

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE JUDICIÁRIO, DIANTE DA TENDÊNCIA DE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO¹

Domingos Gualberto de Oliveira
domingos.oliveira@uscsonline.com.br

Edson Keyso de Miranda Kubo
edson.kubo@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: gestão por Competências. Poder Judiciário. Ambidestria organizacional. Tribunal de Justiça da Paraíba.

1. INTRODUÇÃO

Ao se falar em Gestão por competências no Poder Judiciário, somos remetidos a uma percepção de inovação estratégica. O contemporâneo transpondo fronteiras, conectado por atividades laborais experimentais com a sensação de que se está vivendo no futuro antes nunca imaginado. Para complementar ou mesmo inovar essa percepção, a ambidestria organizacional é um paradoxo cada vez mais presente. Conforme Peng (2019), a ambidestria organizacional diz respeito à capacidade da organização em otimizar seus processos (*exploitation*) e inovar, explorando novas possibilidades de prestar serviços, desenhar novos produtos e processos (*exploration*). A Gestão por competências estaria, portanto, associada ao conceito de ambidestria organizacional, que se tornaria cada vez mais aderente à necessidade do Poder Judiciário.

No poder Judiciário, o primeiro passo de uma regulação a respeito do tema foi dado pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e da Resolução CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014. O Poder Judiciário submete a prestação de serviços a generalidade. A Nova Administração Pública ou Novo Modelo Gerencial, denominada de *New Public Management*, vem ocupando o lugar da estrutura burocrática na antiga administração pública (MOREIRA, MILANEZ, 2019). E nessa perspectiva o Decreto 5.707 de 2006 e a Resolução 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça visam o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos e gestores a partir do desenvolvimento das suas competências e do favorecimento à cooperação, bem como do desempenho da gestão de pessoas. O Poder Judiciário passou a se preocupar com o aperfeiçoamento das atividades jurisdicionais e os meios telemáticos e

¹ Trabalho apresentado no Eixo 2 - Gestão Organizacional do ENGECE, realizado de 25 a 27 de outubro de 2021

informatizados vem exigir aptidões específicas e conhecimentos habilidades e aptidão (CHA). Mas foi somente, com a aprovação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e da Resolução CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014 – que passou a existir uma legislação específica a respeito da Gestão por competências no Poder Judiciário.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Como se configura a Gestão por Competências no ambiente judiciário, diante da tendência de ambidestria organizacional no setor público brasileiro? A ambidestria organizacional tem a ver com eficiência (*exploitation*) e inovação (*exploration*) em organizações. O Poder Judiciário tem buscado, desde a resolução 192 do Conselho Nacional de Justiça, promover mudanças em sua ambiência buscando um atingimento de resultados que facilitem e promovam o acesso à justiça a todos conforme ODS, ONU e promovam mudança comportamental inovadora ao longo do tempo.

1.2. Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela relevância do tema gestão por competências no Setor Judiciário, sob o âmbito da ambidestria organizacional, que foi intensificada em tempos de pandemia. Houve necessidade de aprimoramentos e inovações em processos e serviços no Setor Judiciário, tendo em vista as metas nacionais exigidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Compete ao CNJ a atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Na prática gerencial, a análise dos efeitos das mudanças organizacionais e a identificação das ações para o manter o desempenho desejável estão ligadas à aplicação e desenvolvimentos de novos modelos. Na busca deste desempenho no campo organizacional, os setores públicos, assim como o Poder Judiciário, precisam convergir as dualidades contraditórias como eficácia e eficiência, inovação radical e inovação incremental, *exploration* e *exploitation* para atingir o equilíbrio entre esforço e resultado (ARAÚJO; PAULA; NETO e FORTE, 2020).

A abordagem orientada a competências na gestão da administração federal consistia inicialmente em uma “forma de reorientar e reforçar a formação e o desenvolvimento das competências no serviço público para inculcar uma cultura de contínuo desenvolvimento” (OCDE 2010). Para a OCDE (2010), o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público, tendo em vista a capacidade da

abordagem em realizar os alinhamentos horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização.

