



Complexidade das Competências: Adaptando a Poesia para Desafios da Prosa Judiciária Moderna

Iraci Gonçalves Guimarães (ENFAM); Antônio Alves Monteiro Júnior (CEFOR/STJ); Janaina Marques Alves (CNJ); Mariana Camargo Rocha (ENFAM)

Tema de interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

Há 10 anos, foi colocada em prática a gestão por competências no Superior Tribunal de Justiça (STJ), com o objetivo de alinhar as habilidades dos servidores à estratégia da instituição. Embora se tenha obtido sucesso com mapeamento de competências e educação corporativa, não houve alinhamento pleno com os demais processos de gestão de pessoas. Mas isso não se deve a falhas específicas, ou descrédito, e sim à necessidade premente de se adaptar o modelo ou a metodologia ao serviço público judiciário. Partir das premissas do filósofo Edgar Morin, em que é preciso fazer análise da complexidade e multidimensionalidade dos fenômenos, evitando-se ter uma visão reducionista e linear, subsidiou este ensaio, que pretende refletir, por meio da experiência do Tribunal, sobre possíveis caminhos para adaptar o modelo de competências às peculiaridades do serviço público. No STJ, a gestão por competências começou a ser estudada nos anos 2000, sendo retomada em 2013. Hoje, aproximadamente 93% das unidades estão mapeadas; além disso, desde 2015, todos servidores e gestores são avaliados, e os resultados, automatizados em painéis de *BI*. Embora o mapeamento de competências estabeleça perfis profissionais, de indivíduos e unidades, houve desafios em alinhar essa metodologia com processos de gestão de pessoas como seleção interna, avaliação de desempenho, descrição de cargos, sucessão, entre outros. Apenas educação corporativa e dimensionamento da força de trabalho adotaram a metodologia no Tribunal. Dentre os desafios há necessidade de compreender complexidade organizacional, cultura, estabelecer políticas claras de reconhecimento, melhorar comunicação, e focar nas competências estratégicas.

Palavras-Chave: complexidade; gestão; competências; pessoas.

Introdução

A cultura de inovação é formada por diversos elementos cruciais, como a intenção de inovar, a infraestrutura de suporte à inovação, os comportamentos operacionais que influenciam a orientação para o mercado e um ambiente que favoreça sua implementação. Dobni (2008) ressalta que, quando bem implementada, uma cultura de inovação pode oferecer uma vantagem competitiva significativa. Para atingir esse sucesso, é essencial que a organização esteja constantemente em busca de novas soluções. Essa capacidade de inovação está diretamente ligada às pessoas, pois são elas que executam e desenvolvem as estratégias da organização, sendo fundamentais para seu crescimento e desenvolvimento (Duarte et al., 2009).

Essas transformações exigem novos padrões de gestão nas organizações, e nesse contexto, há consenso entre os estudiosos da administração de que o sucesso de uma organização está cada vez mais ligado à sua capacidade de implementar formas flexíveis de



gestão que garantam competitividade. Na procura por metodologias e processos que atendam a necessidade de aprimorar seus serviços, com qualidade, agilidade e resultados, as organizações implementam modelos de gestão que as apoiem, e que proporcionem sucesso no desempenho organizacional. Adaptar-se às novas realidades é um processo contínuo, no qual organizações investem em novos modelos de gestão que devem oferecer conhecimentos capazes de suportar as mudanças do mundo contemporâneo (Almeida et al., 2015).

Deve-se prestar serviços de qualidade, o que, conseqüentemente, faz surgir a preocupação com a realização profissional e pessoal, demandando uma nova abordagem para a gestão de pessoas (Santos & Araújo, 2015; Tamada et al., 2022). E, como o fator humano é essencial para a organização, fomentar formas de gerenciar, orientar e desenvolver pessoas, alinhadas aos objetivos e necessidades organizacionais, é o caminho para alcançar resultados com efetividade e valorização.

