de capacitação; e b) a das pessoas, reconhecidas como detentoras de competências que podem ser mobilizadas para a produção de valor público, uma perspectiva mais voltada para políticas de movimentação e lotação de servidores.

Os defensores do modelo afirmam que ele é adequado para organizações que priorizam resultados e inovação. Contudo, é preciso reconhecer que o setor público exige adaptações, e os resultados obtidos no setor privado não podem ser

simplesmente transferidos para o contexto governamental. Silva, Mello e Torres (2013) observam que a gestão por competências envolve um conjunto de comportamentos e habilidades que permitem às organizações destacarem-se em seus contextos.

Dentre os diversos desafios para a implantação da gestão por competências no setor público, um dos mais significativos é a mudança da cultura organizacional do serviço público. O sucesso na implantação desse modelo pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial orientado para resultados (SILVA; MELLO, 2013). Isso implica em transformar a gênese do setor público e requer que essa metodologia de gestão esteja alinhada à estratégia da instituição. É extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para desenvolver um mapeamento adequado das competências necessárias e das já existentes.

A gestão por competências, por ser um modelo relativamente novo e complexo, gera incertezas quanto a sua viabilidade e aplicação no setor público brasileiro, conforme apontado por Amaral (2008). Silva, Mello e Torres (2013) observam que a gestão por competência, na perspectiva organizacional, abrange um conjunto de comportamentos e habilidades que algumas organizações dominam, permitindo que se destaquem em contextos específicos ou globalmente. Assim, abordar as competências na gestão de pessoas no setor público implica considerar as responsabilidades associadas a um órgão ou agente público, além de diferenciar os indivíduos em termos de critérios de desempenho.

Dutra (2004) enfatiza que, em razão das crescentes turbulências nas relações sociais e da complexidade nas estruturas organizacionais, tanto organizações públicas quanto privadas demandam indivíduos mais autônomos e com um perfil diferente do anteriormente requisitado. Dessa forma, gerir competências significa buscar a melhoria do desempenho dos agentes públicos, compreendendo o processo de construção dessas competências, visando aprimorar a entrega dos serviços públicos. Isso envolve não apenas promover conhecimento, desenvolver habilidades e estimular atitudes no indivíduo, mas também integrar plenamente o agente ao processo organizacional para cumprir a missão estabelecida (LIMA; SILVA, 2015).

Um aspecto relevante da gestão por competências na administração pública é sua integração com os processos de recursos humanos e a estratégia organizacional. Essa integração assegura que a gestão por competências esteja alinhada com as



metas e objetivos gerais da instituição (BARROS *et al.*, 2022). Ao conectar a gestão por competências com os processos de recursos humanos, as organizações públicas conseguem identificar, desenvolver e mobilizar, de maneira eficaz, os indivíduos que possuem as competências adequadas para desempenhar diversas funções (VIEIRA; PINHEIRO, 2008). Além disso, é crucial que a gestão por competências no setor público leve em consideração o contexto específico e os desafios enfrentados nesse ambiente, como a rigidez burocrática e a prestação de serviços à sociedade (BARROS *et al.*, 2022).

Diante disso, gerir competências significa buscar a melhoria do desempenho dos agentes públicos, compreendendo o processo de construção dessas competências, visando aprimorar a entrega dos serviços públicos. Implica não apenas promover conhecimento, desenvolver habilidades e estimular atitudes no indivíduo, mas também integrar plenamente o agente ao processo organizacional para cumprir a missão estabelecida (LIMA; SILVA, 2015).

Ademais, ressalta-se que a gestão de competências “não é um objetivo em si, mas um meio para desenvolver uma política integrada de recursos humanos”. Ao facilitar a integração horizontal, por alinhar as atividades de RH, e vertical, alinhando o RH e a estratégia organizacional, “a gestão de competências serve como alavanca para uma gestão de recursos humanos mais estratégica” (OCDE, 2010, p. 9). Dessa forma, para a orientação estratégica que permeia o conceito de gestão por competências, é primordial que o monitoramento dessas competências nos diversos órgãos públicos subsidie práticas de maior impacto para a gestão pública brasileira.

Portanto, a gestão por competências, por ser um modelo relativamente novo e complexo, ainda gera incertezas quanto a sua viabilidade e aplicação no setor público brasileiro (AMARAL, 2008). Embora o setor privado sirva de inspiração, sua aplicação direta não pode ser simplesmente transferida para o setor público, que opera sob uma lógica distinta. Para o sucesso da implantação desse modelo, é crucial que a mudança na cultura organizacional, passando de um modelo burocrático para um modelo gerencial orientado para resultados, esteja alinhada à estratégia institucional (SILVA; MELLO, 2013).

Pode-se dizer que a gestão por competências no setor público ainda é um tema em construção, enfrentando resistências culturais e práticas avaliativas muitas vezes realizadas de forma superficial, limitadas ao cumprimento de formalidades. Além disso, a estabilidade no serviço público, em alguns casos, pode desestimular o

desenvolvimento contínuo de certos servidores, resultando em desempenho inadequado e falta de comprometimento com o aprimoramento profissional. Para superar esses desafios, é fundamental que as organizações públicas adotem uma abordagem estratégica, que integrem a gestão por competências aos processos de recursos humanos e à missão institucional, de modo a promover uma cultura de excelência e valorização do capital humano (LIMA; SILVA, 2015; BARROS *et al.*, 2022).

### **2.2.1 Gestão por competências no Poder judiciário**

A gestão por competências no Poder Judiciário brasileiro teve suas bases conceituais e operacionais estabelecidas inicialmente em 2009, com a Resolução CNJ nº 70, que instituiu o Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário. O CNJ, criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, assumiu um papel fundamental na modernização da administração judiciária, atuando não apenas no controle administrativo e financeiro, mas também no desenvolvimento de políticas para aprimorar a prestação jurisdicional (BRASIL, 2004). Como destaca Pozzi (2023), essa reforma incorporou estratégias de gestão empresarial, evidenciadas pela adoção do *Balanced Scorecard* e pela ênfase em metas e indicadores de desempenho.

A Resolução nº 70/2009 introduziu objetivos estratégicos voltados ao desenvolvimento de pessoas, destacando-se o Objetivo 11, que previa “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores” (CNJ, 2009, p. 3). Embora não mencionasse explicitamente o termo “gestão por competências”, essa tríade de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) — constitui um dos pilares fundamentais da gestão por competências, conforme seria formalmente definido posteriormente.

O marco formal da adoção desse paradigma ocorreu em 2014, com a Resolução CNJ nº 192, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Esse ato normativo conceituou competência como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” (CNJ, 2014, Art. 2º, III), consolidando a tríade CHA como eixo central. O CNJ estabeleceu como responsabilidade do Centro

de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) a competência para “identificar as competências funcionais a serem desenvolvidas nos servidores, em articulação com os órgãos do Judiciário” (CNJ, 2014, Art. 6º, II), bem como de propor programas de capacitação alinhados às necessidades institucionais (CNJ, 2014).

A Resolução CNJ nº 192/2014 evidencia essa preocupação ao instituir diretrizes claras para a promoção da educação permanente e do desenvolvimento profissional em âmbito nacional, determinando em seu artigo 3º, §1º que os programas formativos devem necessariamente considerar “o mapeamento de competências essenciais para cada área funcional” (CNJ, 2014). Essa previsão normativa orienta que as capacitações atendam às demandas específicas do serviço judiciário. Essa abordagem sistemática visa não apenas ao aprimoramento técnico dos servidores, mas também à consolidação de uma cultura organizacional pautada pela aprendizagem contínua e pela melhoria progressiva dos serviços prestados.

Nesse contexto, o CEAJud assume um papel fundamental como articulador entre as competências individuais e os objetivos institucionais, operacionalizando os princípios estabelecidos na Resolução CNJ nº 192/2014. Como destacam Le Boterf (2003) e Enap (2019), essa integração entre formação e prática profissional é essencial para a efetividade da gestão por competências, especialmente em organizações complexas como o Poder Judiciário. A atuação do centro reflete, portanto, o compromisso do CNJ com o posicionando o desenvolvimento do capital humano como eixo central nesse processo de transformação administrativa.

Em 2016, foi instituída a Resolução CNJ nº 240, estabelecendo a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Este marco normativo buscou uniformizar as práticas de gestão de pessoas em todos os tribunais do país mediante a adoção de princípios e diretrizes comuns, visando à modernização e à eficiência administrativa (CNJ, 2016). Nessa resolução, o conceito de competência é definido como o “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais” (CNJ, 2016, art., 2º).

A inclusão do termo “saberes” nesse conceito merece destaque, por se diferenciar dos elementos tradicionalmente presentes na literatura, conferindo-lhe uma identidade institucional ao conceito. Enquanto a noção de conhecimento tende a ter uma conotação mais formal e instrumental, o conceito de “saberes” incorpora

aspectos mais amplos, resultantes da vivência e da experiência prática dos servidores. Essa perspectiva se mostra especialmente relevante no contexto do serviço público, que a experiência adquirida ao longo do tempo é valorizada, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário, em que a antiguidade também é um fator significativo na trajetória profissional dos servidores (ENAP, 2019).

A política apresenta diretrizes abrangentes para o planejamento e execução da gestão de pessoas no contexto do Poder Judiciário, com destaque para o alinhamento do plano estratégico de gestão de pessoas com os planos estratégicos nacional e institucional. As ações de gestão de pessoas devem estar em consonância com os objetivos gerais da instituição. Dessa forma, as estratégias de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos devem ser direcionadas para apoio da missão e da visão da organização, bem como para abordar as necessidades específicas do sistema judiciário (CNJ, 2016).

De forma geral, a implementação das Resoluções CNJ nº 192/2014 e nº 240/2016 representam um direcionamento para o Poder Judiciário, orientando a adoção de práticas visando à gestão eficiente e moderna de pessoal. A Resolução nº 192 estabelece a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores, foca no desenvolvimento das competências, estabelecendo diretrizes para a formação e o aperfeiçoamento contínuo dos servidores, conforme disposto em seu artigo 1º (CNJ, 2014). Já a Resolução nº 240 delinea a Política Nacional de Gestão de Pessoas, prioriza a aplicação estratégica dessas competências, integrando-as aos processos de gestão organizacional, também conforme seu artigo 1º (CNJ, 2016), buscando alinhar a gestão de recursos humanos aos objetivos estratégicos do Judiciário, adaptando-se às mudanças sociais, tecnológicas e organizacionais. Essa dualidade evidencia um modelo mais abrangente de gestão, que vai desde a capacitação até a efetiva utilização das habilidades no cotidiano judiciário.

No que diz respeito à evolução conceitual, observa-se um avanço significativo entre os dois instrumentos normativos. A Resolução nº 192/2014 adota uma perspectiva funcional, vinculando as competências às atribuições de cargos e funções específicas (CNJ, 2014, Art. 3º). Por outro lado, a Resolução nº 240/2016 propõe uma abordagem mais dinâmica, ao correlacionar as competências com os resultados organizacionais e as metas estratégicas institucionais (CNJ, 2016, Art. 4º). Tal transformação reflete o direcionamento na adaptação do Poder Judiciário às

crecentes demandas por eficiência, efetividade e modernização administrativa, conforme expressado no Quadro 2 adiante.

Ambas as resoluções têm como base conceitual a clássica tríade do modelo CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – amplamente difundida na literatura da gestão de pessoas (LE BOTERF, 2003). No entanto, a Resolução nº 240/2016 inova ao incorporar o termo "saberes" à definição de competências, ampliando seu escopo. Essa ampliação contempla, além dos conhecimentos formais, os saberes experienciais, ou seja, os aprendizados adquiridos por meio da vivência prática e situacional no ambiente de trabalho (CNJ, 2016, Art. 1º). Com isso, reconhece-se a complexidade do trabalho no Judiciário, que exige não apenas domínio teórico, mas também capacidade de adaptação e atuação contextualizada.

O Quadro 2 sintetiza as principais diferenças entre os dois instrumentos normativos:

Quadro 2 - Comparativo das definições de competência nas Resoluções CNJ 192/2014 e 240/2016

Aspecto	Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução CNJ nº 240/2016
<b>Definição Legal</b>	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário."	"Conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais."
<b>Elementos das Competências</b>	Conhecimento técnico; Habilidade operacional; Atitude comportamental.	Saberes teóricos e práticos; Habilidades aplicadas; Atitudes alinhadas à missão institucional.
<b>Finalidade</b>	Capacitação contínua para melhoria dos serviços judiciais (Art. 1º).	Alinhamento estratégico entre pessoas e resultados organizacionais (Art. 1º).
<b>Aplicação Prática</b>	Base para planos de capacitação (Art. 5º); Critério para certificação profissional (Art. 8º).	Base para avaliação de desempenho (Art. 7º); Critério para gestão de carreiras (Art. 4º)
<b>Ênfase Normativa</b>	Desenvolvimento individual de servidores.	Integração coletiva ao planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

Essa evolução conceitual demonstra uma maturação na compreensão da gestão por competências no serviço judiciário contemporâneo, que exige não apenas domínio técnico, mas também capacidade de adaptação e atuação contextualizada. A incorporação do aspecto saberes reconhece a complexidade do trabalho no Poder

Judiciário, que o conhecimento tácito e a prática acumulada constituem elementos fundamentais para a qualidade da prestação jurisdicional.

## 2.3 GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho (GD) compreende um conjunto de atividades que visam elevar o nível de desempenho de indivíduos, grupos e, em última instância, da organização como um todo (ODELIUS, 2010). Diferentemente da avaliação de desempenho, que se concentra na mensuração de resultados, a GD exige um acompanhamento contínuo e integrado, como parte da gestão organizacional, envolvendo a revisão de estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos. Esse processo tem como objetivo corrigir desvios e garantir a sustentabilidade da organização, alinhando o desempenho individual e organizacional aos objetivos institucionais. Além disso, ela se apresenta como uma abordagem alternativa às tradicionais técnicas de avaliação de desempenho, buscando superar suas limitações ao alinhar o desempenho individual e organizacional aos objetivos institucionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Bergue (2019a), a GD deve ser entendida como um processo que envolve planejar, executar e avaliar, sendo esta última função a que retroalimenta e confere valor ao ciclo gerencial. Um sistema de gestão de desempenho é composto por etapas como o planejamento dos resultados a serem alcançados, a negociação do desempenho e o acompanhamento dos resultados obtidos (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Conforme Odelius (2010), o desempenho é entendido como expressão das competências, pode ser analisado em diferentes níveis organizacional, de equipes e individual, que são interdependentes e se influenciam mutuamente. Assim, a gestão dele deve ser concebida de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipe e individuais sejam alcançados, maximizando os aspectos que influenciam positivamente os resultados e minimizando ou eliminando os que têm influência negativa (ODELIUS, 2010).

Um aspecto essencial da gestão de desempenho é o papel dos gestores na condução do processo. Brandão e Borges-Andrade (2007) destacam que o apoio dos gestores e o suporte organizacional são fundamentais para o desempenho no

trabalho, influenciando a aprendizagem e a busca por feedback. A integração entre a gestão de desempenho e outros sistemas de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, remuneração e planos de carreira, garante que as avaliações de desempenho sejam utilizadas de forma estratégica para o desenvolvimento organizacional (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a GD é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais, promovendo a melhoria da performance de indivíduos, equipes e da organização como um todo. Os autores destacam que o desempenho humano ou organizacional representa, em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Nesse sentido, eles enfatizam a necessidade de que o processo de gestão de competências considere o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, sugerindo um modelo que integra planejamento, acompanhamento e avaliação.

A gestão do desempenho interconecta-se à gestão por competências, especialmente na identificação de lacunas de desempenho, que, por sua vez, resultam de lacunas de competências. Nesse contexto, a gestão por competências relaciona-se com a gestão do desempenho não com o objetivo de premiar ou punir, mas, fundamentalmente, para evidenciar as entregas dos servidores e identificar suas necessidades de capacitação (BERGUE, 2019). Essa abordagem reforça a importância de alinhar o desenvolvimento de competências às demandas organizacionais, garantindo que os servidores estejam preparados para alcançar os resultados esperados.

No serviço público, a gestão do desempenho tem o propósito de aperfeiçoar a qualidade dos serviços, com foco nas pessoas no contexto do trabalho (BERGUE, 2019). Na administração pública, destacam-se como instrumentos de gestão de desempenho a avaliação de estágio probatório e a avaliação permanente de desempenho. Atualmente, a avaliação de desempenho na administração pública possui dois propósitos principais: a avaliação especial de desempenho (Constituição Federal, 1988, Art. 41, § 4º), para concessão da estabilidade ao servidor, e a avaliação permanente de desempenho, que visa acompanhar o desempenho contínuo ao longo da carreira.

Como ilustra Bergue (2019a), também é necessário superar a condição atual da gestão de desempenho na administração pública brasileira reconhecendo sua

relevância e propósito. Aponta que impera um desconhecimento, ou uma perspectiva enviesada, não apenas sobre sua finalidade, mas, principalmente, sobre seu conceito. Esse elemento fundamental está na origem de boa parte dos fatores que explicam o caráter formalístico da adoção da gestão de desempenho até o momento. O autor aponta abordagens alternativas, tais como: a) transformar a forma como as pessoas percebem a gestão de desempenho, por meio de ações educativas capazes de desconstruir compreensões arraigadas em conceitos equivocados; e b) desvincular a gestão de desempenho de reflexos de natureza remuneratória e seus desdobramentos.

Odelius (2010) reforça que a gestão de desempenho no setor público deve ser vista como um processo contínuo de melhoria, que envolve a participação ativa de todos os níveis hierárquicos e a utilização de indicadores claros e mensuráveis para avaliar o desempenho individual e organizacional. No entanto, a gestão do desempenho no setor público enfrenta diversas limitações, que podem estar associadas a múltiplos fatores. O sistema de gestão adotado pode apresentar desafios relacionados às suas características, objetivos, definição dos parâmetros de resultados, monitoramento dos desempenhos, validade e uso das informações. Além disso, os gestores e os executores envolvidos no processo, com suas características individuais, habilidades interpessoais, valores, crenças, percepções sobre o sistema e eventuais resistências, podem comprometer a efetividade do processo. A cultura organizacional, refletida em sua história, valores, políticas e práticas de gestão, exerce também influência significativa, assim como fatores externos à organização, tais como legislação, condições econômicas, avanços tecnológicos, composição e qualificação da força de trabalho, e a cultura da sociedade (ODELIUS, 2010).

