



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAITHSA FRANCIELLY SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2025**

**MAITHSA FRANCIELLY SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a): DRA. CAROLINE HELENA LIMEIRA PIMENTEL PERRUSI**

**JOÃO PESSOA**  
**2025**

**MAITHSA FRANCIELLY SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, \_\_\_\_\_

**RESULTADO:**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Profa. Dra. Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi (IFPB)**  
**Orientadora**

---

**Profa. Dra. Annuska Macedo Santos de Franca Paiva (IFPB)**  
**Examinadora interna**

---

**Prof. Me. Giorgione Mendes Ribeiro Júnior (IFPB)**  
**Examinador interno**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus João Pessoa*

S586g Silva, Maithsa Francielly.

Gestão por competências : o processo de implementação no Tribunal de Justiça da Paraíba / Maithsa Francielly Silva. - 2025.

51 f. : il.

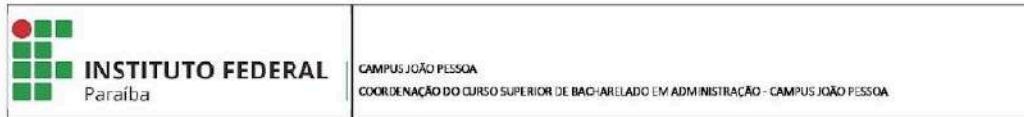
TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profº Drª Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi.

1. Gestão por competências. 2. Administração pública. 3. Tribunal de Justiça da Paraíba. 4. Estudo de caso. I. Título.

CDU 005.336.2:35(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



AVALIAÇÃO 4/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 23 de janeiro de 2026.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Maithsa Francielly Silva**

Matrícula 20221460038

#### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 21/01/2026, às 17:30, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 21 de janeiro de 2026.

#### BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi (IFPB)**

Orientador(a)

**Annuska Macedo Santos de França Paiva (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Giorgione Mendes Ribeiro Júnior (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Caroline Helena Lima Pimentel Perrus, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 23/01/2026 17:49:49.
- **Giorgone Mendes Ribeiro Junior, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 23/01/2026 18:40:40.
- **Annuska Macedo Santos de França Paiva Maia, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 23/01/2026 20:17:19.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 23/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 823500  
Verificador: dd0b087c9f  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*À Deus. A minha mãe e familiares. Dedico!*

## AGRADECIMENTOS

A minha gratidão começa e transborda em Deus, porque d'Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Foi Ele quem me sustentou quando minhas forças faltaram, quem acalmou meu coração nos dias de incerteza, quem iluminou meu caminho quando tudo parecia escuro. Cada passo, cada vitória, tudo veio das Suas mãos. Este sonho realizado é prova do Seu cuidado, da Sua fidelidade e do Seu amor em minha vida.

A minha mãe, que foi mais que presença, foi abrigo, foi coragem, foi provisão, meu alicerce. Você foi meu chão, meu céu, minha estrutura, és meu tudo. Este diploma carrega o seu nome, porque ele existe porque você existiu por mim. Você realizou um sonho que começou no seu coração antes mesmo de existir no meu.

A minha família, mesmo longe fisicamente, sempre perto da alma. Vocês foram o abraço que chegava em pensamento, o incentivo silencioso, a base que me manteve firme. Meus pequenos, Laura e Gael, vocês são a razão da minha felicidade, o brilho da minha esperança. Vocês são meus amores eternos, minha inspiração mais pura. E ao meu tio Gilson, ouvir que você sente orgulho de mim foi um dos maiores prêmios dessa caminhada, guardo isso como um tesouro.

A minha madrinha Ana, e também a Gorete e Enéas, obrigada pelo cuidado, pelos conselhos certeiros, pelo suporte, e até pelos cafezinhos que tinham gosto de afeto e renovo.

A minha melhor amiga, Laís Karla, que me ouviu quando eu já não conseguia me ouvir, que me levantou quando minhas forças não sustentavam mais, que enxergou em mim o que eu ignorava. Você não deixou que eu desistisse.

Ao meu namorado, Matheus Abrantes, obrigada por caminhar comigo dentro e fora da sala de aula, por ser amor, refúgio, aprendizado, motivação, aconchego e paz. Você foi a resposta de oração e cuidado divino.

Aos amigos do TJPB, especialmente a Cláudio Cavalcanti, que abriu meus olhos para uma Administração viva, humana e grandiosa. Você me fez enxergar que escolhi o curso certo e me acolheu como filha, oferecendo conselhos, firmeza, cuidado e direção. À minha equipe do TJPB, obrigada por me mostrar um ambiente profissional onde existe respeito, parceria, crescimento e afeto. Levo vocês comigo com amor e gratidão eterna.

A minha orientadora, professora Caroline Helena, que sempre admirei profundamente. Obrigada pela orientação segura, pela sensibilidade acadêmica e pelo exemplo profissional e humano. Ser sua orientanda tornou essa caminhada mais leve e significativa, e sua confiança fez diferença na construção deste trabalho e no meu crescimento.

E a todos que, de alguma maneira, me ofereceram apoio, escuta, palavras, incentivo ou oração, meu muito obrigada.

Se hoje eu chego até aqui, é porque Deus me deu pessoas, caminhos, força e propósito.

*A maior habilidade de um líder é identificar  
aptidões e desenvolver competências  
extraordinárias em pessoas comuns.*

*(Abraham Lincoln)*

## RESUMO

Este estudo tem como finalidade analisar a aplicação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB). A Gestão por Competências configura-se como uma estratégia de desenvolvimento organizacional voltada ao aprimoramento do desempenho dos servidores, visando à elevação da qualidade e da eficiência dos serviços prestados à sociedade. No âmbito da Administração Pública, a adoção do modelo de Gestão por Competências tem como propósito promover a modernização administrativa, com foco no desenvolvimento da eficiência. O trabalho teve como um dos seus objetivos examinar a percepção dos gestores do TJPB acerca da aplicação do seu respectivo modelo, fundamentado na tríade Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza empírica e descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso, com coleta de dados realizada mediante questionário estruturado aplicado aos gestores da instituição e análise interpretativa dos resultados. Os resultados do estudo permitiram identificar como o modelo de Gestão por Competências vem sendo implementado no TJPB, evidenciando avanços conceituais e normativos, mas também desafios importantes, como a insuficiência de acompanhamento institucional e de investimentos. Conclui-se que o fortalecimento do modelo depende da atuação mais efetiva da administração superior, do alinhamento das capacitações às competências estratégicas e do aprimoramento dos mecanismos de acompanhamento e avaliação, medidas fundamentais para consolidar a gestão por competências como instrumento estratégico no âmbito da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Administração Pública. Tribunal de Justiça da Paraíba. Estudo de caso.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the application of Competency-Based Management in the Court of Justice of Paraíba (TJPB). Competency-Based Management is an organizational development strategy focused on improving the performance of employees, aiming to increase the quality and efficiency of services provided to society. Within the scope of Public Administration, the adoption of the Competency-Based Management model aims to promote administrative modernization, focusing on the development of efficiency. One of the objectives of this work was to examine the perception of TJPB managers regarding the application of their respective model, based on the triad Knowledge, Skills, and Attitudes (KSA). Methodologically, the research is characterized as qualitative, empirical, and descriptive in nature, developed through a case study, with data collection carried out using a structured questionnaire applied to the institution's managers and interpretive analysis of the results. The results of the study allowed us to identify how the Competency-Based Management model has been implemented in the TJPB (Court of Justice of Paraíba), highlighting conceptual and normative advances, but also important challenges, such as insufficient institutional monitoring and investment. It is concluded that strengthening the model depends on more effective action from senior management, aligning training with strategic competencies, and improving monitoring and evaluation mechanisms—fundamental measures to consolidate competency-based management as a strategic instrument within the institution.

