

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARÍLIA FERREIRA LEUSIN

**O Aproveitamento Mais Adequado do Conhecimento
e Habilidades das Pessoas Para a Melhoria dos Resultados
- estudo de caso -**

**Dezembro
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARÍLIA FERREIRA LEUSIN

**O Aproveitamento Mais Adequado do Conhecimento
e Habilidades das Pessoas Para a Melhoria dos Resultados
- estudo de caso -**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Administração.**

Orientador: Prof. Denis Borenstein

**Dezembro
2006**

Leusin, Marília Ferreira

O aproveitamento mais adequado do conhecimento e habilidades as pessoas para a melhoria dos resultados / Marília Ferreira Leusin – Porto Alegre, 2006.

77 f. : il.

Monografia. (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande

do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

“Orientador: Prof. Dr. Denis Borenstein”

1. Habilidades. 2. Conhecimento. 3. Compartilhamento. 4. Banco de dados. I. Título

CDU

MARÍLIA FERREIRA LEUSIN

**O Aproveitamento Mais Adequado do Conhecimento
e Habilidades das Pessoas Para a Melhoria dos Resultados
- estudo de caso -**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Denis Borenstein – PPGA/EA/UFRGS

A mente que se abre a uma nova idéia jamais volta ao seu tamanho original.
(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas dos Gabinetes Previdenciários pelos dados apresentados, de boa vontade, e aos colegas do DRH/TRF4 pelas informações sobre os projetos em desenvolvimento naquela unidade, contribuindo de forma decisiva para que fosse possível a realização deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Dificuldades na execução dos trabalhos.....	38
Gráfico 2: Busca de Soluções através de pesquisas e/ou consultas.....	38
Gráfico 3: Dúvidas sobre as fontes de pesquisas.....	39
Gráfico 4: Aceitação do Banco de Dados como instrumento de pesquisa.	39
Quadro 1: Estatística sobre a quantidade de processos distribuídos nos gabinetes previdenciários	41
Quadro 2: Classificação do conhecimento	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
2.1	OBJETIVOS	13
2.1.1	Objetivo geral	13
2.1.2	Objetivos específicos	13
2.2	CONTEXTO DA PESQUISA	13
3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
3.1	IMPORTÂNCIA DO PROJETO	18
3.2	OPORTUNIDADE DO PROJETO.....	18
3.3	VIABILIDADE DO PROJETO	19
4	REVISÃO TEÓRICA.....	20
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
6	RESULTADOS.....	38
6.1	RESULTADOS DA PRIMEIRA PESQUISA.....	38
6.2	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	40
6.3	LEVANTAMENTO DE DADOS EM UM GABINETE PILOTO.....	40
6.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
7	CONCLUSÃO	49
7.1.	RECOMENDAÇÕES	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE 1 – ENTREVISTA SOBRE O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO POR COMPETÊNCIA PARA GERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	54
	APÊNDICE 2 – ENTREVISTA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE A PARTIR DE UMA VISÃO SISTÊMICA.....	59
	APÊNDICE 3 – ENTREVISTA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E INSTITUCIONAIS DOS SERVIDORES	61
	APÊNDICE 4 – LEVANTAMENTO DE DADOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS.....	64
	APÊNDICE 5 – REGISTROS DO SIRH/TRF4.....	65

APÊNDICE 6 – CONSULTA SOBRE O INTERESSE NA CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA	69
ANEXO 1 – RESOLUÇÃO Nº 261, DE 30 DE ABRIL DE 2002, CONSOLIDADA PELA RESOLUÇÃO Nº 286, DE 15 DE OUTUBRO DE 2002.....	70
ANEXO 2 – RESOLUÇÃO Nº 06, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2005	75

1 INTRODUÇÃO

O objeto do presente trabalho é o desenvolvimento de um método para gerar um banco de dados por competências no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, baseado nas necessidades de conhecimentos, nas habilidades e nas práticas profissionais dos servidores, quando da análise dos processos da área previdenciária em tramitação neste órgão da Justiça Federal.

O método consiste no mapeamento das competências individuais, dos conhecimentos mensuráveis percebidos dos servidores e das suas experiências profissionais, tudo a ser armazenado em um Banco de Dados que, disponibilizado, via intranet, possibilitará uma troca de informações e o compartilhamento dos conhecimentos, visando uma efetiva, eficiente e eficaz realização dos trabalhos de cada servidor.

Inicialmente, o interesse na criação deste projeto nasceu do crescimento vertiginoso verificado nas demandas judiciais nos últimos tempos, particularmente na jurisdição federal, além do acúmulo de processos nos gabinetes previdenciários, fatos esses que tem preocupado insistentemente magistrados e servidores ocupados, direta ou indiretamente, na árdua tarefa de prestar jurisdição, o que impõe uma intensificação no ritmo do trabalho a ser realizado.