Na esfera pública, ressalta que a conexão entre a gestão de desempenho e a gestão por competências tem se dado com maior ênfase na mobilização aos aspectos relacionados ao mérito e menos na identificação de lacunas de competência (BERGUE, 2019). Nesse sentido, as políticas de gestão de desempenho devem evoluir para a verificação dos reflexos da ação do servidor, no contexto dos processos de trabalho, sobre a satisfação dos cidadãos em relação aos bens e serviços públicos. Essa abordagem reforça a importância de alinhar o desempenho individual e organizacional às expectativas da sociedade, garantindo que os serviços públicos atendam às necessidades e demandas dos cidadãos (BERGUE, 2019).



Assim, ainda nas reflexões de Bergue (2019a), a GD no setor público deve ultrapassar a mera avaliação de resultados e focar no desenvolvimento dos servidores. Isso implica superar visões restritas que associam a gestão de desempenho apenas a sistemas de premiação ou punição, sendo necessário avançar para uma abordagem que valorize o crescimento profissional e humano.

A construção de um sistema eficaz de GD no serviço público exige a desconstrução de práticas reconhecidas, como o personalismo e o clientelismo, que distorcem os objetivos desse processo. Além disso, é essencial que os sistemas de gestão sejam flexíveis e adaptáveis, capazes de dialogar com as diversas realidades e necessidades dos servidores e da sociedade. Somente assim será possível alinhar o desempenho individual e organizacional às expectativas da sociedade, visando à garantia da eficiência.

### **2.3.1 Gestão do desempenho no Poder Judiciário**

A gestão do desempenho no âmbito do Poder Judiciário brasileiro fundamenta-se em pressupostos teóricos que articulam a administração pública contemporânea com os modelos mais avançados de gestão de pessoas, conforme estabelecido pela Resolução CNJ nº 240/2016. A referida resolução institucionaliza um sistema de avaliação baseado em competências, que transcende a mera mensuração quantitativa de resultados, incorporando dimensões qualitativas e desenvolvimentistas (CNJ, 2016).

A resolução evidencia o direcionamento no alinhamento de práticas de gestão de desempenho às necessidades institucionais. O modelo proposto pelo normativo encontra respaldo teórico na literatura especializada sobre avaliação de desempenho no setor público. Conforme destacam Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências configura-se como um sistema dinâmico que deve considerar tanto as exigências organizacionais quanto o desenvolvimento individual.

O Art. 6º da Resolução é fundamental para a compreensão da orientação da gestão do desempenho no Poder Judiciário, por apresentar as diretrizes específicas que orientam o acompanhamento e o desenvolvimento dos servidores:

Seção III Do Acompanhamento e do Desenvolvimento de Servidores  
Art. 6º São diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores:

- 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;
  - II – desenvolver a gestão de desempenho baseada na realidade do trabalho e que considerem a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas, assim como a variabilidade das condições de desempenho;
  - 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;
  - 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 N° 240/2016, grifo nosso).

A estrutura do Art. 6º revela uma preocupação com a multidimensionalidade do desempenho profissional no serviço público judiciário. No inciso I do artigo em análise, fica evidenciada a importância de alinhar a gestão de desempenho à gestão por competências, evidenciando um processo contínuo de planejamento, acompanhamento e avaliação refletindo a evolução conceitual proposta por autores, como Bergue (2019b), que defendem a mudança dos modelos tradicionais de avaliação, excessivamente burocráticos e desconectados das reais necessidades organizacionais.

A ênfase na realidade do trabalho, presente no inciso II, demonstra uma compreensão sofisticada das dinâmicas organizacionais no setor público. De acordo com Lima e Silva (2015), a efetiva gestão do desempenho no serviço público exige considerar as condições reais em que o trabalho é realizado, evitando avaliações descontextualizadas que pouco contribuem para o aprimoramento profissional. A vinculação entre desempenho e progressão na carreira (inciso III) introduz um importante elemento de meritocracia no sistema, sem desconsiderar a importância da cooperação institucional – equilíbrio essencial destacado por estudos sobre gestão pública contemporânea (FLEURY; FLEURY, 2001).

A previsão de múltiplas fontes avaliativas no inciso IV como a autoavaliação, avaliação de pares, subordinados e gestores reflete uma abordagem abrangente e democrática da avaliação de desempenho, alinhada às recomendações da literatura especializada (OCDE, 2010). Essa pluralidade de perspectivas permite uma visão

mais completa e justa do desempenho profissional, reduzindo os vieses inerentes aos sistemas tradicionais baseados em avaliações unidirecionais. A utilização estratégica dos resultados das avaliações constante no inciso V para orientar políticas de capacitação e desenvolvimento demonstra a maturidade do modelo proposto, que transforma a avaliação de desempenho de mero instrumento de controle em ferramenta estratégica de gestão (DUTRA, 2016).

Por fim, o inciso V destaca que as avaliações de desempenho devem ser utilizadas "como suporte e informação às ações de gestão de pessoas, em especial para orientar as ações de capacitação e desenvolvimento" (CNJ, 2016, n.p.). Essa diretriz demonstra a preocupação com uma gestão do desempenho que funcione como pilar para os demais subsistemas de Recursos Humanos, contribuindo para a construção de programas de treinamento e desenvolvimento alinhados às necessidades identificadas. Dessa forma, a gestão de desempenho não se limita à avaliação, mas também serve como base para o planejamento de ações que visam ao aprimoramento contínuo das competências dos servidores do judiciário.

Por fim, o inciso VI do artigo 6º explicita o compromisso com a formação contínua dos servidores, conforme os princípios da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. A articulação entre avaliação, desenvolvimento de competências e desempenho institucional revela um modelo integrador de gestão pública, orientado por resultados, mas sensível à dimensão humana do trabalho. Como reforça o artigo 2º da Resolução, cabe aos órgãos do Judiciário promover ações formativas que permitam a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de competências individuais e organizacionais (CNJ, 2016).

Assim, fica ressaltado que normativos do CNJ convergem na construção de um modelo de gestão do desempenho no Judiciário que valoriza a dimensão estratégica da atuação dos servidores, promovendo o desenvolvimento institucional por meio de práticas avaliativas mais justas, contextuais e orientadas ao aperfeiçoamento contínuo.

### **2.3.2 Avaliação de desempenho**

De forma ampla, a avaliação de desempenho tem suas raízes no taylorismo, no início do século XX, quando Frederick Taylor propôs métodos científicos para

racionalização do trabalho. A avaliação era usada principalmente como mecanismo de controle, com foco na mensuração da eficiência dos trabalhadores por meio de escalas de "avaliação de mérito". No decorrer do tempo, a avaliação de desempenho evoluiu para considerar não apenas os aspectos técnicos do trabalho, mas também o contexto organizacional e social mais amplo. Essa evolução passou de uma abordagem unilateral, em que o chefe avaliava o subordinado, para modelos mais participativos, como a avaliação bilateral e a avaliação 360° (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em essência, avaliar significa comparar os resultados obtidos com aqueles que foram previamente esperados, garantindo que somente o trabalho previamente definido seja analisado. Esse processo envolve não somente a comparação entre as expectativas de desempenho do indivíduo, ou seja, os resultados esperados e o trabalho efetivamente realizado, mas também a presença de um mecanismo de monitoramento que possibilite a correção de desvios, assegurando que a execução esteja alinhada ao planejamento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado, podendo ser formal ou informal, possuindo um lado o qual a área de recursos humanos define como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Neste caso, interessaria ao funcionário, por ser um meio de ele se beneficiar com treinamentos, prêmios e reconhecimentos. A outra face corresponde à avaliação como mecanismo de controle de pessoal. Nessa ótica, a organização não somente registra o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

De acordo com Pontes (2014), a avaliação de desempenho é uma metodologia que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhando os desafios propostos, corrigindo quando necessário e avaliando os resultados. O processo de avaliação de desempenho consiste na definição dos resultados esperados, tendo como base o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, prevendo o acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras. Conclui-se com a elaboração de propostas futuras, configurando-se como um processo contínuo e retroalimentável. Dessa forma, a avaliação de

desempenho não apenas estabelece os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, mas também acompanha o processo de trabalho e fornece um feedback constante.

Os valores organizacionais desempenham um papel importante nesse processo, influenciando tanto a negociação do contrato de desempenho quanto a condução das ações pelos funcionários. Durante o acompanhamento dos resultados, os gestores devem assegurar que estes estejam alinhados com os princípios e diretrizes da empresa. Assim, a avaliação de desempenho torna-se uma função essencial da liderança organizacional. O papel dos gestores inclui planejar, orientar, facilitar, capacitar e monitorar os resultados de suas equipes. Nesse sentido, a metodologia de avaliação de desempenho atua como um suporte fundamental para o aprimoramento da gestão e da performance organizacional (PONTES, 2014).

A avaliação de desempenho pode ocorrer em diferentes níveis organizacionais, de acordo com o objetivo específico. No nível corporativo, a avaliação está alinhada à missão, visão e objetivos estratégicos da organização, com foco em garantir a sustentabilidade e a competitividade empresarial. No nível divisional ou funcional, a avaliação concentra-se nos objetivos e metas de cada unidade ou departamento, visando garantir a eficácia organizacional e o alinhamento entre as diferentes áreas. No nível grupal, a avaliação de desempenho foca em projetos e processos de trabalho, considerando o desempenho coletivo e a colaboração entre os membros da equipe. Por fim, em nível individual, a avaliação analisa o trabalho do indivíduo, considerando tanto os resultados alcançados quanto os comportamentos e atitudes demonstrados no ambiente de trabalho (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) apontam que no modelo tradicional de avaliação, o chefe avaliava o desempenho do subordinado de forma unilateral, identificando pontos fortes e fracos. Esse método era criticado por ser subjetivo e pouco participativo. Já na avaliação bilateral, chefe e subordinado discutem juntos o desempenho, promovendo maior diálogo e entendimento mútuo. Permitindo que o subordinado compreenda as expectativas e receba feedback construtivo. Já nas técnicas mais modernas, a avaliação 360° envolve múltiplas fontes de feedback, incluindo colegas, subordinados, superiores e, em alguns casos, clientes. Essa abordagem proporciona uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho do indivíduo.

Segundo Robbins (2010), os critérios pelos quais a empresa define como avaliar seus funcionários influenciam na gestão da equipe, pois na medida em que foca os resultados individuais da tarefa, os gestores deverão avaliar os resultados das tarefas. Segundo o critério comportamental, por ser subjetivo, é suscetível a distorções e vieses de percepção, impactando diretamente na contribuição do grupo. A ferramenta de avaliação de desempenho teria como objetivo, a mensuração do desempenho do empregado, que é percebido por meio do seu comportamento profissional (ROBBINS, 2010).

A avaliação de desempenho exerce múltiplas funções dentro das organizações. As empresas que não realizam esse processo de avaliação podem ficar sem controle, além de não possibilitar um monitoramento do desempenho dos seus colaboradores e gestores, e, deste modo, não podem estimulá-los para alcançar objetivos. De forma geral, a avaliação de desempenho está intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira, e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados (ROBBINS, 2010).

Pontes (2014) destaca que podemos encontrar vários objetivos gerais na avaliação, que podem ser destacados:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;

- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Desempenho.

De acordo com a literatura, existem algumas disfunções decorrentes da avaliação que podem afetar o desempenho da organização, como a falta de informação ou de apoio da alta cúpula da organização, objetivos da avaliação conflitantes com os objetivos da própria avaliação previamente formulados nas organizações e desenvolvimento do profissional; atribuir ao avaliado uma avaliação mais alta ou mais baixa do que a justa; acomodação por parte do avaliador que não se compromete com o sistema; simpatia ou antipatia do avaliador pelo avaliado (PONTES, 2014).

No setor público, Brandão e Guimarães (2001) apontam que a avaliação de desempenho deve ser adaptada às especificidades da administração, considerando a complexidade dos processos e a necessidade de transparência e *accountability*. Ela não deve se limitar à mensuração de resultados, mas também deve considerar o impacto social e a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados. Dessa forma, a avaliação deve ser vista como uma ferramenta estratégica para a melhoria da gestão e a entrega de valor público.

Na esfera pública, é importante destacar os benefícios que a avaliação gera à sociedade pela eficiência nos serviços prestados, visto que uma organização que dispõe de servidores com desempenho eficaz assevera a disposição em melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público, cada vez mais exigente. Se, por um lado, esse tipo de avaliação pode melhorar a imagem que os cidadãos têm quanto ao serviço público, por outro lado, ainda prevalecem mecanismos estagnados de

avaliação, sendo esse assunto um grande desafio para os gestores atuais, que devem dispor de métodos de avaliação mais justos (ODELIUS, 2010).

De acordo com Bergue (2019a), a avaliação de desempenho no setor público precisa estar integrada aos sistemas organizacionais de gestão de pessoas, gestão do desempenho e avaliação de desempenho. Essa integração é importante, uma vez que esses processos interagem diretamente na construção da estratégia da organização, contribuindo para a entrega dos serviços públicos. No entanto, o autor aponta que muitas falhas ainda persistem nesse contexto. A baixa efetividade da avaliação de desempenho no serviço público está relacionada a diversos aspectos, como a resistência das chefias em avaliar, motivada pelo medo de implicações pessoais e repercussões políticas, mas também, e de forma mais significativa, à falta de preparo para implementar uma gestão de desempenho baseada em fundamentos conceituais consistentes. Além disso, o receio aos conflitos inibe a prática do *feedback*, que frequentemente pode ser interpretado como uma crítica negativa, em vez de ser encarado como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua.

Nesse sentido, é possível concluir que a avaliação de desempenho, quando implementada adequadamente, possibilita a identificação de diversos benefícios organizacionais, como o aprimoramento da qualidade dos serviços públicos, o desenvolvimento profissional dos servidores e o fortalecimento da transparência e da *accountability* na administração pública.



## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa, detalhando as etapas de coleta e análise de dados, com o objetivo de responder à seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a adoção da avaliação de desempenho com foco em competências tem provocado mudanças no modelo de Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia?

Para tanto, são apresentados: a natureza da pesquisa, a estratégia metodológica, o *locus* de investigação, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e a análise dos dados.

### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em perspectivas construtivistas que reconhecem os múltiplos significados sociais e históricos atribuídos pelos indivíduos ao fenômeno estudado, e participativas, voltadas para compreender e promover mudanças no contexto investigado. A escolha metodológica está alinhada ao objetivo de explorar e interpretar o processo de implementação e evolução da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia, permitindo uma compreensão detalhada e contextualizada do fenômeno (Creswell, 2014).

Trata-se de um estudo descritivo, pois se propõe a apresentar as características da implementação da avaliação de desempenho com foco em competências no TJRO, com base em normativos institucionais e nos instrumentos utilizados para orientar o processo de mensuração do desempenho individual e institucional.

Ao mesmo tempo, é uma pesquisa analítica, pois busca interpretar e compreender como essa implementação pode refletir mudanças na gestão do desempenho no âmbito do TJRO, indicando uma possível inflexão na Gestão por Competências: do enfoque no desenvolvimento contínuo dos servidores para uma

lógica mais voltada à mensuração da eficiência e à adaptação das competências às necessidades estratégicas da organização (VERGARA, 1998).

Nesse sentido, como metodologia qualitativa, adotou-se o estudo de caso, por possibilitar uma análise minuciosa e aprofundada do contexto em que a pesquisa está inserida.

## 3.2 COLETA DE DADOS

No estudo de caso, o processo de coleta de dados apresenta maior complexidade em comparação com outras modalidades de pesquisa, pois envolve a utilização de mais de uma técnica para garantir a qualidade dos resultados. Esses resultados devem derivar da convergência ou divergência das observações obtidas por diferentes métodos (GIL, 2002). Para a consecução deste trabalho, realizaram-se dois tipos de técnicas indiretas de coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas.

Para fundamentar o estudo, foi realizada uma revisão de literatura que abordou os conceitos de competência, gestão por competências e gestão do desempenho, investigando suas origens, evolução e formas de aplicação no contexto brasileiro, com ênfase no setor público e, particularmente, no âmbito do Poder Judiciário. Essa revisão teve como objetivo mapear as principais concepções teóricas e definições adotadas na literatura e nas normativas institucionais, além de identificar os dispositivos legais e os marcos regulatórios que embasaram a adoção do modelo de Gestão por Competências no TJRO. Nesse processo, buscou-se compreender o percurso histórico da implantação desse modelo no Judiciário, considerando tanto as diretrizes estabelecidas pelo CNJ quanto os normativos internos.

A revisão foi conduzida com base em materiais previamente publicados, especialmente artigos científicos, conforme preconizado por Gil (2002). De acordo com as etapas indicadas pelo autor, seguiram-se os seguintes passos: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório do assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) organização lógica do assunto; e h) redação do texto.

### 3.2.1 Pesquisa documental

Na primeira etapa da pesquisa, realizou-se a pesquisa documental. De acordo com Gil (2002, p. 44), a pesquisa documental oferece diversas vantagens, sendo uma “fonte rica e estável de dados”. Dessa forma, realizou-se o levantamento e exame de documentos, com o objetivo de identificar fontes de informação que possibilitassem o delineamento mais preciso do problema de pesquisa e a definição dos objetivos do estudo. A análise documental visou descobrir evidências relacionadas à formulação, execução e evolução do modelo de Gestão por Competências no TJRO, bem como compreender sua articulação com as diretrizes do CNJ e sua contribuição para as políticas de gestão de pessoas. Essa etapa foi essencial para trazer contribuições relevantes ao estudo, conforme destaca Godoy (2006), ao enfatizar a importância da pesquisa documental para compreender o fenômeno investigado e orientar os rumos da pesquisa.

A pesquisa documental buscou identificar dados relevantes que evidenciassem a formulação, execução e evolução do modelo de Gestão por Competências no TJRO, além de compreender sua articulação com as diretrizes do CNJ e sua contribuição para as políticas de gestão de pessoas. O objetivo da análise documental foi extrair o máximo de pertinência, o que caracteriza o aspecto qualitativo. Trata-se de uma etapa central deste trabalho. Para a sua organização, foi fundamental identificar legislações e normativos aplicáveis, especialmente aqueles vinculados aos objetivos estratégicos do Tribunal. Foram analisados documentos institucionais incluindo portarias, contratos e resoluções. Também foram considerados documentos externos, como os produzidos pelo CNJ e pelo Ceajud, além de dois volumes da Revista “Gestão por Competência no Judiciário: compartilhando experiências” (2017; 2018).

