



ISSN: 2230-9926

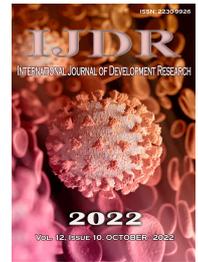
Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 10, pp. 59415-59420, October, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.25487.10.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

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

¹Domingos Gualberto de Oliveira, ²Andréia Luiza Batista Braga Cavalcanti, ³Marcleide Maria Macêdo Pederneiras and ⁴Edson Keyso de Miranda Kubo

¹Doutorando em Administração Pela Universidade Municipal de São Caetano Sul (USCS) São Paulo, Brasil; ²Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, Brasil; ³Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Brasil; ⁴Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) São Paulo, Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 14th August, 2022

Received in revised form

03rd September, 2022

Accepted 28th September, 2022

Published online 22nd October, 2022

Key Words:

Gestão por Competências, Poder Judiciário, Ambidestria Organizacional.

*Corresponding author:

Domingos Gualberto de Oliveira,

ABSTRACT

Estudos sobre gestão por competências no poder judiciário brasileiro considerando a ambidestria organizacional e sua contemporaneidade tem gerado evidências teóricas e empíricas, especialmente quanto a prestação dos serviços públicos. Nesta perspectiva, esta pesquisa visou analisar como a gestão por competências no setor público tem sua fundamentação e sua regulamentação no Brasil diante dos aspectos da ambidestria organizacional. Para tanto, realizou-se uma abordagem qualitativa através de uma pesquisa de campo, como técnica de pesquisa foi utilizado um questionário semiestruturado com 33 oficiais de justiça do Tribunal de Justiça da Paraíba. Identificadas as competências e analisadas tematicamente no Atlas.ti 9.0. Os resultados apontaram que as competências são fatores determinantes na inovação da organização pública ambidestra, contribuindo para a realização de mudanças estratégicas do poder judiciário no atingimento da eficácia no setor público brasileiro, de forma que se possa analisar os efeitos das mudanças organizacionais e identificar as ações para manter o desempenho desejável na prestação dos serviços públicos.

Copyright © 2022, Domingos Gualberto de Oliveira et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Domingos Gualberto de Oliveira, Andréia Luiza Batista Braga Cavalcanti, Marcleide Maria Macêdo Pederneiras and Edson Keyso de Miranda Kubo. "A Gestão por Competências no Ambiente Judiciário, diante da Tendência de Ambidestria Organizacional no Setor Público Brasileiro", *International Journal of Development Research*, 12, (10), 59415-59420.

INTRODUCTION

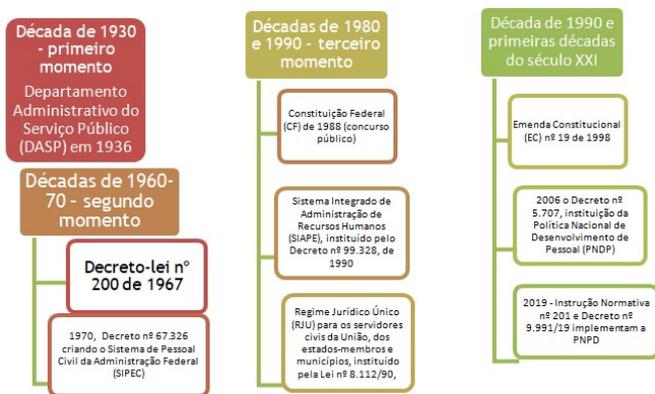
Ao se falar em Gestão por Competências no Poder Judiciário, somos remetidos a uma percepção de inovação estratégica. Muito se tem discutido sobre a ineficiência no funcionamento dos serviços públicos (AREND, 2020). O contemporâneo transpõe fronteiras, conectado por atividades laborais experimentais com 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 o Manual de Oslo (OECD, 2018), o conceito de inovação corresponde a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A gestão por competências está inserida na modernização dos processos de gestão da administração pública. Para tanto, é preciso mapear as competências necessárias em uma determinada área e, então, analisar a situação das mesmas para subsidiar intervenções (RODRIGUES *et al.* 2017).

