

## UMA AVALIAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A RESOLUÇÃO Nº 192/2014 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A RESOLUÇÃO Nº 471-OE/2024 DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

*AN ASSESSMENT OF COMPETENCY MANAGEMENT BY COMPETENCIES IN THE PARANÁ STATE JUDICIARY: COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN RESOLUTION Nº 192/2014 OF THE NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE AND RESOLUTION Nº 471-OE/2024 OF THE COURT OF JUSTICE OF THE STATE OF PARANÁ*

**Emerson Martins de Souza** - Graduado em Filosofia (UFPR, 2016), Pós-Graduado em Direito Administrativo (Focus, 2023). Pós-Graduando em Gestão Pública (IFPR, 2025). Técnico Judiciário no TJPR. E-mail institucional: [emes@tjpr.jus.br](mailto:emes@tjpr.jus.br). Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4842017105200262>

**Andrea dos Santos Rodrigues** - Graduada em Ciências da Computação (UFRN, 1997), mestrado em Redes de computadores e Sistemas Distribuídos (UFRN, 2000), Doutorado em Tecnologia Educacional (UFRN, 2007). Professora do IFPR, e-mail: [andrea.rodrigues@ifpr.edu.br](mailto:andrea.rodrigues@ifpr.edu.br). Lattes <http://lattes.cnpq.br/9014088820193252>

**KEYWORDS:** *Competency-Based Management, Human Resource Management, Public Administration, Judiciary, Professional Development.*

Este estudo teve como objetivo avaliar a aplicação e a evolução do modelo de Gestão por Competências no Poder Judiciário Paranaense, por meio de uma análise comparativa entre a Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a Resolução nº 471-OE/2024 do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, utilizando metodologia comparativa orientada por uma matriz de conteúdo para identificar semelhanças, diferenças e avanços entre os instrumentos. Os resultados demonstram que as resoluções apresentam complementaridade hierárquica e operacional. Conclui-se que, apesar das lacunas ainda existentes, a normativa do TJPR representa um avanço significativo rumo à consolidação de uma gestão estratégica de pessoas, orientando investimentos em capacitação ao desempenho e aos objetivos organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Competências, Gestão de Pessoas, Administração Pública, Poder Judiciário, Desenvolvimento Profissional.

*This study aimed to evaluate the application and evolution of the Competency-Based Management model in the Paraná State Judiciary, through a comparative analysis between Resolution No. 192/2014 of the National Council of Justice (CNJ) and Resolution No. 471-OE/2024 of the Court of Justice of the State of Paraná (TJPR). To this end, a bibliographic and documentary research was conducted, using a comparative methodology guided by a content matrix to identify similarities, differences, and advancements between the instruments. The results demonstrate that the resolutions present hierarchical and operational complementarity. It is concluded that, despite the existing gaps, the TJPR regulations*

## INTRODUÇÃO

A Gestão por Competências<sup>21</sup> tem se consolidado como uma abordagem estratégica nas organizações contemporâneas porque permite identificar, desenvolver e alinhar as capacidades individuais às necessidades da instituição. Estudos clássicos apontam que, ao mapear competências e direcionar o desenvolvimento profissional, as organizações conseguem melhorar o desempenho dos colaboradores e alcançar resultados mais coerentes com seus objetivos estratégicos. É nesse sentido que Dutra, Hipólito e Silva (1998), conforme discutido por Araújo Júnior e Martins (2016), destacam que a adoção desse modelo favorece a conexão entre o desempenho individual e as metas institucionais.

No Brasil, importantes normativas têm sido instituídas com esse propósito. No âmbito da administração pública federal, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.991/2019. Em decorrência daquele decreto, o

21 Destaca-se que, embora o termo "gestão por competências" seja amplamente utilizado, alguns autores como Santos e Ubéda (2008), Costa (2017), Rodrigues (2025) utilizam o termo "gestão de competências", para designar o modelo. Sendo assim, tendo em

vista o objetivo do estudo, utilizaremos o termo conforme constante nas resoluções e nos demais atos normativos decorrentes delas que abordam o tema.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou, em 8 de maio de 2014, a Resolução nº 192/2014, que regulamenta a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e, posteriormente, a Resolução nº 240/2016 que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Quando se trata do cenário estadual, o Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) regulamentou a aplicação da Gestão por Competências por meio da Resolução nº 471-OE/2024.

Ainda que em menor escala, considerando-se as publicações relativas ao setor privado, observa-se um avanço significativo no número de pesquisas sobre gestão por competências na administração pública (BARROS *et al.*, 2022). Contudo, muitas delas indicam uma concentração em aplicações teóricas, com pouca aplicação prática conforme observado por KREISIG *et al.* (2021). Quando se delimita o recorte para o Poder Judiciário, as publicações ainda que substanciais em quantidade, pouco retratam a realidade das competências essenciais para o setor (Cavalcanti *et al.*, 2024), o que reforça a necessidade de investigações que analisem a aplicabilidade desse modelo no desenvolvimento dos servidores, considerando as normativas que orientam a gestão de pessoas nesses órgãos.

Assim, o presente estudo, teve como objetivo comparar, estritamente, a Resolução nº 192/2014 do CNJ e a Resolução nº 471-OE/2014 do TJPR e os demais atos normativos e instrutórios que decorrem delas, para estabelecer uma análise das disposições de cada resolução em relação às categorias estabelecidas, com o intuito de avaliar a aplicação e a evolução do modelo de Gestão por

Competências no Poder Judiciário Paranaense, buscando identificar avanços e propor recomendações que contribuam para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Para tanto, a pesquisa adotou uma metodologia de estudo documental e análise comparativa, utilizando uma matriz de categorias de análise para identificar semelhanças, diferenças e pontos de similaridade ou conflito entre as normativas, abordando os conceitos de Competências e Gestão de Competências e sua aplicação no Poder Judiciário.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A contemporaneidade evidencia que a administração pública precisa aproximar suas práticas de gestão dos padrões gerenciais já consolidados no setor privado, especialmente no que diz respeito à organização de processos, uso de tecnologia, tomada de decisão baseada em dados e foco em resultados (RODRIGUES e CAMMAROSANO, 2022). As demandas atuais exigem mais eficiência, celeridade e capacidade de resposta, porém tais atributos ainda não são plenamente alcançados em grande parte das instituições públicas (MALHEIRO e ROMÃO, 2022).