Para atingir os objetivos específicos, foram analisados os documentos apresentados no Quadro 3, que apresentam conceitos de competência, gestão por competências e gestão do desempenho, investigando suas origens, evolução e formas de aplicação no contexto brasileiro.

Quadro 3 - Documentos governamentais analisados (1993-2024)

Ano	Fonte	Documento	Objetivo
1993	RONDÔNIA	Lei Complementar nº 92/1993	Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado, e dá outras providências.
2008	TJRO	Resolução nº 11/2008-PR	Dispõe sobre a atualização do Programa de Capacitação dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.
2010	RONDÔNIA	Lei complementar nº 568/2010	Dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.
2010	TJRO	Instrução nº 013/2010-PR	Dispõe sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.
2011	TJRO	Contrato TJRO nº 08/2011	Contrato de prestação de serviços de consultoria em gestão de RH – Implementação da Gestão por Competências
2014	CNJ	Resolução nº 192/2014	Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.
2015	TJRO	Resolução nº 002/2015-PR	Regulamenta o processo de avaliação de desempenho por competências e a progressão funcional dos servidores
2015	TJRO	Resolução nº 3/2015-PR	Dispõe sobre o Plano e a Gestão da Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências.
2016	CNJ	Resolução nº 240/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.
2018	TJRO	Resolução nº 027/2018	Altera o o processo de avaliação de desempenho por competências dos servidores efetivos e comissionados do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, bem como a progressão funcional por antiguidade e por mérito.
2019	TJRO	Resolução nº 121/2019	Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e estabelece os requisitos de governança da política.
2019	TJRO	Resolução nº 118/2019	Dispõe sobre o Plano de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Estado de Rondônia para o período 2020/2027 – Estratégia do PJRO 2020/2027, e dá outras providências.
2021	TJRO	Resolução nº 203/2021	Dispõe sobre a participação de servidores e servidoras do Poder Judiciário do Estado de Rondônia em ações de capacitação e dá outras providências.
2024	RONDÔNIA	Lei complementar nº 1.257/2024	Dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise documental foi estruturada em dois eixos complementares:

- a) Análise vertical: examinou a evolução histórica da Gestão por Competências no TJRO entre os anos de 1993 e 2024, identificando marcos legais, institucionais e gerenciais relacionados à formulação e implementação do modelo no PJRO.

- b) Análise horizontal: focou na interface entre a experiência institucional do TJRO e as diretrizes nacionais estabelecidas pelo CNJ, buscando compreender o alinhamento entre os normativos locais e as recomendações emanadas do órgão central.

### **3.2.2 Entrevistas**

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com participantes selecionados de forma intencional, preservando-se o anonimato dos respondentes. As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado (Apêndice B), baseado em um guia de tópicos que contemplava as dimensões analíticas alinhadas ao referencial teórico do estudo.

De acordo com Godoy (2006), entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um conjunto de temas predefinidos, mas permitem certa flexibilidade na formulação das perguntas ao longo do diálogo, possibilitando maior aprofundamento conforme a dinâmica da conversa. Essa abordagem foi adotada para captar as percepções dos(as) profissionais envolvidos(as) na implementação e operacionalização da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO).

A seleção dos(as) entrevistados(as) considerou sua atuação direta na Secretaria de Gestão de Pessoas e em áreas relacionadas à execução do Programa de Gestão por Competências. Foram incluídos gestores e servidores atuantes na área de gestão de pessoas. Para garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, os(as) respondentes foram identificados(as) por códigos alfanuméricos (G1, G2, G3, etc.), sem menção direta a seus nomes ou cargos específicos (Quadro 4). Todos(as) os(as) participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), demonstrando ciência e concordância quanto à utilização das informações fornecidas para fins exclusivamente acadêmicos.

Quadro 4 – Perfil dos(as) entrevistados(as)

Código do Entrevistado	Nível de Atuação na Instituição
G1	Nível tático
G2	Nível tático
G3	Nível tático
G4	Nível tático
G5	Nível tático
G6	Nível estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados neste estudo de caso qualitativo buscou ir além da descrição dos conteúdos coletados, visando à compreensão aprofundada dos sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos e pelas fontes documentais ao fenômeno da gestão por competências no âmbito do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO). A estratégia metodológica adotada fundamentou-se na combinação entre análise documental, análise temática de conteúdo e, de forma complementar, elementos da análise de discurso. Tal combinação permitiu captar não apenas os aspectos formais e objetivos da implementação da gestão por competências, mas também as dimensões simbólicas, subjetivas e institucionais que perpassam esse processo (GASKELL, 2003; BARDIN, 2016; FLICK, 2013).

A análise foi conduzida tanto com os dados obtidos pela pesquisa documental sobre a gestão por competências quanto com as entrevistas semiestruturadas realizadas com os atores envolvidos. A técnica utilizada para ambos os conjuntos de dados foi a análise de conteúdo, conforme preconizada por Bardin (2016). Para a realização dessa análise, foram seguidas as três fases cronológicas propostas pela autora, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação:

Na fase de pré-análise, foram definidos os documentos a serem analisados (*corpus*), formuladas hipóteses e objetivos, e elaborados indicadores que subsidiaram a interpretação final. Nesta fase, destaca-se a realização do levantamento bibliográfico e documental, que permitiu a construção da abordagem teórica e a identificação da normatização da gestão por competências no âmbito do TJRO.

Na fase de exploração do material, executaram-se operações de codificação, decomposição ou enumeração, conforme regras previamente estabelecidas. Esse processo envolveu a codificação das unidades de dados, a categorização e a contagem das ocorrências. As entrevistas transcritas foram sistematicamente analisadas, com foco nas unidades de registro associadas a palavras-chave como “competência”, “avaliação de desempenho”, “gestão por competências” e “CNJ”. As categorias analíticas foram construídas com base tanto nos marcos teóricos quanto nas recorrências temáticas emergentes dos dados empíricos.

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados foram tratados para garantir sua significância e validade. Foram realizadas operações de análise que resultaram em quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos (Bardin, 2016).

Para a análise temática, foram resgatadas as categorias discutidas na revisão de literatura, e a codificação por temas foi realizada nas entrevistas transcritas. As unidades de registro utilizadas nos documentos foram as palavras-chave encontradas nas buscas, como “competência”, “desempenho”, “gestão por competências”, “avaliação de desempenho por competências”, “desenvolvimento de competência”, entre outras. Essas categorias e as práticas constitutivas a cada uma delas serviram como base para a análise dos resultados.

A análise dos dados também incluiu uma linha do tempo da construção do modelo de gestão por competências aplicado ao TJRO, destacando as ações estabelecidas ao longo da história e os atores envolvidos. Com a conclusão das entrevistas e a coleta de dados, foi possível realizar a triangulação dos dados obtidos.

Dada a grande quantidade de materiais qualitativos, o uso de métodos de administração de documentos e controle de dados, juntamente com os modelos de análise auxiliados por computador, foi essencial para a organização dos dados. Nesse sentido, foi utilizado o software de análise qualitativa Atlas.ti para otimizar a organização e a codificação das entrevistas transcritas (GASKELL, 2003).

Por fim, o Quadro 5 a seguir resume as técnicas de coleta e análise de dados, destacando o delineamento metodológico adotado nesta pesquisa.

Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
	FONTES DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS
Descrever o processo que implementou a Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Rondônia.	Pesquisa documental	Análise documental das fontes documentais selecionadas.
Caracterizar a Gestão por Competências proposta como um modelo de gestão de pessoas pelo Conselho Nacional de Justiça.	Pesquisa documental	Análise documental das fontes documentais selecionadas.
Caracterizar a implementação da avaliação de desempenho com foco em competências no TJRO.	Pesquisa documental e entrevistas	Análise temática dos textos das entrevistas e análise documental das fontes documentais selecionadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Por fim, as categorias analíticas foram organizadas em eixos temáticos que estruturaram a análise das entrevistas. O Quadro 6, a seguir, apresenta os critérios utilizados para a categorização e análise, distribuídos em cinco eixos principais: (1) Contextualização e Implementação; (2) Gestão por Competências; (3) Desenvolvimento de Competências; (4) Reflexos na Gestão de Pessoas; e (5) Considerações Finais. Cada eixo é composto por categorias analíticas específicas, com respectivas descrições que orientaram a interpretação dos dados:

Quadro 6 – Critérios de categorização e análise das entrevistas (continua)

Eixo Temático (Grupo de Código)	Código (Categoria Analítica)	Descrição do Código
1- Contextualização e Implementação	<b>Processo de Implementação da Gestão por Competências</b>	Descrição das etapas, atores envolvidos e estratégias adotadas na implantação do modelo de avaliação de desempenho e gestão por competências.
	<b>Etapas-chave na Implantação da Gestão por Competências</b>	Identificação dos marcos importantes e fases decisivas da implementação da avaliação de desempenho com foco nas competências.
	<b>Resistência dos Servidores</b>	Relatos sobre resistências, conflitos ou receios no processo de implantação do modelo de gestão por competências e avaliação de desempenho.
	<b>Definição de Competências para Avaliação de Desempenho</b>	Métodos e critérios utilizados para definir as competências avaliadas na avaliação de desempenho e gestão por competências.
	<b>Alinhamento Estratégico da Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho</b>	Como as competências foram relacionadas aos objetivos estratégicos do TJRO, garantindo o alinhamento com a visão institucional e a missão.



Quadro 6 – Critérios de categorização e análise das entrevistas (conclusão)

<b>Eixo Temático (Grupo de Código)</b>	<b>Código (Categoria Analítica)</b>	<b>Descrição do Código</b>
<b>2- Gestão por Competências</b>	<b>Impacto da implementação Gestão por Competências</b>	Mudanças observadas na gestão de pessoas e nas decisões gerenciais após a implementação da avaliação de desempenho com foco nas competências.
	<b>Mudanças na Cultura Organizacional</b>	Percepções sobre mudanças culturais, valores e clima organizacional devido à implementação da gestão por competências e avaliação de desempenho.
	<b>Benefícios Identificados com a Avaliação de Desempenho por Competências</b>	Ganhos percebidos com a avaliação de desempenho, como maior eficiência, transparência e desenvolvimento de competências essenciais.
	<b>Dificuldades e Limitações na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências</b>	Desafios e limitações enfrentadas após a implementação da avaliação de desempenho com foco nas competências, incluindo aspectos operacionais e humanos.
<b>3- Desenvolvimento de Competências</b>	<b>Capacitação Contínua e Desenvolvimento de Competências</b>	Estratégias e ações de formação contínua focadas no desenvolvimento das competências identificadas.
	<b>Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e Gestão por Competências</b>	Relatos sobre o uso e efetividade dos PDIs no desenvolvimento das competências dos servidores, com foco na avaliação de desempenho.
	<b>Adaptação das Competências às Demandas Institucionais e Desempenho</b>	Ajustes das competências às necessidades organizacionais e como essas modificações afetam a avaliação de desempenho.
<b>4- Reflexos na Gestão de Pessoas</b>	<b>Sustentabilidade do Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências</b>	Elementos que garantem a continuidade e consolidação da política de avaliação de desempenho baseada em competências.
	<b>Perspectivas Futuras da Gestão de Desempenho e Competências</b>	Expectativas e planos para a melhoria contínua do modelo de gestão por competências e avaliação de desempenho no TJRO.
<b>5- Considerações Finais</b>	<b>Lições Aprendidas</b>	Reflexões sobre os principais aprendizados institucionais derivados da adoção do modelo de avaliação de desempenho focado nas competências.
	<b>Recomendação</b>	Sugestões para a replicabilidade do modelo de avaliação de desempenho com foco nas competências em outros contextos do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora(2025)

De forma geral, a integração entre análise documental, entrevistas e categorização temática contribuiu para pesquisa, possibilitando uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno estudado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

Este capítulo apresenta os resultados obtidos e suas respectivas análises, com base nos métodos e técnicas descritos no capítulo anterior. A análise foi organizada a partir de eixos temáticos definidos com base nos objetivos da pesquisa e no roteiro de entrevistas, permitindo compreender a implementação da Gestão por Competências no TJRO em sua abrangência.

Os dados analisados foram obtidos por meio da triangulação entre fontes documentais — incluindo as Resoluções n.º 002/2015-PR e n.º 027/2018-PR e seus anexos — e entrevistas realizadas com servidores envolvidos no processo. A interpretação dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, com apoio do emparelhamento teórico, possibilitando identificar aproximações e distanciamentos entre o modelo de Gestão por Competências proposto pelo CNJ e sua implementação no TJRO.

A apresentação dos achados foi estruturada por eixos temáticos: o primeiro eixo trata do processo de implementação da Gestão por Competências no TJRO, contextualizando sua origem e principais marcos institucionais; o segundo eixo aborda a definição e aplicação da avaliação de desempenho com foco em competências; e o terceiro eixo discute a influência do modelo proposto pelo CNJ, destacando convergências, inovações e desafios enfrentados no contexto do tribunal.

A análise visa responder aos objetivos delineados na pesquisa, permitindo compreender em que medida a adoção da avaliação por competências representa uma mudança organizacional e como essa transformação tem contribuído para alinhar as competências dos servidores às estratégias e necessidades do TJRO.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA

O Poder Judiciário, um dos três poderes do Estado, exerce função essencial na administração da justiça, sendo responsável pela resolução de conflitos sociais por meio da interpretação e aplicação das leis, conforme as competências estabelecidas

pela Constituição Federal. No âmbito estadual, os Tribunais de Justiça são os órgãos máximos do Judiciário, atuando como instância recursal e assegurando a correta aplicação do ordenamento jurídico. Sua estrutura e funcionamento estão previstos na Constituição de 1988 e nas leis orgânicas da magistratura (BRASIL, 1988).

O Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), instituído em 22 de dezembro de 1981, tem suas origens nos primeiros registros judiciais da Comarca de Santo Antônio do Rio Madeira, em 1912, então pertencente ao estado de Mato Grosso, e da Comarca de Porto Velho, em 1914, à época vinculada ao estado do Amazonas. Desde sua criação, o TJRO se consolidou como uma instituição pública essencial no sistema judiciário estadual, desempenhando um papel estratégico na administração da justiça e na garantia dos direitos da sociedade rondoniense (TJRO, 2025).

Atualmente, Rondônia possui 23 comarcas e a estrutura do Tribunal de Justiça é composta por 21 desembargadores e 150 juízes, que atuam na resolução de conflitos e na garantia dos direitos fundamentais da população. O TJRO também possui um quadro composto por 3.456 servidores(as) ativos, que atuam em diversas áreas, como administração, tecnologia da informação e apoio jurídico, assegurando o funcionamento eficiente da justiça no estado (RONDÔNIA, 2025).

Nos últimos anos, o TJRO, além de suas responsabilidades legais tem investido em modernização e transparência nos processos. A implantação de sistemas eletrônicos, como o Processo Judicial Eletrônico (PJe) tem agilizado os andamentos processuais e facilitado o acesso dos cidadãos aos serviços judiciários. Essas ações têm rendido ao TJRO destaque nacional por suas boas práticas e inovações. Em 2020, o tribunal recebeu o Prêmio CNJ de Qualidade, concedido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pelo projeto "Justiça em Números", que aprimorou a gestão de dados e indicadores judiciários no estado. No ano seguinte, foi reconhecido no Prêmio Inovare, na categoria "Tribunal", pelo projeto "Mediação e Conciliação Online", que facilitou a resolução de conflitos de forma remota durante a pandemia da COVID-19. Esses prêmios evidenciam a dedicação do TJRO com a excelência na prestação de serviços jurisdicionais e a modernização do sistema judiciário (CNJ, 2021; TJRO, 2023).

De acordo com o CNJ (2023), o TJRO se destaca no desenvolvimento e na aplicação de processos tecnológicos no Judiciário. Há cinco anos consecutivos, o tribunal recebe o Prêmio CNJ de Qualidade na categoria Diamante, a mais alta distinção concedida pela instituição. Por meio do acompanhamento das políticas

judiciárias, a condecoração destaca as principais iniciativas dos tribunais brasileiros nas áreas de governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia (CNJ, 2023).

A missão institucional do TJRO é: "Oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça", demonstrando seu compromisso com a promoção da equidade no atendimento às demandas judiciais. Sua visão é: "Ser uma instituição acessível que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência", o que direciona suas estratégias para uma atuação eficiente, confiável e voltada ao interesse público.

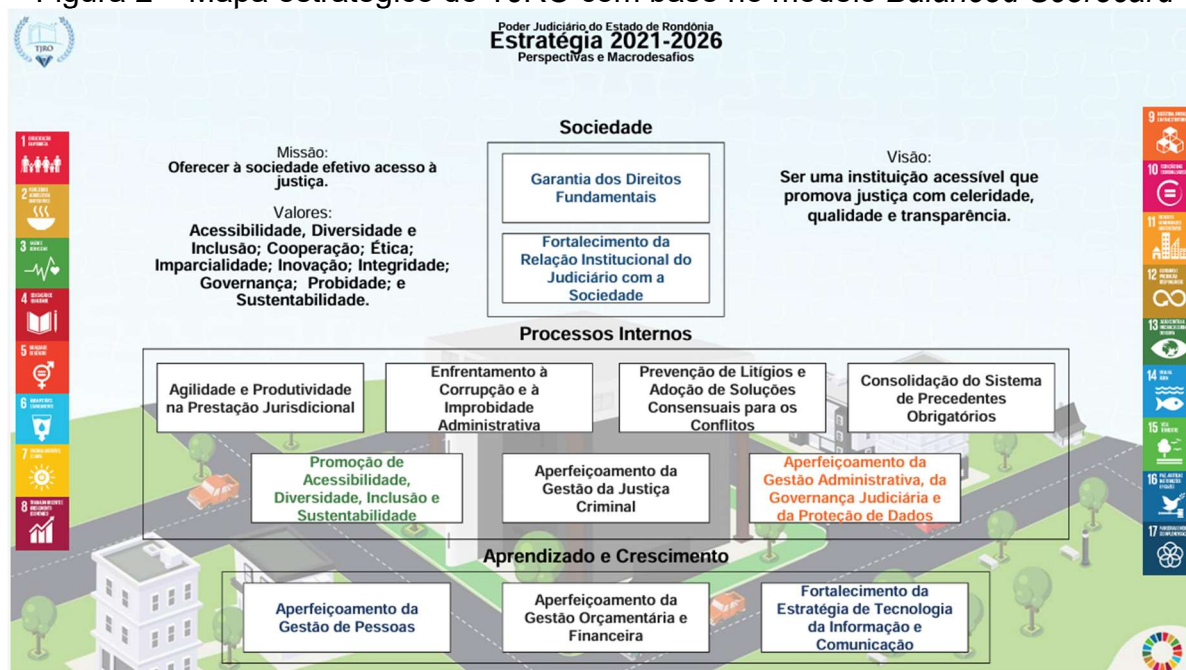
Entre os valores institucionais que orientam suas práticas destacam-se: Acessibilidade, Diversidade e Inclusão; Cooperação; Ética; Imparcialidade; Inovação; Integridade; Governança; Probidade e Sustentabilidade. Esses princípios reforçam o compromisso do TJRO com uma gestão pública ética, transparente, inclusiva e alinhada às melhores práticas de governança (Planejamento Estratégico, 2021- 2026).

