

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO DO SUL**

### **Mestranda: Thieza Vidal de Almeida**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/PROFIAP  
thieza.vidal@ufms.br

### **Mestranda: Aline Dietrich Ramos**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/PROFIAP  
aline\_dietrich@ufms.br

### **Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/PROFIAP  
mcb Sousa7@hotmail.com

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo apresentar os desafios da implementação da gestão por competência no Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul. Para tanto, apresentam-se questões pontuais relacionadas à fundamentação teórica que fundamentam o tema. Em seguida, utiliza-se dos preceitos da pesquisa exploratória e descritiva para o seu desenvolvimento. Quanto ao instrumento de coleta de dados, optou-se por utilizar-se de um questionário que foi direcionado a responsável pelo setor de gestão por competências do tribunal. Dentre os resultados, destaca-se a ausência de um prazo definido para sua conclusão, falta de prioridades em sua implantação e dificuldade de continuação do processo, dificuldades em relação a mudança da cultura organizacional, carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com a práticas dos subsistemas de recursos humanos. Outros aspectos culturais difíceis de serem mudados, refere-se ao conservadorismo, ao processo de decisão centralizado e ao pouco desenvolvimento de lideranças.

Palavras-Chave: Gestão por competências; Poder Judiciário; Planejamento Estratégico.

## Abstract

This article aims to present the challenges of implementing management by competence in the Court of Justice of the State of Mato Grosso do Sul. To this end, specific questions are presented related to the theoretical foundation that underpins the topic. Then, the precepts of exploratory and descriptive research are used for its development. As for the data collection instrument, it was decided to use a questionnaire that was directed to the person responsible for the court's competence management sector. Among the results, the lack of a defined deadline for its completion, lack of priorities in its implementation and difficulty in continuing the process, difficulties in relation to changing the organizational culture, lack of qualified personnel and the difficulty of articulating with the practices of human resources subsystems Other cultural aspects that are difficult to change refer to conservatism, the centralized decision-making process and little leadership development.

Keywords: Management by skills; Judicial Power; Strategic Planning.

## 1 Introdução

As mudanças referentes às relações de trabalho impactam todas as organizações, incluindo-as do setor público, que, ao atentar-se para uma administração mais eficiente e competitiva, busca migrar de um modelo burocrático, para um modelo gerencial, envolvendo valores tais como: produtividade, orientação ao serviço e descentralização (BRESSER PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, as instituições públicas estão diante de uma nova realidade, onde o conhecimento precisa estar alinhado à coordenação do comportamento dos seus membros e às demandas cada vez mais exigentes dos cidadãos. O que conduz à adoção de um modelo de gestão, integrado e focado na excelência, respeitando as particularidades de cada esfera de atuação (SILVA; MELLO, 2013).

Nesse sentido surge a gestão por competência que se propõem a complementar e direcionar o trabalho individual e coletivo, visando, assim, apresentar, criar e desenvolver competências essenciais aos objetivos organizacionais (MONTEZANO et al., 2019).

Conforme Silva e Mello (2013), a gestão por competências aplicada ao setor

público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional.

Com base nesse modelo, em 2006 o Decreto 5.707, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que adotou o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público e a definiu como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p 1).

Em 2014 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução 192, propôs sua política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do poder judiciário, que estabelece que a competência é um “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, p. 1)

E, no ano de 2016, o CNJ publicou a Resolução 240, que dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do poder judiciário que definiu competência como “conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais” (CNJ, 2016, p. 1).

Assim, impulsionado por esses decretos, resoluções e entendimentos, o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS), por meio da portaria n. 793 de 2015 instalou o primeiro grupo de trabalho com o objetivo de implantar o modelo de gestão de pessoas por competência no âmbito do poder judiciário do Estado, na forma das diretrizes estabelecidas pelo CNJ e das disposições contidas no Plano Estratégico de 2015/2020. Apesar dos avanços em relação ao tema, ainda há desafios quanto a sua implementação, situação que motivou a realização deste trabalho em apontá-los.