**Keywords:** Competency-Based Management. Public Administration. Court of Justice of Paraíba. Case study.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Modelo de Gestão por Competências.....	15
---	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Tempo de atuação.....	28
Gráfico 2 – Conhecimento do Conceito.....	29
Gráfico 3 – Conhecimento dos normativos.....	29
Gráfico 4 – Cumprimento dos normativos do CNJ.....	30
Gráfico 5 – Administração Superior.....	31
Gráfico 6 – Desafios para cumprimento das normas.....	32
Gráfico 7 – Clareza das competências.....	33
Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho.....	34
Gráfico 9 – Melhoria da Qualidade dos Serviços.....	35
Gráfico 10 – Mapeamento das competências.....	36
Gráfico 11 – Oferta de Capacitações.....	37
Gráfico 12 – Participação dos servidores nas ações de capacitação.....	37
Gráfico 13 – Carga horária dos servidores.....	38
Gráfico 14 – Melhoria das competências dos servidores.....	39
Gráfico 15 – Acompanhamento institucional.....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

C.H.A: Conhecimento, Habilidade e Atitude

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

PNDP: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

TJPB: Tribunal de Justiça da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	Gestão por Competências no Setor Público.....	16
2.2	Marcos Normativos e Diretrizes para a Gestão por Competências no Poder Judiciário.	19
2.3	A Implementação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça da Paraíba.....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	25
3.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	25
3.3	Técnica de Análise dos Dados.....	26
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>44</b>
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO TJPB.....	45

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública passou por diversas transformações estruturais, impulsionadas pelas demandas sociais por serviços mais eficientes, céleres e alinhados aos princípios constitucionais. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel de muita relevância, uma vez que o desempenho institucional depende, em grande parte, da capacidade de desenvolver, mobilizar e integrar competências individuais e coletivas ao alcance dos objetivos organizacionais. Como resposta a esse cenário, o modelo de Gestão por Competências consolidou-se como uma abordagem relevante para orientar práticas de capacitação, avaliação de desempenho, alocação de pessoal e desenvolvimento profissional no setor público.

A adoção desse modelo na administração pública consolidou-se com diversos marcos normativos nacionais, como o Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal, e, no âmbito do Poder Judiciário, as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 192/2014 e nº 240/2016. Tais legislações fortalecem que o desenvolvimento das competências dos servidores deve estar diretamente articulado ao planejamento estratégico dos órgãos, assegurando maior coerência entre a formação profissional, a atuação funcional e os resultados esperados pela sociedade.

No Poder Judiciário, esse movimento tem sido orientado reforçado por iniciativas institucionais voltadas à valorização de seus servidores, ao desenvolvimento contínuo e à modernização dos processos de gestão. O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), alinhado às diretrizes nacionais, incorporou em seu Planejamento Estratégico 2021–2026 o macrodesafio “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”, reconhecendo que a qualificação e o engajamento dos servidores são determinantes para a melhoria da prestação jurisdicional. Nessa perspectiva, ações como capacitações, programas de desenvolvimento, avaliação de desempenho e iniciativas de qualidade de vida no trabalho integram-se a uma visão mais ampla da gestão por competências.

Mesmo com os avanços normativos e conceituais, a implementação da gestão por competências no setor público ainda enfrenta desafios significativos. Assim, buscar entender como esse modelo de gestão vem sendo aplicado em contextos específicos torna-se essencial

para identificar lacunas, aprimorar práticas e contribuir para o fortalecimento da gestão pública. No TJPB, analisar a percepção dos gestores responsáveis pela área de gestão de pessoas permite avaliar o alinhamento entre as diretrizes institucionais e a prática cotidiana, bem como verificar o grau de maturidade do modelo no tribunal.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar a aplicação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça da Paraíba. Diante disso, a pesquisa é norteada pela seguinte questão-problema: **Como a Gestão por Competências está sendo aplicada no Tribunal de Justiça da Paraíba?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

**Analisar como a Gestão por Competências está sendo aplicada no Tribunal de Justiça da Paraíba.**

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Conceituar Gestão por Competências e sua aplicação na Administração Pública.
2. Apresentar os marcos normativos nacionais e institucionais que orientam a Gestão por Competências no âmbito do Poder Judiciário e do TJPB.
3. Examinar a percepção dos gestores do TJPB acerca da aplicação do seu respectivo modelo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente referencial teórico apresenta os principais conceitos relacionados à Gestão por Competências no setor público, com foco no Poder Judiciário. Nele são expostos os marcos normativos que orientam a aplicação desse modelo de gestão, bem como suas diretrizes, fundamentos e conceitos centrais.

### 2.1 Gestão por Competências no Setor Público

Segundo Chiavenato (2021) as organizações passam por diversas mudanças e transformações a cada dia, seja introduzindo novas tecnologias, modificando seus produtos ou serviços, alterando o comportamento das pessoas ou mudando seus processos internos. As instituições estão sempre introduzindo inovações em sua estrutura e em seus processos, e essas alterações provocam constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, com poder para colaborar com a rapidez de mudanças organizacionais.

Neste contexto, é indiscutível que a área de Gestão de Pessoas assume relevância institucional, uma vez que passa por diversas transformações significativas, visando ter melhor proveito de seu capital humano. Com isso, surgem novos conceitos na área, como a Gestão por Competências que, segundo Carbone et al. (2006, p.49) “ [...] propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.”

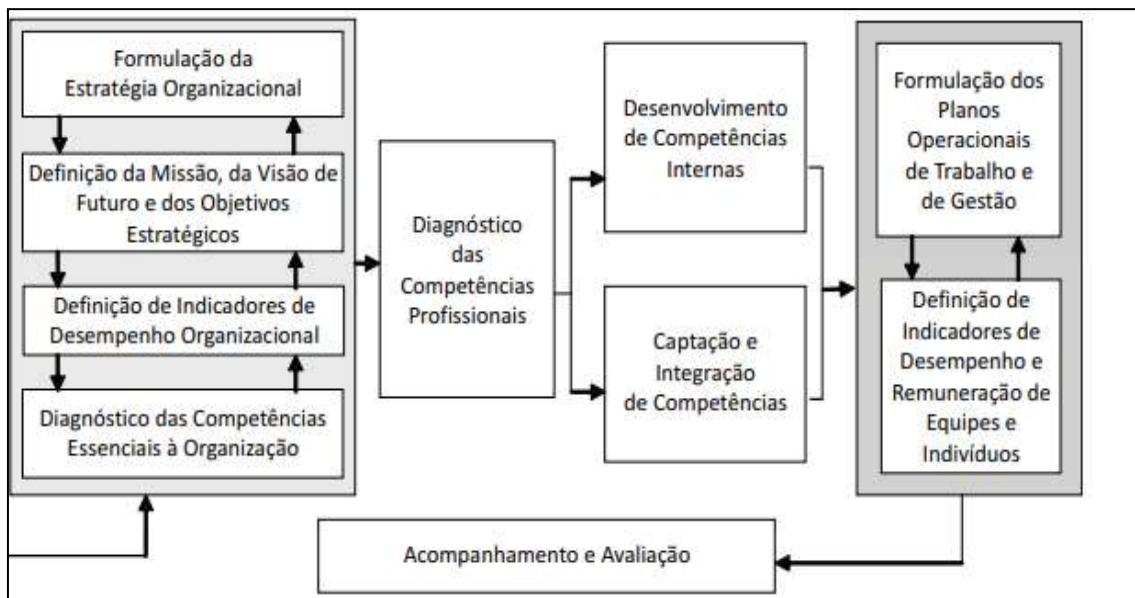
Brandão e Guimarães (2001) explicam que a gestão por competências sugere a orientação de esforços para planejar, desenvolver e avaliar, em diferentes níveis, os colaboradores das organizações.

Sob essa ótica, é de suma importância ter conhecimento de elementos que compõem a competência humana, conhecidos pela tríade C.H.A (Conhecimento, Habilidade e Atitude) cujo modelo sugere uma análise que não se limita ao saber teórico, mas também considera a capacidade de aplicação prática e a postura do colaborador diante das situações do cotidiano profissional.

Segundo Carbone (2006, p.43):

Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Com o intuito de alinhar as estratégias organizacionais aos objetivos do indivíduo, da equipe e da própria instituição, o modelo de gestão por competências é adotado como um instrumento orientador dos processos de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de pessoas. O Quadro 1 apresenta, de forma simplificada, as principais etapas que compõem esse modelo.



Quadro 1: Modelo de Gestão por Competências Fonte: Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006).

O quadro representa o ciclo da gestão por competências dentro da organização, mostrando como o planejamento estratégico se conecta ao desenvolvimento das pessoas. O processo começa com a formulação da estratégia organizacional, na qual são definidas a missão, a visão de futuro, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho. A partir dessas diretrizes, a instituição identifica as competências essenciais necessárias para alcançar seus resultados. Em seguida, realiza-se o diagnóstico das competências profissionais, etapa em que se analisam as competências que os servidores já possuem e aquelas que precisam ser desenvolvidas. Com base nesse diagnóstico, a organização atua tanto no desenvolvimento interno de competências, por meio de capacitações e ações formativas, quanto na captação e integração de novas competências, quando necessário. Essas informações subsidiam a formulação dos planos operacionais de trabalho e gestão, além da definição de indicadores de

desempenho e critérios de remuneração alinhados às competências e aos resultados esperados. Por fim, todo o ciclo é acompanhado e avaliado continuamente, permitindo ajustes, aprimoramento das ações e manutenção do alinhamento entre as competências dos servidores e as necessidades estratégicas da organização.