A adoção do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido uma das estratégias fundamentais para integrar o planejamento institucional com a gestão por competências no TJRO. O BSC permite que os objetivos estratégicos da organização sejam desdobrados em metas específicas, indicadores de desempenho e iniciativas que envolvem diretamente o desenvolvimento e a valorização das competências individuais e coletivas dos servidores.

Esse alinhamento fortalece a conexão entre a estratégia organizacional e a atuação profissional, assegurando coerência entre as dimensões institucionais (como orçamento, processos, pessoas e tecnologia) e os resultados esperados em cada uma das perspectivas do BSC: sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento. Nesta última, em especial, insere-se a gestão por competências como elemento-chave, ao orientar ações de capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

A Figura 2, a seguir, exemplifica como os objetivos estratégicos institucionais são organizados com base no BSC, destacando a importância da dimensão de "aprendizado e crescimento" para a implementação de políticas de gestão de pessoas fundamentadas em competências.

Figura 2 – Mapa estratégico do TJRO com base no modelo *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptada de TJRO (2025)

## 4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRO

A trajetória de implementação da gestão por competências no Tribunal de Justiça de Rondônia revela um processo evolutivo, marcado por avanços conceituais e sua posterior consolidação operacional. Essa evolução é percebida para acompanhar as transformações na administração pública e no Poder Judiciário, refletindo-se em marcos normativos que estruturaram a gestão de pessoas no TJRO.

De acordo com o TJRO (2018), as primeiras discussões sobre gestão por competências no âmbito do tribunal remontam a 1998, quando a valorização dos servidores começou a ganhar destaque como estratégia institucional. No entanto, as bases para essa abordagem já estavam sendo construídas desde 1993, com a publicação da Lei Complementar nº 92, que estabeleceu o primeiro Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) do TJRO.

Para ilustrar esse percurso, a seguir apresenta-se a Figura 3, que sintetiza as principais fases da implementação da gestão por competências no TJRO. A linha do tempo foi organizada com base em quatro momentos distintos: (1) Fundamentação Legal, (2) Estruturação do Modelo, (3) Consolidação e (4) Atualização

Contemporânea, demonstrando o encadeamento entre as legislações e os avanços institucionais.

Figura 3 - Percurso da implementação da gestão por competências no TJRO



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

#### 4.2.1 Marco legal e evolução normativa

Para um entendimento pleno da implementação da gestão por competências no TJRO, é necessário analisar o arcabouço jurídico, que teve como ponto de partida a Lei Complementar nº 92/1993. No setor público, especialmente no Poder Judiciário de Rondônia, a regulamentação da gestão de pessoas é consolidada por meio de leis complementares, de iniciativa da Presidência do Tribunal, visando assegurar transparência e eficiência administrativa. Este normativo representou o fundamento inicial para a estruturação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), estabelecendo as primeiras diretrizes para progressão funcional e avaliação de desempenho no âmbito do Poder Judiciário estadual. De acordo com Cavalcante (2011, p. 42), "a LC nº 92/1993 já incorporava em sua essência elementos que posteriormente seriam desenvolvidos no modelo de gestão por competências, especialmente no que concerne à vinculação entre desempenho e progressão na carreira".

A evolução normativa desse processo foi intensificada com a adoção de instrumentos modernos de gestão, destacando-se a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado à realidade do setor público. Conforme análise de Cavalcante (2011, p. 45), "o TJRO reformulou as perspectivas tradicionais do BSC,

substituindo-as por quatro eixos estratégicos mais adequados ao contexto público-judiciário: sociedade, processos, recursos e pessoas". Essa adaptação metodológica representou uma apropriação de ferramentas gerenciais, visando superar o paradigma burocrático tradicional.

No âmbito da perspectiva "pessoas", a gestão por competências emergiu como projeto estratégico prioritário, materializado na Resolução nº 14/2009. O documento estabelecia como objetivo "realizar gestão por competência de modo a incentivar o aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e magistrados" (RESOLUÇÃO nº 14, 2009). A meta de capacitar 100% dos servidores nas competências requeridas até 2018 revelava, segundo Cavalcante (2011, p. 48), "um projeto transformador que buscava alinhar desenvolvimento individual com objetivos organizacionais, ainda que enfrentando os desafios inerentes a processos de mudança em grandes organizações públicas".

A operacionalização desse modelo se deu mediante uma arquitetura de gestão por projetos, que, conforme Cavalcante (2011, p. 50), "permitiu uma implementação gradual, embora tenha evidenciado certas fragilidades na articulação entre projetos estratégicos e operacionais". Essa constatação revela a complexidade de se transporem conceitos gerenciais para a prática institucional, especialmente em um ambiente marcado por tradições burocráticas arraigadas. O processo evolutivo culminou com a consolidação normativa por meio da Resolução n. 027/2018-PR, que sistematizou os instrumentos de avaliação por competências e sua vinculação com a progressão funcional, representando a maturação de um processo que se iniciara quase duas décadas antes.

## **4.2.2 Lei complementar nº 92/1993**

Os primeiros fundamentos normativos voltados à valorização de pessoal no Tribunal de Justiça de Rondônia datam de 1993, com a publicação da Lei Complementar nº 92 (RONDÔNIA, 1993). Esse marco inicial instituiu o primeiro PCCS do TJRO, implementando um sistema integrado que associava avaliação de desempenho funcional, capacitação profissional e mérito funcional como pilares essenciais para o desenvolvimento na carreira. A LC nº 92/1993 implementava a

avaliação de desempenho funcional, capacitação profissional e mérito funcional como pilares fundamentais do desenvolvimento na carreira (RONDÔNIA, 1993).

Art. 2º- O presente Plano visa prover os Órgãos do Poder Judiciário de uma estrutura organizacional, considerando os seguintes princípios:

I- **Desempenho** das respectivas funções pelos servidores de forma ampla e abrangente; II- Sistema **permanente de capacitação**;

III- Mérito funcional mediante critérios que proporcionem igualdade profissional e valorização dos recursos humanos.

(Art. 2º, LC Nº 92/1993, grifo nosso).

Observa-se que o artigo 2º detalha os princípios norteadores do PCCS, que incluem: o desempenho abrangente das funções pelos servidores (inciso I); a implementação de um sistema permanente de capacitação (inciso II); e a valorização do mérito funcional por meio de critérios que promovam igualdade profissional e reconhecimento dos recursos humanos (inciso III). Esses elementos formam a base de um modelo de gestão que, embora ainda não havia sido nomeado explicitamente como "gestão por competências", incorpora seus princípios essenciais ao vincular avanço na carreira a avaliações de desempenho, formação contínua e reconhecimento por mérito (RONDÔNIA, 1993).

#### CAPÍTULO VI

##### Da Capacitação Profissional

Art. 24 - A capacitação profissional compreenderá cursos de formação inicial, constituídos de módulos teóricos e práticos e programas permanentes de aperfeiçoamento e especialização correspondentes à natureza e às exigências das diferentes especialidades, categorias, níveis e classes da carreira.

Art. 25 - Fica criado o **Programa Permanente de Capacitação**, a ser disciplinado em regulamento, com a finalidade de atender ao **desenvolvimento dos recursos humanos** do Poder Judiciário de Rondônia.

§ 1º - O Programa Permanente de Capacitação será planejado, organizado e executado, com periodicidade semestral, de forma integrada ao Plano de Carreiras, Cargos e Salários tendo por objetivo:

I - no curso de formação básica, a preparação dos serventuários ao exercício das atribuições dos cargos iniciais das carreiras, visando a aferir-lhes a aptidão e o potencial de trabalho e a suplementar e transmitir **conhecimentos, métodos e técnicas**;

II - nos programas regulares de aperfeiçoamento e especialização, a habilitação dos servidores para o adequado **desempenho das suas atribuições**;

III - nos programas de capacitação para direção e assessoramento, assistência e chefia, a habilitação para o exercício de cargo em comissão e funções gratificadas;

IV - em outros programas, a atualização e a obtenção de conhecimentos complementares ligados à formação geral, inclusive **relações humanas e sociais**.

§ 2º - Para atender ao Programa Permanente de Capacitação, o Poder Judiciário deverá regionalizar os cursos, instalando, nas suas várias Seções Judiciárias ou Comarcas, Núcleos de Treinamento de Recursos Humanos.

§ 3º - É vedada a alegação de necessidade de serviço, visando impedir a participação do servidor em atividades de treinamento.



§ 4º - Os eventos do Programa serão objeto de cronograma, estabelecido por Comarca ou Seção Judiciária, realizando-se, preferencialmente, fora do horário de expediente.

Art. 26 - Os cursos de formação básica e os programas regulares de aperfeiçoamento e especialização poderão ser realizados diretamente pelo Poder Judiciário ou mediante convênios, acordos, ajustes ou contratos com instituições de prestação de serviços especializados, observada a legislação vigente.

Art. 27 - A participação do servidor no Programa Permanente de Capacitação constitui **condição essencial para o seu desenvolvimento** na carreira, conforme definir o regulamento a que se refere o artigo 22 desta Lei Complementar.

(LC Nº 92/1993, grifo nosso).

A análise revela que a Lei Complementar nº 92/1993 dedicou especial atenção à capacitação dos servidores por meio da criação de um Programa Permanente de Capacitação. Essa iniciativa ultrapassa a mera realização de treinamentos pontuais, consolidando-se como uma política institucional integrada à gestão de pessoas. Sua estrutura refletia princípios modernos de administração ao articular crescimento profissional, planejamento de carreira, avaliação contínua de desempenho e aquisição progressiva de conhecimentos, métodos e técnicas adequados às necessidades organizacionais. Essa abordagem evidencia uma preocupação com o desenvolvimento contínuo e sistemático dos servidores, visando o aprimoramento de suas competências e o alinhamento com os objetivos institucionais (RONDÔNIA, 1993).

Ao instituir o primeiro PCCS do Tribunal de Justiça de Rondônia, a Lei Complementar nº 92/1993 demonstrou uma visão avançada para a época, ao definir avaliação de desempenho, capacitação contínua e reconhecimento por mérito como pilares centrais do desenvolvimento na carreira. Embora ainda não formalizado sob o conceito moderno de gestão por competências, esse modelo inicial já incorporava princípios fundamentais dessa abordagem, promovendo a profissionalização e valorização dos servidores. A integração entre capacitação permanente e critérios objetivos de reconhecimento profissional estabeleceu um alicerce estratégico para a gestão de pessoas no Tribunal de Justiça de Rondônia, alinhando o desenvolvimento individual ao progresso institucional.

### 4.2.3 Lei complementar nº 568/2010

A evolução dos debates sobre avaliação de desempenho resultou na formulação de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), formalizado na Lei Complementar nº 568/2010. A legislação faz a consolidação da gestão por competências no TJRO, ao incorporar explicitamente a avaliação por competências como critério estruturante da progressão funcional.

Art. 1º. Fica instituído, na forma desta Lei Complementar, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que adotará como princípios norteadores:

I - a qualidade, a produtividade e a profissionalização dos serviços públicos prestados pelos órgãos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia;

II - a valorização do servidor por meio da implantação de **políticas** voltadas para o **desenvolvimento profissional no âmbito do Poder Judiciário**;

III – o crescimento funcional baseado no mérito próprio, mediante a **adoção do sistema de avaliação de desempenho**;

IV – os vencimentos compatíveis com as funções.

9(LC Nº 568/2010, grifo nosso).

Nesse contexto de aprimoramento institucional, em 2010 foi implementado um novo modelo de gestão de pessoal baseado em competências, consolidando o mérito como princípio norteador da carreira no TJRO. O PCCS estruturou-se como instrumento balizador do desenvolvimento profissional mediante avaliação sistemática de desempenho, enfatizando a excelência profissional, a produtividade e a qualificação contínua do serviço público. Dessa forma, a modernização da gestão de pessoas no TJRO não se limitava apenas ao atendimento de normas legais, mas se apresentava como uma estratégia para o fortalecimento do judiciário e o cumprimento do princípio da eficiência (RONDÔNIA, 2010).

Art. 13. O sistema de desenvolvimento e acompanhamento de carreiras dos cargos de provimento efetivo do Poder Judiciário busca garantir a valorização dos servidores, mediante a igualdade de oportunidades e do desenvolvimento profissional em carreiras, que associem a progressão funcional a um sistema de qualificação e **avaliação de desempenho por competência** e mérito.

Art. 14. A progressão funcional dependerá de avaliação a ser realizada bianualmente, nos respectivos meses de ingresso do servidor, e limitar-se-á a 2 (dois) padrões, sendo:

I – 1 (um) padrão pelo cumprimento do interstício de 2 (dois) anos;

II – 1 (um) padrão em função da sua aprovação no processo de **avaliação de desempenho por competência**;

§ 1º. Em caso da não aprovação do servidor na avaliação de desempenho, fica garantida a progressão funcional de um padrão pelo cumprimento do interstício de 2 (dois) anos, desde que atendidos os dispositivos legais.

§ 2º. O efeito financeiro da progressão funcional dar-se-á a partir do mês subsequente ao período aquisitivo.

§ 3º. O servidor aprovado no estágio probatório terá direito à progressão funcional, nos termos dos incisos I e II deste artigo.

Art. 15. Caberá ao Tribunal de Justiça a manutenção do Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e ao aperfeiçoamento profissional, bem como ao **desenvolvimento de competências**, visando à progressão funcional e à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade.  
(LC Nº 568/2010, grifo nosso).

Diferentemente do PCCS anterior, o novo plano estrutura-se em um sistema integrado que vincula o desenvolvimento profissional à aquisição e demonstração de competências, demonstrando a consolidação de um modelo meritocrático de progressão funcional. A avaliação de desempenho, agora institucionalizada e sistematizada, é realizada anualmente e fundamentada em critérios objetivos que associam o avanço na carreira não apenas ao cumprimento de tempo de serviço, mas, principalmente, à aprovação em processos avaliativos baseados em competências.

Outro aspecto significativo da modernização introduzida pela LC nº 568/2010 é a manutenção e aprimoramento do Programa Permanente de Capacitação. Ao contrário do que ocorria com a LC nº 92/1993, em que a capacitação tinha um caráter mais genérico, a nova legislação estabelece uma articulação explícita entre o Programa de Capacitação e o desenvolvimento de competências necessárias para o exercício das funções e progressão na carreira.

Dessa forma, a LC nº 568/2010 reflete um avanço substancial em relação à LC nº 92/1993 ao institucionalizar a gestão por competências de maneira clara e estruturada. A avaliação de desempenho por competências se torna o principal instrumento para o crescimento funcional, associado a um programa permanente de capacitação orientado ao desenvolvimento estratégico de competências. Esse modelo visa promover não apenas a valorização dos servidores, mas também o fortalecimento institucional por meio da eficiência na prestação jurisdicional.

#### 4.2.3.1 Percepções sobre a LC nº 568/2010 na prática organizacional

As entrevistas realizadas com servidores e gestores revelaram que a Lei Complementar nº 568/2010 foi vista como um divisor de águas na política de valorização profissional da instituição. A maioria dos entrevistados compartilhou a percepção de que a nova legislação trouxe mais objetividade e transparência aos critérios de progressão funcional, principalmente ao vincular desempenho e capacitação contínua.

Um(a) servidor(a) que acompanhou a transição do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) anterior para o atual destacou essa mudança significativa:

O que a 568 trouxe foi estrutura. Antes, dependia muito do tempo de serviço. Agora tem avaliação, tem capacitação, tem critério (G4, Entrevista).

A introdução de critérios objetivos, como a avaliação de desempenho e a capacitação contínua, foi destacada como um avanço importante para a progressão na carreira.

Outros depoimentos destacaram a mudança de mentalidade e cultura organizacional impulsionada pela nova legislação. A exigência de desenvolvimento contínuo e a valorização do mérito transformaram a forma como a progressão na carreira passou a ser compreendida pelos(as) servidores(as):

A importância do vínculo entre desempenho e desenvolvimento foi ressaltada por profissionais da área de capacitação, que destacaram a mudança essencial proporcionada pela LC nº 568/2010. Para um(a) dos entrevistados, “a grande virada foi essa: só sobe na carreira quem está se capacitando, se desenvolvendo, mostrando resultado. Isso trouxe mais justiça para o processo” (G2, Entrevista). A ênfase no desenvolvimento contínuo como critério para o crescimento profissional tornou-se um pilar fundamental na gestão de pessoas.

Além de melhorar a progressão funcional, a Lei Complementar nº 568/2010 foi vista como um instrumento estratégico para fortalecer a gestão de pessoas dentro do TJRO. Um(a) dos entrevistados da área de gestão de pessoas observou:

A 568 permitiu que a gente pensasse o desenvolvimento com base em dados, nas avaliações. Isso fortaleceu muito a área de gestão de pessoas (G5, Entrevista).

A legislação, portanto, não só regulamentou a progressão funcional, mas também proporcionou uma base sólida para a implementação de práticas mais estratégicas e orientadas por competências na gestão de pessoas.

Essas percepções evidenciam que a LC nº 568/2010 foi mais do que uma simples atualização legal. Ela representou um marco significativo no amadurecimento institucional do TJRO, permitindo a construção de um modelo de gestão de pessoas mais alinhado com os princípios de eficiência, desenvolvimento contínuo e valorização do mérito. Ao integrar avaliação de desempenho com capacitação e desenvolvimento, a Lei Complementar nº 568/2010 contribuiu para transformar a cultura organizacional do tribunal.