## **2 Gestão por competências na Administração Pública**

A Administração Pública está passando por um período de valorização dos servidores públicos, buscando aprimorar sua qualificação e capacitação para melhor

atender às necessidades sociais. Nesse contexto, as instituições públicas enfrentam uma realidade, onde os conhecimentos devem ser alinhados à coordenação do comportamento dos servidores. Dentro dessa dinâmica, a gestão por competências torna-se essencial para alcançar a qualidade e eficiência no serviço público (CNJ, 2016).

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público (SILVA; MELLO, 2013).

Nesse contexto surge a abordagem da gestão por competências como um modelo de gestão de recursos humanos que se baseia na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências individuais dos colaboradores, com o objetivo de alinhar suas habilidades e conhecimentos às necessidades organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) mencionam que a gestão por competências, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Para Capuano (2015) a gestão por competências é um modelo de representação ampla nas organizações e suas características técnicas contribuem para a objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais, atributos considerados como as ambições mais significativas de qualquer sistema de gestão que busque a justiça social no ambiente das organizações atuais.

Modelo que pode extrapolar os limites epistemológicos da capacitação e do desenvolvimento e subsidiar as demais etapas do ciclo de gestão de pessoas, oferecendo parâmetros técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção, apontamento para cargos de alta gestão e sucessão (CAPUANO, 2015).

A gestão por competências representa uma inovação na administração do setor público, uma vez que promove a conexão entre a gestão de pessoas e a obtenção de resultados, contribuindo para o desempenho eficaz nas organizações (GUIMARÃES, 2000).

A publicação do Decreto Federal 5.707/2006 foi o primeiro passo para que as

instituições públicas se atentassem à essa forma de gestão, adotando o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público em especial a capacitação, processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

Esse processo para implantação desse modelo segue até os dias atuais sendo um desafio para as instituições públicas. Silva e Mello (2013), mencionam que um obstáculo a este processo de mudança se dá na cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a sua implantação pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia precisa estar alinhada à estratégia da instituição.

Sendo assim, faz necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público para que se possa desenvolver o mapeamento das competências necessárias e das já existentes (SILVA; MELLO, 2013).

Para Camões (2010), os principais desafios para implementar este modelo de gestão incluem: barreiras culturais, ausência de estímulo à participação em programas de treinamento, falta de um sistema de informações bem estruturado, e a escassez de oportunidades para aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

## 2.1 Gestão por competências no Poder Judiciário

No ano de 2016, o CNJ publicou um guia de implementação da gestão por competências com a finalidade de auxiliar os tribunais, em razão das dificuldades que alguns deles apresentaram.

Esse guia estabelece 8 etapas para a implantação e estabelece passa a passo a definição da equipe, institucionalização do projeto, mapeamento, diagnóstico, implementação, monitoramento de competências, desenvolvimento do sistema de recompensas e avaliação do programa.

Em 2017 o CNJ publicou uma edição sobre as experiências promissoras dos tribunais que implantaram a gestão por competência em suas administrações, como por exemplo o TRT 8ª região, TJMG, TRE-ES e STJ<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/06/00cb5343d2f8bf64eee49fed578736d6.pdf](http://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/06/00cb5343d2f8bf64eee49fed578736d6.pdf)

## 2.2 Planejamento estratégico e a gestão por competências

O planejamento estratégico é fundamental para a gestão das organizações. Seu objetivo é contribuir com os gestores com informações úteis para a tomada de decisões, antecipando-se às mudanças do mercado (ANDION; FAVA, 2022).

De acordo com Djordjevic, Mihailovic e Marjanovic (2014) na etapa de formulação da estratégia são desenvolvidas a visão e a missão da organização, além de serem identificadas as oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes e fracos internos.

A visão é fundamental no desenvolvimento da estratégia, pois dá uma indicação de onde a empresa quer chegar e, dessa forma, orientar a utilização e o desenvolvimento das competências organizacionais.

Nesse contexto, a visão baseada em recursos se destaca como uma abordagem importante para a formulação de estratégias, especialmente aquelas baseadas nas competências organizacionais. Para Davidson (1988, p. 135) "estratégia é um curso de ação indicando precisamente como uma empresa está utilizando seus recursos com o fim de alcançar seus objetivos pré-estabelecidos".