Conforme destacam Brandão e Guimarães (2001, apud Carbone et al., 2006), a gestão por competências permite integrar o desempenho humano às metas organizacionais, promovendo maior eficácia e coerência nas ações institucionais.

Guimarães (2000) cita que o setor público busca inovar e adotar a Gestão por Competências, sendo uma alternativa de gestão flexível, visando melhoria das atividades, qualidade e eficiência nos serviços prestados à sociedade. Este tipo de gestão passou a ser adotado no setor público federal com o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e buscava alinhar o desenvolvimento dos servidores às estratégias institucionais. Em 2019, esse decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, nascido com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A administração Pública mantém os fundamentos da gestão por competências, mas amplia seu escopo regulamentando aspectos da Lei nº 8.112/1990, especialmente sobre licenças e afastamentos para capacitação. A administração pública tem seus princípios previstos no artigo nº 37 da Constituição Federal, nos seguintes termos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Dessa forma, a Gestão por Competências mostra-se como um instrumento que norteia a administração pública a fim de alcançar seus princípios constitucionais. Quando se busca o alinhamento das competências individuais e coletivas às demandas institucionais, finda não apenas na legalidade e moralidade nos processos, mas também na eficiência na entrega de serviços públicos, na impessoalidade nas decisões e na transparência na comunicação com a sociedade. Essa perspectiva permite que o capital humano seja gerido de forma estratégica, garantindo que os servidores públicos estejam preparados para atender às exigências em conformidade com os valores previstos em lei.

Embora tenha grande importância, a implementação da gestão por competências nas organizações públicas enfrenta desafios significativos. Conforme destacam Fleury e Fleury (2001), a efetividade desse modelo depende de condições organizacionais que favoreçam a aprendizagem contínua, a avaliação de desempenho e o alinhamento estratégico entre competências individuais e institucionais. Nas organizações públicas, essas condições muitas vezes são limitadas por fatores como escassez de recursos, resistências culturais e rigidez normativa (o que pode vir a tornar processos burocráticos), o que limita a aplicação prática do modelo.

## **2.2 Marcos Normativos e Diretrizes para a Gestão por Competências no Poder Judiciário**

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) exerce o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário, bem como a fiscalização dos deveres funcionais dos magistrados, excetuado o STF, além de planejar e acompanhar políticas voltadas à melhoria dos serviços judiciais, conforme o art. 103-B da Constituição. Criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, no contexto da Reforma do Judiciário, o CNJ surgiu com o objetivo de promover maior celeridade, eficiência, transparência e modernização da Justiça, enquanto ao Supremo Tribunal Federal cabe a guarda da Constituição de 1988.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) assume um papel essencial no processo de implementação de práticas voltadas ao desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de suas respectivas missões institucionais. A adoção da gestão por competências no Poder Judiciário representa um avanço significativo na modernização da gestão de pessoas e na busca pela eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

A Resolução do CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário introduz o conceito de competência em seu artigo 2º como:

III - competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário; (CNJ,2014)

Já a Resolução do CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. introduz o conceito de competência em seu artigo 2º como:

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

Evidencia-se que o desenvolvimento dos servidores deve estar diretamente alinhado aos objetivos estratégicos do órgão, de forma que a capacitação e o aperfeiçoamento profissional contribuam efetivamente para o alcance de resultados mais eficientes e coerentes com a missão institucional.

Vale destacar a criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) que, conforme o art. 12 da resolução nº 192/2014, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

O fortalecimento desse processo normativo ocorreu com a publicação da Resolução nº240, de 9 de setembro de 2016, que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Essa norma é um dos principais marcos regulatórios sobre o tema na administração pública, e estabelece em seu art. 1º, III, como uma de suas finalidades, “fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação”.

Além disso, esta Política determina, em seu art. 4º, inciso I, que o fortalecimento da gestão de pessoas deve ocorrer por meio da implementação de um plano estratégico específico para essa área. Esse plano precisa estar alinhado tanto ao planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário quanto ao planejamento institucional de cada órgão, incorporando objetivos, indicadores, metas e ações que orientem sua execução e monitoramento (CNJ, 2016).

Nestes termos, o art. 6º da Resolução nº 240/2016 determina um conjunto de diretrizes voltadas ao acompanhamento e ao desenvolvimento dos servidores, destacando a necessidade de adotar mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências, com planejamento, acompanhamento, avaliação e feedback contínuo. A gestão do desempenho deve considerar a realidade do trabalho e a efetividade das ações realizadas, e o desenvolvimento na carreira deve estar associado ao aprimoramento das competências, sem prejuízo da cooperação. A norma também prevê que as avaliações sejam pautadas por

critérios objetivos e contem com autoavaliação, avaliação de pares, subordinados e gestores, servindo de base para decisões de gestão de pessoas, especialmente no planejamento de capacitações.

Assim, a Resolução nº 240/2016 não apenas define diretrizes, mas corrobora uma política de valorização e profissionalização do servidor, reconhecendo o desenvolvimento humano como elemento estratégico. Fica evidente que esta norma considerou a doutrina acerca do tema ao analisar que Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas orientada por competências fortalece a eficiência e a coerência das ações organizacionais, enquanto Dutra (2019) afirma que o desenvolvimento profissional precisa ser contínuo e articulado à estratégia institucional, de modo a promover aprendizado e resultados sustentáveis. Para alcançar este desfecho, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a avaliação de desempenho e a capacitação são instrumentos essenciais para identificar lacunas e potencializar competências, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais.

Outro marco normativo considerável, é o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (2016) instituído pelo CNJ o qual apresenta maneiras de aplicar as resoluções a partir de metodologias práticas para implementação do modelo de gestão por competências. O guia apresenta um modelo de aplicação da gestão estruturada em oito etapas: definição da equipe responsável, institucionalização do projeto, mapeamento das competências, diagnóstico das lacunas, implementação de programas de desenvolvimento, monitoramento, reconhecimento de resultados e avaliação do programa.

De acordo com o documento, o modelo contribui para:

A adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos. Para o Poder Judiciário, de forma geral, a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá utilizá-las no processo seletivo externo (concurso público) e desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, consequentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados pela organização. (CNJ, 2016, p. 15)

Essas orientações enfatizam que o desenvolvimento de competências no Poder Judiciário não se limita à qualificação técnica, mas abrange também aspectos de comportamento, ética e engajamento institucional.

Conclui-se que, os marcos normativos do Poder Judiciário, como as resoluções apresentadas, bem como o Guia de Gestão por Competências, reforçam uma estrutura que orienta o desenvolvimento de servidores de forma estratégica. Tais dispositivos são fundamentais para institucionalizar práticas de capacitação, avaliação e planejamento, criando condições para uma cultura organizacional proativa, ética e colaborativa. Ao vincular o crescimento profissional dos servidores aos objetivos institucionais, a gestão por competências contribui para modernizar a administração judiciária e garantir resultados mais sustentáveis.

### **2.3 A Implementação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça da Paraíba**

O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), alinhado às diretrizes nacionais de modernização e governança do Poder Judiciário, tem buscado consolidar uma cultura institucional voltada à valorização das pessoas e ao desenvolvimento de competências estratégicas.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico 2021–2026 reforça que o Tribunal precisa manter um processo contínuo de gestão estratégica para garantir o cumprimento de sua função constitucional. A Instituição destaca que a melhoria da prestação jurisdicional depende da capacidade de alinhar, de maneira sistemática, as ações cotidianas aos objetivos definidos para o médio e longo prazo, de modo a assegurar celeridade, eficiência e o uso adequado dos recursos públicos (TJPB, 2020).

Entre os macrodesafios apresentados, destaca-se o “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”, o qual é descrito como o

[...] conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho. (TJPB,2020)

Ressalta-se no documento que o desempenho organizacional do TJPB depende, em grande parte, da qualificação, do engajamento e da saúde ocupacional de seus servidores, elementos que, articulados, favorecem a eficiência e a efetividade da prestação jurisdicional. Segundo Limongi-França (2009), a qualidade de vida no trabalho não se restringe à dimensão

física, mas envolve aspectos psicológicos, sociais e organizacionais que influenciam a motivação e o desempenho dos indivíduos.