A chave para entender a importância da gestão por competências está no movimento contínuo de transformação dos modelos de gestão e práticas gerenciais, além das mudanças provenientes do ambiente em que a organização está inserida (Carmo, 2015). Esse modelo de gestão fundamenta todas as ações e práticas de gestão de pessoas, destacando sua relevância por estar diretamente vinculada à estratégia organizacional. Além disso, ela direciona o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas a competências organizacionais críticas. O profissional deixa de ser apenas um especialista e passa a ter uma visão sistêmica e estratégica de seu desempenho. Portanto, o foco está nos resultados e no negócio final da instituição (Almeida et al., 2015).

Enfim, organização é um conjunto de pessoas, estrutura organizacional e processo de trabalho, logo, são as pessoas que promovem a inovação. Isso as coloca no foco das necessidades de adaptações às mudanças. Conseqüentemente, a área de gestão de pessoas no setor público precisa se modernizar, flexibilizar e inovar, e, ao mesmo tempo, cuidar das pessoas dentro de parâmetros legais, como os requisitos para investidura em cargos e funções no serviço público.

E é nesse ponto crucial que se encontra o impasse entre a complexidade da associação da metodologia de competências com as prerrogativas do serviço público.

O Imperativo da Gestão por Competência

No contexto do gerencialismo, a gestão por competências passou a ser vista como modelo dessa modernização, e de um perfil mais estratégico para a área de gestão de pessoas. As empresas privadas buscam como resultado o retorno de seus investimentos e a adequação de perfis profissionais para melhor aproveitamento de seus potenciais. Na outra face da moeda, a gestão pública extrapola padrões de eficiência e de eficácia, perpassando pelos princípios da legalidade, indisponibilidade do interesse público, finalidade e legitimidade, além de outros aspectos que transcendem a iniciativa privada, como poder hierárquico, de polícia e regulamentar (Almeida et al., 2020).

Por mais complexo ou difícil que seja compreender prerrogativas públicas, como regime jurídico único do servidor público, princípios irrefutáveis como impessoalidade, moralidade e



transparência, soberania do interesse público em algumas contratações com entes estatais, entre outras, a Administração Pública, máquina do Estado, tem por dever defender o interesse coletivo.

“A Administração Pública detém prerrogativas e sujeições, com o fito de suprir as necessidades decorrentes do interesse coletivo, o que permite, muitas vezes, em virtude da supremacia do interesse público sobre o particular, o condicionamento ou limitação do exercício de direitos e liberdades individuais.” (Pinto, 2008, p.131)

Cabe ao servidor público, pessoa investida de prerrogativas públicas, a tarefa de atuar em nome do Poder Público, manifestando a vontade do Estado, e garantindo que os serviços sejam executados com efetividade (Pinto, 2008).

E, mesmo mantendo foco em modelos modernos de gestão, ainda existem, no serviço público, desafios e dificuldades para promover inovação, pois existem traços de todos os modelos de gestão na administração, desde o patrimonialista até o gerencial, e ainda pesa o caráter legalista e burocrático (Montezano & Silva, 2018). Diante disso, a gestão por competências no serviço público ainda é incipiente e com graus diferentes de maturidade nas organizações. Existem barreiras como: questões culturais; falta de uniformização metodológica para o mapeamento; falta de apoio da alta administração; dificuldade de alinhamento dos processos de gestão de pessoas (seleção, movimentação, concurso público, entre outros); poucas pessoas qualificadas; e, desconhecimento sobre o tema (Silva, 2020).

Para Coelho Junior et al. (2018), esse modelo de gestão facilita o desempenho ao fornecer uma visão sistêmica das diversas práticas da organização. Todavia, Montezano et al. (2019), em uma revisão de mais de 80 artigos, identificaram seis categorias de dificuldades na implantação da gestão por competências no serviço público, das quais destacam-se:

- Comportamento organizacional – desafio de mudanças organizacionais, resistência dos servidores e dos gestores, e descrença quanto à possibilidade de mudanças;
- Contexto da gestão pública – problemas na comunicação do processo de implantação, falta de coesão na equipe, aspectos legais e normativos, descontinuidade devido a mudanças de gestão, modelos burocráticos e disfunções no serviço público, dificuldade em remunerar por competências, estabilidade do servidor público, falta de autonomia e flexibilidade na gestão, fatores políticos e ingresso no serviço público baseado apenas em conhecimentos;
- Apoio organizacional – falta de suporte da alta direção, escassez de servidores dedicados, cortes em recursos orçamentários, falta de recursos materiais, ausência de suporte tecnológico, carência de perspectivas e incentivos à carreira, falta de infraestrutura, e monitoramento das pessoas com ferramentas gerenciais antigas;
- Características da organização – rigidez das estruturas organizacionais, dimensões da organização (quantidade de servidores e unidades), restrições



geográficas e falta de envolvimento da área de gestão de pessoas (ou setor responsável) pela gestão por competências nos principais processos de gestão;

A gestão por competências propõe transformar a organização, e ter proporcionar uma identidade corporativa forte, para enfrentar desafios, por meio de nova ferramenta de gestão, que requer mudanças sistêmicas e o envolvimento de todos os interessados nos serviços prestados. Mas, na prática diária, apesar de muitos servidores públicos investirem em sua capacitação e desenvolvimento, a cultura burocrática ainda exige e demanda muito desses profissionais (Moreira & Milanez, 2019).

O percurso do STJ: reflexão como processo de inovação

O STJ iniciou sua jornada na gestão por competências nos anos 2000, retomando o processo em 2013, após breve interrupção. Cerca de 93% das unidades possuem mapeamento de competências, e a avaliação de competências foi realizada por 10 anos consecutivos, proporcionando um banco de dados com resultados preciso sobre os perfis profissionais dos servidores (Guimarães & Monteiro Junior, 2022; Monteiro Júnior et al., 2023).

Entretanto, apesar dos avanços, como a automatização dos resultados em painéis de *business intelligence* (BI), a integração com outras áreas da gestão de pessoas não ocorreu como a metodologia preconiza. No STJ, previu-se que as seguintes ações e objetivos dos processos de gestão de pessoas poderiam ser alinhados:

- Diagnóstico de cultura – para conhecimento e alinhamento das competências, principalmente comportamentais, fomentando e fortalecendo a cultura do STJ;
- Programa de valorização dos servidores – valorizar os servidores também por seus perfis profissionais e desenvolvimento de competências exigidas em suas unidades;
- Educação corporativa e trilhas de aprendizagem – levantamentos de capacitações por meio de lacunas e potenciais dos perfis de competências dos servidores e unidades;
- Sucessão de gestão e liderança – conhecimento de perfis de competências adequados para assumir cargos de gestão;
- Seleção interna e movimentação – adequar os perfis de competência das pessoas aos lugares mais compatíveis, para que haja aproveitamento dos potenciais da pessoa, e melhoria da motivação e valorização;
- Gestão de talentos (banco de talentos) – promover registros de perfis profissionais para consulta de gestores e adequação dos perfis das pessoas nos lugares mais adequados;
- Certificação por competências – registrar os potenciais e domínio de competências dos profissionais em certificados com o mesmo valor que cursos oferecidos;
- Dimensionamento da força de trabalho – definir potenciais e lacunas dos trabalhos, adequando necessidades e propondo novos servidores para as unidades;
- Seleção externa e concurso público – contribuir para os conteúdos dos concursos, com conhecimentos que possuem maior lacuna na organização, ou mesmo definir parâmetros de provas de títulos e de cursos de formação;



- Carreira – contribuir com parâmetros para uma carreira que contemple os diferentes perfis, de gestão e assessoramento;
- Descrição e especificação de cargos – contribuir com parâmetros para que competências comuns de diversos cargos sejam considerados nos processos de movimentação e lotação de servidores nas unidades de trabalho, aproveitando pessoas independentemente de seus cargos;
- Gestão do conhecimento – registrar os conhecimentos e práticas de expertises em determinadas competências em banco de saberes;
- Qualidade de vida no trabalho – indicar competências comportamentais e socioemocionais que, alinhadas à cultura organizacional e à estratégia da organização, contribuam para a qualidade de vida dos servidores;
- Remuneração – fornecer parâmetros para gratificação variável por competências.