Verificou-se, também, uma certa dificuldade na análise dos processos, devido ao grau de complexidade dos assuntos que se apresentam para o julgamento, necessitando-se, muitas vezes, de informações sobre outras áreas do conhecimento, totalmente diversas ao Direito. Em razão disso, buscam-se informações que dificilmente são encontradas em pesquisas pela internet e, quando encontradas, não proporcionam a certeza se são precisas e corretas.

Foram realizadas pesquisas sobre empresas e órgãos da administração pública que utilizam os métodos de Gestão do Conhecimento. Verificou-se que todas têm obtido bons resultados. A partir daí, constatou-se a necessidade de promover a criação do conhecimento, em vez de controlá-la, visando romper com as posturas ultrapassadas nas atividades de desenvolvimento e prestação de serviços, bem como para obter a otimização de resultados.

Dentro deste contexto, pretende-se demonstrar que a criação de um Banco de Dados e a sua utilização como instrumento de pesquisa na resolução de dúvidas oriundas da análise de processos e tarefas, resultará em uma maior integração dos servidores, facilitando os relacionamentos e as conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento individual em toda a organização, estimulando a criatividade e o comprometimento entre os mesmos, bem como a rapidez na obtenção das informações e a segurança da fonte de pesquisa. Possibilitar-se-á, desta forma, que o conhecimento de cada um possa ser convertido em algo que a instituição possa utilizar em

benefícios de todos. Desta forma, o conhecimento, essa importante fonte de poder, não ficará restrito ao controle de poucos, e sim compartilhado entre todos.

O Banco de Dados poderá, também, servir de instrumento valioso na colocação das pessoas certas nos locais certos, com as informações dos conhecimentos e das habilidades esperadas de cada servidor, uma vez que cada posto de trabalho possui características próprias e deve ser ocupado por profissional que apresente um perfil de competência específico para o exercício daquela função. Também permitirá flexibilizar o uso do quadro de servidores, oportunizando o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos.

Este projeto tem como foco, num primeiro momento, os gabinetes previdenciários, para a troca de informações e/ou a indicação de fontes de pesquisa, podendo, em um outro momento, ser estendido aos demais gabinetes.

Foram realizadas neste trabalho duas pesquisas: uma com funcionários dos gabinetes previdenciários, sobre o interesse em utilizar essa ferramenta de consulta, e outra, com pessoas que desenvolveram algum tipo de trabalho dentro do tema Gestão do Conhecimento e, mais especificamente, Capacitação para o Conhecimento no âmbito da Justiça Federal. Também foram analisados levantamentos de dados, tais como a estatística do volume de processos que se acumulam nos gabinetes previdenciários, gráfico com resultados das pesquisas feitas através de questionários e número de funcionários com formação acadêmica, com graduação e pós-graduação, averbados no Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

A seguir foi feito um levantamento de dados em um dos gabinetes previdenciários, visando obter as informações, sobre os assuntos de difícil entendimento para o analista jurídico e a respeito da formação e experiências profissionais de seus integrantes. A partir daí, identificou-se a lacuna entre o conhecimento existente e a necessidade de conhecimento no citado gabinete, permitindo a coleta de dados para construção de um protótipo do Banco de Dados.

Ao final, chega-se à conclusão de que o funcionário é o grande diferencial para a obtenção da eficiência e agilidade nos trabalhos. Uma instituição pública deve se preocupar pela qualidade de vida de seus servidores, investir e motivar o desenvolvimento de seu capital humano. Servidores capacitados se sentem mais motivados e satisfeitos. A consequência direta disso é a maior produtividade no setor público. Valorizar o conhecimento do servidor ajuda no aumento da sua auto-estima, gera uma maior segurança profissional e, por fim, resulta em uma atitude mais positiva diante dos seus desafios profissionais.

Nesta perspectiva e valendo-se da mais moderna e atual visão de gestão pública, é a idéia do presente trabalho criar um método, que através de um instrumento, facilite a troca de conhecimentos e informações entre servidores, conforme foi observado nessa pesquisa, através das experiências em empresas que implementaram a Gestão do Conhecimento e obtiveram resultados positivos. Além

disso, a utilização do procedimento aqui sugerido poderá, também, proporcionar uma publicidade positiva ao Tribunal, tornar-se um referencial na melhoria da Gestão Pública, em decorrência da rapidez na solução dos processos em litígio e, conseqüentemente, na satisfação da população em geral.