#### 4.2.3.2 Operacionalização do modelo de avaliação baseado em competências

Após a aprovação da LC nº 568/2010, fez-se necessária a criação de mecanismos efetivos para sua implementação. Nesse contexto, tendo em vista a especificidade da temática, foi contratada uma consultoria especializada para a implementação da gestão por competências. De acordo com o Contrato nº 018/2011 com a Leme Consultoria em Gestão de RH Ltda., a implementação se baseia em aspectos estratégicos alinhados à Lei Complementar nº 568/2010. O objetivo do contrato foi elaborar um modelo de gestão baseado em competências, desenvolver um software especializado e fornecer treinamentos da ferramenta, aplicando, assim, os Arts. 13 e 14 da LC 568/2010, que associavam a progressão funcional à avaliação por mérito e competência (RONDÔNIA, 2010).

A proposta adotada baseou-se no modelo desenvolvido por Rogério Leme, centrado em três eixos estruturantes:

- Competências organizacionais (relacionadas aos fatores críticos de sucesso da instituição),
- Competências gerenciais (voltadas à liderança e à atuação estratégica das chefias),
- Competências individuais (específicas a cada cargo e função) (LEME, 2011).

O diferencial dessa abordagem foi a criação de um software customizado, que sistematizou o mapeamento de competências, a aplicação de avaliações e a geração de relatórios automatizados para apoiar a tomada de decisões. Esse sistema também garantiu aderência ao Programa Permanente de Capacitação previsto no Art. 15 da LC nº 568/2010, ao permitir o cruzamento entre lacunas de competências (*gaps*) e trilhas de aprendizagem individualizadas (RONDÔNIA, 2010).

Ao final, foram implementados quatro módulos funcionais interligados:

- 1) Mapeamento de Competências – Banco de dados detalhado das competências exigidas, vinculadas por cargo/função, com base em descrições técnicas e comportamentais.
- 2) Avaliação de Desempenho – Aplicação de avaliações 360°, incluindo chefias, pares e autoavaliação, com geração de relatórios comparativos entre as competências esperadas e demonstradas.

- 3) Elegibilidade para Progressão – Cálculo automatizado dos critérios de tempo e desempenho para avanço na carreira, com alertas gerenciais.
- 4) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) – Recomendação personalizada de capacitações com base nos resultados da avaliação, integrando-se ao planejamento das ações de capacitação institucional.

A implementação do sistema seguiu um cronograma dividido em três fases, conforme o Quadro 7 a seguir ilustrado:

Quadro 7 - Cronograma de implementação do sistema

<b>Fase</b>	<b>Período</b>	<b>Descrição das Atividades</b>
<b>Customização</b>	Junho a agosto de 2011	Adaptação da plataforma ao perfil funcional do TJRO e realização de testes em ambiente simulado.
<b>Capacitação</b>	Setembro de 2011	Formação de 120 gestores e técnicos da área de recursos humanos para utilização do sistema.
<b>Lançamento Oficial</b>	Outubro de 2011	Ativação do sistema com suporte técnico presencial da consultoria, garantindo a adequação ao funcionamento do TJRO.

Fonte: TJRO (2011)

A efetivação do Programa de Gestão por Competências ocorreu em 2013, com a realização do primeiro ciclo avaliativo dos servidores(as). Esta fase experimental foi fundamental para validar o sistema na prática. No segundo ciclo, em 2014, o modelo foi aprimorado com a inclusão da dimensão “responsabilidades”, ampliando os critérios de avaliação e aprofundando a relação entre competências individuais e objetivos organizacionais.

Outra inovação foi a adoção do modelo de avaliação 180° graus, que se mostrou um meio-termo estratégico entre a abrangência das avaliações 360° e a viabilidade operacional no contexto do Judiciário. Nesse novo formato, os servidores(as) passaram a avaliar seus gestores imediatos na dimensão comportamental, consolidando um ciclo de feedback mútuo e corresponsabilidade no desempenho institucional.

#### *4.2.3.2.1 Percepção dos gestores na operacionalização do modelo*

Nos discursos, a “customização” do modelo é apresentada como uma necessidade fundamental para que o processo se adequasse às características específicas do TJRO. Para os gestores, o modelo não foi simplesmente adotado de forma rígida, mas reinterpretado e adaptado à cultura organizacional da instituição. Em um dos relatos, uma gestora descreve esse processo de forma clara:

O modelo acadêmico é uma referência, claro. Mas a gente precisou adaptar ele. Olhar para o nosso contexto, para os nossos cargos, para a nossa realidade. Isso levou tempo (G6, Entrevista).

Indica uma apropriação ativa e contextualizada do modelo, sinalizando que a implementação não se limitou a uma simples adaptação normativa, mas envolveu um movimento de ressignificação que visou integrar as orientações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) à realidade local do TJRO. Isso gerou um processo de pertencimento, onde a avaliação por competências foi incorporada à identidade organizacional e se tornou um mecanismo legítimo, mais alinhado com as necessidades do tribunal.

A busca pela legitimidade foi um tema central nas entrevistas, tanto no plano técnico quanto simbólico. Os gestores enfatizam que o modelo não deveria ser percebido como uma imposição externa, mas, sim, como algo que deveria “fazer sentido” para todos os envolvidos. Um dos gestores destacou a importância dessa percepção:

As pessoas precisavam entender que aquilo não era só mais uma tarefa. Que a avaliação por competências tinha relação com o crescimento profissional delas, com desenvolvimento. Não com punição (G2, Entrevista).

Esse depoimento discorre sobre o esforço para distanciar o modelo da ideia de punição e associá-lo ao desenvolvimento contínuo e ao crescimento profissional dos servidores. A estratégia de comunicação e sensibilização interna foi essencial para garantir a aceitação e a eficácia do modelo, destacando o processo de reinterpretação que buscou transformar a avaliação em uma ferramenta positiva para os servidores.

Os gestores também destacaram o papel dos instrumentos técnicos utilizados na operacionalização do modelo, como formulários, mapeamento de competências e sistemas informatizados. Esses instrumentos não foram apenas implementados de forma padrão, mas passaram por um processo de ajuste e negociação. Como um gestor relatou:

Tivemos que revisar mais de uma vez os formulários. Teve unidade que achou que as competências não se aplicavam, ou que o peso estava inadequado. Foi um processo de escuta, mesmo (G1, Entrevista).

Esse depoimento revela a flexibilidade necessária para ajustar os instrumentos ao longo do tempo, destacando o processo dialógico que envolveu a escuta das unidades e departamentos. A necessidade de revisão contínua demonstra como a operacionalização do modelo foi um esforço colaborativo, no qual os gestores buscaram garantir que os instrumentos refletissem as realidades e necessidades de cada setor, promovendo a aceitação e a eficácia do modelo de avaliação.

Outro aspecto importante apontado pelos gestores foi a integração da avaliação por competências com outras práticas de gestão de pessoas, como os planos de capacitação e o planejamento estratégico. Essa integração conferiu continuidade ao modelo, ampliando sua relevância no processo de gestão. Como uma gestora mencionou:

Hoje, a gente já consegue usar os resultados da avaliação para montar os planos de desenvolvimento. E isso está começando a influenciar até na movimentação dos servidores, em processos de relotação, por exemplo (G4, Entrevista).

Esse depoimento destaca como a avaliação por competências deixou de ser uma prática isolada, passando a ser integrada ao planejamento estratégico da gestão de pessoas. A utilização dos resultados da avaliação em decisões, como a movimentação de servidores e a criação de planos de desenvolvimento, contribui para uma gestão mais estratégica e alinhada às necessidades institucionais, ampliando o impacto e a importância da avaliação.

Apesar dos avanços alcançados, os gestores também expressaram a necessidade de manter o modelo em constante revisão e adaptação. A dinâmica institucional e as mudanças no contexto organizacional exigem que o modelo se mantenha flexível e adaptável. Um dos gestores ressaltou essa necessidade:

A organização muda, surgem novas demandas. Não dá pra congelar as competências. A gente tem que revisar, adaptar. Se não, perde o sentido (G3, Entrevista).

Este depoimento revela a necessidade de um modelo que seja dinâmico e atento às mudanças, evitando a rigidez que poderia comprometer sua eficácia. O “congelamento” sugere o risco de estagnação, reforçando a importância de ajustes constantes para manutenção do modelo alinhado às novas realidades e exigências do tribunal.



De forma geral, as entrevistas também indicam que, no início, houve resistências à implementação do modelo, principalmente entre servidores mais antigos que não estavam acostumados com avaliações. No entanto, esses desafios iniciais foram superados ao longo do tempo, à medida que os servidores passaram a entender a natureza técnica e criteriosa da avaliação. Um gestor comentou:

No começo, teve resistência. As pessoas tinham receio de como seriam avaliadas. Mas com o tempo, viram que era algo mais técnico, mais baseado em critérios (G5, Entrevista).

Outro gestor afirmou:

A cada ciclo a gente aprende um pouco mais. Já erramos em alguns pontos, mas o importante é que estamos avançando (G2, Entrevista).

Esses depoimentos indicam que as resistências iniciais foram gradualmente superadas por meio de capacitação e da transparência do processo, permitindo um aprendizado contínuo. Esse processo de superação das resistências, aliado à reflexão sobre erros e acertos, caracteriza o amadurecimento institucional do TJRO, no que diz respeito à avaliação por competências.

#### 4.2.3.3 Lei complementar nº 1.257/2024

Após quatorze anos da vigência da Lei Complementar nº 568/2010, a Lei Complementar nº 1.257/2024 surge como uma atualização normativa no contexto da gestão de pessoas do TJRO, reformulando o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). A nova legislação foi elaborada para atualizar os processos de avaliação, capacitação e progressão funcional sob a ótica das competências, mostrando um direcionamento de uma gestão vinculada a resultados (RONDÔNIA, 2024).

A LC nº 1.257/2024 mantém os aspectos relacionados à gestão por competências como critério estruturante para a progressão funcional. A avaliação bienal prevista no artigo 14 da norma reforça que o avanço na carreira deve considerar não apenas o tempo de serviço, mas também o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados pelos servidores. Essa abordagem evidencia um equilíbrio entre a valorização da qualificação técnica e o reconhecimento da efetividade na entrega de resultados. Ao condicionar o crescimento funcional à demonstração de competências, estimula o desenvolvimento contínuo dos servidores e contribui para a melhoria do desempenho institucional. A manutenção da progressão

por competências assegura que os servidores continuem investindo em sua formação e desenvolvimento.

No que se refere às mudanças promovidas, destaca-se a política de incentivos, na qual o artigo 18 da LC nº 1.257/2024 institui diversas gratificações destinadas aos servidores do Poder Judiciário, conforme transcrito a seguir:

Art. 18. Ficam instituídas as seguintes gratificações aos servidores do Poder Judiciário:  
I - gratificação temporária de trabalhos extraordinários;  
II - gratificação de plantão judiciário;  
III - gratificação de atividade de docência;  
IV - gratificação prêmio;  
V - gratificação de **desempenho**;  
VI - gratificação por atividade de tecnologia da informação e comunicação;  
VII - gratificação de comarca de difícil provimento; e  
VIII - gratificação de capacitação.  
(LC Nº 1.257/2024, grifo nosso).

Dentre as inovações trazidas pela legislação, destaca-se a inclusão da gratificação de desempenho, prevista no § 6º do artigo. Essa gratificação introduz um mecanismo de remuneração variável, condicionado ao cumprimento de metas institucionais e à melhoria de indicadores do TJRO e do CNJ. Ao vincular a remuneração complementar aos resultados alcançados, a legislação sinaliza uma mudança de paradigma: da ênfase na estabilidade e nos critérios temporais para uma cultura organizacional orientada à eficiência. Nesse contexto, os servidores passam a ser reconhecidos por contribuições mensuráveis à qualidade e à celeridade da prestação jurisdicional (RONDÔNIA, 2024).

A valorização do desempenho é evidenciada como um complemento essencial ao modelo de competências. A existência dessa gratificação atua como um instrumento paralelo de reconhecimento, voltado especialmente a servidores que se destacam na consecução de objetivos estratégicos. Essa abordagem híbrida possibilita ao TJRO combinar os benefícios da avaliação por competências, com os estímulos proporcionados pela remuneração por desempenho, como agilidade e motivação, promovendo, assim, um modelo de gestão adaptado aos desafios contemporâneos da administração pública.

A entrada em vigor da Lei Complementar n.º 1.257/2024 representa um marco importante na consolidação da política de avaliação por competências. A norma atualiza o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), reafirmando a avaliação bienal como critério de progressão funcional, com ênfase na demonstração de competências e no alcance de metas institucionais. Além disso, a instituição da

gratificação por desempenho, vinculada ao cumprimento de metas do TJRO e indicadores do CNJ, sinaliza uma mudança para uma cultura organizacional orientada à entrega de resultados, ampliando os mecanismos de reconhecimento vinculados ao mérito.

Nesse novo cenário, o servidor passa a ser reconhecidos(as) não apenas por sua qualificação, mas também por sua contribuição direta para a eficiência da prestação jurisdicional. A valorização do desempenho torna-se, portanto, um complemento estratégico ao modelo de competências, de acordo com um dos entrevistados:

A avaliação já mostrava onde a gente precisava melhorar, mas agora a gratificação por desempenho dá um incentivo a mais. É um reconhecimento pelo esforço e pelos resultados (G3, Entrevista).

Outro(a) gestor(a) destacou a sinergia entre os dois modelos:

A gente sempre trabalhou com avaliação e capacitação, mas agora tem uma motivação financeira também, que ajuda a alinhar melhor os objetivos do servidor com os da instituição (G4, Entrevista).

A LC nº 1.257/2024 fortalece a política de valorização profissional no TJRO, como também aprofunda os vínculos entre competências individuais, resultados institucionais e recompensas, apontando para uma cultura de gestão orientada por resultados.

A norma representa a transição para um modelo híbrido, que combina a lógica do desenvolvimento por competências com incentivos variáveis fundamentados em desempenho, visando alinhar a política de gestão de pessoas aos desafios contemporâneos da administração pública.

Dessa forma, a Lei Complementar nº 1.257/2024 reflete um ciclo de desenvolvimento institucional iniciado ainda nos anos 1990, reafirmando e ampliando o modelo de gestão por competências no TJRO. Ao longo de mais de duas décadas, o Tribunal percorre uma trajetória marcada por amadurecimento normativo, adoção de práticas inovadoras e institucionalização de ferramentas de avaliação voltadas à valorização do desempenho.

## 4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO TJRO

A formalização institucional da gestão por competências no Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) está inserida em um processo mais amplo de modernização administrativa, iniciado em 2010, com a promulgação da Lei Complementar n.º 568/2010, que previu a adoção de instrumentos de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho por competências. Esse processo foi consolidado em 2015 com a publicação da Resolução n.º 002/2015-PR, que instituiu formalmente a Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

Esse movimento institucional do TJRO também se alinha à Resolução n.º 240/2016 do CNJ, que estabelece a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Essa resolução prevê, entre seus eixos estruturantes, a gestão do desempenho, compreendida como um processo sistemático de acompanhamento, mensuração e desenvolvimento das entregas e competências dos servidores, com vistas à valorização profissional e à melhoria da prestação jurisdicional. Nesse sentido, a adoção da avaliação por competências pelo TJRO representa não apenas uma ação administrativa isolada, mas uma resposta institucional às diretrizes nacionais de modernização e qualificação da gestão de pessoas no Judiciário.

Em 2018, a política foi aprimorada com a publicação da Resolução n.º 027/2018-PR, que revogou a anterior e introduziu ajustes significativos, evidenciando o caráter evolutivo e adaptativo do modelo adotado frente às demandas da administração judiciária. A Resolução estabelece que o objetivo da avaliação é regulamentar o processo de avaliação de desempenho por competências dos servidores efetivos e comissionados, vinculando-o à progressão funcional por mérito e antiguidade.

O parágrafo único do artigo 1º traz definições centrais para o entendimento do modelo:

Art. 1º Regular o processo de avaliação de desempenho por competências dos servidores efetivos e comissionados do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, bem como a progressão funcional por antiguidade e por mérito, conforme disposto nesta Resolução. Parágrafo único.

Para os fins desta Resolução, considera-se:

I – **competência**: capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos, mediante a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes;

**II – avaliação de desempenho por competências:** instrumento de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (Res nº 27/2018, grifo nosso).

A redação do artigo 1º e seu parágrafo único revela uma concepção moderna de gestão de pessoas. A definição de competência como "capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos, mediante a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes" no inciso I reflete uma visão holística que supera a tradicional que separa o teórico e prática profissional. Tal entendimento aproxima-se da perspectiva proposta por Zarifian (2001), para quem a competência consiste na mobilização de saberes e recursos em contextos profissionais específicos, orientada à resolução de problemas reais.

Já o inciso II conceitua a avaliação de desempenho por competências como um instrumento de gestão de pessoas baseado em uma análise sistemática do desempenho do servidor. Essa análise considera as atividades executadas, metas definidas, resultados obtidos e o potencial de desenvolvimento do profissional. Com isso, o TJRO adota uma lógica avaliativa que articula desempenho atual e capacidades futuras.

Conforme o art. 2º da resolução:

A avaliação de desempenho com foco em competências é um instrumento de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (RES nº 27/2018, p. 6, grifo nosso).

O modelo de avaliação implantado pelo Tribunal estrutura-se sobre quatro dimensões centrais: competência técnica, competência comportamental, responsabilidades e metas/resultados, que são integradas por meio do Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS), calculado a partir de ponderações específicas definidas para cada ciclo avaliativo (TJRO, 2018).

Outro ponto relevante da política é a evidenciação clara de diferenciação entre a avaliação de desempenho e a avaliação por competências. Enquanto a primeira tem como foco principal a apuração objetiva dos resultados entregues em determinado período, a segunda volta-se à identificação, ao mapeamento e ao desenvolvimento dos atributos que sustentam a performance profissional (CHA) necessários ao exercício das funções e ao crescimento contínuo dos servidores. Essa diferenciação,

ao evidenciar finalidades, aplicações e perspectivas distintas, reforça o caráter estratégico da gestão por competências no TJRO.