Diversas reuniões com as unidades responsáveis por esses processos de trabalho foram realizadas, nas quais ficaram claras as prerrogativas desses processos no serviço público. E, mesmo com o princípio instituído na política de gestão de pessoas do Tribunal (Superior Tribunal de Justiça, 2017), de que as diretrizes da gestão por competências definirão as ações da área de gestão de pessoas, alguns obstáculos foram encontrados para promover o alinhamento com esses processos.

Portanto, por maior que seja a intenção em modernizar a gestão de pessoas, a implementação de uma abordagem baseada em competências requer conformidade com regulamentações legais e princípios. Isso abrange o alinhamento das práticas de gestão por competências com as leis, regulamentações e diretrizes éticas, somados com o equilíbrio daquilo que é humano, como motivação, interesse, crença e autodesenvolvimento.

Mas, se o servidor público atua estritamente conforme a lei, e garante que o serviço público será feito, como é possível permitir a flexibilização das rotinas e tarefas?

O serviço público não pode ser interrompido, é contínuo, e para isso ocorrer, sempre haverá servidor executando a tarefa, independente de seu perfil profissional estar adequado ou não: o serviço deve ser feito.

Nesse percurso de implantação do modelo no STJ, os principais desafios foram: as limitações legais e práticas na aplicação do modelo e a importância de se ter uma metodologia flexível, capaz de se adaptar às necessidades específicas do Tribunal. Somente esses dois desafios mostram a complexidade de utilizar gestão por competências no serviço público, o que exige adaptação constante e alinhamento cuidadoso com a cultura organizacional e as diretrizes legais.

Prosa e poesia: da complexidade aos caminhos possíveis

O paradoxo da modernização e flexibilização da área de gestão de pessoas no serviço público é que a arte da vida enfrenta um problema: a polarização entre a prosa (aquilo que denota e se faz por obrigação) e a poesia (aquilo que conota e faz florescer) (Morin, 2000; 2003). Refletindo-se sobre a teoria da complexidade de Morin (2005a), no contexto do STJ, a



implementação da gestão por competências, modelo de inovação, evidenciou tensão entre a prosa e a poesia.

A prosa é mostrada na rigidez da estrutura organizacional, na rigidez normativa, no excesso de procedimentos burocráticos e praxes, e na resistência à mudança. Ela dificulta a incorporação da poesia na gestão de pessoas. A ênfase nos processos formais e na burocracia muitas vezes prevalece sobre a necessidade de flexibilidade e criatividade, pois os processos podem se tornar excessivamente rígidos, levando a falta de adaptabilidade da gestão.

É fundamental que a gestão por competências, assim como qualquer outro modelo de gestão de pessoas, seja vista como processo contínuo de aprendizado e adaptação, que alimenta e é alimentado pelo sistema organizacional, que, por sua vez, também é um organismo vivo, em constante mudança.

“Outrossim, estudos demonstram algumas premissas visando à adoção da gestão por competências, que contribuem na reflexão das adversidades de implementação do modelo na Administração Pública. A primeira diz respeito à mudança do foco do controle para o foco no desenvolvimento, a segunda refere-se à mudança do foco nos instrumentos para o foco no processo. A terceira premissa diz respeito ao foco no interesse conciliado e não mais do foco no interesse da organização. Esse foco é caracterizado pela busca de desenvolvimentos mútuos, dinamicamente, e a negociação passa a ser imprescindível. A quarta premissa diz respeito ao foco em um modelo integrado e estratégico e não mais do foco no modelo construído por partes que não estão articuladas entre si.” (Piai, 2022-2023, p. 115)

A integração do pensamento complexo de Edgar Morin (2005a; 2005b) com a organização pública e a gestão por competências permite emergir reflexões sobre o processo de alinhamento da área de gestão de pessoas, das pessoas e da organização. Parte-se do pensamento de Morin (2001; 2005b) que, ao reconhecer a interconexão dos sistemas, as organizações não apenas respondem de maneira mais eficaz às complexidades do ambiente, mas também desenvolvem uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e a interdependência. A complexidade se manifesta quando os componentes que formam um todo (como os aspectos econômicos, políticos, sociológicos, psicológicos, afetivos e mitológicos) são inseparáveis, criando um tecido interdependente, retroalimentativo e interativo entre as partes e o todo, e entre o todo e as partes (Morin, 2005a)