Oliveira (2018), conceitua o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial que possibilita aos gestores estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa. No TJPB, tal instrumento assume o papel de estruturar a construção de uma gestão pública orientada por evidências e focada em resultados. Ao inserir a gestão de pessoas entre seus eixos centrais, o Tribunal demonstra compreender que a execução das estratégias organizacionais depende da capacidade de desenvolver, consolidando um ambiente de trabalho que valoriza o servidor, ético e inovador.

Chiavenato (2020) aponta que as pessoas podem se enquadrar como ativadoras de recursos organizacionais, parceiras da organização, talentos fornecedores de competências ou capital humano:

Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios.

Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc.

Pessoas como talentos fornecedores de competências: como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.

Pessoas como capital humano: como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização. (CHIAVENATO, 2020 p.10)

Ressalvadas as particularidades existentes entre as organizações públicas e privadas, as definições propostas pelo autor encontram-se alinhadas ao movimento adotado pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, que ao definir o Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas como macrodesafio, busca transcender o modelo tradicional de administração de pessoal, pautado apenas em rotinas burocráticas, para adotar uma abordagem estratégica, centrada no desenvolvimento do seu capital humano, por meio da gestão de competências. Tal direcionamento implica não apenas investir em capacitação, mas também promover políticas

de reconhecimento, bem-estar e engajamento, de modo a alinhar os objetivos individuais aos institucionais.

Ademais, esse movimento revela a evolução da gestão de pessoas do tribunal, que reconhece o servidor não como um mero executor de tarefas, mas como agente transformador capaz de contribuirativamente para o alcance da missão do órgão em que se labora. Bergue (2014) afirma que a gestão de pessoas no setor público deve promover o equilíbrio entre eficiência organizacional e satisfação humana, assegurando um ambiente de trabalho saudável, participativo e orientado à aprendizagem contínua.

No TJPB, a gestão por competências se concretiza por meio de ações de capacitação, programas de aperfeiçoamento e de avaliação de desempenho, que permitem mapear lacunas de competências e planejar intervenções formativas adequadas.

Chiavenato (2020), destaca que:

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Chiavenato (2020, p. 210).

Desse modo, a avaliação de desempenho, ao ser utilizada como eixo estruturante da gestão por competências, revela-se um instrumento essencial para a efetividade da estratégia organizacional do TJPB. Mais do que medir resultados, ela orienta o desenvolvimento dos servidores, promove o reconhecimento e consolida um ambiente de constante aprendizado.

Portanto, o Planejamento Estratégico 2021–2026 do Tribunal de Justiça da Paraíba consolida um modelo de gestão que reconhece o valor e o potencial dos seus servidores no êxito dos seus objetivos. O macrodesafio “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas” revela um compromisso com a valorização do servidor, o desenvolvimento de competências e a modernização da gestão pública. Ao articular práticas de capacitação, avaliação e inovação, o TJPB pode avançar na consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado, à colaboração e à efetividade, reafirmando seu papel como instituição essencial à promoção da justiça.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, classificada com uma pesquisa empírica, uma vez que busca compreender a percepção dos gestores do Tribunal de Justiça da Paraíba acerca da aplicação do modelo de gestão por competências, considerando o fenômeno estudado em seu contexto organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois delimita-se seu estudo em uma instituição específica. Segundo Yin (2005), o estudo de caso possibilita a compreensão aprofundada de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Ao aplicá-lo na pesquisa no TJPB, o método mostra-se adequado, uma vez que a gestão por competências tem total influência de fatores institucionais, tornando necessária sua análise conjunta com o contexto em que está inserida.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca descrever e analisar a percepção dos gestores em relação à aplicação da gestão por competências no âmbito do TJPB.

#### **3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado através do Google Forms, composto por 15 (quinze) questões objetivas, limitando-se às seguintes funções de chefias: 1 (um) Diretor de Gestão de Pessoas, 5 (cinco) coordenadores das coordenações de: Desenvolvimento, Controle e Acompanhamento, Pagamento, Anotação, Informação, Estágio e Serviço Voluntário e a 1 (um) gerente de Desenvolvimento, Controle e Acompanhamento. O questionário foi utilizado com a finalidade de obter informações relacionadas ao conhecimento, à percepção e à aplicação do modelo de gestão por competências na instituição.

Conforme Gil (2006), o questionário consiste em uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos. Dessa forma, o uso do questionário mostrou-se

adequado aos objetivos da presente pesquisa, por permitir a coleta de informações diretamente junto aos gestores.

### **3.3 Técnica de Análise dos Dados**

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e interpretativa, considerando os resultados apresentados nos gráficos como indicadores de percepção acerca da aplicação da gestão por competências no Tribunal de Justiça da Paraíba. A interpretação dos dados buscou relacionar os resultados ao contexto organizacional.

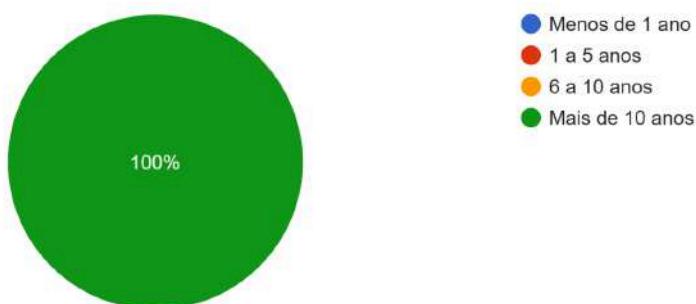
## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através do questionário aplicado aos gestores do TJPB, foram analisados com apoio de gráficos. A análise busca interpretar os resultados, mostrando o que os dados revelam acerca da aplicação da Gestão por Competências na instituição, bem como os aspectos que permitem compreender como o modelo de gestão vem sendo aplicado no órgão.

**Gráfico 1 - Tempo de atuação**

1 - Tempo de atuação no TJPB

7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O primeiro gráfico apresenta o tempo de atuação dos gestores participantes no Tribunal de Justiça da Paraíba. Verificou-se que 100% dos respondentes atuam há mais de 10 anos na instituição, demonstrando que o grupo possui elevada experiência e trajetória consolidada no órgão. Esse dado é de extrema relevância para a pesquisa, uma vez que servidores com maior tempo de atuação tendem a possuir compreensão aprofundada das práticas de gestão de pessoas implementadas ao longo dos anos, bem como maior capacidade de avaliar a evolução, os desafios e o grau de institucionalização do modelo de Gestão por Competências no TJPB.

Os gráficos 2 e 3 ilustram os conhecimentos conceituais e normativos dos respondentes:

**Gráfico 2 - Conhecimento do Conceito**

2 - Você conhece o conceito de Gestão por Competências?

7 respostas



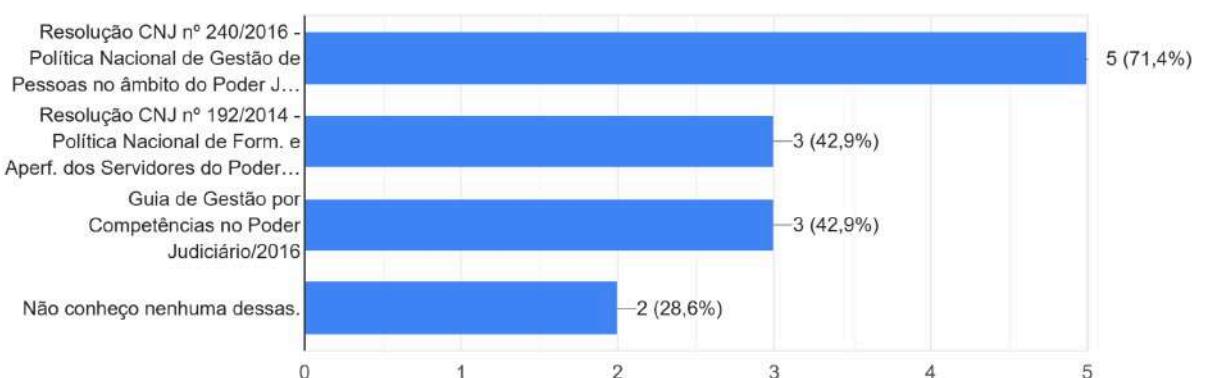
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O gráfico 2 referente ao conhecimento sobre a Gestão por Competências demonstra que 71,4% dos gestores afirmam compreender o conceito, enquanto 28,6% revelam possuir apenas conhecimento superficial. Não houve casos de total desconhecimento. Os dados mostram que o modelo de gestão já faz parte da rotina institucional, porém, a diferença no nível de domínio entre os gestores indica a existência de lacunas conceituais que podem impactar a uniformidade e a efetividade das práticas de gestão. Dessa forma, os resultados evidenciam a necessidade de fortalecimento das ações de formação e alinhamento conceitual, de modo a garantir maior consistência na implementação do modelo no TJPB.

