



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO
FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS: Percepção sobre Fatores Individuais, Contextuais
e Organizacionais, Efetividade, Maturidade do Modelo de Gestão**

Andréia Soares de Oliveira

Brasília, DF

2024

5 PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS

A elaboração dos produtos técnico-tecnológicos (PTTs) desenvolvidos a partir deste estudo (Relatório Técnico Conclusivo e Curso de Formação Profissional sobre o PRISMA) resulta diretamente dos achados e proposições da pesquisa realizada sobre o modelo de gestão de desempenho do TJDFT, com especial foco na ferramenta PRISMA. Esses PTTs buscam oferecer soluções práticas e estratégicas para os desafios identificados, traduzindo as evidências empíricas em iniciativas que aprimorem a implementação e a efetividade do modelo.

Ambos os PTTs não apenas refletem os resultados da pesquisa, mas também respondem às demandas apontadas pelos participantes, fortalecendo a aplicabilidade prática do modelo de gestão de desempenho e contribuindo para a excelência na gestão e governança da instituição pesquisada.

5.1 Relatório Técnico Conclusivo

Este relatório técnico conclusivo apresenta os resultados da investigação sobre o modelo de gestão de desempenho do TJDFT, com foco na análise do sistema PRISMA. Este relatório sistematiza os resultados da pesquisa e aponta barreiras significativas, como a desconexão entre o PRISMA e as realidades operacionais, a percepção de burocracia no uso do sistema e a insuficiência de suporte institucional e capacitação. Além de sintetizar as percepções dos gestores e servidores, o relatório apresenta recomendações específicas para ajustes no sistema, como melhorias na escala de avaliação, estratégias para engajamento e maior alinhamento estratégico entre o PRISMA e os objetivos organizacionais.

5.1.1 Objetivo da pesquisa

Descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDFT, no modelo de gestão de desempenho do Tribunal, e, especificamente, o PRISMA; e como a efetividade e maturidade do referido modelo é percebida por gestores e servidores dessas unidades intermediárias.

5.1.2 Método

Com o fito de alcançar o objetivo da pesquisa, realizou-se pesquisa empírica mista, baseada em dados primários e secundários, de origem qualitativa e quantitativa. Foram aplicadas medidas objetivas em um *survey* estruturado, além de entrevistas em profundidades

junto a representantes do TJDFT que integram as unidades investigadas.

O método de abordagem qualitativa consistiu em três técnicas principais de coleta de dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e uma pergunta aberta para todos os participantes, acerca do PRISMA. A análise documental envolveu a revisão de documentos organizacionais, como organogramas, regimentos internos, resoluções e portarias, com o objetivo de mapear a estrutura organizacional do Tribunal, suas áreas de apoio indireto e respectivas atribuições. Esses documentos também subsidiaram a caracterização do modelo de gestão de desempenho vigente, além de identificar a estratégia institucional e os normativos que regem o planejamento estratégico.

Complementando essa etapa, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a dois grupos específicos: gestores de áreas de apoio, não judiciárias, e integrantes do NUDEO, unidade responsável pela operacionalização do PRISMA. Os gestores foram entrevistados para explorar suas percepções sobre o modelo de gestão de desempenho, práticas de avaliação no nível de equipes e desafios associados à implementação do sistema em suas unidades. Já os profissionais do NUDEO compartilharam suas perspectivas sobre o planejamento, implementação e adequação do PRISMA ao contexto institucional, com ênfase no alinhamento estratégico e nos desafios técnicos.

Os participantes foram selecionados intencionalmente, assegurando uma triangulação metodológica para complementar as perspectivas dos diferentes grupos. As entrevistas foram estruturadas em duas partes: a primeira abordou categorias analíticas relacionadas à percepção e prática da gestão de desempenho; a segunda coletou informações sociodemográficas e funcionais dos participantes. As interações foram realizadas presencialmente e de forma virtual, dependendo da disponibilidade da pessoa entrevistada, e gravadas com consentimento prévio. Posteriormente, os dados foram transcritos e analisados, utilizando o critério de saturação para determinar quando os argumentos levantados atingiram um ponto de recorrência suficiente para análise.

Por fim, foi inserida uma pergunta aberta no questionário direcionado para todos os participantes da etapa quantitativa, na qual o respondente pôde, de maneira opcional e em relato livre, responder à seguinte pergunta: “Caso queira contribuir, e com base em sua experiência utilizando o PRISMA, por favor, descreva suas impressões gerais sobre a ferramenta. Inclua aspectos como facilidade de uso, eficácia no alcance de objetivos de gestão, pontos fortes e áreas que, em sua opinião, necessitam de melhorias. Sinta-se à vontade para compartilhar quaisquer sugestões específicas ou experiências relevantes que possam contribuir para aprimorar o uso da ferramenta PRISMA no TJDFT”.