O estudo apresenta relevâncias empírica e contextual, revelando contribuições sobre as mudanças estratégicas do Poder judiciário, de forma que os estrategistas possam analisar os efeitos das mudanças organizacionais e identificar as ações para manter o desempenho desejável. Pôde-se verificar que o Poder Judiciário tem buscado atender às diretrizes dos Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010 e ainda das Resoluções do CNJ.

2. METODOLOGIA

O método dedutivo será o utilizado na análise crítica e construção do presente trabalho, buscando constantemente as publicações especializadas do tema no decorrer da construção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. A técnica de pesquisa a ser adotada foi a pesquisa bibliográfica sobre gestão de competências no setor público (judiciário) utilizando-se como fonte de pesquisa os livros em circulação, periódicos científicos, revistas especializadas e eventuais estudos institucionais ou governamentais, assim como os textos publicados em sites especializados na rede de internet. No caso específico, alguma jurisprudência sobre o tema pôde ser analisada para referência científica do pensamento dos tribunais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que tange à reflexão sobre o Poder Judiciário, uma discussão estabelecida está em torno da ambidestria organizacional. Os construtos de ambidestria organizacional são vinculados à Gestão por competências quando consideramos, conforme Araújo *et al.* (2020) que o constructo conteúdo elenca as ações de *exploitation e exploration* de forma equilibrada. E ainda esclarece que o constructo Processo é onde ocorre o *strategising*, ou seja, a Estratégia como Prática que deriva os subconstructos de práxis, práticas e praticantes (ARAÚJO; PAULA; NETO e FORTE, 2020) e na dimensão das questões analíticas busca diagnosticar na organização as ações no contexto interno e externo; as ações da práxis, práticas e praticantes e as ações de *exploitation e exploration*; e assim a definição das competências necessárias para subsidiar as ações de gestão por competências e da gestão inovadora nas organizações públicas, de modo a propiciar condições para as melhorias do serviço público decorrentes da inovação. A Figura 1 ilustra o modelo de competências proposto pela OCDE, traduzido para o português (OCDE, 2018).

Nesse contexto, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 do CNJ foi primordial para dar maior celeridade à tramitação dos processos, automação de julgamentos em todos os órgãos do judiciário, apresentando melhor desempenho, conduzindo a uma justiça mais transparente, célere, eficiente, preconizando um novo modelo de gestão (BRASIL, 2021). E, assim, conforme o quadro abaixo, observa-se que as teorias de ambidestria e gestão por competências se interligam:

Quadro 1. Gestão por competências no poder judiciário

Metas CNJ	Ambidestria Organizacional		Gestão Por Competências
– Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário; Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Plano Estratégico (2015-2020) do Poder Judiciário brasileiro; Diretrizes nacionais do CNJ, Metas Nacionais, Plano de gestão (2019-2021); Planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o próximo sexênio, 2021-2026 (Resolução CNJ nº 325, 2020);	Exploitation	Redução dos custos e despesas fixas variáveis; Expansão Teletrabalho	Foram definidas nove competências organizacionais, 18 competências de equipe e 32 competências individuais para inovação no setor público. (Montezano, 2021): Cocriação / coprodução; Flexibilidade organizacional; Geração de valor público; compartilhamento de experiências; Gestão do processo e desempenho da inovação; Intenção estratégica para inovação; Liderança para inovação; Suporte organizacional para inovação. um modelo multinível de competências.
		Aumento da produtividade e celeridade jurisdicional, contribuindo para o atingimento das metas nacionais do CNJ; Concentrar esforços nos 4 pilares: videoconferência, EAD, teletrabalho e comunicações eletrônicas	
		Favoreceu o andamento do projeto capacitação continuada do TJCE	
	Exploration	Criação Laboratório de Inovação e Sustentabilidade; projeto de modernização do judiciário; projeto de inteligência artificial; desenvolvimento dos 4 pilares: videoconferência, EAD, teletrabalho e comunicações eletrônicas.	
	Praxis	Na área judiciária, existência de atividades virtualizadas que estavam sendo feitas manuais.	
	Practices	Criação do Comitê para tratar das medidas de enfrentamento à Covid-19 para que não haja solução de continuidade.	
	Practioners	Inovações e soluções tecnológicas avançadas para o aperfeiçoamento dos serviços e melhoria do desempenho.	