Loufrani e Aldebert (2021) definem "competência" como a capacidade de um indivíduo, um coletivo ou uma empresa mobilizar e combinar recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para realizar uma atividade ou ação. Assim, gestão por competências significa tanto gerenciá-las, ou seja, estabelecer e aplicar regras de gestão e desenvolvê-las através de um dos dois modos de aprendizagem de exploitation e exploration (LOUFRANI; ALDEBERT, 2021). Conforme Peng *et al.* (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 (ADLER *et al.* 2020), que se tornaria cada vez mais aderente à necessidade do poder judiciário. Conforme Kreisig *et al.* (2021) apesar de o tema Gestão por Competências ser um assunto bastante debatido no meio científico, quando voltado para a Administração Pública, é possível perceber que as pesquisas se voltam majoritariamente para a teoria. A partir da aplicabilidade da gestão por competências, este estudo objetiva analisar como se delineia a ambidestria organizacional no Poder Judiciário Brasileiro, enquanto instrumento inovador das

práticas de gestão no setor público com ênfase nas competências dos servidores públicos. Conforme Bezerra (2021) considerando a inovação e a velocidade com que as coisas se alteram na atualidade, aspecto que exige da gestão no setor público superar barreiras na busca de eficiência. Por isso os gestores constroem hipóteses, refletem sobre as estratégias a serem aplicadas a longo prazo e buscam alternativas aplicáveis no futuro (FERREIRA; BAÊTA, 2021). 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.

Elementos Teóricos Da Pesquisa: O marco legal da gestão por competências no poder judiciário, tem seu primeiro passo na regulação a respeito do tema dado pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e da Resolução CNJ n.º 192, de 8 de maio de 2014, que orienta a prestação de serviços públicos, neste órgão. Nessa perspectiva, o Decreto e a Resolução visam o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos e gestores a partir do desenvolvimento das suas competências e do favorecimento à cooperação, onde o aperfeiçoamento das atividades jurisdicionais e os meios informatizados vêm exigir aptidões específicas, conhecimentos e habilidades. Ainda nesse Decreto, o artigo 3º dispunha sobre as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal, com forte repercussão, em metade dos seus incisos, sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006). Acrescenta Oliveira (2021) que os instrumentos eram três: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências.

Gestão Por Competências no setor Públicos: As origens do uso da Gestão por competências no setor público remetem aos anos de 1980 nos Estados Unidos e Reino Unido, no entanto, no setor privado, teve uma variação vasta tanto em seu desenvolvimento de modelos quanto em definições conceituais (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; KREISIG; BRAGA; SILVA e PEREIRA, 2022). Pois, os primeiros estudos sobre o papel dos indivíduos nas organizações surgiram por meio da Teoria Clássica da Administração de Taylor e Fayol, segundo Ferreira e Baêta (2021). As empresas passaram a investir em trabalhadores que pudessem produzir mais e em menos tempo (GIL, 2009). A partir da década de 1970, iniciou-se um processo mais intenso de transformações tecnológicas, exigindo das organizações uma posição mais efetiva e arrojada (FERREIRA; BAÊTA, 2021).

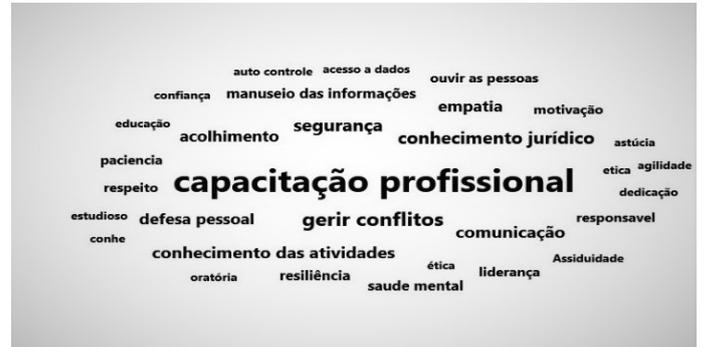


Adaptado de Oliveira (2021, p. 29).