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: no Capítulo 2, a definição do problema, subdividido em objetivos e contexto da pesquisa; no Capítulo 3, a justificativa do estudo, subdividido em importância, oportunidade e viabilidade do projeto; no Capítulo 4, a revisão teórica que aborda os aspectos na utilização dos métodos sobre a criação do conhecimento e as experiências positivas nas grandes empresas; no Capítulo 5, a apresentação dos procedimentos metodológicos; no Capítulo 6, os resultados da pesquisa e a proposta para criação do protótipo do Banco de Dados; no Capítulo 7, a conclusão sobre as evidências que não só justificam, como valida a utilização deste método para celeridade na solução dos processos, bem como a citação de algumas recomendações julgadas pertinentes.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A instituição onde foi desenvolvida a presente pesquisa, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região, é o local de trabalho da pesquisadora, que ali ingressou, via concurso público, no cargo de Técnico Judiciário, em abril de 1996, ocupando uma das funções da Secretaria de Recursos até 1997. A partir daí, passou a integrar a equipe do Gabinete do Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas. Neste gabinete, desenvolveu trabalhos referentes à matéria tributária e penal, na área administrativa da Corregedoria-Geral e da Presidência. Por último desenvolveu trabalhos com matéria previdenciária, na função de Chefe de Gabinete até setembro de 2006.

Foi nesse último gabinete que foi verificada certa dificuldade na análise dos processos devido ao grau de complexidade dos assuntos que se apresentam para o julgamento dos mesmos, necessitando-se, muitas vezes de conhecimento em outras áreas, totalmente, diversas ao Direito. O operador do direito não tem a obrigatoriedade de conhecimento técnico em outras áreas. Por isso, muitas vezes, busca informações que dificilmente são encontradas nas pesquisas pela internet, e quando as encontram, não ficam com a certeza se tal fonte é precisa e correta.

Por esta razão, pensou-se na possibilidade do uso do conhecimento dos próprios servidores deste Tribunal, como instrumento de pesquisa na elaboração de minutas de relatório/voto, uma vez que a formação acadêmica dos seus integrantes é bastante diversificada. Por extensão, existe a possibilidade de usar esse conhecimento para uma melhor lotação das pessoas em determinados setores, incentivando, desta forma, o melhor desenvolvimento pessoal e profissional do servidor.

No universo de funcionários do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, além de constante atualização, os servidores possuem, em sua grande maioria, curso superior completo, numa gama muito diversificada (Apêndice 5), bem como a prática em outras atividades profissionais. De acordo com os registros do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), de um total de 1009 servidores, 745 têm curso superior completo. Daqueles que averbaram seus currículos, 24 possuem especialização e 8 mestrado.

A delimitação do escopo da presente proposta é atingir, num primeiro momento, os gabinetes que tratam de matéria previdenciária, com a troca de informações e/ou a indicação de fontes de pesquisa, podendo, mais tarde, estendê-lo aos demais.

Os processos que são distribuídos aos gabinetes previdenciários exigem para as suas análises os mais variados conhecimentos, pois necessitam de levantamentos de dados relativos a matérias que fogem do conhecimento do analista do direito. Registra-se que, atualmente, são 03 (três) turmas previdenciárias (5ª, 6ª e uma Suplementar) que formam a 3ª Seção. A lotação de cada gabinete

previdenciário é composta, no máximo, por 14 (quatorze) servidores, 04 (quatro) estagiários e funcionários voluntários (opcional).

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um método para gerar um Banco de Dados por competência no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, de forma a atender as necessidades de informações para análise jurídica dos processos previdenciários.

2.1.2 Objetivos específicos

- pesquisar a aceitação e o interesse do público alvo em operar um instrumento de pesquisa baseado em conhecimentos e habilidades para elaboração de minutas de relatório/voto;
- estabelecer as necessidades de conhecimentos relacionados nos processos previdenciários em julgamento no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região;
- mapear os conhecimentos dos funcionários dos gabinetes previdenciários do TRF/4ª R.;
- relacionar as necessidades e os conhecimentos;
- propor um protótipo de Banco de Dados com informações atualizadas sobre conhecimentos e habilidades do servidor, bem como de necessidades de conhecimentos;
- identificar passos para o desenvolvimento do programa e para o seu aperfeiçoamento, com base nas sugestões e necessidades encontradas.

2.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O Conselho da Justiça Federal instituiu diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de

Primeiro e Segundo Graus através da Resolução de N° 261, de 30 de abril de 2002 (íntegra no Anexo 1):

(...)

Art. 1º As diretrizes para implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, a ser implementado pela Secretaria de Ensino do Centro de Estudos Judiciários e pelas unidades de recursos humanos dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias jurisdicionadas, são as seguintes:

I - buscar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
II - promover a valorização do servidor, por intermédio de ações contínuas de capacitação;
e

III - favorecer a racionalização dos gastos com ações de capacitação.