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, com base na legislação do Conselho Nacional de Justiça que rege todos os órgãos do Poder Judiciário nacional, expande-se estes construtos e é preciso definir as

competências necessárias para subsidiar as ações de gestão por competências e da gestão inovadora nas organizações públicas, de modo a propiciar condições para as melhorias do serviço público decorrentes da inovação (MONTEZANO, 2021).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo à pergunta de pesquisa, a gestão por competências no setor judiciário tem resultado no atingimento da prestação jurisdicional de níveis perceptíveis quando da análise de relatórios de resultado de tribunais brasileiros, como podemos observar na figura (CNJ, 2020). Recentemente, ao realizar a análise do desenvolvimento econômico do Brasil, a OCDE (2018) apontou que a melhora da produtividade exige não apenas investimento em capital físico, mas também na capacitação das pessoas. Assim, conforme Araújo et al (2020), as práticas organizacionais devem ser orientadas para ações ambidestras, em que a não gestão equilibrada das variáveis ambientais (internas e externas). Para a OCDE (2010), a implementação de uma gestão baseada em competências é deixada à discricionariedade de cada órgão. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707 em 2006 e atualmente regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019, não foi implementada conforme o esperado. Portanto, segundo Izidro, 2021, as competências se organizam de acordo com dois eixos: perspectiva temporal (futuro e presente) e perspectiva estratégica (Negócios – Pessoas). As duas perspectivas são simultâneas e fundamentam-se na ambidestria organizacional.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: Base Legislação da Presidência da República - Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (presidencia.gov.br). Acesso em 19. Ago. 2021

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça (CNJ). **Resolução CNJ n. 192**, de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: portaria_192_26112014_04062019141644.pdf (cnj.jus.br), acesso em 18, ago.2021.

BRASIL. **Resolução no 325**, (2020) – Conselho Nacional de Justiça - De 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>

SAUERBRONN, F. F., SAUERBRONN, J. F. R., GANGEMI, P. P. D. T., & FERNANDES, J. D. M. (2016). **Estratégia e gestão do Poder Judiciário**: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça (CNJ). **PORTARIA no 135**, DE 6 DE MAIO DE 2021. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021. Disponível em [original15105520210513609d417fd2686.pdf](https://www.cnj.jus.br/portal/images/stories/arquivos/original15105520210513609d417fd2686.pdf) (cnj.jus.br). Acesso em 25 de ago. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

ISIDRO, A. EGP **Entrevista: O futuro da gestão de pessoas no setor público brasileiro com Antonio Isidro** – Ementário de Gestão Pública (ementario.info).2021. https://ementario.info/2021/05/26/egp-entrevista-o-futuro-da-gestao-de-pessoas-no-setor-publico-brasileiro-com-antonio-isidro/#_ftn5. Acesso em 29. Ago, 2021.

MONTEZANO, Silva Lana. **Modelo multinível de competências para Inovação no setor público brasileiro**. Tese doutorado em Administração; UNB. Orientador Antônio Isidro da Silva Filho. Brasília, 2021. Acesso em 28, ago. 2021.

OLIVEIRA, S., Muniz Jr., J., & POPADIUK, S. (2021). **Perspectiva gerencial sobre o compartilhamento do conhecimento operário em empresas automotivas**. Exacta. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.17741>. Acesso em 28. Ago. 2021.

PENG, H. Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. **Management Decision**, v. 57, n. 1, p. 248–261, 14 jan. 2019.