Figura 1. Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil

No contexto histórico, Oliveira (2021) aponta que desde a década de 1930, primeiro momento da evolução histórica da gestão de pessoas, houve um esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no país, aflorando a criação do Conselho Federal do

Serviço Público Civil, que se transformou em Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 (CARVALHO et al., 2009; OLIVEIRA, 2021). Assim, a figura 2 adaptada de Oliveira (2021, p.29) nos mostra a evolução na administração pública brasileira. Na figura 1 adaptada de Oliveira (2021) ao observarmos a evolução histórica da gestão de pessoas identificamos quatro momentos que se distinguem a partir da década de trinta até os dias atuais: em um primeiro momento, na década de 1930, houve esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil, aflorando a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que se transformou em Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936. (OLIVEIRA, 2021).



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Figura 2. Nuvem de palavras das respostas sobre competências no Poder Judiciário dos participantes da pesquisa gerada pelo Atlas Ti 9.0

Em um segundo momento, foi instituído, nas décadas de 1960 e 1970, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública (SIPEC), criado pelo Decreto 67.326/70, que regulamentou o já criado Decreto 200/67. No terceiro momento, na década de noventa, aconteceram três eventos, segundo Oliveira (2021), que corrobora essa análise histórico-legal de gestão de pessoas no setor público brasileiro. O primeiro evento foi a promulgação da Constituição Federal de 1988; O segundo e o terceiro eventos aconteceram simultaneamente em 1990, respectivamente: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)- um programa informatizado de controle da folha de pagamento; e o Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e municípios, instituído pela Lei n.º 8.112/90. Finalmente, na segunda metade da década de 1990 e primeiras décadas do século XXI – quarto e último momento – Oliveira, (2021) afirma que a aprovação da Emenda Constitucional (EC) n.º 19 de 1998, compreendeu uma “política nacional de capacitação” estabelecendo junto com a Instrução Normativa n.º 201 e o Decreto n.º 9.991/19, critérios e procedimentos específicos para a implementação da “nova” PNDP em todos os Órgãos da Administração Pública Federal. Bandeira et. al (2017) considera que o nascimento do funcionalismo público no Brasil se confundiu com a própria formação do Estado Brasileiro. E que o progresso da gestão de pessoas no Brasil está ligado aos principais modelos administrativos: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo (BANDEIRA et al., 2017). Que observado na figura 1, nos três primeiros momentos, a administração patrimonialista e burocrática e no último momento a administração gerencialista (OLIVEIRA, 2021). A Gestão por competências trata-se de um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude dos desafios de acompanhar as mudanças contextuais; subsidia a gestão de pessoa em seus subsistemas, propondo a integração de processos por meio de competências (CARBONE et al. (2016); SKORKOVÁ, (2016); DUTRA, DUTRA E DUTRA, (2017).

Ambidestria Organizacional e o Poder Judiciário: Os estudos sobre Ambidestria Organizacional, de acordo com Castro (2021), tiveram o modelo desenvolvido por Duncan em 1976, direcionado a organizações inovadoras, que dava ênfase a duas dimensões: uma na estrutura e a outra nos processos. Ainda para Castro (2021) nestas dimensões, o equilíbrio da capacidade de unir eficiência e eficácia organizacional torna-se imprescindível. Nesse momento, acontece a

Ambidestria Organizacional, momento em que acontece o equilíbrio das dimensões que a caracterizam: a *exploitation* e a *exploration*. A ambidestria tem a ver com eficiência (*exploitation*) e inovação (*exploration*) em organizações (BASTIANI, GUTIERREZ, 2016). O poder Judiciário tem buscado desde a resolução 192/2014 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 (OECD, 2018) e promovam mudança comportamental inovadora ao longo do tempo. Nesta perspectiva, admite-se que a ambidestria auxilia a organização a se capacitar para, assim, poder desenvolver suas atuais e novas competências (LIN; HO, 2016).