Além disso, para ele, toda organização de conhecimento segue princípios e regras, e envolve operações de ligação (conjunção, inclusão, implicação) e de separação (diferenciação, oposição, seleção, exclusão). O processo é circular, movendo-se da separação para a ligação, da ligação para a separação, e da análise para a síntese, e da síntese para a análise. Em outras palavras, o conhecimento envolve tanto separação quanto ligação, tanto análise quanto síntese. Nossa civilização e, conseqüentemente, nosso sistema educacional, têm privilegiado a separação em detrimento da ligação, e a análise em detrimento da síntese. Ligação e síntese permanecem subdesenvolvidas. Isso ocorre porque a separação e a acumulação de conhecimentos, sem conectá-los, são favorecidas em detrimento da organização que integra esses conhecimentos (Morin, 2001; 2005a).



Portanto, deve-se promover o pensamento complexo, capaz de abarcar a diversidade e a incerteza intrínsecas à realidade humana. No contexto da gestão pública, isso se traduz em políticas que não apenas respondam a problemas imediatos, mas que também considerem os efeitos sistêmicos de suas ações. Se considerarmos que somos seres físicos, biológicos, sociais, culturais, psíquicos e espirituais ao mesmo tempo, fica claro que a complexidade está em tentar entender como esses aspectos se articulam, se identificam e se diferenciam. O pensamento simplificador, por outro lado, tende a separar esses aspectos distintos ou a unificá-los de maneira redutora e mutiladora (Morin, 2001).

Ou seja, aplicar uma metodologia, considerando apenas, de forma estanque, como modificar as tarefas de cada processo de gestão de pessoas dentro da organização, é uma simplificação e mutilação dos diversos aspectos e meandros que existem no serviço público, e que serão impactados por um modelo de gestão.

Segundo Dutra (2004), as competências individuais se manifestam em situações complexas nas quais as pessoas assumem responsabilidades, e isso está relacionado ao espaço ocupacional, que é o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. O desenvolvimento das pessoas está ligado ao aumento da complexidade das responsabilidades e atribuições, com uma correlação entre o nível de complexidade e o valor agregado do que é entregue por ela. Nessa perspectiva, não há uma ligação direta entre cargo e aumento da complexidade. Dalton e Thompson (1993, *apud* Dutra, 2004) classificam níveis de desenvolvimento relacionados à complexidade: aprendiz, profissional independente, mentor ou integrador, e diretor ou estrategista. O espaço ocupacional se amplia à medida que a pessoa assume responsabilidades mais complexas, sem necessariamente mudar de cargo ou posição na organização. A carreira, portanto, é determinada por esse aumento de complexidade nas responsabilidades assumidas, sendo crucial a capacidade de articular esses níveis de complexidade de forma crescente.

Essa complexidade que Dutra (2004) define não é sinônimo da complexidade definida por Morin (2000; 2003; 2005a). Para o primeiro autor, complexidade indica que, conforme a pessoa se desenvolve na organização, ela é capaz de assumir tarefas que possuem mais detalhes, elementos e passos para serem entregues. E, para o segundo autor, complexidade é um conceito central que desafia a visão reducionista da realidade, pois envolve interconexão e interdependência de múltiplos elementos que compõem um sistema. Para Morin (2000; 2003; 2005a), entender a complexidade é considerar as interações, feedbacks, e as múltiplas dimensões da realidade, como físicas, biológicas, sociais, culturais, psíquicas e espirituais. Mas, há elementos em comum entre as duas perspectivas: interconexão e interdependência de múltiplos elementos.

Gestão por competências, quando vista pela lente da complexidade, requer uma abordagem que extrapole a simples avaliação de habilidades técnicas e comportamentais, para fins de desenvolvimento, treinamento e políticas de sucessão. Não há como preconizar inovação e modernização dos serviços públicos, sem que, inicialmente, as áreas que cuidam das pessoas dentro da organização se transformem para esse cenário. Isso inclui capacidade relacional, trabalhar em equipe, *escutatória*, pensamento sistêmico, prospecção, capacidades



socioemocionais, resolver problemas de forma criativa e adaptar-se a novas situações, com tranquilidade e resiliência.