O Quadro 8, a seguir, sintetiza essas diferenças, conforme adaptação da Resolução n. 027/2018:

Quadro 8 - Diferenciação entre as modalidades de avaliação no TJRO (continua)

CATEGORIA	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OBJETIVO	Identificar a capacidade que cada profissional tem de gerar resultados; As competências são a matéria-prima para o desempenho.	Identificar a real entrega e contribuição dos profissionais.
APLICAÇÃO	Treinamento e desenvolvimento de profissionais.	Políticas de consequências, como remuneração e evolução de carreira.
PERSPECTIVA DE ANÁLISE	Competência técnica; Competência comportamental.	Cumprimento das responsabilidades; Obtenção de resultados / cumprimento de metas.
CARACTERÍSTICA DE APLICAÇÃO	Avaliação	Apuração cartesiana/Avaliação

Fonte: Res nº 27/2018 (TJRO, 2018), adaptado pela autora (2025)

### 4.3.1 Ciclo avaliativo

O ciclo avaliativo de desempenho ocorre anualmente e constitui um dos principais instrumentos de gestão por competências da instituição. A avaliação é realizada uma vez por ano, com coleta de dados contínua ao longo do exercício.

Como sintetizou uma das gestoras entrevistadas:

O ciclo precisa ser mais do que uma obrigação burocrática. Ele deve ser uma oportunidade de aprendizado real, tanto para o servidor quanto para o gestor (G3, entrevista).

#### 4.3.1.1 Etapa do empenho

Um dos pilares críticos — e frequentemente negligenciados — do ciclo avaliativo do TJRO é a etapa de empenho, que antecede a avaliação propriamente dita (TJRO, 2018). Este estágio inicial vai além de uma mera formalidade burocrática, configurando-se como um processo essencial para a construção de compromissos mútuos entre lideranças e servidores.

Nesse contexto, a descrição de função emerge como elemento central, por explicitar as atribuições, responsabilidades e competências técnicas e comportamentais esperadas de cada cargo. A clareza desses elementos é indispensável para a definição justa de metas e critérios avaliativos. Como destacado por um gestor:

Às vezes exigem coisas que não estão no meu papel (G1, Entrevista).

Tal relato evidencia um desafio recorrente: a discrepância entre o que é formalmente previsto e o que é cobrado dos servidores. Essa dissonância compromete a percepção de justiça e transparência do processo avaliativo, podendo gerar insegurança e desmotivação.

Mais do que um procedimento formal, o empenho é concebido como um acerto, voltado à pactuação de expectativas. Um dos entrevistados ressalta:

O empenho não é papel, é conversa. Se não houve diálogo, não houve acordo (G2, Entrevista).

Esse depoimento reforça a dimensão relacional da etapa, em que a participação ativa do servidor e a corresponsabilidade da liderança são essenciais para legitimar o ciclo avaliativo como instrumento de gestão. A falta dessa escuta ativa pode prejudicar não só a avaliação, mas também o engajamento e o desenvolvimento das atividades.

Outro gestor reforça a necessidade de escopo claro no momento do empenho:

Se a competência não tiver a ver com a função, já começa errado. A avaliação vai parecer injusta desde o início (G5, Entrevista).

Dessa forma, o empenho não somente firma a avaliação, como também alinha os objetivos individuais aos da instituição, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura de responsabilização e desenvolvimento contínuo. A prática se alinha aos princípios da Resolução n.º 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que incentiva práticas participativas e colaborativas na gestão do desempenho.

#### 4.3.1.2 Avaliação

A etapa de avaliação constitui o núcleo técnico da Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. De acordo com a Resolução n.º 027/2018-PR, a avaliação adota a modalidade 180 graus + subordinados, estruturando-se a partir de três relações avaliativas: superior imediato avaliando o liderado, subordinado avaliando o superior imediato, e autoavaliação.

O modelo descrito combina diferentes perspectivas de avaliação, buscando integrar aspectos de desempenho técnico e comportamental, conforme as competências descritas nos documentos institucionais de referência. O documento normativo estabelece que o resultado da avaliação é expresso por meio do Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS), calculado a partir da ponderação dos pesos atribuídos a cada uma das relações de avaliação (TJRO, 2018, item 4).

A adoção da avaliação 180 graus com a perspectiva dos subordinados representa uma inovação em relação a modelos tradicionais de avaliação vertical, centrados exclusivamente na percepção do superior hierárquico. Ao incorporar outras fontes de informação, a política institucional reforça a ideia de que a avaliação de desempenho não é apenas um fim em si, mas uma etapa estratégica para o desenvolvimento individual e organizacional.

Nesse contexto, a autoavaliação e a possibilidade de avaliação dos gestores por suas equipes promovem a corresponsabilidade e incentivam uma cultura organizacional mais aberta ao diálogo e ao feedback, como ilustra o seguinte relato:

Saber que também seremos avaliados pelos nossos liderados muda a forma como a gente se posiciona como gestor (G4, Entrevista).

A avaliação no TJRO está estruturada em quatro dimensões interligadas, as quais refletem uma concepção holística de desempenho: competências técnicas, comportamentais, responsabilidades e metas/resultados. Até o ano de 2024, apenas as três primeiras dimensões estavam implementadas, sendo prevista, a partir de 2025, a inclusão da dimensão de metas/resultados, com o intuito de ampliar a abrangência do modelo.

A Tabela 1 apresenta os pesos atribuídos a cada dimensão nas diferentes fases do modelo:

Tabela 1 - Perspectivas e pesos nas avaliações

<b>Perspectiva de avaliação</b>	<b>Limite percentual</b>	<b>Avaliação 2014 a 2024</b>	<b>Avaliação 2025</b>
Avaliação técnica	115%	20%	20%
Avaliação comportamental	100%	40%	30%
Complexidade/Responsabilidades	120%	40%	30%
Metas/Resultados	100%	N/A	20%

Fonte: Adaptada de TJRO (2018)

Cada dimensão da avaliação é operacionalizada por meio de instrumentos e escalas específicas, conforme descrito a seguir:



▪ **Competência Comportamental:**

Avaliada com base em um Inventário Comportamental construído de forma participativa, utilizando uma Escala de Frequência de 7 níveis, com notas variando entre 0,50 e 5,00 pontos (TJRO, 2018, p. 12). Os indicadores vão desde o cumprimento das obrigações com qualidade até a promoção do desenvolvimento da equipe.

▪ **Competência Técnica:**

Refere-se aos conhecimentos e habilidades aplicadas pelo servidor no desempenho de suas funções, avaliada por uma Escala de Proficiência com 8 níveis e amplitude de até 115%, com notas variando entre 0,50 e 5,75 pontos (TJRO, 2018, p. 15).

▪ **Responsabilidades:**

Focaliza as atribuições estratégicas selecionadas pelos gestores, avaliadas por critérios como impacto dos atos e grau de autonomia, com escala que pode atingir até 6,00 pontos (TJRO, 2018, p. 17).

▪ **Metas/Resultados:**

Prevê a definição de metas institucionais com base na metodologia SMART, cuja implementação ocorrerá progressivamente a partir de 2025 (TJRO, 2018, p. 21).

Apesar da robustez conceitual da política, foram identificadas fragilidades em sua implementação, especialmente quanto à calibração dos critérios de avaliação e à interpretação dos resultados. Como aponta um gestor entrevistado:

Em 2023, quase todo mundo tirou acima de 100% em competência técnica. Só quatro servidores ficaram abaixo de 80%. Isso me preocupa: ou somos todos excelentes, ou o critério está falho (G2, Entrevista).

Esse depoimento evidencia uma possível distorção nos critérios ou na aplicação do instrumento, sugerindo que as escalas utilizadas podem não refletir com precisão as diferenças reais de desempenho. A homogeneização dos resultados compromete o papel da avaliação como ferramenta diagnóstica e formativa.

Esse depoimento evidencia uma possível distorção nos critérios ou na aplicação do instrumento, sugerindo que as escalas utilizadas podem não refletir com

precisão as diferenças reais de desempenho. A homogeneização dos resultados compromete o papel da avaliação como ferramenta diagnóstica e formativa.

Além disso, foram relatadas práticas que indicam resistência à atribuição de notas mais baixas, por receio de prejudicar a trajetória dos servidores:

Tem chefe que acha que nota baixa vai 'marcar' o servidor. Aí dá 5,0 em tudo e depois a gente não consegue identificar quem realmente precisa de capacitação (G1, Entrevista).

Esse cenário revela desafios culturais associados à avaliação, como a aversão à crítica e a dificuldade em construir uma cultura de feedback construtivo. Quando as avaliações se tornam excessivamente generosas, perdem sua efetividade para orientar ações de capacitação e desenvolvimento.

#### 4.3.1.3 Feedback

A devolutiva da avaliação, ou feedback, constitui uma etapa essencial no ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, conforme previsto na Resolução n.º 027/2018-PR, que dispõe: “§ 3º O superior imediato deverá realizar o retorno de avaliação (feedback) para todos os seus liderados no prazo fixado” (TJRO, 2018, p. 8).

Entretanto, a análise dos discursos dos gestores entrevistados revela uma dissociação entre a norma e a prática. Ao afirmar que “aproximadamente 70% dos servidores não receberam feedback formal em 2023” (G1, Entrevista), um dos gestores evidencia a não efetivação dessa etapa no cotidiano institucional, indicando um afastamento do modelo ideal.

Esse dado é reforçado por outros enunciados que atribuem ao feedback uma função central no processo avaliativo. A ausência dessa prática é compreendida, pelos entrevistados, como um fator que compromete a finalidade da avaliação, dificultando a identificação de lacunas de desempenho e o planejamento de ações de capacitação, como exemplificado na seguinte fala:

Tem chefe que acha que nota baixa vai 'marcar' o servidor. Aí dá 5,0 em tudo e depois a gente não consegue identificar quem realmente precisa de capacitação (G1, Entrevista).

Neste trecho, observa-se um posicionamento crítico à prática de uniformização das notas, indicando que a devolutiva não tem sido utilizada como instrumento de desenvolvimento profissional. O discurso evidencia uma percepção de que a

avaliação tem sido conduzida de forma protocolar, sem a devida utilização dos resultados para a gestão das competências.

Outras falas convergem ao apontar que o não oferecimento do feedback impossibilita que os servidores tenham clareza sobre seus pontos fortes e aspectos a melhorar:

O servidor precisa saber onde pode melhorar, mas sem o feedback, fica tudo no escuro (G5, Entrevista).

A devolutiva deveria ser obrigatória e acompanhada. Não adianta avaliar e guardar o resultado na gaveta (G6, Entrevista).

Esses discursos revelam que, para os entrevistados, o feedback é compreendido como uma etapa essencial para a efetividade da avaliação e para o alinhamento entre as expectativas institucionais e as ações dos servidores. Ao mesmo tempo, denunciam a fragilidade na implementação dessa prática, indicando a necessidade de acompanhamento por parte da gestão.

Dessa forma, o conjunto dos discursos analisados constrói um sentido de insatisfação com a ausência da devolutiva e reforça a percepção de que a avaliação de desempenho, sem o feedback, torna-se incompleta. A devolutiva, embora prevista normativamente, não tem sido plenamente incorporada na prática organizacional, o que representa um desafio para a consolidação da gestão por competências como política efetiva de desenvolvimento institucional.

### **4.3.2 Desenvolvimento de competências**

A análise documental da legislação interna do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), associada aos discursos colhidos nas entrevistas com gestores(as), revela um processo gradual e estruturado de institucionalização do desenvolvimento de competências no âmbito do Poder Judiciário estadual. Esse processo se fundamenta na gestão por competências e se expressa em um conjunto normativo que abrange desde diretrizes gerais de gestão de pessoas até instrumentos operacionais voltados à capacitação contínua dos servidores.

A Lei Complementar n.º 568/2010, marco normativo que institui a avaliação de desempenho por competências, define no Art. 15 que:

Art. 15. Caberá ao Tribunal de Justiça a manutenção do Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e ao aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento de competências, visando à progressão funcional e à preparação dos servidores para desempenharem

atribuições de maior complexidade e responsabilidade.” (RONDÔNIA, 2010, Art 15º).

Revela-se a preocupação que o desenvolvimento de competências não deveria ocorrer de forma isolada, mas como parte de um programa contínuo, alinhado à progressão funcional, à profissionalização do serviço público e à preparação para novos desafios. Entretanto, os relatos dos entrevistados indicam que, na prática, ainda há lacunas na tradução dessa diretriz normativa em ações efetivas:

Ainda há servidores que não sabem exatamente por que estão fazendo um curso, ou como aquilo está relacionado ao que foi apontado na avaliação (G4, Entrevista).

Com a Resolução n.º 027/2018-PR, que regulamenta o processo de avaliação de desempenho por competências, houve o aprofundamento dessa diretriz ao estabelecer que o mapeamento das necessidades de capacitação deve ser baseado nos resultados obtidos na avaliação: “Art. 2º [...] V – mapeamento da trilha de aprimoramento de competências dos servidores” (TJRO, 2018, p. 2).

A proposta é que a avaliação desempenhe um papel não apenas diagnóstico, mas orientador de percursos de desenvolvimento personalizados de acordo com as carreiras. Essa perspectiva é endossada por outro entrevistado:

O resultado da avaliação serve de base para pensar as trilhas, os cursos e até para definir quem vai ser indicado para algumas formações específicas (G5, Entrevista).

O modelo de desenvolvimento em trilhas de aprendizagem possibilita escolhas, mas também exige responsabilidade ativa para acessar e cumprir os conteúdos ofertados. Essa mudança é destacada por um gestor entrevistado:

Hoje o servidor tem mais autonomia para se desenvolver, mas também precisa ter mais iniciativa. As trilhas estão aí, mas ele tem que ir atrás (G2, Entrevista).

A publicação da Resolução n.º 142/2020-PR institui as Trilhas de Aprendizagem como instrumento estruturado de capacitação. As trilhas são definidas como:

Caminhos alternativos e flexíveis, formados por conjuntos integrados e sistematizados de recursos de aprendizagem, organizados em trajetórias orientadas para o desenvolvimento pessoal e profissional [...] associados a matrizes de competências e a referências de desempenho, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (TJRO, 2020, Art 2º, X).

A partir dessa resolução, observa-se uma tentativa de sistematizar os percursos de aprendizagem, conectando-os aos resultados da avaliação de desempenho e às estratégias institucionais. Contudo, as entrevistas indicam que a

efetividade da implementação ainda depende de fatores como engajamento gerencial, clareza dos papéis e articulação entre os setores envolvidos:

A gente sabe que a trilha está lá, que tem o PDI, mas nem sempre conseguimos fazer com que isso realmente aconteça na rotina (G6, Entrevista).

Em 2021, com a Resolução n.º 203/2021-PR, ao tratar das diretrizes para as ações de capacitação, reforça o papel da elaboração de diagnóstico técnico em articulação com os planos de desenvolvimento individual e coletivo:

Art. 3º As ações de capacitação e desenvolvimento deverão ser precedidas de diagnóstico de necessidades, articuladas com os planos de desenvolvimento dos servidores e coerentes com as atribuições dos cargos e funções, observadas as metas da unidade e os objetivos estratégicos da instituição (TJRO, 2021).

Essa norma também amplia o escopo metodológico, reconhecendo diferentes modalidades de ensino e o uso de plataformas tecnológicas. Conforme relatado por um(a) gestor(a), essa diversificação tem possibilitado avanços importantes:

Hoje temos cursos presenciais, online, híbridos, e conseguimos alcançar com mais facilidade servidores que estão em comarcas do interior (G2, Entrevista).

Essa ênfase na iniciativa individual é reforçada pela Resolução n.º 203/2021-PR, que explicita em seu Art. 6º, inciso IV, entre os objetivos das ações de capacitação: “fomentar a corresponsabilidade de gestores, gestoras, servidores e servidoras quanto à efetiva participação nas ações de capacitação” (TJRO, 2021, n.p.).

O uso do termo corresponsabilidade sugere uma divisão de papéis: cabendo à instituição disponibilizar meios, mas cabe também ao indivíduo aderir, se engajar e aplicar o que aprende. Essa concepção aproxima o TJRO de modelos contemporâneos de gestão de pessoas, baseados na ideia de que o desenvolvimento profissional é um processo compartilhado e contínuo.

No entanto, as entrevistas revelam que a internalização dessa lógica de autorresponsabilização ainda está em processo de consolidação:

Nem todos os servidores percebem que o desenvolvimento depende também deles. Ainda há uma visão de que tudo tem que vir pronto, e que a participação é mais uma exigência do que uma oportunidade (G5, Entrevista).

Percebe-se a existência de uma política de desenvolvimento de capacitação embasada em princípios atuais de gestão pública, com forte base legal e normativa. Sugerindo uma possível mudança de paradigma de um direcionamento que partia da

formação reativa para uma postura ativa e autônoma de desenvolvimento para o servidor, que ainda encontra resistências culturais.

No conjunto, os documentos analisados revelam um esforço normativo consistente para alinhar as ações de desenvolvimento às estratégias da organização e ao perfil funcional dos(as) servidores(as). Entretanto, as entrevistas indicam que, embora a estrutura formal esteja consolidada, sua efetividade ainda depende da capacidade de integração entre as áreas envolvidas, do fortalecimento da comunicação institucional e do acompanhamento contínuo dos efeitos das ações formativas.

#### 4.3.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento constitui-se como um direcionador entre a avaliação de desempenho por competências e o desenvolvimento contínuo dos servidores. De acordo com a Resolução n.º 027/2018-PR, complementada pela Resolução n.º 203/2021, os resultados obtidos nas avaliações de desempenho servem como base para a identificação de lacunas de competências a serem supridas por meio de ações formativas (TJRO, 2018, 2021).

Conforme a norma, serão consideradas prioritárias para fins de capacitação institucional as competências que apresentarem *gap* igual ou superior a 20%, ou seja, discrepância entre o desempenho esperado e o efetivamente demonstrado. Já as lacunas inferiores a esse percentual deverão ser trabalhadas por meio de instrumentos individuais de desenvolvimento, como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o Plano de Orientação Profissional e Pessoal (Poppe) (TJRO, 2018). Esse direcionamento revelava a prioridade das ações de capacitação às áreas e temáticas que mais necessitavam de acordo com o *gap*.