**Gráfico 3 - Conhecimento dos Normativos**

3 - Você tem conhecimento das seguintes legislações do CNJ que trata da Gestão de Pessoas (incluindo, Gestão por Competências)?

7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

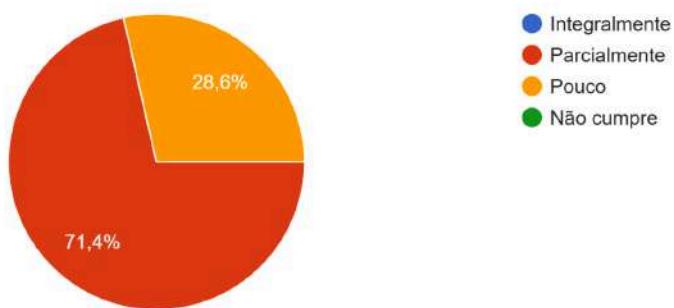
Referente ao conhecimento das legislações do CNJ, os dados apresentam que 71,4% dos gestores afirmam conhecer a Resolução nº 240/2016, norma que orienta a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Em seguida, 42,9% alegam conhecer a Resolução nº 192/2014 e o Guia de Gestão por Competências (2016), instrumentos que tratam da formação, aperfeiçoamento e diretrizes metodológicas para implementação do modelo de competências. Observou-se ainda que 28,6% dos participantes afirmam não conhecer nenhuma das normativas mencionadas. Vale ressaltar que a questão admitia múltiplas respostas, por esse motivo os percentuais ultrapassam 100%.

Esses resultados evidenciam que, embora a Resolução nº 240/2016 esteja amplamente difundida, ainda há dificuldade no domínio das demais legislações, o que pode limitar a compreensão integral do modelo e sua aplicação prática no tribunal. Assim, torna-se imprescindível o fortalecimento de ações de capacitação e comunicação institucional para garantir que os gestores tenham domínio da base normativa que fundamenta a gestão citada.

A partir do conhecimento das normas, é importante avaliar o seu cumprimento.

**Gráfico 4 - Cumprimento dos normativos do CNJ**

4 - Considerando que a gestão por competências busca alinhar o desempenho humano às metas institucionais, promovendo maior eficácia e coerê...e do TJPB referentes à gestão por competências?  
7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

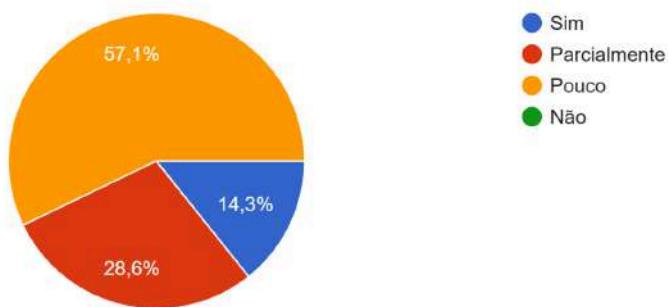
O gráfico 4 ilustra que 71,4% dos gestores avaliam que seu setor cumpre parcialmente os normativos do CNJ e do TJPB relacionados à Gestão por Competências, enquanto 28,6% consideram que o cumprimento é baixo. Não foram registradas respostas que indicassem cumprimento integral ou ausência total de cumprimento. Tais dados demonstram que a aplicação do modelo no tribunal ainda se encontra em processo de consolidação, apesar do tempo que o CNJ criou tais legislações, o que mostra a necessidade de aprimorar processos,

padronizar práticas e fortalecer a integração entre competências, planejamento estratégico e desenvolvimento profissional, de modo a alcançar maior maturidade institucional na gestão por competências.

Apesar do cumprimento parcial das normas, é imprescindível saber se existe uma ordem interna para que se efetive esta atribuição.

**Gráfico 5 - Administração Superior**

5 - A administração superior orienta adequadamente sobre o cumprimento das normas?  
7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

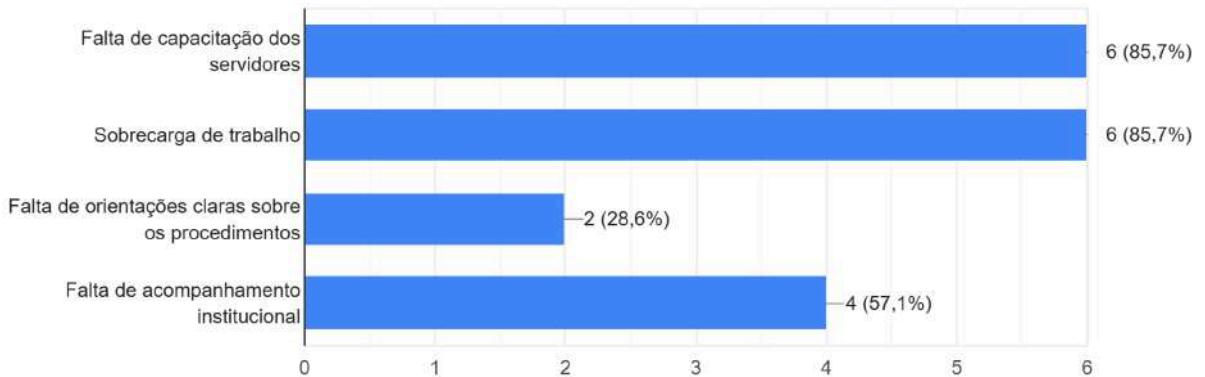
O gráfico 5 evidencia que 57,1% dos gestores consideram que a administração superior orienta pouco sobre o cumprimento das normas relacionadas à gestão de pessoas e à gestão por competências, enquanto 28,6% avaliam que essa orientação ocorre de forma parcial. Apenas 14,3% afirmam receber orientação adequada. Os dados indicam fragilidades no processo de comunicação e direcionamento institucional, elementos que possuem extrema importância para eficiência organizacional e a consolidação da gestão por competências no órgão.

A orientação insuficiente pode contribuir para a aplicação desigual das normas e para a dificuldade de alinhamento entre as diretrizes institucionais e as práticas adotadas nos setores, reforçando a necessidade de maior atuação da administração superior no fortalecimento e na disseminação das políticas de gestão de pessoas no TJPB.

Diante das limitações na orientação institucional, torna-se necessário identificar os principais desafios enfrentados para o cumprimento dos normativos.

**Gráfico 6 - Desafios para cumprimento das normas**

6 - Na sua percepção, o maior desafio para o cumprimento desses normativos é:  
7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

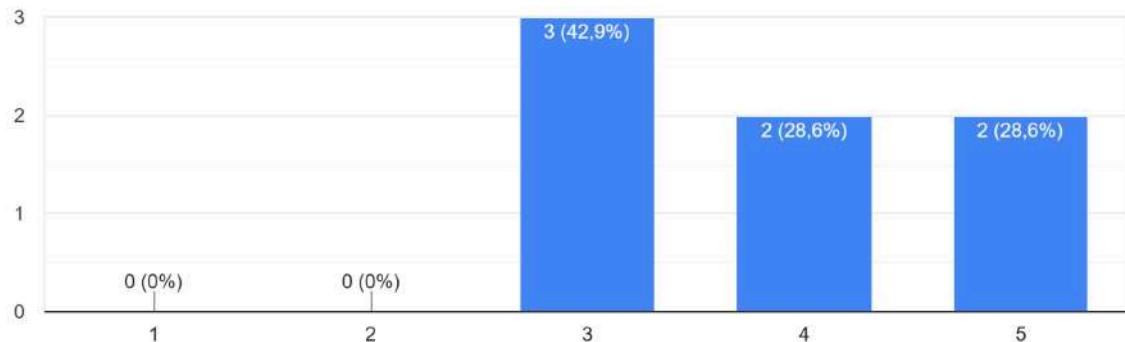
O gráfico 6 mostra que os principais desafios para o cumprimento dos normativos relacionados à Gestão por Competências são a falta de capacitação dos servidores e a sobrecarga de trabalho, ambas apontadas por 85,7% dos gestores. A falta de acompanhamento institucional foi mencionada por 57,1% dos respondentes, enquanto a ausência de orientações claras sobre os procedimentos foi indicada por 28,6%. Tais resultados demonstram que as dificuldades enfrentadas pelo TJPB estão associadas, sobretudo, a limitações estruturais e organizacionais, que dificultam a consolidação das práticas de gestão por competências. Ressalta-se também que apesar de conter diretrizes e normativas estabelecidas, a efetividade do modelo de gestão depende de investimentos em capacitação, redução de sobrecarga, acompanhamento contínuo e fortalecimento das ações institucionais voltadas ao desenvolvimento de pessoas.