Embora os objetivos da gestão pública e privada sejam distintos, muitas ferramentas gerenciais como planejamento estratégico, gestão por competências, digitalização de serviços e avaliação de desempenho podem ser adaptadas para reduzir burocracias, melhorar a entrega de serviços e tornar a administração

pública mais efetiva e alinhada às necessidades da sociedade.

Apesar dos avanços tecnológicos nas áreas operacionais com a utilização de inteligência artificial que otimizam procedimentos, por exemplo, o modelo de gestão de pessoas ainda se mostra insuficiente no setor público, sobretudo quando comparadas ao setor privado (CAVALCANTI *et al.*, 2024). Enquanto na iniciativa privada a seleção de candidatos se baseia em critérios vinculados às competências necessárias ao cargo, no serviço público esse processo ainda carece de implementos, principalmente em razão das restrições impostas pelas leis que regem a contratação de pessoal na administração pública. No âmbito da Justiça Federal, o Art. 10 da Lei nº 8.112/1990, estabelece que a nomeação de servidores se dará unicamente por meio de concurso público, além disso, os requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira também serão estabelecidos por lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos. Na Justiça estadual a contratação de servidores é regulamentada pela Lei nº 16.024/2008 que estabelece o regime jurídico dos funcionários do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Em seu art. 8º, a Lei estabelece que a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público, que obedecerá ao contido nos editais.

Cavalcanti *et al.* (2024) identificaram que, embora seja reconhecida a importância das competências dos funcionários públicos, o que demonstraria a necessidade de ampliação da capacitação dos servidores para a prestação

eficiente de serviços públicos, são poucas as iniciativas que demonstram quais competências são necessárias e como desenvolvê-las nos diversos cargos e entidades que compõem a administração pública. Conforme diagnóstico da implementação do Modelo de Gestão por Competências da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (Pantoja, 2015), naquele período, no âmbito da administração pública federal eram 198 órgãos e somente 38 afirmaram ter estruturado seu Plano Anual de Capacitação com base no Modelo de Gestão por Competências.

Ainda que sejam poucas, encontramos outras entidades da administração pública que já elaboraram materiais que tratam da Gestão por Competências. A administração do Estado de Mato Grosso do Sul através dos Decretos nº 14.719/2017 e 15.490/2020 regulamentou a aplicação da Gestão por Competências para integrantes do Poder Executivo Estadual. No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, órgãos de instâncias superiores (Ministério Público Federal - MPF, Tribunal Superior do Trabalho - TST) e alguns tribunais estaduais (Tribunal de Justiça de Goiás - TJGO, Tribunal de Justiça de Minas Gerais - TJMG, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF) elaboraram leis e guias/manuais de implementação do modelo de Gestão por Competências.

Essas iniciativas demonstram que a Gestão por Competências vem ganhando espaço nas práticas da administração pública, ainda que em estágios distintos de maturidade. No entanto, para compreender de forma mais profunda como

esses modelos se estruturam e quais fundamentos teóricos os sustentam, é necessário revisitar o conceito de competência em sua origem e evolução, a fim de compreender os elementos que compõem essa abordagem e sua aplicabilidade no contexto da gestão de pessoas.

## 2.1 COMPETÊNCIA

Embora houvesse estudos acerca de como as competências impactavam o gerenciamento de pessoas durante a década de 80, a partir dos anos 1990, Fleury e Fleury (2001, p. 185) destacam que autores como Spencer e Spencer (1993), aprofundaram as pesquisas sobre o tema, ampliando o conceito, considerando competência "como estoque de recursos que o indivíduo detém", esses recursos seriam o conhecimento adquirido, as habilidades individuais e as atitudes, tornando-o, assim, mais adequado para as demandas da época.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Brandão, Borges e Guimarães (2012) nos dizem que competências "são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional".

Sendo assim, a competência seria a conexão entre o conhecimento que se adquire, a

habilidade para tornar esse conhecimento executável e a atitude inerente ao indivíduo para realizar o trabalho, propiciando, assim, o alcance dos objetivos institucionais. Desta forma, o conhecimento adquirido (o saber), a habilidade desenvolvida pela prática (o saber fazer) e atitude ou a disposição para realizar (querer fazer o que sabe), são termos indissociáveis que se complementam para formar o conceito do que seria competência.

O conhecimento é o saber dinâmico que não se prende unicamente à retenção e acúmulo de informação, mas exterioriza, torna-se acessível. A habilidade, por sua vez, é a capacidade de tornar possível que o conhecimento adquirido tenha uma aplicabilidade e um uso produtivo, ou seja, a capacidade de executar as atividades que são provenientes desse conhecimento. Atitude está diretamente relacionada à disposição do servidor em querer aplicar sua habilidade e seus conhecimentos para a execução de determinada função, por exemplo.

Seguindo com a abordagem conceitual, tendo em vista o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão de controle, bem como sua condição de referência no planejamento estratégico do Poder Judiciário e a importância de suas normativas para padronizar os procedimentos dos tribunais estaduais, foi publicada a Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, cuja definição de competência seria o "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário".

Considerando, ainda, outra normativa do CNJ, temos a Resolução nº 240/2016 que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário que em seu inciso XV, conceitua “competência: conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais”.