No que tange à abordagem quantitativa, a pesquisa incluiu a coleta de dados por meio de análise estatística descritiva de dados secundários do PRISMA e a aplicação de três questionários, abrangendo os seguintes temas: efetividade da avaliação de desempenho, influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais no modelo de gestão de desempenho, e maturidade da prática de gestão de desempenho. Todos os instrumentos continham uma seção destinada à coleta de dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes.

A coleta de dados referentes aos questionários foi realizada com o envio de um e-mail institucional a cerca de 3.300 servidores das áreas de apoio do TJDF, que contou com um total de 315 respostas válidas, incluindo gestores e subordinados. Ausentes omissões, uma vez que a construção do questionário condicionou como obrigatórias as respostas. A análise estatística foi conduzida no *software* SPSS, com técnicas descritivas, inferenciais, validação fatorial exploratória e ANOVA, permitindo identificar padrões nas percepções dos participantes.

A análise estatística descritiva foi realizada a partir dos dados dos ciclos do PRISMA (2021-2023), tabulando informações de autoavaliação e heteroavaliação realizadas pelos servidores e gestores das áreas investigadas.

O questionário que buscou investigar a percepção de fatores associados ao modelo de desempenho foi aplicado em uma escala Likert de 5 pontos a partir da adaptação de escalas validadas no nível organizacional, quanto aos fatores cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2002) e comunicação interna (Videira & Salmázio, 2023); no nível contextual, acerca dos fatores suporte à aprendizagem (Coelho, 2004) e suporte organizacional (Brandão, 2009); e no nível individual, no que tange aos fatores satisfação no trabalho (Siqueira, 1985) e identificação organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). A análise buscou descrever a influência desses fatores no modelo adotado pelo TJDF e, considerando a totalidade do público-alvo (3.300 servidores e gestores), e o retorno efetivamente obtido, o nível de confiança da amostra é 94,5% (de acordo com o cálculo disponível em [Raosoft.com](https://www.raosoft.com)).

No que concerne à percepção da efetividade da avaliação de desempenho, foi utilizada a EPEAD (Oliveira, 2020), sendo analisadas as percepções de 213 servidores subordinados das unidades investigadas sobre a relevância e utilidade do sistema de avaliação, além do papel das chefias no processo. Frente à totalidade de servidores das áreas de apoio intermediário (2.650 servidores), o nível de confiança da amostra é de 87,5% (cálculo realizado em [Raosoft.com](https://www.raosoft.com)).

Já acerca do grau de maturidade da prática organizacional de gestão do desempenho, aplicou-se a Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Coelho et al., 2016) aos

gestores das unidades investigadas (330 no total), havendo o retorno de 112 gestores (80,5% de confiança conforme cálculo Raosoft.com). A escala foi adaptada para atender à realidade do PRISMA, e mediu as dimensões de execução, monitoramento, avaliação e verificação do modelo de gestão do desempenho do Órgão. A análise buscou identificar lacunas no nível de maturidade organizacional.

5.1.3 Resultado

A pesquisa realizada no TJDFT teve o objetivo geral de descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO, no modelo de gestão de desempenho do Tribunal, e, especificamente, o PRISMA, e como a efetividade e maturidade do referido modelo é percebida por gestores e servidores dessas unidades intermediárias. De forma integrada, os resultados atendem ao objetivo geral e aos específicos, permitindo uma visão abrangente sobre as políticas, práticas e percepções relacionadas à gestão de desempenho.

O estudo revelou desafios significativos na implementação e na percepção do sistema de gestão de desempenho PRISMA no TJDFT. Gestores veem o PRISMA como burocrático e pouco integrado às rotinas diárias, agravado pela falta de capacitação e de comunicação eficaz, resultando em práticas de *feedback* informais e desvinculadas do sistema. Integrantes do NUDEO destacam limitações técnicas, falta de recursos e uma escala de avaliação inadequada, que comprometem a precisão e a justiça percebida nas avaliações. Servidores expressam ceticismo quanto à efetividade do PRISMA, percebendo-o como uma formalidade desconectada de suas funções, e apontam a necessidade de personalização do sistema, melhor treinamento e mecanismos de *feedback* significativos. Tanto gestores quanto servidores reconhecem moderadamente os objetivos organizacionais, mas apontam inconsistências na comunicação, no suporte à aprendizagem e desalinhamento com as necessidades individuais.