Considerando os desafios enfrentados para o cumprimento dos normativos, faz-se necessário verificar o nível de clareza das competências esperadas para as funções exercidas.

**Gráfico 7 - Clareza das competências**

7 - Na sua percepção, os servidores do seu setor compreendem claramente as competências esperadas para suas funções.

7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Os dados demonstram que a maior parte dos gestores avalia a compreensão dos servidores sobre as competências esperadas para suas funções em níveis intermediários e elevados, considerando uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde à menor concordância e 5 à maior concordância. Observou-se que 42,9% atribuíram nível 3, enquanto 28,6% indicaram nível 4 e outros 28,6% nível 5, não havendo registros nos níveis mais baixos. Os resultados revelam que os servidores possuem entendimento razoável das competências exigidas, embora esse conhecimento ainda não esteja claramente consolidado.

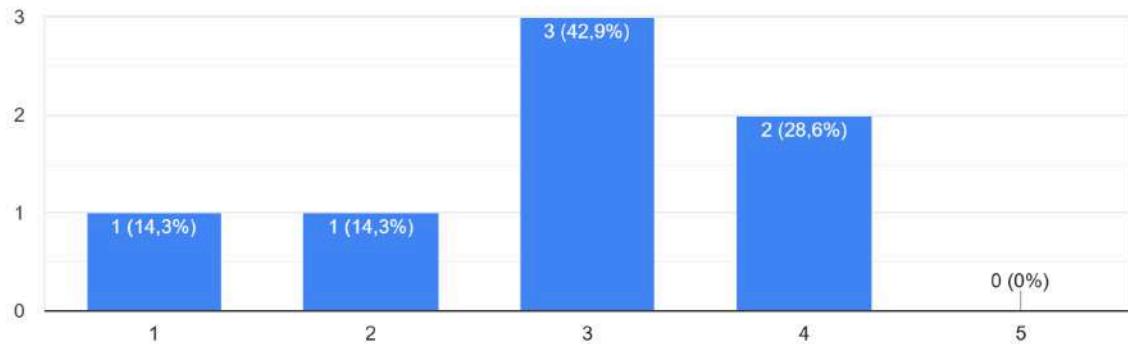
A predominância de avaliações intermediárias sugere a necessidade de fortalecer ações de comunicação, capacitação e acompanhamento institucional, visando ampliar a clareza sobre as competências e alinhar de forma mais consistente o desempenho dos servidores às expectativas organizacionais.

A partir da compreensão das competências esperadas, torna-se relevante analisar a contribuição da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos servidores.

### Gráfico 8 - Avaliação de Desempenho

8 - A avaliação de desempenho utilizada no TJPB contribui, na sua percepção, para identificar necessidades de desenvolvimento dos servidores do seu setor.

7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Para medir a contribuição da avaliação de desempenho foi usada uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde à menor concordância e 5 à maior concordância. Os dados apresentados apontam que a avaliação de desempenho contribui de forma moderada para a identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores, com predominância do nível 3 (42,9%). As avaliações nos níveis 4 totalizam 28,6%, enquanto 28,6% atribuíram níveis baixos (1 e 2). Não houve atribuições no nível máximo.

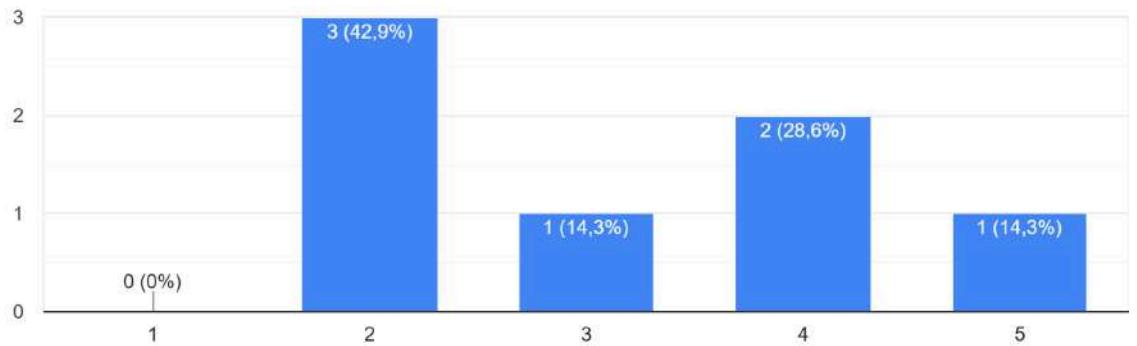
Os dados recolhidos evidenciam que a avaliação de desempenho utilizada no TJPB, ainda não é percebida de forma plenamente estratégica, indicando a necessidade de aprimorar sua utilização como instrumento de apoio à Gestão por Competências e ao planejamento de ações de desenvolvimento.

Após a análise da avaliação de desempenho, verificou-se se as práticas de gestão por competências refletem na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### Gráfico 9 - Melhoria da Qualidade dos Serviços

9 - Na sua percepção, as práticas relacionadas à gestão por competências no TJPB contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal.

7 respostas



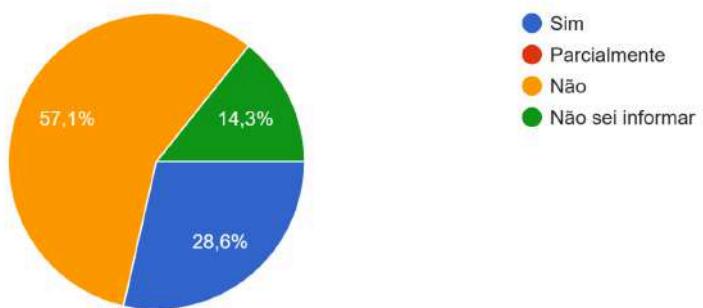
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Para análise da contribuição quanto à melhoria da qualidade dos serviços prestados, foi considerada uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde à menor concordância e 5 à maior concordância. O gráfico demonstra que a percepção dos gestores sobre a contribuição das práticas de Gestão por Competências para a melhoria da qualidade dos serviços no TJPB é diversificada. Observa-se que 42,9% atribuíram nível 2, enquanto 14,3% indicaram nível 3. As avaliações nos níveis 4 e 5 totalizam 42,9%, não havendo registros no nível 1. Esse resultado indica que, embora existam percepções positivas em alguns setores, ainda não há consenso quanto aos efeitos do modelo na melhoria da prestação dos serviços.

Assim, torna-se relevante que o Tribunal promova pesquisas internas aprofundadas, institua comissões ou grupos de trabalho com o objetivo de propor estratégias e ações que fortaleçam a aplicação do modelo no órgão. Nesse sentido, considerando a necessidade de fortalecer a aplicação do modelo por meio de estratégias e ações estruturadas, é fundamental analisar se as competências dos cargos e funções no âmbito do TJPB foram oficialmente mapeadas.

**Gráfico 10 - Mapeamento das competências**

10 - As competências dos cargos e funções no seu setor foram oficialmente mapeadas pelo TJPB.  
7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O mapeamento de competências dos cargos e funções define os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades, servindo de base para ações de avaliação e desenvolvimento dos servidores.