Tais enunciados revelam um alinhamento entre a prática de levantamento e a função estratégica atribuída à avaliação à Resolução n.º 203/2021-PR, que dispõe sobre o planejamento das ações de capacitação no TJRO. O Art. 5º da norma define que a elaboração do Diagnóstico das Competências a serem desenvolvidas será composta pelas seguintes atividades:

- I - levantamento das necessidades de capacitação das unidades organizacionais;
- II - identificação de competências perante o Programa Gestão por Competências;
- III - seleção das ações de capacitação, conforme prioridades e necessidades organizacionais;
- IV - identificação do público-alvo para as ações de capacitação, considerando os requisitos e as competências exigidas para o desempenho das atribuições de cada unidade organizacional;
- V - identificação de capacitações necessárias para os projetos institucionais. (TJRO, 2021).

Essa sistematização destaca que o levantamento das necessidades é um processo técnico e articulado, envolvendo o cruzamento dos dados avaliativos, análise de competências identificadas, definição de prioridades e identificação de públicos estratégicos. A execução dessa etapa é atribuída à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), por meio da Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras (Diadec), a partir das informações obtidas com a avaliação de desempenho e com a atuação direta das unidades.

Nas entrevistas, os gestores reforçam que o processo de levantamento tem se tornado mais estruturado, com uso de dados concretos para embasar a programação anual das capacitações:

A gente cruza os dados das avaliações com os temas que mais apareceram nas lacunas, isso ajuda a montar a programação de cursos do ano seguinte (G3, Entrevista).

Hoje, o processo de avaliação já está bem integrado com o levantamento das necessidades. A gente sabe o que precisa melhorar e em quem focar (G6, Entrevista).

Tais enunciados indicam uma valorização crescente do uso de dados na gestão de pessoas, buscando promover decisões mais alinhadas às reais necessidades organizacionais. No entanto, os discursos também revelam desafios, especialmente no que se refere à comunicação dos resultados das avaliações aos(as) servidores(as), como aponta o seguinte relato:

Às vezes falta uma devolutiva mais clara para o servidor sobre como aquilo que apareceu na avaliação vai ser trabalhado (G2, Entrevista).

Esse enunciado indica a presença de uma lacuna comunicacional no processo, sugerindo que, embora os dados sejam utilizados para orientar as ações formativas, nem sempre os servidores têm clareza sobre o vínculo entre o resultado da avaliação e as oportunidades de desenvolvimento. Essa percepção aponta para a necessidade de maior transparência e retorno ao avaliado.

### 4.3.3 Evolução estrutural da gestão da política de competências

A análise documental da gestão da Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências no TJRO revela uma trajetória de amadurecimento institucional, marcada pela elevação do nível hierárquico das instâncias responsáveis, bem como pela ampliação da integração entre governança, planejamento estratégico e gestão de pessoas.

Durante o período inicial de implementação do Programa Gestão por Competências em 2014–2015, a condução da política era atribuída à Coordenadoria de Planejamento (Coplan) e ao Departamento de Recursos Humanos (DRH). A elaboração do modelo ficou sob responsabilidade da Coordenadoria de Modernização e Gestão Estratégica (CMGE/Coplan) e da Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal (Decap/DRH). Essa configuração institucional demonstrava uma atuação predominantemente técnica e operacional, com ênfase na modernização de processos e na qualificação dos servidores, como evidencia o depoimento de um gestor:

No começo, a avaliação era tratada como uma demanda do RH, uma coisa mais de rotina (G1, Entrevista).

Nesse estágio inicial, a política apresentava um caráter funcional e segmentado, limitada à atuação das áreas técnicas, sem articulação significativa com a estratégia institucional.

No período de 2018–2019, houve a revisão em que pode se observar uma significativa mudança, com a elevação do nível hierárquico das instâncias envolvidas. A coordenação passou a ser responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica (Sepog) e da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). A responsabilidade pela elaboração do modelo foi assumida pela Coordenadoria de Modernização e Gestão de Processos (CMGP/Sepog) e pelo Departamento de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras (Deadec/SGP). Essa mudança representa uma transição de uma abordagem operacional para uma perspectiva mais estratégica, articulando os instrumentos de gestão de pessoas ao planejamento institucional. Essa evolução foi percebida por um dos entrevistados:

Quando a Sepog entrou na coordenação, já senti que havia mais articulação com o planejamento institucional (G1, Entrevista).



Esse segundo momento sinaliza o início da consolidação da política de competências como um instrumento transversal, ganhando visibilidade no planejamento organizacional e deixando de ser percebida como atribuição exclusiva da área de recursos humanos.

No ciclo 2022–2023, verifica-se a mudança do processo de institucionalização da política, com a coordenação atribuída ao Gabinete de Governança (GGOV), em conjunto com a SGP. A elaboração foi conduzida pela Coordenadoria de Modernização Institucional (CMI/GGOV) e pela Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras (Diadec/SGP). A presença do GGOV, instância estratégica vinculada à supervisão organizacional, evidencia a inserção da política de competências no sistema de governança institucional, como ilustra um relato:

Hoje, está no radar da alta gestão, tem acompanhamento direto do Gabinete de Governança (G1, Entrevista).

Essa reconfiguração reflete um movimento de centralização da política de competências em órgãos de maior hierarquia decisória, como o GGOV, que possuem maior capacidade de articulação institucional, formulação estratégica e supervisão integrada. Tal movimento está alinhado à implementação da perspectiva da avaliação de metas, que exige a conexão entre o desempenho individual de servidores e os resultados organizacionais. Ao elevar a política ao nível da governança, o TJRO sinaliza que o desenvolvimento de competências deixou de ser tratado como um fim em si mesmo, passando a ser compreendido como instrumento institucional.

Nesse contexto, a gestão por competências deixa de estar isolada na esfera da capacitação para se integrar a um modelo de gestão estratégica, operando como mecanismo de alinhamento entre planejamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas. Essa mudança é percebida na fala de um gestor da área, que destaca:

Apesar das mudanças, a política nunca perdeu o foco no servidor. Mas hoje ela está mais estruturada, com planejamento e supervisão mais integrada (G4, Entrevista).

O depoimento evidencia que, embora o foco no desenvolvimento do servidor tenha sido mantido ao longo do tempo, houve um salto qualitativo na forma como a política é gerida. A ênfase em estruturação, planejamento e supervisão aponta para uma institucionalização mais robusta e integrada, coerente com os princípios de uma administração pública voltada para resultados e sustentada por dados.

O Quadro 9 a seguir sintetiza essa trajetória:

Quadro 9 - Responsabilidade institucional pela gestão da política de competências no TJRO

<b>Período</b>	<b>Responsável pela Gerência da Política</b>	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Características da Percepção Institucional</b>
<b>2014–2015</b>	COPLAN / DRH	Coordenação / Departamento	Visão mais operacional, com foco na modernização e capacitação técnica.
<b>2018–2019</b>	SEPOG / SGP	Secretaria	Visão estratégica integrada, associando planejamento e gestão de pessoas.
<b>2022–2023</b>	GGOV / SGP	Gabinete / Secretaria	Visão institucional e de governança, com foco na supervisão estratégica.

Fonte: Res nº 27/2018 (TJRO, 2018), adaptado pela Autora (2025)

Do ponto de vista organizacional, essa mudança da condução de coordenações e departamentos para secretarias e, posteriormente, gabinetes, expressa um avanço na maturidade institucional da política de competências, que passa a ser concebida como parte integrante do modelo de gestão organizacional e de governança pública, e não apenas como uma prática limitada à área de capacitação ou recursos humanos. A análise documental, triangulada com os discursos, revela que a política deixou de ser tratada como um instrumento operacional vinculado exclusivamente à capacitação para se tornar um componente estratégico da gestão do desempenho e da geração de valor público.

## 4.4 GPC COMO MODELO DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO TJRO

A presente análise documental tem como objetivo examinar como as orientações sugeridas pelo CNJ, especialmente no Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (2016), foram assimiladas e adaptadas no contexto do TJRO, conforme demonstrado nas Resoluções nº 027/2018-PR, que estabelece o Sistema de Gestão por Competências no âmbito do TJRO, e nº 121/2019-PR que institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. A análise se fundamenta na comparação direta de conceitos e estruturas normativas, buscando verificar o grau de aderência entre as recomendações nacionais e as práticas efetivamente regulamentadas no TJRO.

Segundo Silva *et al.* (2014), a adoção de um modelo de gestão por competências pressupõe um processo estruturado que se inicia com a definição das estratégias organizacionais com base na missão, visão e objetivos da instituição. Na sequência, recomenda-se o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, seguido do mapeamento de competências, o qual visa alinhar as capacidades desejadas com aquelas efetivamente presentes nos profissionais da organização, possibilitando um processo contínuo de desenvolvimento institucional.

No âmbito do Poder Judiciário, o CNJ, com o intuito de padronizar e orientar esse processo nos diferentes tribunais, publicou o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (2016). O material foi desenvolvido com base em práticas já consolidadas em instituições públicas e privadas, reunindo contribuições teóricas e empíricas

Para o conceito de competências, a comparação entre os documentos mostra que o TJRO adotou uma definição semelhante à do CNJ em seus normativos, evidenciando um alinhamento conceitual. O Quadro 10, a seguir, sintetiza essa aproximação por meio das definições formais de “competência” encontradas em cada documento:

Quadro 10 – Definições de competência: Guia do CNJ *versus* TJRO

<b>Origem</b>	<b>Definição de Competência</b>
Guia do CNJ (2016)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário (CNJ, pág. 16).
Resolução 027/2018-PR (TJRO)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos, mediante a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (TJRO, 2018, Art. 1º, I).
Resolução 121/2019-PR (TJRO)	Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais (TJRO, 2019, Art. 2º, X).
Resolução 142/2020-PR (TJRO)	É a capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma transdisciplinar, conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades psicofísicas, transferidos para novas situações; classificadas como: a) Competência global: competências institucionais comuns a todos os servidores da instituição, com características transversais; e, b) Competência setorial: competências comuns a um público específico e que envolvem a mesma unidade ou atribuições (TJRO, 2020, Art 2º, III).

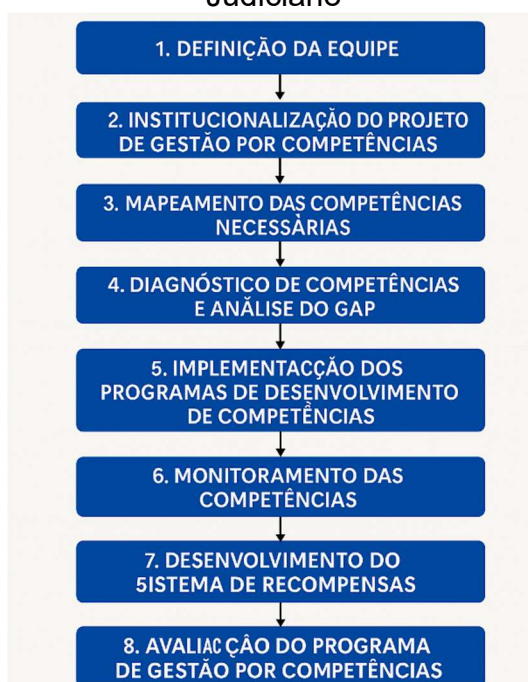
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise evidencia que as definições de competência adotadas pelo TJRO nas Resoluções nº 027/2018-PR e nº 121/2019-PR apresentam diferenciações em relação ao referencial estabelecido pelo CNJ em 2016, demonstrando um processo de adaptação institucional do conceito. Enquanto o Guia do CNJ define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, traz um foco no alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, o TJRO introduz nuances importantes em sua conceituação. A Resolução 027/2018-PR do TJRO mantém a estrutura básica de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém apresenta o enfoque para a "capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos", evidenciando uma preocupação com a efetividade organizacional. Já a Resolução 121/2019-PR avança nessa adaptação ao incorporar explicitamente os valores como elemento constitutivo das competências, ampliando o modelo original do CNJ para CHAV (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores), e reforçando a necessidade de mobilização desses elementos para o atingimento de resultados organizacionais.

Essa evolução conceitual demonstra um movimento de apropriação e ressignificação do modelo proposto pelo CNJ, em que o núcleo essencial da definição é preservado, mas adapta as suas necessidades específicas de gestão. A introdução do termo "valores" em 2019 demonstra uma maturidade na aplicação do modelo, refletindo uma compreensão mais abrangente das competências como fenômeno que transcende a esfera técnica para incorporar dimensões culturais e éticas. Ademais, a ênfase direcionada à geração de resultados, presente em ambas as resoluções do TJRO, mas ausente na definição do CNJ, sugere uma orientação mais voltada para a eficiência operacional.

Além da convergência conceitual, também é possível identificar uma aderência parcial às etapas metodológicas propostas pelo CNJ para a implementação da gestão por competências. O Guia (2016) apresenta oito etapas fundamentais, organizadas em um fluxo contínuo e cíclico, o que reforça a ideia de um processo dinâmico e integrado à estratégia organizacional. Essas etapas envolvem desde o alinhamento estratégico inicial até o monitoramento e a revisão do modelo, indicando a necessidade de constante retroalimentação e atualização das ações desenvolvidas. A Figura 4, a seguir, ilustra esse encadeamento proposto pelo CNJ.

Figura 4 – Etapas de implementação da gestão por competências do CNJ no Poder Judiciário



Fonte: Elaborada pela autora (2025), baseada no CNJ (2016)

Realizada a comparação entre as diretrizes estabelecidas pelo CNJ e os normativos internos do TJRO, observa-se que há convergências significativas, bem como algumas lacunas na implementação. Na sequência, o Quadro 11 apresenta uma análise comparativa entre as etapas metodológicas descritas no Guias do CNJ e as disposições normativas do TJRO, possibilitando uma visualização detalhada do grau de aderência institucional às diretrizes nacionais.

Quadro 11 – Comparativo entre as etapas do modelo de gestão por competências do CNJ e a implementação no TJRO (continua)

Etapa (Guia CNJ)	Definição – Guia CNJ (2016)	Implementação	Norma
Institucionalização do Projeto de Gestão por competências	Formalização do projeto na instituição, com apoio da alta administração.	Art. 1º Regular o processo de avaliação de desempenho por competências dos servidores efetivos e comissionados do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, bem como a progressão funcional por antiguidade e por mérito, conforme disposto nesta Resolução.	Res. 027/2018, art. 1º.

Quadro 11 – Comparativo entre as etapas do modelo de gestão por competências do CNJ e a implementação no TJRO (continuação)

Etapa (Guia CNJ)	Definição – Guia CNJ (2016)	Implementação	Norma
Mapeamento das Competências Necessárias	Identificação das competências requeridas para cargos e funções.	Art. 3º O mapeamento de competências será realizado com base nas atribuições dos cargos e funções.	Res. 027/2018, art. 4º
Diagnóstico de Competências e Análise do GAP	Verificação das lacunas entre competências existentes e desejadas.	Art. 2º São finalidades da avaliação de desempenho: III - identificação e entendimento das lacunas de desempenho dos servidores;	Res. 027/2018, art 2º, III.
Implementação de Programas de Desenvolvimento de Competências	Elaboração de ações de capacitação para suprir lacunas identificadas.	As competências que apresentarem <i>gap</i> inferior a 20% são consideradas como lacunas de treinamento e poderão se trabalhadas pelos(as) gestores(as) no PDI (Plano de Desenvolvimento Individual do servidor) ou POPPE (Plano de Orientação Profissional e Pessoal do servidor), mas não serão priorizadas em termos de ações institucionais de desenvolvimento de pessoas.	027/2018-PR - Anexo I: Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. Pág.22.
Implementação de Programas de Desenvolvimento de Competências	Elaboração de ações de capacitação para suprir lacunas identificadas.	Art. 2º São finalidades da avaliação de desempenho: VI - melhor direcionamento dos recursos de capacitação;	Res. 027/2018, art 2º, VI.
Monitoramento das Competências	A revisão do ciclo de avaliação possibilita o aperfeiçoamento do processo avaliativo.	Art. 6º São diretrizes para o acompanhamento de magistrados e servidores: II acompanhamento do desempenho: promoção contínua de ações de capacitações direcionadas à área de atuação, orientando o crescimento na carreira com foco nos resultados e competências;	Res. 121/2019-PR, art 6º, II.
Monitoramento das Competências	A revisão do ciclo de avaliação possibilita o aperfeiçoamento do processo avaliativo.	Art. 6º São diretrizes para o acompanhamento de magistrados e servidores: V – desenvolvimento educacional: orientação para aprendizado de longo prazo, utilizando Trilhas de Aprendizagem e promoção de ações fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário;	Res. 121/2019-PR, art 6º, V.

Quadro 11 – Comparativo entre as etapas do modelo de gestão por competências do CNJ e a implementação no TJRO (conclusão)

Etapa (Guia CNJ)	Definição – Guia CNJ (2016)	Implementação	Norma
Desenvolvimento do Sistema de Recompensas	Estabelecimento de reconhecimento vinculado ao desempenho e competências.	Art.10. O servidor estável concorrerá à progressão funcional, a cada dois anos, no respectivo mês de ingresso no seu cargo atual, sendo: II – 1 (um) padrão, por mérito, desde que atingida a pontuação necessária nas avaliações de desempenho..	Res. 027/2018, art. 10º, II.
Desenvolvimento do Sistema de Recompensas	Estabelecimento de reconhecimento vinculado ao desempenho e competências.	O resultado da avaliação de desempenho do(a) servidor(a) poderá ser considerado como critério para preenchimento de cargo comissionado ou função gratificada.	027/2018-PR - Anexo I: Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. Pág.23.
Avaliação do Programa de Gestão por Competências	Avaliação contínua da eficácia do programa para ajustes e melhorias.	Esta política deverá ser revista anualmente, visando refletir a modernização das práticas institucionais de gestão de pessoas e favorecer o aperfeiçoamento de regras que contribuam para uma avaliação justa a todos(as) os(as) servidores(as).	027/2018-PR - Anexo I: Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. Pág.23.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado do CNJ (2016)

A análise documental revela que as diretrizes do CNJ vêm sendo implementadas na GPC, apresentando diferentes níveis de consolidação nas diversas etapas do processo. Observa-se que o tribunal demonstra maturidade e comprometimento institucional em aspectos fundamentais, como a institucionalização da GPC com apoio da alta administração, de acordo com o estabelecido no artigo 1º da Resolução nº 027/2018-PR. O mapeamento completo de competências, previsto no artigo 4º da mesma resolução, assim como a existência de programas de desenvolvimento bem estruturados (PDI e Poppe), descritos em seu Anexo I, indicam uma sólida base normativa e operacional para a gestão de pessoas por competências.