Pela perspectiva da complexidade, há necessidade de convivência, interação e colaboração entre princípios como clareza, certeza e coerência, e ambiguidade, incerteza e contradição. Ao contrário da ideia comum, a teoria da complexidade não é um antídoto, mas um desafio: *não existe uma solução mágica*. O paradigma da complexidade, que se contrapõe ao paradigma da simplificação, promove um pensamento complexo que parte de fenômenos simultaneamente complementares, concorrentes e antagonistas (Morin, 2005a; 2005b).

Com esse olhar reflexivo, abre-se uma janela para compreensão dos desafios enfrentados pela gestão por competências no Tribunal. O pensamento complexo proposto não busca verticalização do conhecimento, e sim compreensão das relações horizontais que implicam o saber e o contexto, o diálogo entre áreas, os diversos atores sociais e culturais envolvidos, a interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade, as condições e dos contextos inerentes. Esse pensamento convida a olhar para a realidade de forma multidimensional, reconhecendo as interdependências, incertezas e contradições inerentes aos sistemas sociais (Silva & Canabarro, 2022).

Para superar esse desafio, é preciso buscar um equilíbrio entre prosa e poesia. A gestão por competências deve ser implementada de forma flexível e adaptável, respeitando as normas e regulamentos, mas também incentivando a inovação e a criatividade. E, é preciso que líderes naveguem tanto nas dimensões da "prosa" quanto da "poesia" do comportamento humano, e estejam dispostos a mudar regramentos e ações.

Na prática, a aplicação dessas premissas na gestão pública pode ser observada em iniciativas que promovem a interdisciplinaridade e a colaboração entre diferentes setores e níveis organizacionais. Ou seja, não há linearidade na aplicação de um modelo ou metodologia, pois é preciso que todos os atores envolvidos se mobilizem, construam um pensamento unificado e sistêmico, e que busquem as condições ideais de implementação.

Compreender esse fenômeno implica na religação dos saberes, fornecendo conhecimento do todo por meio de suas partes, e das partes por meio do todo. O pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional, mas não absoluto. Reducionismo e simplificação impedem que uma nova visão seja construída. Isso envolve incentivar as pessoas a pensarem "fora da caixa", correrem riscos e abordar tarefas com uma mentalidade de contínua adaptação.

Abraçar a "poesia" também significa reconhecer o valor da criatividade nos processos de resolução de problemas e tomada de decisões.

Considerações Finais

A gestão por competências, no serviço público, precisa navegar entre esses dois polos: a rigidez traduzida pela prosa, e a flexibilidade, encontrada na poesia. Cabe a ela reconhecer a importância da normatização e dos princípios legais, mas também buscar soluções inovadoras e contextualizadas. A compreensão das dimensões financeira, política, cultural e legal da



organização é fundamental para determinar o grau de implementação do modelo e seus impactos nos atributos legais dos servidores.

No STJ, embora a implementação da metodologia por competências tenha apresentado avanços significativos, ainda se enfrentam desafios complexos. A superação desses desafios exige uma abordagem que reconheça a complexidade do contexto judiciário, buscando o equilíbrio e religação de saberes. A metáfora apresentada lembra que o conhecimento multidimensional é essencial para lidar com a realidade complexa. Reduccionismos e simplificações que impedem a construção de uma nova visão para a gestão de pessoas no STJ.

Sobre a prosa, é importante entender que muitas normas não são exclusivas do STJ, mas se aplicam a outros órgãos do Poder Judiciário, incluindo descrição de cargos, carreira, diretrizes para concursos públicos e gratificação variável por competências.