Quanto aos objetivos específicos, o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências do TJDFT é estruturado de forma cíclica, com foco no alinhamento de expectativas institucionais, setoriais e individuais. Gerido pelo PRISMA desde 2021, o modelo busca aprimorar o desempenho individual e coletivo, alinhando-o ao planejamento estratégico do Tribunal. O processo inclui três etapas: a Proposta de Desempenho (definição de metas e direcionadores para unidades e indivíduos), o Registro em Escala e a Consolidação do Desempenho. Na segunda etapa (Registro em Escala), são mensuradas as competências orientadas para o futuro (inovação e análise crítica para servidores, e visão estratégica, e gestão da mudança para gestores), orientadas para resultados (aprendizado contínuo e foco no usuário

para servidores, e tomada de decisão e gestão de recursos para gestores); e orientadas para pessoas (comunicação e inteligência emocional para servidores, e gestão de equipes e gestão da diversidade). O registro é feito a partir da autoavaliação, somado à heteroavaliação (de servidores para com suas chefias e de gestores para com seus subordinados), com base na frequência em que são demonstradas essas competências, utilizando uma escala de 4 (quatro) pontos, pontuando 0 quando não apresenta (0%), 50 quando apresenta ocasionalmente (1% a 50%), 80 quando apresenta frequentemente (51% a 80%) e 100 quando apresenta muito frequentemente (81 a 100%). A última etapa envolve o cálculo de notas base, multifatoriais e consolidadas. Embora o modelo planejado para o PRISMA tenha potencial de orientar práticas mais inclusivas e amplas, dado o desenho de níveis de proficiência que não foram implementados, atualmente suas aplicações são limitadas à progressão na carreira. Apesar de ser uma iniciativa robusta, o impacto das etapas do PRISMA é restrito, especialmente para servidores no último padrão da carreira.

No que tange ao mapeamento das unidades investigadas, da análise documental e dos dados organizacionais, foram identificadas 333 unidades de apoio intermediário (unidades não judiciárias), que contemplam 18 secretarias, 3 subsecretarias e 70 coordenadorias. O mapeamento contribuiu para identificar o público-alvo desta pesquisa, permitindo uma visão ampla da estrutura hierárquica e de suas competências.

Pertinente à percepção de gestores quanto a fatores que influenciam a gestão de desempenho, bem como o grau de maturidade percebido perante o programa, esses identificam o PRISMA como um modelo formal e pouco adaptado às especificidades de suas unidades. Em muitos casos, o sistema é percebido como ineficiente para avaliar desempenho no nível de equipes e promover melhorias. Os resultados indicam que a maturidade do PRISMA é moderada, sendo necessário aprimorar a comunicação estratégica e as práticas de *feedback*, além de ampliar o suporte institucional e a capacitação para a gestão de desempenho.

Acerca das expectativas e percepções dos planejadores do modelo, as entrevistas realizadas com integrantes do NUDEO destacam limitações técnicas e operacionais do PRISMA, incluindo a falta de recursos e uma escala de avaliação que entendem como inadequada dado que abarca apenas 4 (quatro) pontos, o que compromete a precisão das avaliações. Algumas dessas profissionais ressaltaram a necessidade de vincular os resultados das avaliações a planos concretos de desenvolvimento profissional e ajustar o sistema para atender às especificidades das áreas intermediárias.

Quanto a percepção de servidores sobre a efetividade do PRISMA, grande parte dos participantes identificam o programa como uma formalidade burocrática, com baixa

aplicabilidade prática. Muitos apontam dificuldades de uso, falta de personalização das avaliações e ausência de *feedback* construtivo. A pesquisa identificou a necessidade de capacitação e de maior clareza sobre os objetivos e benefícios do sistema.

Ainda, a análise comparativa das percepções revelou diferenças significativas entre gestores e servidores quanto à influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais no PRISMA. Gestores destacam a falta de integração estratégica e operacional do sistema, enquanto servidores enfatizam a ausência de reconhecimento e a dificuldade em alinhar as avaliações às demandas cotidianas.

Da análise descritiva dos dados do PRISMA referentes aos ciclos anteriores (2021-2023), foram identificadas divergências em alguns registros ao se comparar a autoavaliação com a heteroavaliação, indicando uma discrepância na aplicação dos critérios de avaliação.

Por fim, a análise SWOT identificou como forças a estrutura organizacional robusta e o potencial do PRISMA para alinhar o desempenho às estratégias institucionais. Contudo, as fraquezas incluem a falta de capacitação, a percepção de burocracia e a desconexão com a realidade operacional. As oportunidades incluem a ampliação de treinamentos e a integração de *feedbacks* estruturados, enquanto as ameaças residem na resistência dos servidores e na dificuldade de adaptar o sistema às necessidades específicas das unidades.