Tendo em conta a autonomia dos tribunais estaduais para regulamentar e adaptar suas diretrizes de acordo com o que preconiza o CNJ, temos a Resolução nº 471/2024 - OE (TJPR) que trata das competências necessárias aos servidores do Poder Judiciário Paranaense, que em seu bojo traz o conceito de competências como sendo os “Conhecimentos e saberes, somados às atitudes e comportamentos, aplicados na prática para executar as atividades e demandas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Paraná”.

A Resolução do Tribunal de Justiça Paranaense elabora o conceito a partir de uma subdivisão em categorias de competências, quais sejam: Individuais, Gerenciais e Técnicas. Destaca-se, ainda, que tradicionalmente as competências são categorizadas entre: Organizacionais, Individuais e Técnicas. Segundo Brandão e Bahry (2005), competências organizacionais referem-se a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Ainda conforme o autor, competências individuais referem-se às contribuições, entregas ou experiências que os servidores oferecem à sua organização. As competências técnicas são aquelas que podem

ser adquiridas através de formação acadêmica, cursos, treinamentos ou experiência, que são necessárias para realizar um trabalho de forma eficiente.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme Fleury e Fleury (2001), a Gestão por Competências surge num contexto onde as organizações, inseridas num ambiente de mudanças e variações constantes de competitividade, buscam orientar seus processos gerenciais a fim de se adequarem às transformações necessárias para se manterem alinhadas ao mercado. Essa busca contínua por adequação, passa por inserir algumas características que são essenciais e que devem estar presentes na Gestão. Cada vez mais há a necessidade de se reduzir custos operacionais e de pessoas, otimizar processos com foco em resultados, seguindo o padrão de produtividade e qualidade, sem desconsiderar o valor que o indivíduo agrega ao processo, valor econômico e social. Assim, a Gestão por Competências insere-se no ajuste entre os objetivos organizacionais perseguidos e a competência dos indivíduos para torná-los efetivos.

Segundo Brandão, Borges e Guimarães (2012), Gestão por Competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Conforme os autores, no artigo, o gerenciamento do capital humano das organizações torna-se fundamental para a obtenção dos resultados pretendidos.

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) enfatizam que a Gestão por Competências se fundamenta em uma orientação à busca e ao desenvolvimento das competências necessárias, nos diversos níveis da organização, para a consecução dos objetivos traçados, delimitando essas competências entre técnicas, individuais e organizacionais. Segundo os autores, a partir da conjunção destas três, seriam desenvolvidas outras competências.

Souza e Cassundé (2016) destacam que a principal característica da Gestão por Competências é a capacidade da própria organização gerir seus recursos humanos de acordo com a capacitação que seus colaboradores alcançaram no âmbito das competências necessárias para a execução de cada cargo.

Na esfera pública, encontramos uma definição elaborada pela Secretaria de Estado de Administração do Governo de Mato Grosso, destacando que Gestão por Competências:

é uma metodologia aplicada para melhorar a gestão de pessoas utilizada na iniciativa privada e em diversas instituições públicas, busca alinhar os objetivos das instituições às necessidades de desempenho das equipes, fornecendo indicadores para o desenvolvimento dos servidores, melhor lotação e promoção (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL, 2025).

Temos, ainda, a Resolução 471-OE/2024 – TJPR, que conceitua Gestão por Competências como sendo "uma ferramenta da gestão estratégica de pessoas que visa a maximizar o potencial humano e a produtividade das instituições, de forma a integrar os conhecimentos e saberes dos servidores às necessidades das unidades de trabalho".

Cabe destacar, no entanto, que a Gestão por Competências embora seja considerada uma metodologia ou mesmo uma ferramenta (Rodrigues, 2025), a implementação depende de um processo estruturado.

Conforme a autora, o processo pode ser implementado em 6 etapas, iniciando-se pelo planejamento estratégico de competências; o mapeamento das competências; o dicionário de competências necessárias; seleção por competências; o desenvolvimento de competências e, por fim, avaliação e retribuição. Há, contudo, outras formas de implementar o método, isso a depender do planejamento estratégico de cada instituição. O guia elaborado pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), por exemplo, estabelece 8 etapas para a implementação da Gestão por Competências, quais sejam: definição da equipe; institucionalização do projeto; mapeamento das competências necessárias; diagnóstico de competências e análise da lacuna de competências (GAP), isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (BORGES, BRANDÃO e GUIMARÃES, 2012); implementação



dos programas de desenvolvimento de competências; monitoramento das competências; desenvolvimento dos sistemas de recompensas, finalizando com a avaliação do programa de gestão por competências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, no quesito de conceituação dos termos Competência e Gestão por Competências em autores clássicos, bem como a partir da busca pelas palavras-chave Gestão por Competências, Administração Pública e Judiciário, nas bases de pesquisas Google Scholar, SciELO, Portal de Periódicos da Capes, delimitada pelo período compreendido entre 2009 e 2024. Embora a busca tenha abrangido um período amplo e sendo localizadas inúmeras pesquisas abordando as palavras-chave, foram selecionados 22 artigos que estavam relacionados direta ou indiretamente com o tema abordado.

Além da pesquisa bibliográfica, houve, também, a pesquisa documental, pois a pesquisa teve como principal fonte primária de dados as próprias resoluções normativas e os demais procedimentos de instrução elaborados a partir delas. A coleta destes dados foi realizada por meio da obtenção das versões oficiais e atualizadas da Resolução nº 192/2014 do CNJ, da Resolução nº 471/2014 do TJPR e dos demais atos normativos.

A abordagem metodológica que foi adotada é a análise comparativa, que segundo Vidal (2013), permite a identificação de semelhanças e diferenças entre os objetos de estudo. Ainda,

segundo o autor, os estudos comparativos aplicados como processo metodológico na Administração Pública "permitem vislumbrar e analisar as causas dos déficits na gestão e sugerir propostas imediatas para otimizar os modelos de gestão".