Nesse contexto, da gestão por competências, a filosofia de Edgar Morin (2005a; 2005b), especialmente seu conceito de pensamento complexo, oferece uma lente valiosa para analisar os desafios e propor soluções. O objetivo é promover a capacidade inata de contextualizar e integrar informações, relacionando cada conhecimento ao seu contexto e ao seu conjunto. É crucial fortalecer a habilidade de questionar e de associar o conhecimento à dúvida, além da aptidão para refletir sobre os problemas fundamentais da sua condição e do seu tempo (Morin, 2001):

- **Religação dos Saberes** – indica necessidade de superar a fragmentação do conhecimento, promovendo a interdisciplinaridade e a compreensão das interconexões entre diferentes áreas. Na gestão por competências, isso se traduz na necessidade de integrar as áreas de gestão de pessoas, como seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento, de forma a criar um sistema coerente e eficaz, antes de se iniciar a implementação do modelo. Ou seja, comece o processo de implantação, apenas se os principais processos de gestão de pessoas, e seus responsáveis, suas normas e praxes, estiverem mapeados para serem alinhados ao modelo. Os responsáveis pelos processos de gestão de pessoas devem estar dispostos a mudar suas ações, regras e tarefas, e serem o mais transparentes possíveis quanto ao que pode ou não ser impactado pela gestão por competências. E que fique claro o para quê é importante adotar essa metodologia no serviço público.
- **Multidimensionalidade** – o pensamento complexo reconhece a multidimensionalidade da realidade, evitando o reduccionismo e a simplificação. Na gestão por competências, é compreender que adotar uma metodologia, contratar empresa para implantar e gerar ciclos de avaliação de competências, não significa que o modelo de gestão por competências foi adotado e implantado na organização. Antes de iniciar a implementação, é preciso mapear a cultura organizacional, conhecer a instituição, estudar seus valores e atuação, compreender sua importância, seus principais atores, suas atividades críticas e quais processos de gestão de pessoas poderão ser alterados. Após essa etapa, é preciso estudar qual o melhor modelo de gestão, quais adaptações do modelo podem ser feitas, qual o sistema informatizado será utilizado e qual será o uso dos resultados obtidos com a avaliação. É o uso e aplicabilidade dos resultados das avaliações que indicarão se a gestão por competências foi implantada ou não. Caso seus



resultados sejam utilizados somente na educação corporativa, a equipe precisa refletir se realmente está trabalhando com gestão por competências ou apenas com um processo de levantamento de necessidades de capacitação complexo.

- **Incerteza e Contradição** – são características inerentes à realidade. Na gestão por competências, isso se manifesta nos desafios de lidar com a resistência à mudança, a falta de incentivos e o desalinhamento entre competências e funções. É preciso reconhecer essas incertezas e contradições para desenvolver soluções flexíveis e adaptáveis. Ao iniciar a implantação da metodologia, questione para quê implantar o modelo, como será a equipe de implantação, quais normativos serão impactados, quais processos de trabalho serão modificados e quais os atores serão envolvidos no processo de mudança, para evitar que todo o levantamento de competências se torne apenas um levantamento de necessidades de capacitação. Além disso, a equipe que cuida da implementação deve ser resiliente, ter pensamento sistêmico e ser proativa. É preciso compreender que existem, na organização pública, prerrogativas que não podem ser alteradas, ou mesmo direcionamentos administrativos que devem ser respeitados, e que essas situações devem ser abraçadas com poesia.

Por fim, ressalta-se que a implementação da gestão por competências é um processo contínuo que exige monitoramento, avaliação e ajustes constantes. A equipe deve ser observadora e prospectiva, além de integradora, funcionando como agregadores do processo de alinhamento. Refletir sobre os pontos da perspectiva do pensamento complexo permite desenvolver soluções mais eficazes e sustentáveis para os desafios da gestão de pessoas no poder judiciário. Gestão por competências não é avaliação por competências, e muito menos ações de capacitação vinculadas à competências mapeadas. Lacunas de competências sempre existiram e sempre existirão em razão de mudanças e modernizações, e esse modelo de gestão deve abraçar todos os aspectos possíveis de gestão de pessoas.

Referências

Almeida, A. P. S., Silva, I. C., Silva, M. C. S., & Rodrigues, V. D. (2015). A seleção por competências de um gerente no setor bancário. *Revista Eletrônica FEOL – REFEOL*, 2(1). Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8qy3IV9nCqWJ:189.51.19.186:8081/revista/index.php/R1/article/view/47/0+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Almeida, L. F. A., Catto, F., Rosa, E. A., Monteiro, R. de C. R. V., & Hassmann, S. N. J. C. (2015). Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 273-298. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1618/437>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.