Em suma, esses resultados indicam uma lacuna significativa entre a teoria e a prática na gestão de desempenho do TJDFT. Os achados destacam desafios como a falta de integração do PRISMA às rotinas diárias, insuficiência na capacitação dos usuários, inconsistências na comunicação organizacional e resistência à adoção do modelo, o que pode oferecer subsídios para melhorias na gestão de desempenho.

5.1.4 Recomendações

Com base nos achados da pesquisa, alinhados aos referenciais teóricos e às melhores práticas em gestão de desempenho, apresenta-se um conjunto de recomendações estruturadas para enfrentar os desafios identificados e promover a efetividade e maturidade do PRISMA, como defendido por Yamada et al. (2017), que destacam que a avaliação de desempenho, no âmbito das organizações públicas, deve alcançar objetivos amplos, posto que não devem se limitar unicamente para fins de remuneração e progressão de carreira. As propostas visam integrar as dimensões organizacional, contextual e individual para uma gestão de desempenho mais alinhada às necessidades institucionais e às expectativas dos servidores.

5.1.4.1 Fortalecimento da capacitação de gestores e servidores

- i. **Criação de programas de treinamento contínuo:** Desenvolver treinamentos obrigatórios e periódicos voltados à gestão de desempenho, com módulos específicos para gestores e servidores, incluindo temáticas como *feedback* eficaz, interpretação de indicadores e alinhamento estratégico. Isso pode ser realizado em parceria com a EjuDFT, ampliando o escopo do curso disponibilizado atualmente para abordar o funcionamento do PRISMA e suas aplicações práticas, bem assim a inclusão de temáticas específicas para as competências esperadas com base no atual modelo de gestão, orientadas para o futuro (inovação e análise crítica), resultados (aprendizado contínuo e foco no usuário) e pessoas (comunicação e inteligência emocional). É importante que esse treinamento tenha como referencial teórico as práticas organizacionais de suporte à aprendizagem (Coelho & Borges-Andrade, 2011; Coelho & Mourão, 2011) e de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Fogaça et al., 2021) (Ver Seção 5.2);
- ii. **Foco no desenvolvimento de competências gerenciais:** Oferecer formação específica para gestores em habilidades de gestão e liderança, para além do conhecimento técnico do setor no qual atua. Esta capacitação também pode ser realizada em parceria com a EjuDFT, alcançando, para além da teoria, o funcionamento do PRISMA e suas aplicações práticas, assim como inserir as temáticas das competências esperadas para gestores com base no atual modelo de gestão, orientadas para o futuro (visão estratégica e gestão da mudança), resultados (tomada de decisão e gestão de recursos) e pessoas (gestão de equipes e gestão da diversidade). Do mesmo modo, é fundamental a adoção de referencial teórico sobre suporte organizacional e cultura de valorização (Ver Seção 5.2);
- iii. **Ambiente de aprendizagem contínua:** Criar comunidades de prática na qual gestores e servidores possam compartilhar experiências, dificuldades e soluções, reforçando o suporte à aprendizagem (Coelho & Borges-Andrade, 2011).

5.1.4.2 Revisão e personalização do modelo de avaliação do PRISMA

- i. **Reformulação da escala de avaliação:** Revisar a escala atual de quatro pontos, ampliando para que possa conter mais pontos visando capturar nuances no desempenho para garantir uma avaliação mais precisa e justa. Essa mudança pode aumentar a percepção de justiça no processo (Fogaça, 2018; Rêgo, 2019);
- ii. **Customização por áreas de atuação:** Permitir a adaptação dos direcionadores

estratégicos e indicadores de desempenho de acordo com as especificidades das unidades, ainda que haja uma subdivisão por áreas. Por exemplo, implementar avaliações diferenciadas para áreas meio e fim, considerando as demandas operacionais distintas.

5.1.4.3 Integração do PRISMA às rotinas organizacionais

- i. **Redução da burocracia e simplificação de processos:** Realizar uma revisão técnica para tornar a interface do PRISMA mais intuitiva e familiarizada aos demais sistemas do TJDFT, reduzindo a complexidade percebida. Investir em usabilidade, com base nas práticas de *design* de experiência do usuário (*user experience*) para facilitar o acesso e uso do sistema, especialmente por servidores com menor familiaridade tecnológica;
- ii. **Incorporação de *feedback* estruturado:** Criar mecanismos que promovam *feedback* regular e bidirecional entre gestores e servidores, alinhados às metas institucionais e às expectativas individuais. Isso reforçará a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Fogaça et al. 2021) e de satisfação no trabalho (Ryan & Deci, 2000; Siqueira, 1985).