De acordo com Bui *et al.* (2021), analisaram a literatura baseada em dados sobre as tendências de gestão sustentável da cadeia de suprimento em relação à ambidestria e ruptura, percebe-se atualmente o aprofundamento dos estudos dos diversos temas associados à ambidestria e inovação. Lee *et al.* (2015) apresentam seus argumentos a partir de um detalhamento das competências dos indivíduos em relação à ambidestria. Segundo Lee *et al.* (2015), o comportamento ambidestro é composto por três habilidades descritas como: 1) habilidades cognitivas, 2) habilidades de informação e 3) habilidades sociais. Porém, eles defendem que somente a existência individual de cada competência não induz um comportamento ambidestro. Indivíduos ambidestros com alto nível destas três competências são capazes de alternar com flexibilidade entre atividades conhecidas como *explorations* e *exploitations* (ALVES, 2022). Conforme consideram Cavalcante (2020); Bezerra *et al.* (2022) as mudanças na gestão pública brasileira nos últimos 20 anos tiveram um caráter incremental e foram fortemente influenciadas por subsistemas e processos internos, em prejuízo de macrorreformas estruturais. Contudo, é preciso, refletir sobre a capacidade deste sistema de inovação apresentar respostas que atendam às demandas centrais do governo (OCDE, 2018).

Para Brix (2019) as organizações existentes podem manter o equilíbrio entre *explorations* e *exploitations*; segundo, a teoria da aprendizagem organizacional e avançar na compreensão dos processos, na aprendizagem organizacional, na capacidade de absorção e aprendizagem interorganizacional e assim pode legitimar as inovações nos resultados. Para Lee *et al.* (2020) o outro ponto cego refere-se ao papel dos antecedentes no incentivo ao uso ambidestro. Compreender como as organizações realmente alcançam a ambidestria em termos de mecanismos, dinâmicas e variáveis precisam de mais investigação (BINCI *et al.*, 2020). As competências devem ser projetadas com a percepção de que seus usuários são seres humanos falíveis. A mente humana é incapaz de lidar com grandes quantidades de detalhes. Esperar que os usuários lidem com várias competências, cada uma das quais tem que ser entendido em muitos níveis diferentes de desempenho, é improvável que tenha sucesso (BONDER *et al.*, 2011).

Elementos Metodológicos da Pesquisa

Buscando compreender como tem se estruturado teoricamente o tema investigado, realizou-se um levantamento bibliográfico, a partir da produção teórica disponível na base de dados da Web of Science, acessada por meio do Portal de Periódicos da CAPES, no período de 10 a 15 de agosto de 2021. Foram utilizadas como palavras chaves: “gestão por competências” AND “poder judiciário” AND “ambidestria organizacional”, e as variações em língua inglesa e espanhola. Dentro de um período de cinco anos, 2018 a 2022. Para alcançar o objetivo proposto, o instrumento de pesquisa foi elaborado com estrutura e conteúdo validado pelos pesquisadores em administração. Assim, a pesquisa teve a divisão em três fases: 1) na primeira fase – foi realizada a fase exploratória, através da revisão da literatura, delimitação do tema, e a delimitação do objetivo; b) na segunda fase, foi realizada uma coleta de dados, por meio de questionário presencial e levantamento de dados; e c) uma análise e interpretação dos dados. A pesquisa foi realizada por meio de questionário, em amostragem não aleatória por conveniência (GIL, 2019), para coleta da percepção dos Oficiais de Justiça do Poder

Judiciário da Paraíba; no universo total de 800, com 33 respondentes, que concordaram em participar, tratando-se de uma pesquisa teórico-empírica descritiva de abordagem qualitativa, com recorte transversal (CRESWELL, 2014). Foram aplicadas duas questões abertas, relacionadas à abordagem teórica, a qual considerou relevante como o conhecimento das competências (*soft skills* e *hard skills*) e sua relação com a prestação do serviço público considerando a ambidestria no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba. Foi estruturado da seguinte forma: apresentação da atividade de pesquisa, não identificação do respondente, contato dos pesquisadores responsáveis, além de indicação quanto à concordância. As questões subjetivas visaram responder quais habilidades, atitudes e competências são necessárias a serem desenvolvidas para ter sucesso no cargo atual e em cerca de cinco anos. Os dados foram coletados entre os dias 20 de agosto e 30 de agosto de 2022. Após coletados, os dados foram submetidos a análise através do software (Atlas.ti 9.0). Após a transcrição foram realizados três processos: codificação, análise dos dados e identificação de categorias.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma Inicialmente, foi possível aos sujeitos da pesquisa evocarem palavras ou expressões que lhes viesse prontamente à memória (WACHELKE; WOLTER, 2011), os segmentos de dados (enumeração de competências) dos entrevistados foram codificados. Esses códigos são significados inferidos nos dados e se referem ao tema ou ideia que a citação representa, onde buscamos o nível do conceito. Os códigos criados foram agrupados em competências que se tornaram categorias, verificado o nível de ocorrência dos códigos para operacionalizar a análise e interpretação dos dados e das informações coletados, recorreu-se a análise de conteúdo temático categorial, conforme as instruções de Bardin (2011). Algumas competências podiam ser classificadas e agrupadas com um mesmo código, havendo correspondência semântica em relação aos códigos e categorias encontradas nas análises.