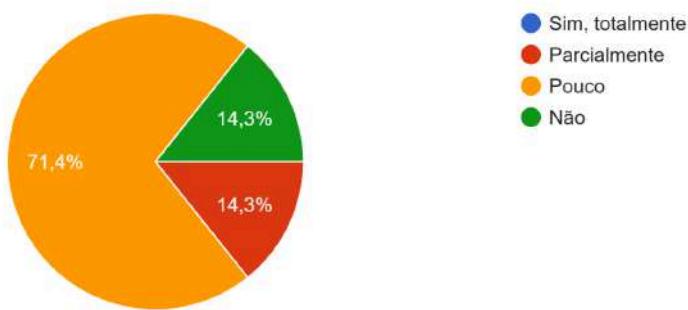
O gráfico 10 indica que o mapeamento das competências dos cargos e funções no TJPB ainda não se encontra estável. A maioria dos gestores (57,1%) indicou que esse mapeamento ocorre apenas de forma parcial, enquanto 28,6% afirmaram que as competências já foram oficialmente mapeadas e 14,3% declararam não saber informar. Esse cenário mostra que, embora o Tribunal tenha iniciado ações alinhadas ao modelo de Gestão por Competências, essas iniciativas ainda carecem de maior sistematização, padronização e clareza institucional.

A ausência de respostas negativas indica a existência de esforços formais, porém o predomínio da percepção parcial e o desconhecimento por parte de alguns gestores revelam fragilidades na disseminação e no alinhamento do modelo entre os setores, reforçando que a Gestão por Competências no TJPB ainda se encontra em processo de amadurecimento organizacional.

Considerando as fragilidades na disseminação e no alinhamento do modelo, é necessário analisar a oferta de capacitações e a participação dos servidores nessas ações.

**Gráfico 11 - Oferta de Capacitações**

11 - O Tribunal oferta capacitações alinhadas às competências que precisam ser desenvolvidas?  
7 respostas

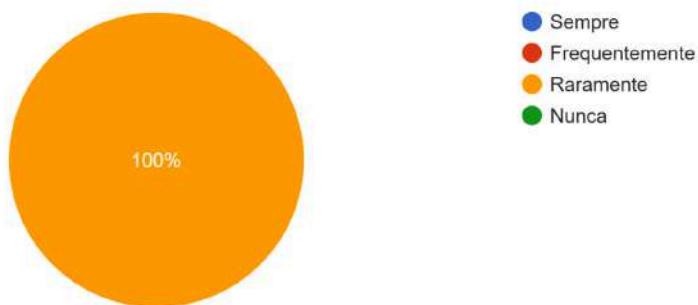


Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O gráfico 11 demonstra que, na percepção da maioria dos gestores, as capacitações oferecidas pelo TJPB apresentam pouco alinhamento às competências que precisam ser desenvolvidas, visto que 71,4% indicaram a opção “pouco”. Além disso, 14,3% avaliaram o alinhamento como parcial e 14,3% afirmaram que não há alinhamento. A ausência de respostas positivas reforça que a capacitação ainda não está plenamente orientada pelo modelo de Gestão por Competências ideal, indicando fragilidades na articulação entre desenvolvimento profissional e necessidades estratégicas do Tribunal.

#### Gráfico 12 - Participação dos servidores nas ações de capacitação

12 - Os servidores do setor participam de ações de capacitação relacionadas às suas competências?  
7 respostas



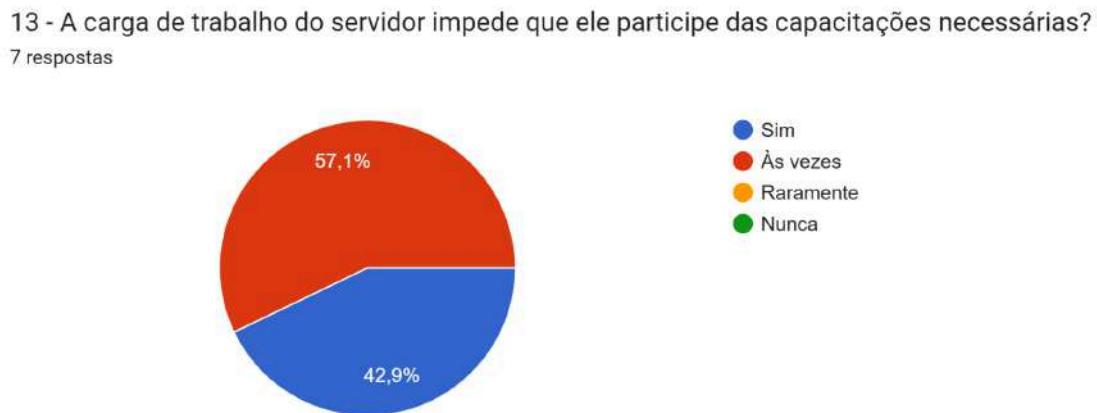
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O gráfico demonstra que a participação dos servidores em ações de capacitação relacionadas às suas competências é rara, uma vez que 100% dos respondentes indicaram a

opção “raramente”. Esse resultado evidencia que as ações de capacitação não ocorrem de forma contínua, nem atrativa aos servidores, indicando limitações na efetiva aplicação da Gestão por Competências no âmbito do TJPB.

Considerando as limitações e pouca participação como uma das hipóteses, avaliou-se as possíveis causas no gráfico 13:

**Gráfico 13 - Carga horária dos servidores**



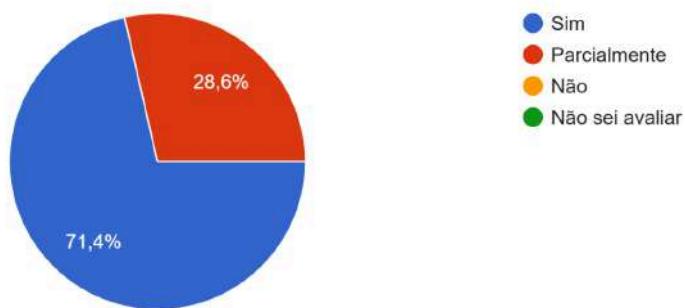
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O gráfico indica que a carga de trabalho interfere na participação dos servidores em capacitações, uma vez que 57,1% dos gestores afirmaram que isso ocorre “às vezes” e 42,9% responderam “sim”. A ausência de respostas nas opções “raramente” e “nunca” evidencia que a demanda de trabalho é percebida como um fator recorrente que limita a participação dos servidores em ações de capacitação no TJPB.

Nesse contexto, analisa-se se as ações de capacitação têm resultado na melhoria das competências dos servidores.

**Gráfico 14 - Melhoria das competências dos servidores**

14 - Após as capacitações, observa-se melhoria nas competências dos servidores?  
7 respostas



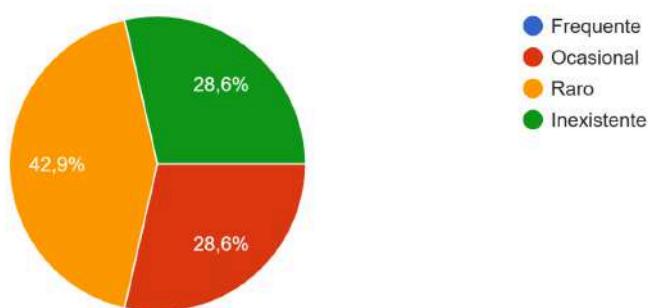
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O gráfico demonstra que 71,4% dos gestores notam melhoria nas competências dos servidores após as capacitações, enquanto 28,6% avaliam que essa melhoria ocorre de forma parcial. Não houve registros de respostas negativas, isso indica que, embora as ações de capacitação não sejam frequentes, quando realizadas tendem a contribuir positivamente para o desenvolvimento das competências, ainda que de maneira não plenamente consolidada no âmbito do TJPB.

Diante da percepção de melhoria nas competências dos servidores após as capacitações, é imprescindível verificar a existência de acompanhamento institucional dessas ações.

#### Gráfico 15 - Acompanhamento institucional

15 - O acompanhamento institucional sobre a aplicação da gestão por competências é:  
7 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Os dados evidenciam uma fragilidade significativa no acompanhamento institucional da Gestão por Competências no TJPB. A ausência de respostas na opção “frequente”, comparado ao predomínio das percepções de acompanhamento raro (42,9%), ocasional 28,6% ou inexistente 28,6%, evidencia que o modelo não é monitorado pela instituição. Tal cenário compromete a efetividade da gestão por competências, uma vez que a inexistência de acompanhamento contínuo dificulta a avaliação de resultados, a correção de falhas e o alinhamento das práticas às diretrizes estratégicas e normativas do Tribunal.