5.1.4.4 Comunicação interna eficaz

- i. **Campanhas de conscientização:** Lançar campanhas internas sobre a importância do PRISMA e seus benefícios, utilizando estratégias de *endomarketing* e comunicação segmentada para aumentar o engajamento e a aceitação cultural do modelo (Videira & Salmázio, 2023);
- ii. **Transparência nas avaliações:** Disponibilizar relatórios periódicos e *dashboards* para gestores e servidores, promovendo a clareza dos critérios e resultados do PRISMA.

5.1.4.5 Vinculação do PRISMA ao desenvolvimento e reconhecimento

- i. **Planos de Desenvolvimento Individual (PDI):** Associar os resultados das avaliações do PRISMA a planos de desenvolvimento personalizados, incluindo capacitações específicas e personalizadas e progressão acelerada de carreira para servidores que alcançam resultados superiores de forma consistente, considerando os critérios já previstos no modelo de gestão de pessoas e a efetiva implementação dos níveis de proficiência planejados neste modelo de desempenho a partir do

cumprimento de um cronograma que privilegie a maturidade do programa (Soanes & Stevenson, 2008);

- ii. **Incentivos e reconhecimentos:** Criar políticas de valorização e reconhecimento para os melhores desempenhos, reforçando a motivação (Moynihan & Pandey, 2010; Odelius & Santos 2007) e o comprometimento organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004; Sonnentag & Frese, 2002). É importante que políticas de valorização e reconhecimento incorporem abordagens estratégicas, estruturadas e alinhadas à realidade do TJDF. Pode-se adotar, por exemplo, ações de premiações formais, como certificados e distinções dentro de um programa de reconhecimento público visando valorizar servidores com desempenho excepcional, com a premiação em eventos institucionais ou reuniões de equipe. Ainda, pode-se adotar um painel de honra, com a divulgação interna de nomes de servidores e equipes, com a publicação de artigos ou vídeos institucionais na intranet, desvinculados do Prêmio CNJ de Qualidade (*Portaria CNJ nº 353, 2023*), associados ao desempenho apurado no PRISMA, com enfoque em suas contribuições para o Tribunal. Outrossim, pode-se incorporar o acesso a benefícios educacionais e não monetários, (Ventorini et al., 2019), como acesso a mentorias exclusivas, oferta de bolsas de estudo, patrocínio para participação em congressos e eventos profissionais, bem assim maior flexibilidade de horários e adesão ao teletrabalho com regras mais elásticas. É importante que todos esses reconhecimentos sejam integrados ao PRISMA, vinculando-os ao registro de competência e ao *feedback* formal como forma de valorizar o programa.

5.1.4.6 Melhoria no monitoramento e gestão do programa de desempenho

- i. **Análises regulares de dados:** Fortalecer o monitoramento contínuo do PRISMA por meio de análises estatísticas descritivas e inferenciais, identificando padrões e inconsistências na aplicação das avaliações, além de adotar ciclos de validação dos protótipos propostos antes de implementar novas etapas visando à sua adequação e ajustes a partir das contribuições de usuários;
- ii. **Revisões anuais de metas e indicadores:** Ajustar as metas e indicadores a cada ciclo, considerando as mudanças estratégicas do Tribunal e os *feedbacks* recebidos sob a perspectiva de que, muitas vezes, a resistência à avaliação se deve à adoção de sistemas e critérios inadequados e resultados imprecisos (Botelho & Coelho, 2019; Coelho, 2011).

5.1.4.7 Enfrentamento das resistências e promoção da cultura organizacional

- i. **Sensibilização e engajamento:** Promover *workshops* e discussões abertas para abordar resistências e percepções positivas e negativas, envolvendo lideranças e equipes no redesenho do PRISMA baseado na compreensão de que, para que haja engajamento e efetividade de uma prática organizacional, esta deve estar integrada nas atividades diárias de trabalho, bem assim deve haver a aceitação cultural cotidiana entre os trabalhadores e a percepção positiva compartilhada sobre sua implementação (Oliveira et al., 2020). Ainda, envolver gestores em todos os níveis e etapas ao longo do planejamento da prática organizacional é fundamental para que haja efetividade no engajamento dos envolvidos (Coelho, 2011) visando mitigar resistências e oportunizar contribuições daqueles que, na prática cotidiana, executarão a gestão do desempenho.
- ii. **Reforço da identificação organizacional:** Alinhar o PRISMA aos valores institucionais, reforçando a ligação dos servidores com a missão do TJDFT, o que pode aumentar o engajamento e a eficácia do sistema (Davis et al., 2007; Pettigrew, 1979), sem perder de vista que, no caso de servidores públicos, muitas vezes a motivação está conectada a atender à satisfação das necessidades de cidadãos e da sociedade por meio de iniciativas que buscam melhorar as habilidades profissionais daqueles que desempenham funções públicas (DeNisi, 2000). Para tanto, o TJDFT pode criar um projeto de impacto social, como um de soluções inovadoras com o lançamento de desafios anuais para que os servidores possam propor e implementar ideias que melhorem processos ou serviços com impacto direto nos cidadãos. Ainda, o Tribunal pode incorporar relatórios regulares que demonstrem como as ações de servidores contribuem para melhorar indicadores sociais e a percepção da atuação do TJDFT pelos cidadãos, com a implementação de *feedbacks* no qual os cidadãos avaliam a qualidade de serviços recebidos, de modo que esses retornos sejam compartilhados com os servidores e registrados no PRISMA daquele servidor ou daquela equipe, criando uma conexão emocional com o impacto positivo do trabalho realizado.