Por esse motivo, apresentamos em conjunto. Seria efetiva a apresentação inicial de todas as competências encontradas. No entanto, antes das principais em grau de maior incidência, são elas: a) capacitação profissional; b) conhecimentos em informática; c) gerir conflitos; d) comunicação; e) conhecimento das atribuições; f) conhecimentos jurídicos; g) empatia; h) defesa pessoal; i) liderança; j) manuseio das informações; k) paciência. As terminologias adotadas para as categorias encontradas na análise de conteúdo correspondem a livre interpretação dos pesquisadores, que para facilitar a visualização que compõem cada categoria acima, podem ser observados na Figura 1 em nuvem de palavras: A dimensão da palavra na nuvem de palavras, corresponde em escala ao número de vezes que esta aparece repetida nos diferentes estudos. Podemos observar que, capacitação profissional, conhecimento jurídico, gerir conflito são competências e habilidades que se destacam na nuvem, ou seja, foram citadas mais vezes. Seguidos de Inovação, conhecimento das atividades, acolhimento, empatia. Em menor destaque aparecem, astúcia, ética, oratória, paciência, respeito e outras. A discussão dos resultados obtidos, diante da revisão da literatura, demonstrou que a análise para desenvolver *soft skills* ou *hard skills* na gestão por competência do judiciário diante da ambidestria organizacional foram igualmente, ou melhor percebidas pelos respondentes, reforçando a relação da gestão por competências como estratégia de aprendizagem ativa para desenvolver habilidades que são importantes no ambiente ambidestro da organização pública. No que diz respeito às competências no Poder Judiciário, todos os participantes apresentaram suas opiniões e indicaram até cinco competências, totalizando em 92 elencadas.

Ao analisar os dados qualitativos, houve alinhamento entre a categorização. Com os resultados, foi possível identificar que as habilidades: capacitação profissional, conhecimento jurídico, gerir conflitos e segurança foram consideradas as mais importantes para o melhor desempenho das atividades, na opinião dos respondentes, a partir de respostas a duas questões abertas, sem consulta. Conforme a

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 n.º 325, 2020).	Exploitation	Redução dos custos e despesas fixas variáveis; Expansão Teletrabalho
		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.
Practitioners	Inovações e soluções tecnológicas avançadas para o aperfeiçoamento dos serviços e melhoria do desempenho.	
		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.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Figura 2, a dimensão capacitação profissional teve mais indicação dentre as Soft skills, considerando competência como a capacidade de um indivíduo combinar recursos, tais como conhecimentos, habilidades ou atitudes, para realizar uma atividade (LOUFRANI; ALDEBERT, 2020). Pode-se inferir que este resultado é decorrente do foco do que vem sendo feito nas organizações públicas quanto à implantação da gestão da inovação, ou seja, tem atuado mais com atividades do processo para inovar do que mensurando os resultados propriamente ditos. Além disso, mais de 80% das competências individuais identificadas estão orientadas também a esforços para propiciar um ambiente e capacidades de inovação na organização pública. O resultado da OME determinou a proatividade e eficiência como atributos presentes no núcleo central e que caracterizam um indivíduo competente. Isto pode explicar a grande adesão a essas características durante as falas. Estas atitudes possibilitam melhorar o trabalho em equipe e a capacidade dos servidores em assumir um papel mais atuante.