A visão baseada em recursos, destaca a importância dos recursos internos da empresa e sua interação com o ambiente externo (PETERAF, 1993). Segundo essa perspectiva, a estratégia é um padrão de utilização dos recursos disponíveis pela organização, determinando como ela pode atingir seus objetivos e se diferenciar no mercado.

A concepção de administração estratégica, no setor público, tem se transformado ao longo do tempo, acompanhando a necessidade das organizações de se ajustarem a ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos (DJORDJEVIC; MIHAILOVIC; MARJANOVIC; 2014)

A preocupação das empresas com a preparação de funcionários eficientes não é algo recente. Contudo, as organizações têm se tornado mais conscientes de que seu sucesso depende da qualificação de seus empregados, atribuindo mais relevância à gestão de recursos humanos, especialmente no desenvolvimento de competências. (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001)

Neste sentido, a gestão por competências se torna necessária, pois envolve o desenvolvimento e a valorização das competências organizacionais. Ao identificar,

desenvolver e alavancar essas competências-chave, as empresas podem fortalecer sua posição competitiva e melhorar seu desempenho no mercado. Assim, a integração da visão baseada em recursos e da gestão por competências no planejamento estratégico pode ser fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (KOELLE, 2004)

Segundo o guia para implantação da gestão por competência no poder judiciário, elaborada pelo CNJ um dos estágios da gestão por competências é o mapeamento e primeiro passo para mapear as competências necessárias é a análise documental, ou seja, a análise da visão, da missão, do planejamento estratégico, dos macroprocessos, do regimento interno e de todos os documentos relacionados aos objetivos estratégicos da organização (CNJ, 2016)

### **3 Metodologia**

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa e consistiu em uma pesquisa documental e de um estudo de caso. A análise documental foi realizada com base na coleta e exame de documentos relevantes relacionados ao tema da pesquisa. Esses documentos foram leis, regulamentos, documentos institucionais, com foco no portal eletrônico do TJMS e CNJ. A análise documental ajudará a contextualizar a pesquisa e a fornecer informações necessárias.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário que foi direcionado a responsável pelo setor de gestão de pessoas do TJMS.

A pesquisa em questão caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca fornecer conhecimentos diretos e aplicáveis à prática do campo investigado. Nesse contexto, a finalidade da pesquisa aplicada é proporcionar contribuições tangíveis e práticas para a área de Gestão por Competências no TJMS (JESUS-LOPES; MACIEL; CASAGRANDA, 2022).

No desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por empregar a técnica de análise de conteúdo, que conforme Jesus-Lopes, Maciel e Casagranda, (2022) é uma abordagem metodológica que se mostra satisfatória para a compreensão e interpretação de informações contidas em textos provenientes de contextos não acadêmicos.

Essa técnica, reconhecida por sua versatilidade, permite a exploração profunda de dados e a identificação de padrões, contribuindo para uma análise mais

completa e significativa do material textual analisado.

A abordagem metodológica adotada neste estudo favoreceu a triangulação das informações, permitindo a interpretação do conteúdo dos discursos dentro de um contexto mais amplo do que apenas a mensagem expressa. Nesse sentido, partindo da revisão da literatura sobre o tema, da formulação de questões de pesquisa e do questionário, seguidas pela interpretação dos dados obtidos, este estudo descreve e analisa a gestão por competências no setor público, utilizando como referência tanto a teoria quanto a prática. Esta última é delineada principalmente mediante *insights* compartilhados pela gestora responsável pela implementação no TJMS.

## **4 Discussão e análise dos resultados**

A avaliação dos resultados é embasada na análise dos documentos adquiridos por meio de pesquisas e do questionário. O questionário foi dividido em quatro partes: 1- implementação da gestão por competências; 2 - aspectos técnicos da implementação; 3 - estado atual e futuro da implementação; e 4 - lições aprendidas e recomendações.

### **4.1 Planejamento estratégico e a gestão por competências no TJMS**

Para o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, a gestão por competências é a estratégia que auxilia a sincronizar o desenvolvimento de capacidades e conhecimento dos funcionários com os objetivos da organização.