Essas recomendações buscam transformar o PRISMA em um programa mais eficaz, adaptável e valorizado, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A implementação de ações integradas e estratégicas pode elevar a maturidade e a aceitação do modelo, alinhando-o aos padrões de excelência da

Administração Pública e às necessidades do TJDFT, com uma a integração da prática organizacional ao cotidiano de servidores para que o programa não seja visto apenas como uma mera formalidade a ser cumprida.

5.2 Curso de Formação Profissional

Em complemento, o Curso de Formação Profissional, autoinstrucional e focado nos diferentes perfis de usuários do PRISMA (gestores e subordinados), visa suprir as lacunas de capacitação identificadas na pesquisa. Este produto oferece conteúdos direcionados para o aprimoramento das competências necessárias à gestão de desempenho, enfatizando a utilização do PRISMA como uma ferramenta estratégica para alcançar maior eficácia e alinhamento às necessidades institucionais.

O TJDFT, por meio dos setores responsáveis pela gestão do desempenho (NUDEO), e pela comunicação (ACS), promovem campanhas internas para que gestores/as e servidores/as realizem as propostas de desenvolvimento da unidade e pessoal, bem como registrem as avaliações em escala, com o envio de *e-mails* e notícias na *intranet*, além de desenvolver tutoriais que visam facilitar a operabilidade da ferramenta PRISMA. Conquanto haja um curso autoinstrucional que apresenta o Modelo de Gestão de Competências, em uma ação educacional de 15h/a, não há, atualmente, um curso voltado para a capacitação em gestão de desempenho, com destaque para a relevância da etapa de avaliação.

Como desdobramento deste estudo, a partir dos dados coletados após a aplicação das entrevistas e questionários, foi constatado haver dificuldades na compreensão e execução da gestão de desempenho adotado e na operacionalização da ferramenta PRISMA.

Desse modo, diante desta importante ferramenta de gestão, e considerando que o PRISMA foi proposto para auxiliar, por meio de uma abordagem estratégica e focada em resultados, o desempenho da instituição também nos níveis individual e de equipe, faz-se necessário atuar na formação de gestores e servidores que operam o PRISMA. A capacitação contínua desses *stakeholders* visa garantir a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da instituição, promovendo uma administração da justiça que busca atender às expectativas e necessidades da sociedade.

O aludido curso é uma resposta direta às metas delineadas pelo Planejamento Estratégico do TJDFT. Ele foi desenhado para contribuir com a meta geral de assegurar a excelência da prestação jurisdicional e com as metas socioambientais, por meio do desenvolvimento contínuo das competências dos servidores, e está projetado para repercutir positivamente na eficiência organizacional do TJDFT.

Espera-se que, a partir desta capacitação, uma melhor gestão de desempenho possa ser conduzida, elevando a qualidade do trabalho e do ambiente institucional, e contribua para a satisfação dos servidores e para a imagem positiva do Tribunal na sociedade.

Ainda, por meio das competências desenvolvidas em comunicação e inteligência emocional, como exemplo daquelas que integram os direcionadores atuais do PRISMA, busca-se melhorar a interação com a comunidade, o que pode aumentar a confiança e a credibilidade no sistema judiciário (Campelo, 2013).

A ênfase na aprendizagem contínua e no desenvolvimento profissional aspira que o corpo de servidores se mantenha atualizado com as melhores práticas e mudanças organizacionais, resultando em um serviço mais informado e atualizado.

Por fim, como um dos resultados esperados, voltado à eficiência do serviço ofertado pelo judiciário, pretende-se contribuir para o maior acesso à justiça. Isso porque, com gestores e servidores mais competentes e qualificados, o judiciário pode se tornar mais acessível, com menos barreiras burocráticas e um atendimento mais acolhedor ao público.

Servidores e gestores bem treinados e alinhados com um modelo de gestão de desempenho são capazes de desenvolver suas atribuições de forma mais eficiente e eficaz (DeNisi & Murphy, 2017). Pretende-se, assim, instrumentalizar os públicos alcançados por meio da formação visando a uma melhor entrega para a sociedade, aumentando a satisfação do público com os serviços judiciais.