Dessa forma, o procedimento de análise dos documentos iniciou-se pela leitura integral e exploratória de ambas resoluções, para uma compreensão geral de sua estrutura e conteúdo, além de outros atos normativos e procedimentos elaborados a partir delas.

Conforme observado por Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa documental compreende a coleta e interpretação de dados provenientes de diversas fontes primárias, esse método oferece uma abordagem robusta para a análise de informações relevantes para estudos acadêmicos e investigações em Administração Pública. Posteriormente, seguiu-se para a criação de uma matriz de análise comparativa de conteúdo, com a definição de categorias baseadas em temas centrais da gestão por competências.

A categorização da matriz é um processo essencial para garantir o rigor comparativo da pesquisa documental, "com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada levando à descrição e interpretação destes materiais" (Lara e Molina, 2011, apud Engers, 1994, p. 132). As categorias foram elaboradas para abranger os elementos cruciais que compõem o processo de implantação de um modelo de Gestão por Competências. Foram inseridas, assim, as categorias que podem ser identificadas desde sua implementação estratégica até sua



operacionalização e no possível impacto nos processos de gestão de pessoas.

Destaca-se que para a elaboração deste artigo, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT (versão GPT-5, OpenAI, 2025), exclusivamente para sugerir melhorias de estilo, correções linguísticas, aprimoramento de clareza e organização da estrutura textual. Todas as contribuições propostas pela ferramenta foram revisadas criticamente pelos autores, que assumem plena responsabilidade pelo conteúdo final.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A partir da elaboração de uma matriz categorizada, pretendeu-se estabelecer análise de comparação das disposições de cada resolução em relação às categorias estabelecidas, com o intuito de avaliar a aplicação e a evolução do modelo de Gestão por Competências no Poder Judiciário Paranaense, buscando identificar avanços e propor recomendações que contribuam para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Conforme podemos observar na tabela 1 – Matriz de Análise Comparativa de Conteúdo - na sequência, a comparação abrange os objetivos, etapas da gestão por competências, instrumentos e ferramentas, mecanismos de monitoramento, impacto esperado e a evolução das práticas de gestão por competências.

Tabela 1 - Matriz de Análise Comparativa de Conteúdo

Objetivos	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Instituir a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores. Desenvolver competências estratégicas para a melhoria da prestação jurisdicional. Integrar a formação ao planejamento estratégico. Estimular o autodesenvolvimento e a inovação institucional.	Regulamentar a Gestão por Competências no TJPR. Adotar modelo estratégico de gestão de pessoas e organização de servidores às metas institucionais. Maximizar o potencial humano e a efetividade institucional.
Etapas da Gestão por Competências	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Em cumprimento ao disposto no Art. 12 da Resolução, o CEAJUD desenvolveu o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário. O guia estabelece a implantação do modelo de Gestão por competência em 8 estágios: Definição da equipe; Institucionalização do projeto; Mapeamento das competências; Diagnóstico e análise do GAP; Implementação dos programas de desenvolvimento de competências; Desenvolvimento do sistema de recompensas; Avaliação do programa de Gestão por Competências.	Institucionalização e conceituação do modelo, conforme o Art. 1º e 2º; Criação e organização dos dicionários de competências, conforme artigos 3º a 6º. Aplicação nas práticas de gestão de pessoas, conforme o artigo, nas áreas de seleção de pessoas, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, lotação, redefinição e designação. Avaliação e monitoramento do desenvolvimento das competências, previstos nos artigos 7º a 11. Instituição de instâncias de governança, com a criação do Comitê de Gestão por Competências, conforme o artigo 12, e suas atribuições contidas no art. 13. Reconhecimento e incentivo às boas práticas, descrita no artigo 14, introduz um mecanismo de reconhecimento institucional: o Selo de Gestão por Competências. Implantação de um sistema informatizado de gestão por competências, prevista no artigo 15 (Hércules).
Ferramentas e Instrumentos Aplicados	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Plataforma SISCADI (Sistema de Cadastro Nacional de Instrutores Internos), que foi elaborada pelo CEAJUD com o intuito de formar instrutores. Banco de cursos a distância e outros recursos educacionais, também coordenados pelo CEAJUD, para fomentar o compartilhamento de capacitação entre os demais órgãos do judiciário.	Dicionários de Competências: conforme o art. 3º há um dicionário para cada uma das 3 categorias de competências do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Além disso, a gestão por competências será aplicada em áreas como seleção, lotação, redefinição, designação e avaliação de desempenho. Conforme o disposto no Art. 5º e seus §§ e no Art. 13, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Comitê de Gestão por Competências elaborou o Mapa de Gestão por Competências; Suporte com ferramentas para aplicação da gestão por competências: Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e de Desenvolvimento de Equipes (PDE); Perfil PRO TJPR que é um Kit de Desenvolvimento de Competências, composto por quatro ferramentas: DISC, APP, Lente da Liderança e Lente da Liderança - Competências.
Monitoramento da Gestão por Competências	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Monitoramento nacional via CEAJUD. De acordo com o Guia de Gestão por Competências elaborado pelo CEAJUD, o monitoramento é realizado por etapas que incluem: planejar o processo; divulgar e sensibilizar a organização; realizar treinamentos sobre o assunto; aplicar avaliação; realizar feedback e planejar novas metas e/ou novos desafios para o desempenho; revisar o ciclo; revalidar as competências conforme a revisão do ciclo; avaliar o clima organizacional e, por fim, revisar o projeto como um todo.	Gerência pela Secretaria de Gestão de Pessoas. Conforme o Art. 5º da Resolução, cabe ao Comitê de Gestão por Competências revisar e propor alterações para os dicionários de competências gerenciais e individuais permanentemente, atualizando-os e adequando-os às necessidades da instituição. Segundo o art. 6º, cabe à Secretaria de Gestão de Pessoas o mapeamento das competências técnicas das unidades, com validação pelos próprios conhecedores de seus processos de trabalho. O Poder Judiciário como executora das ações de desenvolvimento.
Impacto Esperado	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Tendo em vista a necessidade de adoção de diretrizes nacionais para nortear as unidades de formação e aperfeiçoamento técnico dos servidores da Justiça, a resolução busca fomentar e viabilizar o desenvolvimento de servidores, bem como a produção e a disseminação de conhecimentos, visando ao aperfeiçoamento institucional dos órgãos do Poder Judiciário.	Em conformidade com o que foi estabelecido pela Resolução nº 192/2024 do CNJ, a resolução paranaense considera que uma gestão de pessoas adequada pode promover melhorias nos processos de trabalho, tornando as instituições mais eficientes. E, ainda, considera que uma gestão de pessoas adequada possibilita a efetivação na qualidade de vida de seus servidores.
Evolução Identificada	
Resolução CNJ nº 192/2014	Resolução TJPR nº 471/2024
Definiu as diretrizes gerais de formação e capacitação dos servidores. Buscou centralizar o monitoramento e incentivou a gestão por competências no âmbito do Poder Judiciário com a disponibilização da Plataforma SISCADI (Sistema de Cadastro Nacional de Instrutores Internos) e com a elaboração do guia de gestão por competências. Estimulou foco em educação continuada e compartilhamento nacional através da Plataforma do CEAJUD, disponibilizando cursos de capacitação.	Institucionalizou a gestão por competências no TJPR. Elaboração do Mapa de Gestão por Competências. Criou um suporte com ferramentas para aplicação da gestão por competências; Implementou os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e de Desenvolvimento de Equipes (PDE). Desenvolveu o Perfil PRO TJPR que é um Kit de Desenvolvimento de Competências, composto por quatro ferramentas: DISC, APP, Lente da Liderança e Lente da Liderança - Competências. Estudos para a inclusão da gestão de pessoas por competências na Política de Governança das Contratações Públicas. Projetos/programas em desenvolvimento: Programa de Desenvolvimento de Competências vinculado ao resultado das Avaliações de Desempenho; Proposta de aprimoramento dos critérios de concessão da Gratificação de Incentivo à Qualificação Funcional – GIQF; Programa de formação de lideranças do TJPR; Programa de ambientação para novos servidores; Elaboração de cartilha para orientação de Chefes de Secretaria acerca de atividades administrativas.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nas resoluções e nos documentos delas decorrentes, 2025.