Esta prática tem como objetivo não apenas o aprimoramento das habilidades dos servidores, mas também a criação de uma vantagem sustentável para garantir que a organização esteja estruturada de forma a reagir efetivamente às dinâmicas pressões do ambiente jurídico e administrativo. A aplicação da gestão por competências juntamente com a administração estratégica contribui com a cultura de melhoria contínua e inovação que melhora o compromisso com a excelência no serviço público. No plano estratégico 2015-2020 do TJMS o objetivo estratégico n. 8 é: “potencializar o capital humano para a execução da estratégia), conforme figura 1:

Figura 1 - Tema 08 do Plano estratégico 2015-2020 do TJMS

PLANO ESTRATÉGICO | 2015-2020

**MACRODESAFIO DO CNJ:** MELHORIA DA GESTÃO DE PESSOAS

**TEMA:**  
GESTÃO DE PESSOAS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 08**  
POTENCIALIZAR O CAPITAL HUMANO PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Considera programas e ações relacionados à identificação e ao desenvolvimento das competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados, assim como de avaliação sistemática e educação continuada, na busca da excelência das ações vinculadas à execução da estratégia.

- **Indicador:** Taxa de novos servidores treinados
- **Fórmula de cálculo:** (total de servidores nomeados treinados/ (Total de servidores nomeados no semestre + total de servidores iniciais ainda não treinados))\*100
- **Linha de base:** Indisponível

- **Meta:** Treinar 100% dos novos servidores em até 6 meses após sua nomeação.
- **Indicador:** Taxa de mapeamento das competências
- **Fórmula de cálculo:** (total de colaboradores com competência mapeada/ total de servidores) \*100
- **Linha de base:** Indisponível
- **Meta:** Mapear, anualmente, 20% das competências dos servidores do PJMS.
- **Indicador:** Índice de avaliação de impacto
- **Fórmula de cálculo:** (Número de respostas positivas no ano/ número total de respostas no ano)\*100
- **Linha de base:** 91,6%
- **Meta:** Aumentar em 1% a média geral do Resultado de Avaliação de Impacto de Treinamento dos dois últimos anos anteriores ao ano em curso.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL 30

Fonte: TJMS (2015).

Nesse sentido, são consideradas ações e programas voltados para a identificação e o desenvolvimento das competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados, além de investir na avaliação sistemática e na educação continuada. Um dos indicadores do objetivo estratégico 8, era: “taxa de mapeamento das competências”, já a meta do plano estratégico 2015-2020 era: “mapear, anualmente, 20% das competências dos servidores do Poder Judiciário do Mato Grosso do Sul” (TJMS, 2015).

#### 4.2 Implementação da Gestão por Competências no TJMS

O marco inicial para a implementação da gestão por competência no Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul se deu em 21 de setembro de 2015, com a publicação da portaria nº 793, que instituiu o Grupo de Trabalho (GT) e Grupo de Apoio Técnico (GAT) para essa finalidade.

Essa portaria foi publicada em conformidade com a Resolução nº. 192, de 08 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre a Política

Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, bem como as metas específicas direcionadas à Justiça Estadual para o mapeamento das competências dos tribunais como subsídio à implantação do modelo de gestão por competências.

Além da resolução do CNJ, o planejamento estratégico 2015/2020 do poder judiciário do Estado do Mato Grosso do Sul estabeleceu a elaboração e implementação do modelo de gestão por competências como um de seus projetos estratégicos prioritários (objetivos estratégicos 8 e 9).

Durante o ano de 2015, às atividades para a implementação envolveram a conscientização da alta administração e dos Diretores de Secretaria, além da execução do curso “Implementação da Gestão por Competências em Organizações Públicas”. O curso foi realizado por uma empresa de consultoria aos integrantes do GT e GAT.

O objetivo principal do projeto de implantação da gestão competência no TJMS foi conduzir os servidores do poder judiciário/MS para atingir a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição, através das competências técnicas e comportamentais.

A proposta foi aproximar as competências já existentes daquelas consideradas como essenciais para o exercício das funções, oportunizando as condições de melhoria através do estímulo, da orientação, da capacitação, do desenvolvimento e da valorização de todos os servidores.