O TJDFT enfrenta o desafio contínuo de aprimorar a gestão de desempenho de seus servidores. Com o PRISMA, busca-se alavancar a eficácia organizacional, adotando práticas que estejam em consonância com as diretrizes estratégicas e metas socioambientais. Este curso surge como uma ferramenta relevante para cultivar um entendimento profundo e aplicação prática do PRISMA, com a finalidade de que gestores e servidores contribuam de maneira significativa para os resultados institucionais.

5.2.1 Descrição do produto

Com o fim de atender aos achados neste estudo, propõe-se a oferta de um curso autoinstrucional sobre gestão do desempenho, com enfoque na ferramenta PRISMA, tendo como instituição ofertante a Escola de Formação Judiciária do TJDFT (EjuDFT), voltado para dois públicos-alvo: um dos cursos é voltado para gestores e outro para servidores, de acordo com as necessidades de cada perfil, e cada um deles tem a carga-horária de 60h/a. A carga horária corresponde à metade necessária para que o servidor aufera 1% de Adicional de Qualificação Temporário (AQT), que é devido ao servidor ocupante de cargo efetivo ativo que

comprovadamente houver concluído ações de treinamento em áreas de interesse do Tribunal, conforme regulamentação prevista na Portaria Conjunta TJDFT nº 51 (2009).

A participação dos gestores e servidores na ferramenta PRISMA acontece em três momentos: 1) Proposta de Desempenho da Unidade; 2) Proposta de Desempenho Pessoal e; 3) Registro em Escala. O sistema é uma alavanca para o desenvolvimento de competências, alinhando as expectativas de desempenho individual e institucional. Desse modo, o curso desdobrará cada momento e sua relevância, e buscará fornecer aos participantes o conhecimento para maximizar o potencial do sistema.

5.2.1.1 Objetivos do curso

O objetivo geral do curso é desenvolver, nos participantes, uma compreensão abrangente das competências requeridas pelo PRISMA e como elas se traduzem em desempenho de excelência. Além disso, visa oferecer um tutorial detalhado sobre a navegação e utilização da ferramenta buscando assegurar que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados para atingir um alto padrão de gestão de desempenho.

5.2.1.2 Público-alvo

O curso contém duas trilhas distintas para atender às necessidades específicas de dois grupos, sendo um para gestores e outro para servidores.

No que se refere aos gestores, a proposta do curso é focar nas competências de liderança e gestão estratégica, voltado às seis competências estabelecidas no PRISMA, agrupados em três direcionadores, a saber: 1) FUTURO: visão estratégica e gestão da mudança; 2) RESULTADOS: gestão de recursos e tomada de decisão e; 3) PESSOAS: gestão de equipes e gestão da diversidade.

Para os servidores, a ênfase é na importância do engajamento com a ferramenta e na gestão autônoma do desempenho, voltados, também, para as seis competências estabelecidas no PRISMA, aglomerados nesses mesmos direcionadores, sendo: 1) FUTURO: inovação e análise crítica; 2) RESULTADOS: aprendizado contínuo e foco no usuário e; 3) PESSOAS: comunicação e inteligência emocional.

5.2.1.3 Estrutura do curso

Com uma carga horária planejada para cobrir todos os aspectos essenciais do PRISMA, propõem-se a divisão em módulos temáticos. Cada módulo aborda componentes teóricos da gestão de desempenho, competências relacionais e técnicas, e orientações práticas

sobre a utilização do sistema PRISMA, estando em conformidade com o Planejamento Estratégico do TJDFT, que tem, como meta geral, assegurar a excelência da prestação jurisdicional.

Levando em conta a necessidade de criar um curso autoinstrucional que atenda aos objetivos de formação tanto de gestores quanto de servidores do TJDFT, com uma carga horária que prevê 12h/a para cada módulo, a estrutura do curso totaliza 60h/a.

5.2.1.4 Curso para gestores

A) Módulo 1: Introdução ao PRISMA e à Gestão de Desempenho

- a.1. Visão geral do sistema PRISMA
- a.2. Importância da gestão de desempenho
- a.3. Leitura complementar: Artigos sobre liderança e gestão de desempenho

B) Módulo 2: Liderança Estratégica e Visão de Futuro

- b.1. Competências de liderança alinhadas ao PRISMA
- b.2. Gestão da mudança e inovação
- b.3. Vídeos sugeridos: TED *Talks* sobre liderança e inovação

C) Módulo 3: Gestão de Recursos e Tomada de Decisão

- c.1. Eficiência operacional e gestão orçamentária
- c.2. Estratégias de tomada de decisão baseadas em dados
- c.3. Leitura complementar: Estudos de caso em gestão de recursos