Segundo Zarifian (2011), o profissional, quando assume sua responsabilidade, passa a desenvolver o hábito de questionar a si mesmo e à sua atividade profissional, adquirindo aprendizado e experiência para lidar com novas situações. A figura 3 contém os principais conhecimentos, habilidades e atitudes verbalizados pelos servidores e a frequência de suas citações. A discussão estabelecida está em torno da ambidestria organizacional no setor público brasileiro, especificamente no poder judiciário. Os construtos de ambidestria organizacional são linkados 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, (ARAUJO; PAULA; NETO e FORTE, 2005) 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. Nesse contexto, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 do CNJ que 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, 2020). E assim, conforme o quadro abaixo se observa, quais as teorias de ambidestria e gestão por competências se interligam. Conforme se observa no quadro 1, ao analisar os dados, é possível concluir que as teorias ambidestras estão integradas a Agenda 2030 quanto ao Poder Judiciário; as Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao Plano Estratégico (2015-2020) do Poder Judiciário brasileiro; as Diretrizes Nacionais do CNJ, as Metas Nacionais, ao Plano de gestão (2019-2021); e aos Planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o próximo sexênio, 2021-2026 (Resolução CNJ n.º 325 2020). A convergência aos aspectos inovadores na teoria ambidestria organizacional reflete que deve-se buscar a redução dos custos e despesas fixas variáveis; expansão teletrabalho (Exploitation); o 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 (Exploration); com a Criação Laboratório de Inovação e Sustentabilidade; projeto de modernização do judiciário; projeto de inteligência artificial; com o desenvolvimento desses 4 pilares (Praxis); e assim, na área judiciária, existência de atividades virtualizadas que estavam sendo feitas manuais, Criação do Comitê para tratar das medidas de enfrentamento à Covid-19 para que não haja solução de continuidade (Practices).

A construção de instituições capazes de cumprir os ODS depende de processos organizacionais bem desenhados e de pessoas comprometidas não apenas com o cumprimento de suas funções, mas também com as competências para realizá-las. Assim, com base na legislação do Conselho Nacional de Justiça que rege todos os órgãos do poder judiciário nacional, expande-se estes construtos e assim, 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). Montezano (2021), recomenda pesquisas empíricas que estabeleçam as competências em diferentes níveis de análise tanto em indivíduos, quanto de equipes, ainda não presentes na literatura de competências, considerando as diferentes dimensões de um modelo de inovação, para proporcionar uma gestão pública inovadora de forma efetiva. Este artigo investigou a relação das competências e a ambidestria organizacional no setor público, o resultado descobriu evidências empíricas da relação entre as dimensões: capacitação profissional; gerir conflitos; conhecimento jurídico, comunicação, manuseio das informações, segurança, empatia, conhecimento das atividades e

resiliência. Este achado permite relacionar a agenda 2030 do poder judiciário, às metas nacionais do conselho nacional de justiça e o plano de gestão estratégica do poder judiciário. A competência aliada às melhores práticas de gerenciamento aprimoradas aumentará o desempenho dos funcionários. (EVIANISA; SUKMAWATI; SLAMET, 2021). Devemos buscar melhores práticas, pois funcionaram muito bem no desempenho dos funcionários. Podendo a gestão se concentrar mais em melhorar as competências dos funcionários e adicionar mais fatores de competência para apoiar o desempenho dos funcionários (EVIANISA; SUKMAWATI; SLAMET, 2021).

CONCLUSÃO

Os Podemos apontar que a capacitação levada em consideração as soft skills é um investimento necessário ao melhor desempenho do servidor público, bem como da produtividade. Assim, práticas organizacionais orientadas as ações ambidestras e a gestão equilibrada das variáveis ambientais não podem deixar de considerar as competências do indivíduo. A discricionariedade na gestão pública é fator que interfere nos resultados desejados, tendo em vista cada órgão gerir sua implementação que é instituída por Decreto, em Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Assim, quando considerada a ambidestria organizacional em relação este órgão é importante ressaltar a perspectiva temporal e estratégica, refletindo assim a inovação e possível eficácia no resultado. Nenhum órgão público atingirá resultados satisfatórios à sociedade civil se não gerir habilmente as competências, pois, é preciso compreender como as organizações realmente alcançam mecanismos e dinâmicas através de seu capital humano. Assim, a gestão por competências no setor judiciário pode atingir resultados na prestação jurisdicional de níveis perceptíveis quando considerar as competências de cada servidor, e ainda inovar em ações ambidestras. Como limitações da pesquisa, além da não utilização da pesquisa quantitativa quando a amostra poderia ser estendida a outras categorias correlacionadas; ainda pode ser destacada: a investigação foi realizada apenas com uma das categorias funcionais (Oficiais de Justiça do Tribunal de Justiça da Paraíba), além do número pequeno de participantes, considerando o número total, e o contingente das outras categorias. Este estudo fornece uma nova perspectiva sobre a gestão pública no poder judiciário e gestão ambidestra, proporcionando implicações práticas importantes para a gestão da inovação dos serviços públicos. Especificamente, os gestores devem aplicar comportamentos de competências ambidestras em suas operações diárias para facilitar comportamentos inovadores dos funcionários públicos. Finalmente, sugerem-se novas pesquisas nesta área para investigar o perfil de planejamento estratégico em ambidestria visando às hard skills; investigar como a ambidestria influencia no planejamento estratégico do poder judiciário; identificar qual os resultados diante de uma boa gestão dos recursos humanos baseado em gestão por competências e de planejamento estratégico; e verificar a eficácia na prestação dos serviços públicos como recurso de planejamento estratégico no setor público. Observa-se, também, que ainda é muito tímida a preocupação com os servidores do poder judiciário no planejamento e gerenciamento dos resultados, assim como há uma carência de estudos sobre a avaliação e interligação dos resultados obtidos e a identificação de das competências.