O modelo adotado pela empresa de consultoria contratada, permitiu a identificação estruturada e registro formal dos requisitos exigidos pelas funções desempenhadas no órgão, bem como a atribuição de níveis de importância, complexidade e impacto na estratégia da instituição. Dessa forma, a metodologia adotada possibilitou a mensuração qualitativa do nível de entrega de cada servidor para situações laborais específicas. Com o cruzamento desses dados, foi possível visualizar, de maneira, as potencialidades e necessidades de desenvolvimento e capacitação dos servidores.

De acordo com a respondente do questionário o maior desafio foi mobilizar os gestores e servidores para participação das etapas que compuseram o processamento do 1º e 2º Ciclos de avaliação de desempenho e conscientizá-los da importância do instrumento avaliativo e seus resultados, em especial na adoção da cultura do *feedback*.

Quando perguntado sobre a resistência ou aceitação dos servidores quanto a

implantação da nova gestão por competências a respondente afirmou que houve sucesso alcançado nas etapas realizadas em 2015, com 100% das funções do Judiciário mapeadas e alto índice de adesão aos ciclos avaliativos.

Quanto aos desafios relacionados à cultura organizacional, presente nos trabalhos dos doutrinadores, a afirmação foi de que a incorporação do hábito do *feedback* pode ser citada como um dos maiores desafios relacionados ao processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências pois, sem a formalização dessa ferramenta, o avaliado não recebe a devolutiva dos seus resultados, nem a oportunidade de estabelecer novos acordos de trabalho para solucionar eventuais *gaps* de competências.

Para superar os desafios encontrados as estratégias utilizadas pela gestão do TJMS foram: treinamento, capacitação, conscientização e sensibilização de avaliados e avaliadores quanto à importância da prática do *feedback* não só para a melhoria dos processos de trabalho, como para oportunizar aos servidores a correção de eventuais lacunas identificadas nas competências técnicas/comportamentais exigidas no desempenho de suas atribuições.

A empresa de consultoria, especializada em desenvolvimento humano e tecnologia em gestão de pessoas, foi a empresa selecionada para auxiliar na implementação da gestão por competências.

De acordo com o site dessa empresa, gestão por competências não é o mapeamento das competências, mas sim o que a organização faz depois que as competências são mapeadas. Em um primeiro momento, a empresa de consultoria destaca que a gestão por competências tende a identificar as competências que uma função precisa; constatar as competências que o profissional possui; realizar o cruzamento das informações obtidas anteriormente, identificando o gap de treinamento, ao mesmo tempo em que se traça um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Para a empresa de consultoria contratada, uma razão para implementar esse processo, tem como base as exigências da Norma ISO que a partir do ano 2000, deu início às especificações desse processo, incluindo requisitos e exigência como, por exemplo: Determinar as competências necessárias; Fornecer treinamentos ou tomar outras ações; Avaliar a eficácia das ações executadas; Manter registros de educação, treinamento, habilidade e experiência.

O TJMS estabeleceu um cronograma para a implementação; no entanto esse

cronograma depende da estratégia de atuação de cada gestão no Tribunal. Importante destacar que cada gestão tem um prazo de dois anos (biênio). Os procedimentos tiveram início em 2015, mas houve uma paralisação na gestão 2019/2020, retornando na gestão 2021/2022. No entanto, o TJMS não estabeleceu um prazo final para o processo de implementação da gestão por competências, e até a presente data, a implementação ainda não foi concluída.

É relevante destacar que não foi criado um setor específico para lidar com a gestão de competências, como é o caso de muitos órgãos públicos. No TJMS, a gestão por competências ficou sob a responsabilidade do departamento de acompanhamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas da secretaria de gestão de pessoas.

Ao ser indagado sobre o atual estado e o futuro da implementação da gestão por competências, a respondente afirmou que a secretaria de gestão de pessoas tem a intenção de propor à atual administração o processamento de um novo ciclo avaliativo no decorrer do ano de 2024.