D) Módulo 4: Gestão de Pessoas e Diversidade

- d.1. Cultura organizacional e desenvolvimento de equipes
- d.2. Gestão da diversidade e inclusão
- d.3. Vídeos sugeridos: Sensibilizações sobre diversidade no local de trabalho

E) Módulo 5: Prática no PRISMA - Simulações e Estudos de Caso

- e.1. Simulações interativas do uso do PRISMA
- e.2. Análise de estudos de caso relacionados à gestão de desempenho
- e.3. Atividades práticas de aplicação dos conhecimentos

5.2.1.5 Curso para servidores

A) Módulo 1: Fundamentos do PRISMA e Autogestão do Desempenho

- a.1. Entendendo o PRISMA no contexto do servidor
- a.2. Princípios de autogestão e desenvolvimento profissional
- a.3. Leitura complementar: Literatura sobre autogestão e crescimento pessoal

B) Módulo 2: Inovação e Análise Crítica

- b.1. Fomento à inovação no serviço público
- b.2. Técnicas de análise crítica e solução de problemas
- b.3. Vídeos sugeridos: Palestras sobre inovação e criatividade

C) Módulo 3: Aprendizado Contínuo e Foco no Usuário

- c.1. Construindo um plano de aprendizado contínuo
- c.2. Orientação para o serviço e satisfação do usuário
- c.3. Leitura complementar: Guias de melhores práticas em atendimento ao público

D) Módulo 4: Comunicação Efetiva e Inteligência Emocional

- d.1. Desenvolvendo habilidades de comunicação no ambiente de trabalho
- d.2. Princípios de inteligência emocional e relacionamentos interpessoais
- d.3. Vídeos sugeridos: *Workshops online* sobre comunicação e inteligência emocional

E) Módulo 5: Aplicação Prática no PRISMA - Técnicas e Ferramentas

- e.1. Guia passo-a-passo da interface do PRISMA
- e.2. Ferramentas de autoavaliação e planejamento de desempenho
- e.3. Atividades interativas e questionários de autoavaliação

5.2.1.6 Metodologia e materiais

O curso utilizará uma abordagem pedagógica participativa e centrada no estudante, combinando teoria e prática. Diversos materiais didáticos, como vídeos explicativos, estudos de caso e exercícios interativos, podem ser empregados para facilitar o aprendizado e garantir a assimilação dos conteúdos.

5.2.2 Relevância do produto

O aludido curso é uma resposta direta às metas delineadas pelo Planejamento Estratégico do TJDF. Ele foi desenhado para contribuir com a meta geral de assegurar a excelência da prestação jurisdicional e com as metas socioambientais, por meio do desenvolvimento contínuo das competências dos servidores, e está projetado para repercutir positivamente na eficiência organizacional do TJDF.

Espera-se que, a partir desta capacitação, uma melhor gestão de desempenho possa ser conduzida, elevando a qualidade do trabalho e do ambiente institucional, e contribua para a satisfação dos servidores (Ventorini et al., 2019) e para a imagem positiva do Tribunal na sociedade.

Ainda, por meio das competências desenvolvidas em comunicação e inteligência emocional, como exemplo daquelas que integram os direcionadores atuais do PRISMA, busca-se melhorar a interação com a comunidade, o que pode aumentar a confiança e a credibilidade no sistema judiciário (Campelo, 2013).

Servidores e gestores bem treinados e alinhados com um modelo de gestão de desempenho são capazes de desenvolver suas atribuições de forma mais eficiente e eficaz (DeNisi & Murphy, 2017). A ênfase na aprendizagem contínua e no desenvolvimento profissional aspira que o corpo de servidores se mantenha atualizado com as melhores práticas e mudanças organizacionais, resultando em um serviço mais informado e atualizado.

Como um dos resultados esperados, voltado à eficiência do serviço ofertado pelo judiciário, pretende-se contribuir para o maior acesso à justiça. Isso porque, com gestores e servidores mais competentes e qualificados, espera-se que o serviço apresente menos barreiras burocráticas e oferte um atendimento mais acolhedor ao público.

Ademais, trata-se de um produto de fácil aplicabilidade e replicação, podendo ser utilizado como base para que outras instituições públicas, que utilizem de modelo e, ou, ferramenta semelhante, proponham suas próprias trilhas formativas voltadas à gestão do desempenho.

Pretende-se, portanto, instrumentalizar os públicos alcançados por meio da formação visando a uma melhor entrega para a sociedade, aumentando a satisfação do público perante os serviços judiciais, bem como aumentar a satisfação, motivação e melhoria de desempenho dos servidores por meio da capacitação e desenvolvimento de pessoas (Bichett & Vargas, 2021).