A seguir, pretendemos avaliar por meio da análise de cada uma das categorias elencadas na matriz, se as diferenças, semelhanças ou mesmo a complementaridade entre as resoluções atendem à estratégia de desenvolvimento do modelo Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR).

## 4.1 DOS OBJETIVOS

Em relação aos objetivos, constatou-se que a Resolução nº 192/2014 do CNJ, teve por finalidade instituir a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e seus princípios, conforme dispõe seu art. 3º, visam formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente; integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia; responsabilidade compartilhada (servidor, gestor, unidade de formação e alta Administração), formação do servidor como agente de inovação e valorização da gestão do conhecimento.

A Resolução 471-OE/2024 do Tribunal de Justiça Paranaense, seguindo as diretrizes da resolução do CNJ, procurou estabelecer a gestão por competências como modelo de gestão estratégica de pessoas a ser adotado no Poder Judiciário do Estado do Paraná, no intuito de integrar o desenvolvimento dos servidores às metas institucionais. Essa resolução tem por princípios maximizar o potencial humano e a produtividade da instituição, integrando os conhecimentos e saberes dos servidores às necessidades das unidades de trabalho.

Tendo em vista o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão de referência no planejamento estratégico do Poder Judiciário e a importância de suas normativas para padronizar os procedimentos dos tribunais estaduais, denota-se, então, que a resolução do CNJ é a diretriz que norteia as políticas de

aperfeiçoamento dos servidores do judiciário, ou seja, estabelece os princípios e as finalidades, enquanto a resolução do TJPR regulamenta como serão colocados em prática esses princípios e finalidades a partir do modelo adotado de gestão pessoas, alinhados ao contexto estratégico do tribunal. Nesse ponto, Chiavenato (2014), destaca a importância da gestão de pessoas nas organizações e como seu gerenciamento eficiente permite a colaboração satisfatória das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

## 4.2 DAS ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em atenção e dando cumprimento ao contido no Art. 12 da Resolução 192/2014 do CNJ, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), elaborou o Guia de Gestão por Competências com o propósito de orientar na implantação do método aos demais tribunais. O guia fornece um vasto material para o implemento da Gestão por Competências, sendo um amparo aos gestores dos tribunais para proporem iniciativas que garantam uma capacitação voltada às necessidades da instituição e que promovam o desenvolvimento profissional dos servidores.

O guia sugere a implementação da Gestão por Competências em 8 estágios: definição da equipe; institucionalização do projeto; mapeamento das competências; diagnóstico e análise do GAP; implementação dos programas de desenvolvimento de competências; desenvolvimento do sistema de recompensas e, por fim, finalizando o ciclo de implementação, a

avaliação do programa de Gestão por Competências.

A Resolução nº 471/2024 do TJPR, embora não descreva exatamente as etapas de implementação modelo de gestão por competências, indica a estrutura a ser seguida, a partir da leitura de seus artigos: institucionalização e conceituação do modelo, conforme os Art. 1º e 2º; criação e organização dos dicionários de competências, conforme artigos 3º a 6º; aplicação nas práticas de gestão de pessoas, conforme o artigo 4º, nas áreas de seleção de pessoas, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, lotação, relotação e designação; avaliação e monitoramento do desenvolvimento das competências, previstos nos artigos 7º a 11; instituição de instâncias de governança, com a criação do Comitê de Gestão por Competências, conforme no artigo 12 e suas atribuições contidas no art. 13; reconhecimento e incentivo às boas práticas, descrita no artigo 14, introduz um mecanismo de reconhecimento institucional: o Selo de Gestão por Competências; implantação de um sistema informatizado de gestão por competências, prevista no artigo 15 (Hércules).