Visando um processo de aprendizagem contínua e com o intuito de aprimorar boas práticas organizacionais, garantindo que lições do passado, sejam elas boas ou ruins, sejam usadas para aperfeiçoar o desempenho futuro, foi questionado a responsável pelo setor: quais lições o TJMS pode aprender com a implementação da gestão por competências e que recomendações daria para outras organizações que estão considerando implementar o processo da gestão por competências?

Quanto às lições que o TJMS pode aprender com a implementação da gestão por competência, a respondente afirmou que o TJMS reconhece a importância de seus servidores e colaboradores. Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas por competências surge como ferramenta determinante ao sucesso organizacional, uma vez que condiciona a qualidade da prestação jurisdicional ao desempenho de seus gestores e servidores. A partir desse modelo, entende-se que é possível identificar as oportunidades de melhoria em cada servidor, possibilitando o aprendizado contínuo e garantindo o desempenho das atribuições de forma mais sistemática e orientada para a missão, visão, valores, metas e estratégias institucionais.

Já quanto ao questionamento a respeito das recomendações para outras organizações que estão considerando implementar o processo da gestão por competências foi dito que estudar as metodologias existentes na literatura, buscar os casos de sucesso em outros tribunais ou órgãos públicos, estabelecer parceria com empresas de consultoria para auxiliar nos procedimentos de implantação da gestão por

competências e investir nas ações de conscientização e sensibilização de todo o público envolvido no processo.

Ao analisar os resultados obtidos no processo de implementação da Gestão por Competência no TJMS, observa-se que a implementação enfrenta desafios, como a ausência de um prazo definido para sua conclusão, resultando em uma extensão do processo desde o ano de 2015. Além disso, a implementação é afetada pelas estratégias da administração, as quais são alteradas a cada dois anos.

Diante desse cenário, torna-se imperativo realizar nova pesquisa que examine os impactos anteriores e posteriores à implementação da Gestão por Competências. Recomenda-se que estudos posteriores incorporem uma avaliação global dos resultados alcançados após a implementação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mediante a pesquisa, foi possível concluir que, os desafios encontrados pelos autores pesquisados foram confirmados, uma vez que o TJMS apesar da iniciativa de implantação da gestão por competências em 2015, com planejamento estratégico de 2015-2020, em vista da alternância de poder e falta de prioridades em sua implantação, teve uma pausa nos anos de 2019-2020, com expectativas de novo ciclo avaliativo previsto para 2024.

Essa falta de prioridades se deve ao já mencionado desafio de mudança da cultura organizacional, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos. Outros aspectos culturais difíceis de serem mudados, refere-se ao conservadorismo, ao processo de decisão centralizado e ao pouco desenvolvimento de lideranças.

Quanto às perspectivas do TJMS quanto a implantação da gestão por competências, não foi possível determinar qual a posição atual do tribunal no ciclo de competências, uma vez que não há informações no site. Além disso, pelo questionário, foi possível esclarecer a situação do desempenho da equipe de trabalho após a assessoria externa em 2015, que realizou o mapeamento das competências. Apenas foi fornecida uma projeção futura de retorno dos trabalhos em 2024.

## **Referências Bibliográficas**

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento estratégico**. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

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

BRASIL, Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado/Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial de 1995**. In: Burocracia e reforma do Estado. Fundação K. Adenauer, 2001.

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

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de gestão por competências no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2016, 96 p. 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\\_192\\_08052014\\_25032019140503.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_192_08052014_25032019140503.pdf) Acesso em 12 nov. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 240 de 09/09/2016**. Disponível em [atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342](https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342) Acesso em 12 nov. 2023.

DAVIDSON, W., S, E. - **Retailment Management**. New York: Ed John Wiley & Sons, 1988.

DJORDJEVIC, B.; MIHAILOVIC, I; MARJANOVIC, M. **The nature of strategic management**. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(n.spe), 183-196, 2001.

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

JESUS-LOPES, J. C. de; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. Check-List dos

elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio On Line**, v. 10, n. 1. 2022.

KOELLE, C. E. **Planejamento Estratégico, Gestão de Competências e Sucessão em Empresas Familiares**. Monografia 75f. (Mestrado em Administração). Fundação Getulio Vargas. São Paulo. 2004.

MONTEZANO, L.; *et al.* Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2 n. 1, 2023.