Carmo, L. O. (2015). Gestão de pessoas baseada em competências: Um modelo avançado de gestão. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 101-117. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2086/1165>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Coelho, F. A., Faiad, C., & Rêgo, M. C. B. (2018). Mapeamento de competências de suporte e de apoio pedagógico e administrativo de profissionais que atuam na modalidade a distância. *Educação em Revista*, 34, e140488. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33405>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.

Duarte, M., Ferreira, S. A., & Lopes, S. P. (2009). A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 101-120. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4000/2231>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Dutra, J. S. (2004). Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Guimarães, I. G., & Monteiro Júnior, A. A. (2022). A inteligência de negócio (business intelligence) aplicada na gestão por competências de uma organização pública. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*, São Paulo, SP. Recuperado de <https://alvesjunior.com.br> (2023).

Montezano, L., & Silva, B. M. (2018). Implementação da gestão por competência na justiça eleitoral. *Anais do Encontro de Administração de Justiça – ENAJUS*, 24 e 25 de abril, Brasília – DF. Disponível em: https://www.enajus.org.br/2018/assets/sessoes/042_EnAjus.pdf?cache=false. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019a). Overview of the scientific production of competency-based management in the Brazilian public administration (2008 to 2018). *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(2), 280-298. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Iuri-Petry/publication/335590187_Panorama_da_Producao_Cientifica_da_Gestao_por_Competencias_na_Administracao_Publica_Brasileira_2008-2018/links/5d764d214585151ee4a98d9a/Panorama-da-Producao-Cientifica-da-Gestao-por-Competencias-na-Administracao-Publica-Brasileira-2008-2018.pdf. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.





Monteiro Júnior, A. A., Guimarães, I. G., Alves, J. M., & Rocha, M. C. (2023). Business intelligence: Transformando o gerenciamento de perfis profissionais no STJ. *Anais do Encontro Nacional de Administração da Justiça (EnAJUS)*. Recuperado de <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2023/sessao-14/business-intelligence-transformando-o-gerenciamento-de-perfis-profissionais-no-stj.pdf>

Moreira, G. E., & Milanez, R. L. S. (2019). Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. *Revista e-Curriculum*, 17(2), 365-381. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/33740/29019>. Acesso em: 6 de dezembro de 2020.

Morin, E. (2000). Os sete saberes necessários à educação do futuro. Brasília, DF: UNESCO; Cortez.

Morin, E. (2001). Os desafios da complexidade. In E. Morin (Org.), *A religação dos saberes: o desafio do século XXI* (pp. 559-567). Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil.

Morin, E. (2003). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil.

Morin, E. (2005a). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2005b). *Ciência com consciência* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.

Piai, E. C. L. C. (2022-2023). A gestão de competências na administração pública. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região*, 103-119.

Pinto, A. G. G. (2008). Os princípios mais relevantes do direito administrativo. *Revista da EMERJ*, 11(42), 130-141. Recuperado de: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista42/Revista42_130.pdf

Santos, R. R., & Araújo, W. H. K. de. (2015). Mudança organizacional e percepção dos servidores de um Tribunal Regional Eleitoral Brasileiro. *InterScientia*, 3(2), 44-63. Recuperado de: periodicos.unipe.edu.br/index.php/interscientia/citationstylelanguage/get/acm-sig-proceedings?submissionId=14

Silva, F. V. (2020). Gestão por competências no setor público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.





Silva, S. P. da, & Canabarro, I. dos S. (2022). Edgar Morin e a decolonialidade planetária: O pensamento complexo. *Cadernos de Pesquisa*, 29(4), out./dez. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa>

Superior Tribunal de Justiça. (2017). Portaria STJ/GP N10 de 16 de janeiro de 2017. Atualiza a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça. Recuperado de: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/107418/Prt_10_2017_SAD.pdf

Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 73(3), 426–450. Recuperado de: [Gestão por competências na administração pública brasileira | Revista do Serviço Público \(enap.gov.br\)](https://www.revista.sps.gov.br/)