Analisando as resoluções, constata-se que o guia elaborado pelo CEAJUD em cumprimento ao estabelecido na Resolução 192/2014, ao estabelecer os estágios para a implementação da Gestão por Competências pode ser considerado o instrumento metodológico, enquanto a Resolução do TJPR representa a aplicação prática do método. Conforme anteriormente mencionado, embora a resolução não indique especificamente as etapas de implementação,

estabelece o modelo de forma conceitual, indica o dicionário de competências e determina a aplicação integrada nas práticas de gestão de pessoas.

### 4.3 Ferramentas e Instrumentos. Aplicados

A Resolução 192/2014 sugere o uso de recursos educacionais como instrumentos de capacitação (recursos didático-pedagógicos tais como tecnologias de informação e comunicação, objetos de aprendizagem, jogos educacionais, vídeos, animações e outros recursos multimídia e, também, produções teóricas e/ou acadêmicas), além de ferramentas como a Plataforma SISCADI (Sistema de Cadastro Nacional de Instrutores Internos), que foi elaborada pelo CEAJUD com o intuito de formar instrutores. Ademais, determina a construção e manutenção de um banco de cursos a distância e outros recursos educacionais, também coordenados pelo CEAJUD, para fomentar o compartilhamento de capacitação entre os demais órgãos do judiciário. No Tribunal de Justiça do Paraná, a Resolução 471/2024 indica a utilização do Dicionário de Competências do Poder Judiciário do Estado do Paraná como principal instrumento de mapeamento. Além disso, a gestão por competências será aplicada em áreas como seleção, lotação, relotação, designação e avaliação de desempenho.

Dessa forma, constatou-se que a Resolução do CNJ estabelece que sejam fornecidos os recursos educacionais, cumprindo seu papel de centralizador e promotor de educação e a Resolução do TJPR fornece os mecanismos de

aplicação desses recursos. A Resolução nº 471-OE/2024 do TJPR, foca em ferramentas de gestão de pessoas, utilizando o Dicionário de Competências para direcionar a seleção, lotação, relotação, designação e avaliação de desempenho. Dessa forma, o Tribunal está integrando a Gestão por Competências em todos os subsistemas de Recursos Humanos, garantindo que o ciclo profissional do servidor seja balizado pelas competências institucionais. Além disso, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Comitê de Gestão por Competências do Tribunal de Justiça do Paraná, em cumprimento ao determinado na Resolução, desenvolveu ações concretas vinculadas à Gestão por Competências, como estabelecer um Plano de Desenvolvimento Individual; o Plano de Desenvolvimento de Equipe; o Serviço de Auxílio e Orientação posterior a relocações e designações de ofício; a Consultoria em Gestão por Competências; o Perfil PRO TJPR voltado para gestores e o Projeto de Desenvolvimento de Competências do 1º Grau de Jurisdição, que visam adequar as necessidades organizacionais, ou seja, as competências essenciais e que estão ausentes e as competências existentes. Dessa forma, o TJPR não apenas capacita, mas direciona essa capacitação com base em diagnósticos. Ambas as resoluções evidenciam a importância da capacitação, conforme Chiavenato (2014), esse deve ser um esforço contínuo para melhorar a atividade das pessoas e o desempenho organizacional.

#### 4.4 MONITORAMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o apresentado pelas resoluções, o monitoramento da implementação da gestão por competências apresenta abordagens complementares que refletem diferentes níveis de abrangência. A Resolução 192/2014 estabelece o monitoramento de forma centralizada pelo CEAJUD, o processo é definido de forma estruturada de acordo com o Guia de Gestão por Competências. Ainda, reforçando esse caráter centralizador, conforme o art. 17 da Resolução, os demais órgãos do Poder Judiciário devem anualmente enviar informações ao CEAJUD sobre "as ações formativas realizadas no ano anterior, além do planejamento para o ano em curso, para fins de acompanhamento e coordenação". Assim, o CNJ adota um modelo de monitoramento que busca alinhar o desenvolvimento de competências às estratégias institucionais do Poder Judiciário como um todo.

A Resolução do TJPR, no entanto, apresenta um modo de monitoramento a partir do RH, ou seja, a própria Secretaria de Gestão de Pessoas com o apoio do Comitê de Gestão por Competências é que será responsável pela revisão e alterações nos dicionários de competências gerenciais e individuais, mantendo-os atualizados conforme as demandas da instituição. A resolução também dá relevância aos gestores que darão validade às competências mapeadas, garantindo que o processo de monitoramento seja participativo e alinhado às realidades de cada setor.

Dessa forma, podemos observar que a Resolução do CNJ enfatiza um monitoramento voltado à consolidação nacional do modelo de

Gestão por Competências, enquanto a Resolução do TJPR adota uma abordagem de monitoramento mais prática, voltada ao campo operacional.

#### 4.5 IMPACTO ESPERADO

Considerando o caráter de cada instituição, é esperado que os impactos, em parte, sejam distintos. A Resolução nº 192/2014 do CNJ busca a transformação da cultura de gestão de pessoas no Poder Judiciário, abrangendo todo o contexto nacional. Essa norma busca promover a valorização dos servidores, a melhoria da qualidade da prestação jurisdicional e a integração entre o desenvolvimento de competências e o planejamento estratégico institucional. Além disso, pretende consolidar uma gestão de pessoas orientada à aprendizagem contínua, com reflexos diretos no aperfeiçoamento institucional dos órgãos do Poder Judiciário, na qualidade e na celeridade da prestação jurisdicional.