## 5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram realizados a síntese e a integração dos principais resultados obtidos com a análise dos dados coletados, com vistas ao alcance dos objetivos propostos e ao referencial teórico adotado. Com isso, pretendeu-se demonstrar como a Gestão por Competências implantada no Tribunal de Justiça da Paraíba tem se efetivado no órgão, indicando-se os avanços, limitações e desafios observados a partir da percepção dos gestores. De acordo com a análise dos resultados, a Gestão por Competências no TJPB se encontra formalmente instituída, alinhada aos marcos legais do CNJ, sobretudo às Resoluções nº 192 de 2014 e nº 240 de 2016. De forma prática, contudo, De forma prática, observa-se que a aplicação do modelo ocorre de maneira parcial, porém com alguns elementos estruturados, o que indica um nível de maturidade institucional intermediário.

Uma observação relevante diz respeito ao tempo de atuação no Tribunal dos gestores participantes, todos trabalhando na função por tempo longo, o que contribui para a maior consistência das percepções. De modo geral, há compreensão conceitual sobre a Gestão por Competências, porém persistem lacunas quanto ao conhecimento integral dos normativos e instrumentos que orientam sua implementação. Esse cenário compromete a uniformidade das práticas e dificulta a consolidação do modelo no âmbito institucional.

No que se refere à aplicação dos normativos, os dados evidenciam que o cumprimento ocorre de forma parcial, sendo apontada fragilidade na orientação da administração superior e no acompanhamento institucional das ações relacionadas à Gestão por Competências. A ausência de monitoramento contínuo limita a avaliação de resultados, a correção de falhas e o alinhamento das práticas às diretrizes estratégicas do Tribunal.

Quanto às práticas de desenvolvimento, verificou-se que as capacitações ofertadas apresentam baixo alinhamento às competências necessárias, além de ocorrerem de forma pouco frequente. A sobrecarga de trabalho foi apontada como um dos principais fatores que dificultam a participação dos servidores nessas ações. Ainda assim, os gestores reconhecem que, quando realizadas, as capacitações tendem a gerar melhorias nas competências dos servidores, ainda que de maneira parcial.

De forma geral, os resultados reforçam os apontamentos da literatura, especialmente de autores como Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2019) e Fleury e Fleury (2001), ao evidenciar que a efetividade da Gestão por Competências depende da integração entre

planejamento estratégico, avaliação de desempenho, capacitação e acompanhamento institucional, elementos que, no contexto do TJPB, ainda carecem de maior articulação.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a aplicação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça da Paraíba. A partir da análise dos dados coletados junto aos gestores da área de gestão de pessoas, conclui-se que o modelo encontra respaldo normativo e conceitual, porém ainda não se consolidou plenamente como instrumento estratégico de gestão no âmbito institucional.

Os resultados demonstram que a Gestão por Competências no TJPB apresenta avanços importantes, especialmente no reconhecimento de sua relevância e na existência de diretrizes alinhadas ao planejamento estratégico. Contudo, persistem desafios significativos relacionados à baixa sistematização das ações, ao limitado acompanhamento institucional, ao desalinhamento das capacitações às competências estratégicas e à utilização ainda incipiente da avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento.

Dessa forma, responde-se à questão-problema da pesquisa ao afirmar que a Gestão por Competências vem sendo aplicada no TJPB de maneira parcial, com avanços normativos e conceituais, mas com fragilidades operacionais que comprometem sua efetividade e institucionalização.

Conclui-se que, para o fortalecimento do modelo, torna-se imprescindível a atuação mais efetiva da administração superior, o investimento contínuo em capacitação alinhada às competências estratégicas, o investimento em pesquisas internas, o aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e a implementação de processos sistemáticos de acompanhamento e monitoramento. Tais medidas são fundamentais para que a Gestão por Competências contribua de forma efetiva para a valorização dos servidores, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objetivos institucionais do Tribunal de Justiça da Paraíba.

Quanto às possibilidades de continuidade da pesquisa, estudos futuros podem aprofundar a análise da Gestão por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba a partir de outras perspectivas, como a ampliação do número de respondentes, a inclusão de servidores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, bem como a utilização de abordagens metodológicas distintas, como também avaliar a eficiência dos planejamentos de capacitação, diretamente ligada a legislação que prevê as licenças para capacitação. Essas investigações

podem contribuir para uma compreensão mais ampla dos impactos do modelo e para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas no Poder Judiciário.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Brasília: ENAP, 2014.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autarquia e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 fev. 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta.** Diário Oficial da União: Distrito Federal, 28 ago. 2019.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos, Gestão Humana**. 9ª ed. Barueri, SP: Atlas. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de gestão por competências no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/221>
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 192 de 08/05/2014**. 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 16 dez. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240 de 09/09/2016**. Disponível em:  
<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado13351920251105690b52978ff4a.pdf>. Acesso em 16 dez. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Constituição Federal determinou papel do CNJ na defesa dos direitos fundamentais**. Portal CNJ, 05 out. 2023. Disponível em:  
<https://www.cnj.jus.br/constituicao-federal-determinou-papel-do-cnj-na-defesa-dos-direitos-fundamentais/>. Acesso em: 29 jan. 2026.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública , v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 36. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TJPB. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. **Resolução nº 35 de 2020.** João Pessoa, PB. Disponível em:

[https://www.tpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2025/03/Resolucao\\_n\\_35\\_de\\_2020\\_-Revisao\\_da\\_Estrategia\\_-9a\\_Versao\\_-28.03.2025.docx.pdf](https://www.tpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2025/03/Resolucao_n_35_de_2020_-Revisao_da_Estrategia_-9a_Versao_-28.03.2025.docx.pdf). Acesso em: 16 dez. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO TJPB**

1 - Tempo de atuação no TJPB

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

2 - Você conhece o conceito de Gestão por Competências?

- Sim
- Já ouvi falar, mas não conheço em profundidade
- Não conheço

3 - Você tem conhecimento das seguintes legislações do CNJ que trata da Gestão de Pessoas (incluindo, Gestão por Competências)?

- Resolução CNJ nº 240/2016 - Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.
- Resolução CNJ nº 192/2014 - Política Nacional de Form. e Aperf. dos Servidores do Poder Judiciário
- Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário/2016
- Não conheço nenhuma dessas.

4 - Considerando que a gestão por competências busca alinhar o desempenho humano às metas institucionais, promovendo maior eficácia e coerência nas ações organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001), na sua percepção, o seu setor cumpre os normativos do CNJ e do TJPB referentes à gestão por competências?

- Integralmente
- Parcialmente
- Pouco
- Não cumpre

5 - A administração superior orienta adequadamente sobre o cumprimento das normas?

- Sim
- Parcialmente
- Pouco
- Não

6 - Na sua percepção, o maior desafio para o cumprimento desses normativos é:

- Falta de capacitação dos servidores
- Sobrecarga de trabalho
- Falta de orientações claras sobre os procedimentos
- Falta de acompanhamento institucional

Nas questões de 7 a 9 foi utilizada escala linear de 1 a 5, onde:

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

7 - Na sua percepção, os servidores do seu setor compreendem claramente as competências esperadas para suas funções.

8 - A avaliação de desempenho utilizada no TJPB contribui, na sua percepção, para identificar necessidades de desenvolvimento dos servidores do seu setor.

9 - Na sua percepção, as práticas relacionadas à gestão por competências no TJPB contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal.

10 - As competências dos cargos e funções no seu setor foram oficialmente mapeadas pelo TJPB.

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Não sei informar

11 - O Tribunal oferta capacitações alinhadas às competências que precisam ser desenvolvidas?

- Sim, totalmente

Parcialmente

Pouco

Não

12 - Os servidores do setor participam de ações de capacitação relacionadas às suas competências?

Sempre

Frequentemente

Raramente

Nunca

13 - A carga de trabalho do servidor impede que ele participe das capacitações necessárias?

Sim

Às vezes

Raramente

Nunca

14 - Após as capacitações, observa-se melhoria nas competências dos servidores?

Sim

Parcialmente

Não

Não sei avaliar

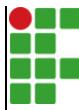
15 - O acompanhamento institucional sobre a aplicação da gestão por competências é:

Frequente

Ocasional

Raro

Inexistente

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850	
Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)	
CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200	

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### ENTREGA DA VERSÃO FINAL - MAITHSA FRANCIELLY SILVA

<b>Assunto:</b>	ENTREGA DA VERSÃO FINAL - MAITHSA FRANCIELLY SILVA
<b>Assinado por:</b>	Maithsa Silva
<b>Tipo do Documento:</b>	Termo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Maithsa Francielly Silva, DISCENTE (20221460038) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 06/02/2026 11:20:41.

Este documento foi armazenado no SUAP em 06/02/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1757234

Código de Autenticação: f5ec0080d4