No entanto, também são identificadas áreas que demandam um aprimoramento contínuo. A identificação de *gaps* de competências, embora prevista no artigo 2º, inciso III da Resolução nº 027/2018-PR, ainda carece de maior sistematização e aprofundamento metodológico. O monitoramento de desempenho, estabelecido no artigo 6º da Resolução nº 121/2019-PR, apresenta-se como aspecto relevante que requer maior integração com ações corretivas e o desenvolvimento profissional.

Embora o sistema de recompensas esteja bem estruturado e vinculado à progressão funcional, conforme artigo 10 e Anexo I da Resolução nº 027/2018-PR, a avaliação global do programa poderia ser fortalecida com a implementação de indicadores mais objetivos para mensurar sua efetividade.

Esses achados demonstram que foi alcançado um estágio maduro na implementação da GPC, com significativo alinhamento às diretrizes nacionais, posicionando-se como um caso significativo para o estudo da gestão por competências no Poder Judiciário brasileiro. Contudo, o aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação de impacto e feedback, assim como o estabelecimento de uma equipe dedicada à gestão contínua do programa, representam oportunidades importantes para consolidar ainda mais esse modelo de gestão na instituição.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O presente estudo teve como objetivo central analisar como a adoção da avaliação de desempenho com foco em competências tem influenciado o modelo de Gestão por Competências (GPC) no Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), tendo contando também com as orientações normativas e indutivas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Partiu-se do entendimento de que a GPC representa uma estratégia contemporânea de gestão de pessoas que busca alinhar as competências individuais e coletivas dos servidores aos objetivos estratégicos das organizações públicas, em uma perspectiva de desenvolvimento contínuo, inovação institucional e eficiência no serviço prestado à sociedade.

Antes da atuação normativa do CNJ, as iniciativas relacionadas à Gestão por Competências (GPC) no TJRO encontravam-se fundamentalmente restritas à esfera da capacitação técnica, com foco em treinamentos e ações de capacitação, geralmente reativas às demandas locais, ainda desvinculadas de um planejamento institucional estruturado. Não havia, até então, uma política consolidada que integrasse mapeamento de competências, avaliação de desempenho, trilhas de aprendizagem e gestão de carreiras de forma articulada. A ausência de uma visão sistêmica da gestão de pessoas limitava o alcance estratégico das ações, conduzidas de maneira setorial, desarticulada e com baixa conexão com os objetivos organizacionais mais amplos. Foi nesse cenário que o modelo de GPC começou a ser concebido no TJRO, ainda de forma incipiente, como uma possibilidade de modernização da gestão de pessoas e alinhamento com práticas mais contemporâneas de administração pública.

A partir da publicação das Resoluções nº 192/2014 e nº 240/2016 pelo Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceram diretrizes para a Política Nacional de Gestão de Pessoas e para a institucionalização da GPC no âmbito do Poder Judiciário, observou-se um processo de estruturação formal da política no TJRO. A adoção dessas normativas conferiu maior legitimidade e respaldo técnico às iniciativas locais e reconhecimento institucional promovidos pelo CNJ. No entanto, o alinhamento aos marcos normativos nacionais também impôs desafios relevantes, sobretudo no que diz respeito à adequação dos modelos às realidades específicas do tribunal,

exigindo a construção de soluções contextualizadas que considerassem as particularidades históricas, culturais, organizacionais e estruturais da instituição.

A pesquisa permitiu alcançar os objetivos específicos propostos, quais sejam: (1) descrever o processo de implementação da GPC no TJRO; (2) caracterizar a avaliação de desempenho por competências no âmbito da instituição; e (3) analisar a influência do modelo proposto pelo CNJ sobre as práticas locais. A articulação desses objetivos revelou que a avaliação de desempenho se tornou um eixo estruturante da gestão de pessoas no tribunal, com impactos perceptíveis na cultura organizacional, nos processos de capacitação e nas políticas de movimentação e reconhecimento de servidores. A adoção dessa lógica avaliativa favoreceu uma gestão mais orientada por dados, permitindo que os resultados obtidos nas avaliações subsidiassem decisões gerenciais mais fundamentadas.

Verificou-se, que a política de GPC no TJRO evoluiu significativamente em termos normativos e técnicos, mas ainda carece de maior institucionalização do ponto de vista organizacional. As atribuições relacionadas à gestão por competências estão dispersas entre diferentes setores, sem uma equipe gestora formalizada e dedicada à coordenação da política, conforme recomendado pelo próprio CNJ. Essa lacuna compromete a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas e fragiliza a governança da GPC, limitando seu alcance e efetividade.

Outro desafio identificado refere-se à ausência de um sistema estruturado de monitoramento e avaliação da política em si. Embora a avaliação de desempenho esteja consolidada como prática institucional, os impactos da GPC enquanto política pública ainda não são acompanhados por indicadores específicos. Não há, por exemplo, métricas que permitam aferir a evolução das competências ao longo do tempo, a efetividade das capacitações realizadas, ou a correlação entre o desenvolvimento dos servidores e os resultados organizacionais. A ausência desses instrumentos dificulta a retroalimentação do sistema e compromete o aprimoramento contínuo da política.

Apesar dessas limitações, a experiência do TJRO oferece importantes aprendizados para o Poder Judiciário e para a administração pública em geral. Em primeiro lugar, demonstra que é possível implementar um modelo de GPC mesmo em contextos marcados por resistências culturais, limitações estruturais e escassez de recursos humanos especializados. Em segundo lugar, evidencia que a articulação entre avaliação de desempenho, capacitação e planejamento estratégico pode

conferir maior robustez à gestão de pessoas, desde que acompanhada por mecanismos de participação, transparência e reconhecimento.

Nesse sentido, recomenda-se que o TJRO adote medidas para fortalecer a dimensão humana da GPC, de modo a equilibrar as exigências de eficiência com a valorização do servidor. As propostas, conforme a orientação do CNJ, incluem:

1. **Fortalecer os processos de feedback e devolutiva:** é necessário fortalecer os momentos formais de retorno, nos quais os servidores possam compreender seus resultados, identificar pontos de melhoria e elaborar planos de desenvolvimento personalizados.
2. **Criar uma equipe gestora multidisciplinar dedicada à GPC:** a formalização de um comitê ou unidade específica, com competências claras e atuação transversal, pode ampliar a capacidade de articulação da política e garantir sua sustentação no médio e longo prazo.
3. **Integrar os resultados das avaliações a políticas de reconhecimento e progressão funcional:** ao vincular o desempenho por competências a incentivos concretos, como bolsas de estudo, participação em eventos e promoções, a política ganha legitimidade e sentido para os avaliados.
4. **Promover ações de comunicação interna e construção de sentidos compartilhados:** para que a GPC seja percebida como instrumento de crescimento e desenvolvimento, diferenciada do controle, é fundamental envolver os servidores na construção das políticas, por meio de oficinas, escutas e canais participativos.
5. **Implantar um sistema de monitoramento e avaliação de impacto da política:** o desenvolvimento de indicadores específicos e de um painel gerencial pode subsidiar ajustes estratégicos e assegurar maior efetividade à GPC.

Por fim, é importante destacar as limitações deste estudo. A investigação concentrou-se em um único tribunal, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, a perspectiva dos avaliados foi apenas parcialmente explorada, já que o foco recaiu sobre os gestores e documentos institucionais. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras adotem abordagens comparativas entre diferentes tribunais e aprofundem a escuta dos servidores, especialmente no que tange às suas percepções sobre o processo avaliativo e seu impacto na trajetória profissional.

Conclui-se que a adoção da avaliação de desempenho por competências no TJRO provocou uma reconfiguração significativa na forma como a gestão de pessoas é concebida e praticada na instituição. Se, por um lado, a política fortaleceu a racionalidade técnica e a vinculação com os objetivos estratégicos, por outro, trouxe consigo o risco da instrumentalização, esvaziando a dimensão formativa e participativa que deve caracterizar a GPC. O desafio posto, portanto, é encontrar um equilíbrio sustentável entre desempenho institucional e desenvolvimento humano, evitando que a busca por resultados sufoque a valorização das pessoas.

A experiência do TJRO é exemplar dos dilemas enfrentados pela administração pública contemporânea, que precisa inovar, ser eficiente e, ao mesmo tempo, preservar a centralidade do servidor como sujeito da política pública. Espera-se que este trabalho contribua para ampliar o debate acadêmico e institucional sobre a Gestão por Competências, inspirando práticas que conciliem técnica, ética e sensibilidade social na condução das políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

## Referências

- AMARAL, J. L. Gestão por competências no setor público: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 685-706, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000400007>. Acesso em: 15 jan 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro). 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, F. R.; SANTOS, R. K. P.; SANTOS, M. L.; PESSANHA, M. L. S. Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 11-20, 2022. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002>. Acesso em: 01 mar 2025.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019a.
- BERGUE, S. T. **Gestão por competências no setor público: fundamentos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262457088\\_Gestao\\_de\\_competencias\\_e\\_gestao\\_de\\_desempenho\\_tecnologias\\_distintas\\_ou\\_instrumentos\\_de\\_um\\_mesmo\\_construto](https://www.researchgate.net/publication/262457088_Gestao_de_competencias_e_gestao_de_desempenho_tecnologias_distintas_ou_instrumentos_de_um_mesmo_construto). Acesso em: 10 jan. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25 jan. 2025.
- CALDAS, M. P. Cultura brasileira e fascínio com o estrangeiro. In: WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CAVALCANTE, M. J. M. **Relação entre a gestão por competências e o processo remuneratório: o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**. 2011. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2011. Disponível em <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/507>. Acesso em: 25 mar 2025.
- CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estrutura e funcionamento dos Tribunais de Justiça**. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>. Acesso em: 25 jan 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. Volume 1. Brasília: CNJ, 2017. ISSN: 2527-144X. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. Brasília: CNJ, 2018. ISSN: 2527-144X. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 192**, de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2014. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_comp\\_192\\_08052014\\_25032019140503.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf). Acesso em: 29 set. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 240**, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1906302021070160de1236aab1e.pdf>. Acesso em: 29 set. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de pessoas, liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46, Nº4, 2006.p. 46-64.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp. p. 183-196, 2001Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>. Acesso em: 21 fev. 2025.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. (Tradução Pedrinho A. Guareschi). 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, 1998.

LIMA, M. L. S.; SILVA, A. P. Gestão de pessoas no setor público: competências e desempenho. **Cadernos de Administração Pública**, v. 20, n. 1, p. 77-98, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122015000100008>.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

ODELIUS, C. C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 145-174.

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

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

POZZI, J. P. **As alterações na gestão do trabalho no Poder Judiciário**: uma análise a partir da criação do CNJ e da implantação do Planejamento Estratégico. 2023. [Dissertação de Mestrado] – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <http://www.bdt.d.uerj.br/handle/1/22197>. Acesso em: 03 mar. 2025.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 568**, de 21 de dezembro de 2010. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/LC568%20-%20REVOGADA.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 92**, de 3 de novembro de 1993. Dispõe sobre o plano de carreiras, cargos e salários dos servidores do Poder Judiciário do Estado. Diário Oficial do Estado de Rondônia, Porto Velho, 1993.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n.º 1.259**, de 26 de janeiro de 2024: altera a Lei Complementar n.º 68, de 9 de dezembro de 1992, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado de Rondônia. Porto Velho, 2024. Disponível em: <https://sapl.al.ro.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2024/12432/lc1259.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2025.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça de Rondônia. **Dados institucionais e estrutura organizacional**. Porto Velho: TJ-RO, 2025. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/>. Acesso em: 25 jan. 2025.

SILVA, M. P.; MELLO, A. G.; TORRES, R. M. Gestão por competências: uma análise do comportamento organizacional no setor público. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 8, n. 2, p. 35-52, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200003>. Acesso em: 10 mar 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança e gestão de pessoas na administração pública brasileira**. Brasília: TCU, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON). **Cursos e capacitações**. Porto Velho: TJ-RO, 2023. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/emeron>. Acesso em: 25 out. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 027/2018-PR**: dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores ocupantes de cargo efetivo do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Porto Velho, 2018. Disponível em: [https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n.027-2018-PR-Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Desempenho.pdf](https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n.027-2018-PR-Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_Desempenho.pdf). Acesso em: 01 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 002/2015-PR**: institui o Programa de Gestão por Competências no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Porto Velho, 2015. Disponível em: [https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/APznzaaLlg37gFNke-1ko1emobRbJYBJct6IIWj-oDfkfdjQUXoqBqCh2F00YNixAK8zMBR1GumKobya3yTTvvM-UKgw8LROBEyHfnbhXoFYuhKKDKxVj6rt1DGPvo3M3N7idIfKlays54iMTPp\\_Kqbrfgg9c3zB-z54kZNApP0Dc1DtIKG08NSQpc4fdsEX9RtMtLMXturjdBf1UAoaH.pdf](https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/APznzaaLlg37gFNke-1ko1emobRbJYBJct6IIWj-oDfkfdjQUXoqBqCh2F00YNixAK8zMBR1GumKobya3yTTvvM-UKgw8LROBEyHfnbhXoFYuhKKDKxVj6rt1DGPvo3M3N7idIfKlays54iMTPp_Kqbrfgg9c3zB-z54kZNApP0Dc1DtIKG08NSQpc4fdsEX9RtMtLMXturjdBf1UAoaH.pdf). Acesso em: 01 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 142/2020-TJRO**: institui as Trilhas de Aprendizagem como metodologia para o desenvolvimento de competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Porto Velho, 2020. Disponível em: [https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n.142-2020-TJRO-Trilhas\\_de\\_Aprendizagem.pdf](https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n.142-2020-TJRO-Trilhas_de_Aprendizagem.pdf). Acesso em: 01 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 203/2021-TJRO**, de 6 de outubro de 2021: dispõe sobre as ações de capacitação dos servidores e servidoras do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Porto Velho, 2021. Disponível em: [https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n.203-2021-TJRO-A%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_capacita%C3%A7%C3%A3o\\_dos\\_servidores\\_e\\_servidoras\\_do\\_TJRO.pdf](https://cdn.tjro.jus.br/portal-tjro/legados/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n.203-2021-TJRO-A%C3%A7%C3%B5es_de_capacita%C3%A7%C3%A3o_dos_servidores_e_servidoras_do_TJRO.pdf). Acesso em: 01 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. **Gestão por Competência**. 2018. Duração: 10:03. Disponível em: [https://youtu.be/8M\\_h05W7eQM?si=5oGSaYEd31DuPr7J](https://youtu.be/8M_h05W7eQM?si=5oGSaYEd31DuPr7J). Acesso em: 25 jan 2025.

VERGARA, S. C. **Relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

VIEIRA, J. L.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Judiciário**. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.



## **APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido**

**PESQUISA: DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA: Transformações no Modelo de Gestão de Pessoas**

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Jessica Muniz Bezerra. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre você e seu cotidiano de trabalho. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão gravadas e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas, antes, colaborará para a análise da adoção da avaliação de desempenho com foco em competências no Tribunal de Justiça de Rondônia reflete uma mudança organizacional, destacando as implicações dessa transição no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas e na adaptação das competências às necessidades institucionais. Esclarecemos também que a entrevista será gravada e sua participação é voluntária. Caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer perguntas que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser feito junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco.

Se você concordar em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e pedimos que assine no espaço indicado a seguir, confirmando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e usos dos seus resultados.

**ENTREVISTADORA**

Jessica Muniz Bezerra

**ENTREVISTADO(A)**

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Preparação para a entrevista:

- ✓ Apresentar o objetivo geral da pesquisa de forma sucinta, fornecendo mais detalhes caso solicitado.
- ✓ Solicitar autorização para a gravação da entrevista, enfatizando que todas as respostas serão mantidas em sigilo e que os participantes não serão identificados nos resultados.

### 1. Contextualização e Implementação

#### 1. Processo de Implementação

- *Como foi conduzido o processo de implementação da avaliação por competências no TJRO?*

Que etapas podem ser consideradas as etapas-chave?

Quais os principais desafios enfrentados?

Como a resistência dos servidores foi gerenciada, se houve?

#### 2. Definição de Competências

- *Como os critérios e metodologias para definir as competências avaliadas foram estabelecidos?*

Como a resistência dos servidores foi gerenciada, se houve?

Essas competências foram alinhadas às estratégias do TJRO? De que forma?

Houve participação dos servidores ou suas lideranças na definição dessas competências?

### 2. Gestão por Competências

#### 3. Impacto na Gestão

- *Como a implementação da avaliação por competências alterou a gestão de pessoas no TJRO?*

O foco passou da mensuração para o desenvolvimento contínuo? Ou houve outro enfoque?

Como as mudanças na cultura organizacional foram percebidas?

#### 4. Benefícios Identificados

- *Quais os primeiros benefícios trazidos pela avaliação por competências?*

Houve ganhos em eficiência, alinhamento estratégico ou desenvolvimento de equipes?

Como as competências dos servidores passaram a atender melhor às demandas institucionais?

#### 5. Dificuldades e Limitações

- *Quais foram as principais barreiras pós-implementação?*

Houve impactos negativos (ex.: clima organizacional, desmotivação)?

Quais ações foram adotadas para superá-las?

### 3. Desenvolvimento de Competências

#### 6. Capacitação Contínua

- *Como o TJRO promove o desenvolvimento das competências após a avaliação?*

Existem programas de treinamento específicos vinculados aos resultados?

Como são identificadas as necessidades de desenvolvimento individual e coletivo?

#### 7. Adaptação às Necessidades Institucionais

- *A avaliação tem contribuído para ajustar as competências às demandas do tribunal?*

Com que frequência as competências avaliadas são atualizadas?

### 4. Reflexos na Gestão de Pessoas

#### 8. Perspectivas Futuras

- *Quais os próximos passos para a gestão por competências no TJRO?*

Há planos de expansão ou aprimoramento do modelo atual?

Como a instituição pretende garantir a sustentabilidade do processo?

## 5. Considerações Finais

### 9. Lições Aprendidas

- *Na sua visão, a implementação da avaliação por competências representou uma mudança significativa no TJRO?*

Em quais aspectos foi mais relevante?

Que lições poderiam ser compartilhadas com outras instituições?

Ao final da entrevista:

- ✓ Perguntar se o respondente tem algo a mais, que ele(a) ache relevante.
- ✓ Agradecer a colaboração.