Em nível estadual, a Resolução do TJPR concretiza os princípios da Gestão por Competências seguindo as diretrizes do CNJ, estabelecendo um modelo estratégico que se projeta nas melhorias dos processos de trabalho a partir do mapeamento e atualização das competências técnicas. Essa estrutura busca reduzir lacunas de competências, elevar o nível de desempenho das equipes e consolidar uma política de gestão de pessoas orientada à eficiência. Considera, ainda, que uma gestão de pessoas adequada reflete na qualidade de vida de seus servidores.

#### 4.6 EVOLUÇÃO IDENTIFICADA

Conforme a análise comparativa, observou-se que a Resolução 471-OE/2024 do TJPR não pode ser considerada apenas uma adaptação da normativa do CNJ, mas sim, um instrumento de operacionalização da Gestão por Competências como método de Gestão de Pessoas alinhado ao planejamento estratégico do poder judiciário estadual. Cumpre destacar, no entanto, que a Resolução 192/2014, não apenas padronizou a qualidade da instrução, mas também criou as condições para um desenvolvimento profissional alinhado às necessidades estratégicas do Poder Judiciário.

Neste contexto, podemos verificar que a Resolução TJPR nº 471-OE/2024 traduziu o ideal normativo da Resolução do CNJ, em ferramenta operacional ao estabelecer a Gestão por Competências como modelo estratégico de gestão de pessoas, observando-se sua aplicação em áreas correlatas: seleção, lotação, relotação, designação e avaliação. A implementação do contido nesta Resolução resultou em ações práticas, como a elaboração do Mapa de Competências, que forneceu a base para identificar as lacunas de competências e as consequentes capacitações para desenvolvimento dessas competências. Além disso, implementou os Planos de Desenvolvimento Individual e de Equipes, ferramentas que são essenciais para o processo de aperfeiçoamento, de forma a garantir que a capacitação resulte em melhoria no desempenho. No âmbito gerencial, disponibilizou o Perfil Pró voltado aos gestores, que é um conjunto de ferramentas para mapear perfis

comportamentais e de aptidões. Observou-se, ainda, em consulta ao Mapa de Gestão por Competências e ao site interno da Secretaria da Gestão de Pessoas, estudos e projetos em desenvolvimento voltados a fortalecer e expandir o modelo. Com isso, o Tribunal permite uma formação vinculada ao desempenho individual, dando aos servidores a possibilidade de aprimorar seus conhecimentos, habilidades e competências, direcionando recursos de treinamento para que se tornem mais eficientes no que fazem (Chiavenato, 2014), ou seja, na prestação jurisdicional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito avaliar a aplicação e a evolução do modelo de Gestão por Competências no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná, a partir da análise comparativa entre a Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a Resolução nº 471-OE/2024 do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). Com base na pesquisa bibliográfica e documental, verificou-se que ambas as resoluções mantêm entre si uma relação de complementaridade hierárquica e operacional. Enquanto a Resolução nº 192/2014 do CNJ estabelece as diretrizes e princípios fundamentais da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, traçando a Visão Estratégica da Gestão de Pessoas, a Resolução nº 471-OE/2024 do TJPR traduz essas diretrizes em ações concretas, tornando o modelo operacional e consolidando a Gestão por Competências como eixo central de sua política de gestão de pessoas.

Constatou-se, ainda, que o modelo implementado pelo TJPR representa um avanço significativo no fortalecimento da gestão estratégica de pessoas, ao propor instrumentos como os dicionários de competências, planos de desenvolvimento individual e de equipes, o monitoramento do modelo por intermédio da Secretaria da Gestão de Pessoas com o apoio do Comitê de Gestão por Competências, entre outras ferramentas disponíveis aos gestores. Tais instrumentos permitem direcionar o investimento em capacitação de forma orientada ao desempenho, garantindo o alinhamento entre as competências desenvolvidas, os objetivos organizacionais e a eficiência administrativa.

No entanto, conforme identificado a partir da consulta aos documentos disponíveis, como o Mapa de Gestão por Competências, por exemplo, o modelo ainda não abrange todas as áreas do Tribunal, tendo maior ênfase nos cargos gerenciais, mas com projetos em desenvolvimento para expandir em outros setores. Apesar disso, observa-se que o movimento de institucionalização do modelo no Poder Judiciário Paranaense demonstra um esforço concreto em alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional. Sendo assim, tendo em vista a limitação desta pesquisa, sugere-se que numa próxima abordagem sobre o tema, inclua-se a aplicabilidade do Dicionário de Competências e da Avaliação por Competências no cotidiano das Varas e Secretarias do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, bem como a percepção dos gestores e servidores sobre a efetividade dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).



Diante do que foi exposto, com as ressalvas apontadas, conclui-se que a aplicação das resoluções analisadas contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada no desenvolvimento contínuo, na valorização do servidor e na melhoria dos resultados institucionais, fortalecendo a eficiência da administração pública no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por Competências na Administração Pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/2199>. Acesso em 09/09/2025.

BARROS, F. R.; SANTOS, R. K. P.; SANTOS, M. L.; PESSANHA, M. L. S. Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 11-20, 2022. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002>. <https://www.sapientiae.com.br/index.php/managementjournal/article/view/194>. Acesso em 30/08/2025.

BRAGA, E. S.; KREISIG, J. T.; PEREIRA, B. A. D.; SILVA, F. L. M. Gestão por Competência: uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, 2021. DOI: <http://doi.org/10.30781/repad.v5i3.13273>. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13273>. Acesso em 30/08/2025.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; GUIMARÃES, T.A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out.

GRALHA AZUL – periódico científico da EJUD-PR /nov. /dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1056>. Acesso em 24/08/2025.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em 24/08/2025.