REFERÊNCIAS

- Arend, L. H. 2020. O Serviço Público à Luz Do Princípio Da Eficiência. Anuário Pesquisa E Extensão Unoesc São Miguel Do Oeste, 5, e24556. Recuperado de <https://periodicos.unoesc.edu.br/apemusmo/article/view/24556>
- Adler, R., Hiromoto, T. E Suzuki, H. 2020. "Gestão da Ameba e ambidexterdade organizacional: Semelhanças, diferenças e implicações para o ajuste organizacional e o sucesso", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 2, pp. 405-427. <https://doi-org.ez73.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJPPM-07-2018-0254>
- Ag-ahmad, N., Mohamed, Atfs, & Bakar, EW (2022). Apoio Necessário para o Desenvolvimento Profissional de Professores de Línguas na Malásia: Uma Revisão Narrativa. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 26–39. Acesso em 09, set. 2022
- Alves, J. M. A. Ambidestria Organizacional e as Competências e Habilidades Individuais No Cenário Da Indústria 4.0. XXIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2022 On-line - 23 - 24 de mai de 2022
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1ª ed.3ª Reimpr.). São Paulo: Edições 70.
- Bandeira, E. L.; Arruda, H. R.; Cabral, A. C. A.; SANTOS, S. M.. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.1, n.4, p.86-103, 2017. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v1i4.1051>
- 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. 2022
- 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. 2022.
- 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, ago. 2022, de <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>
- Bastiani, V.; Gutierrez, R. (2016). Ambidestria organizacional e gestão de processos: Uma revisão integrada da literatura. In Congresso Nacional de Excelência em Gestão & INOVARSE (Vol. 3, pp. 1-22). Acesso em 18, ago. 2022.
- Bezerra, D. M., Ramos Pereira, A. W., Brito, B. A. V. de, & Paulo Bresciani, L. (2022). Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 12(1), 14-31. <https://doi.org/10.18696/reunir.v12i1.1365>
- Bresciani, S.; Ferraris, A.; Giudice, M Del. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338. Acesso em 20, ago. 2022.
- Binci, D., Belisari, S; Appolloni, A. (2020), "BPM and change management: An ambidextrous perspective", *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 1-23. <https://doi-org.ez73.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BPMJ-06-2018-0158>
- Bui, Tat-Dat; Tsai, Feng Ming; Tseng, Ming-Lang; Tan, Raymond; YU, Krista Danielle; LIM, Ming. Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: a data driven analysis. *Sustainable Production and Consumption*, 2021. Acesso em 20, ago. 2022.
- 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 (cnj.jus.br). Acesso em 25 de ago. 2022.
- 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.
- BRIX, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- Campion, M.A. *et al.* Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 64, p. 225-262, 2011.
- Capano, Gerardo; Steffen, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. *Boletim Técnico do Senac*, v. 38, n. 2, p. 41-54, 2012.

- Carbone, P. P. *et al.* Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.
- Carvalho, A. I. de *et al.* (2009). Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.
- Castro, Maurício Mendes Boavista de. A ambidestria organizacional em MPes piauienses : uma análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico / Maurício Mendes Boavista de Castro. - João Pessoa, 2021. 149 f. Acesso em 25.set.2022.
- Costa, Isabel De Sá Affonso Da, Karin Merz Fernandes De Souza, and Vivian Távora Raunheitti. "Building Effective Justice Institutions: The Challenge Of Developing Competence Management Practices." *Revista Adm.Made* 24.2 (2021): *Revista Adm.Made*, 2021, Vol.24 (2). Web.
- Creswell, J. W. *Investigação Qualitativa de Projeto de Pesquisa: Escolhendo Entre Cinco Abordagens*. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- Diogo Ferreira, J. Ângelo, & Vieira Baêta, O. (2022). Diagnóstico de competências no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 11(2), 42-58. Recuperado de <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1045>. Acesso em 28 de set. 2022.
- Dutra, J.S.; Dutra, T.A.; Dutra, G.A. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- Evianisa, H., Sukmawati, A., Slamet, A. S. (2021). Exploring the Relationship of Competency, Management Best Practices, and Employee Performance in a Palm Oil Mill Company. *Binus Business Review*, 12(1), 85-92. <https://doi.org/10.21512/bbr.v12i1.6407>
- Gil, A. C. (2009). *Gestão De Pessoas, Enfoque Nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas
- Hondeghem, A.; Horton, S.; Scheepers, S. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57 n. 2, p. 241-258, 2006.
- 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., 2022.
- Kreisig, J. T.; Braga, E. S.; Silva, F. L. M.; Pereira, B. A. D. Gestão por Competência: Uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de Gestão por Competências na administração pública no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, [S. l.], v. 5, n. 3, 2021. DOI: 10.30781/repad.v5i3.13273. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13273>. Acesso em: 27 set. 2022
- Lee, One-Ki "Daniel", *et al.* "How does IT ambidexterity impact organizational agility?" *Information Systems Research*, vol. 26, no. 2, June 2015, pp. 398+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A421321551/AONE?u=capes&sid=book-mark-AONE&xid=5935992b. Accessed 21 Sept. 2022.
- Lin, Liang-Hung; HO, Yu-Ling. Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, v. 49, n. 6, p. 764-775, 2016.
- Loufrani-Fedida, S. and Aldebert, B. (2021), "A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda", *Employee Relations*, Vol. 43 No. 2, pp. 507-523. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0173>
- Montezano, S, L. Modelo multinível de competências para Inovação no setor publico brasileiro. Tese doutorado em Administração; UNB. Orientador Antônio Isidro da Silva Filho. Brasília, 2021. Acesso em 28, ago. 2022.
- OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. 4. ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2018. Acesso em 10, ago. 2022.
- 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. 2022.
- Oliveira M. M. *Evolução Histórico-Legal Da Gestão De Pessoas No Setor Público*. In: Silva, A. B. *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. - 2. ed. rev. ampl. - João Pessoa : Editora UFPB, 2021.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Peng, H. (2019), "Ambidexteridade organizacional em organizações públicas sem fins lucrativos: juro e limites", *Decisão de Gestão*, Vol. 57 No. 1, pp. 248-261. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0086>.
- Sá, C. P. (2002). *Núcleo das representações sociais*. Petrópolis. RJ: Vozes.
- 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*.
- Skorková, Z. *Competency Models in Public Sector*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.
- Soares, J. L., dos Reis, D. R., da Cunha, J. C., & Steiner Neto, P. J. (2018). *Organizational Ambidexterity: A study in Brazilian Higher Education Institutions*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–46. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000300036>. Acesso em 30, ago. 2022.
- Wachelke, J. F. R.; Wolter, R. P. (2011). *Crêterios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27, 521 - 526.
- Zarifian, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Zhou, Luanping; Peng, Michael Yao-Ping; Shao, Lijin; Yen, Hsin-Yi; Lin, Ku-Ho; Anser, Muhammad Khalid. *Ambidexterity in Social Capital, Dynamic Capability, and SMEs' Performance: Quadratic Effect of Dynamic Capability and Moderating Role of Market Orientation*. *Frontiers in Psychology*, v. 11, 2021. Acesso em 30, ago. 2022.