CAVALCANTI, A. L. B. B.; KUBO, E. K. M.; OLIVEIRA, D. G.; SOUZA FILHO, I. Competências dos servidores públicos do poder judiciário: bibliometria em R Studio (BIBLIOSHINY). **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 192-210, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n1-010>. <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/678>. Acesso em 30/08/2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD)**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/CEAJUD/>. Acesso em 11/08/2025.

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>. Acesso em 11/08/2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 192, de 09 de maio de 2014**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012>. Acesso em 11/08/2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução Nº 240 de 09 de setembro de 2016**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em 11/08/2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Sistema de Cadastro Nacional de Instrutores Internos (SISCADI)**. Disponível em



<http://www.cnj.jus.br/siscadi/>. Acesso em 11/08/2025.

CUNHA, M.G.; BEZERRA, R.O.; MEDEIROS, E.B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança. RAUnP – **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n.2, p. 89-100. 2014. Disponível em: <http://raunp.unp.br/>. Acesso em 30/08/2025.

COSTA, A. C. Gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 82-106, abr./jun.2017. Acesso em 03/12/2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, ed. especial, p. 183-196, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em 23/08/2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. **Pesquisa Qualitativa**: apontamentos, conceitos e tipologias. In: TOLEDO, C. A. A.; GONZAGA, M. T. C. (Org.). **Metodologia e técnicas de pesquisa nas áreas de ciências humanas**. Maringá, PR: EdUem, 2011. v. 01, p. 121-72. Disponível em: <http://old.periodicos.uem.br/~eduem/novapagina/?q=node/666>. Acesso em 30/08/2025.

MALHEIRO, E. P.; ROMÃO, R. E. A evolução da prestação de serviços públicos na sociedade da informação. **Revista Direito em Debate**, v. 31, n. 58, e. 12421, 2022. Disponível em DOI: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2022.58.12421>. <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/12421>. Acesso em 30/08/2025.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. Competency assessment methods: history and state of the art. Hay McBer Research Press, 1990. In - Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Journal of Contemporary Administration**, 5(spe), 183-196. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em 23/08/2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. **Dicionário de competências no Ministério Público Federal**. 2017. Disponível em: <https://biblioteca.mpf.mp.br/repositorio/itens/a93c7a6c-4715-4c8a-8806-61bf2cf75e2b>. Acesso em 10/10/2025.

PANTOJA, M.J. **Apostila: Gestão por competências**, Brasília: ENAP, 2015. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em 23/08/2025.

RODRIGUES, A. S. **Planejamento e Gestão de Competências**. Rio de Janeiro, p. 28-36, Autografia, 2025.

RODRIGUES, C. B.; CAMMAROSANO, F. G. F. Governança Digital: avanços e desafios do processo administrativo eletrônico no Brasil. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 9, n. 9, p. 198-219, 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/2526-6284/2022.v9n9.58939>. Acesso em 23/08/2025.

SANTOS, F. C. A.; UBEDA, C. L. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr. 2008. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100016>. Acesso em 03/12/2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DO GOVERNO DE MATO GROSSO. **Gestão por Competência Desenvolvendo pessoas e a qualidade do serviço público**. Disponível em <https://www.sad.ms.gov.br/programas-e-projetos/gestao-por-competencia/>. Acesso em 09/09/2025.

SOUZA, F.G.; CASSUNDÉ, F.R.S.A. Um estudo sobre as Competências Gerenciais na Administração Pública: O caso dos Gestores do Judiciário Brasileiro. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.10, n.30, Supl. 2, p.189-210. Julho/2016. Acesso em 23/08/2025.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New

York: John Wiley & Sons, 1993. *In* - Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Journal of Contemporary Administration**, 5(spe), 183-196. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em 23/08/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). **Manual Gestão por Competências**. 2021. [https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/modelo-de-gestao-por-competencias/arquivos/manual-gestao-por-competencias\\_21\\_05\\_2021.pdf](https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/modelo-de-gestao-por-competencias/arquivos/manual-gestao-por-competencias_21_05_2021.pdf). Acesso em 10/10/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). **Manual de Implantação da Gestão por Competências**. 2025/2026. Disponível em: <https://newsletterdgtjgo.my.canva.site/manual-gpc-tjgo-compet-ncia-em-foco-desenvolvimento-e-resultados-v-1> <https://www.tjgo.jus.br/index.php/gestao-de-pessoas-por-competencias>. Acesso em 10/10/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). **Gestão por Competências**. 2012. Disponível em: [https://www8.tjmg.jus.br/institucional/planejamento/iniciativas/27-Gestao\\_por\\_Competencias.pdf](https://www8.tjmg.jus.br/institucional/planejamento/iniciativas/27-Gestao_por_Competencias.pdf). Acesso em 10/10/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (TJPR). **Decreto nº 590/2024 - SEGEF, de 11 de novembro de 2024**. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4722432>. Acesso em 11/08/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (TJPR). **Mapa de Gestão por Competências**. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/documents/d/departamento-administrativo/mapa-de-gestao-por-competencias>. Acesso em 11/08/2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (TJPR). **Resolução nº 471/2024 -OE, de 28 de outubro de 2024**. Disponível em

<https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4721036>. Acesso em 11/08/2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução Administrativa nº 2.631, de 7 de outubro de 2024**. <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/239842>. Acesso em 10/10/2025.

VIDAL, J.P. **Metodologia Comparativa e Estudo de Caso**. Papers do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), nº 308, UFPA. Belém. 2013. Acesso em 30/08/2025.

**\*Referências de Inteligência Artificial utilizadas para adequações e ajustes em formatação e correção ortográfica.**

OPENAI. Chat GPT. Assistente de inteligência artificial. Versão 2025. Disponível em: <https://www.openai.com/chatgpt>