Art. 2º São premissas que orientarão a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

I - a promoção da conscientização da missão institucional, assim como a divulgação de seus objetivos e metas;

II - o levantamento das competências necessárias para que os servidores possam garantir a concretização da visão de futuro da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus;

III - a criação de mecanismos de incentivo para que os servidores busquem seu próprio desenvolvimento, de maneira que possam contribuir para a melhoria da Instituição.

Art. 3º Para fins desta Resolução, são consideradas ações de capacitação aquelas que contribuam para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e se coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos (BRASIL, 2002) .

A Diretoria de Recursos Humanos do TRF da 4ª Região, com base nessa Resolução que implantou o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, e preocupada com as posturas ultrapassadas nas atividades de desenvolvimento e pelos efeitos positivos da adoção da capacitação por competências, elaborou uma Proposta de Programa de Aperfeiçoamento por Competências, instituída pela Resolução N° 06, de 04 de fevereiro de 2005, íntegra no Anexo 2.

(...)

a) a necessidade de compatibilizar o desempenho do funcionário e da unidade de trabalho com os objetivos organizacionais,

b) a exigência de atualização cumulativa e constante no exercício das atribuições;

c) o impacto do desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais na produtividade e no aproveitamento das potencialidades da organização;

d) a importância da parceria e co-responsabilidade entre chefias, colaboradores e Área de Recursos Humanos, baseada na comunicação e troca de informações, para o mapeamento das necessidades e a definição de ações de qualificação profissional;

e) a necessidade da instituição de dispor de um programa de capacitação continuado que lhe viabilize responder com eficiência e agilidade as exigências da sociedade, resolve:

Art. 1º Instituir o Programa de Aperfeiçoamento por Competências (PAC), a fim de consolidar uma política de aprendizado constante para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores integrantes do Tribunal, mediante a capacitação baseada em competências – conhecimentos, habilidades e atitudes –, com foco nos objetivos institucionais.

Art. 2º O levantamento das competências organizacionais será coordenado pela DRH/DISAD, em parceria e co-responsabilidade com as diversas áreas.

Art. 3º Para a consecução dos objetivos do PAC, a DRH/DISAD procederá ao levantamento das lacunas de competência, comparando o conhecimento, habilidades e atitudes do perfil ideal para cada unidade com as características individuais existentes (BRASIL, 2005).

A dificuldade verificada pela equipe que projetou o programa está relacionada às mudanças de gestões com novas políticas institucionais. O programa está estruturado dentro de um modelo de Gestão do Conhecimento, conforme explicam Ricardo Mendonça Scheeren e Sérgio Luiz Rabassa dos Santos:

O projeto recebeu o título de Programa de Aperfeiçoamento por Competências (PAC), e, é baseado na identificação das competências necessárias para o desempenho do trabalho nas unidades, na elaboração de planos de desenvolvimento individuais (PDI) a partir da identificação da lacuna entre a competência verificada no trabalho do servidor e a desejada, e na participação das áreas interessadas em todo o processo de montagem do curso. As competências e os procedimentos são priorizados em função de sua contribuição ao Planejamento Estratégico da Organização. Tudo isso sempre com a utilização de indicadores que permitam quantificar os resultados atingidos, mais avaliações constantes e reformulação periódica dos PDI's (informação verbal)¹.

Este Programa de Aperfeiçoamento por Competência, segundo os seus idealizadores, prevê um mapeamento minucioso das competências das unidades, o qual subsidiará a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais. E que a implementação do PAC ajudaria a consolidar uma política de aprendizado constante, com o reconhecimento institucional da necessidade de investir no capital intelectual, e por conseguinte, na geração e compartilhamento do conhecimento. Seria possível a mensuração dos resultados atingidos pela atividade de treinamento, bem como os ajustes a serem feitos para maior eficácia. Haveria uma ênfase maior na responsabilidade do gerente em favorecer e estimular os servidores no que tange à sua capacitação, crescimento pessoal e profissional, com repercussão no desempenho das equipes. Cada indivíduo, por sua vez, seria estimulado a procurar sempre o seu auto-desenvolvimento, com ganhos pessoais e institucionais perceptíveis.

O programa de capacitação do DRH prevê para sua implementação a criação de duas ferramentas básicas: o Banco Interno de Competências (BIC) e o Banco Interno de Talentos (BIT), que são compatíveis com o projeto em estudo.

É um projeto que se encontra em desenvolvimento e a estruturação, de elaboração dos Bancos de Dados, podem ser bem aproveitados também na implementação deste instrumento em estudo.

De outra parte, existe desde 1997 um banco de dados operacional da área de capacitação, no qual estão registrados os dados relativos à participação dos funcionários nas atividades do Tribunal. Ainda no campo das soluções já implementadas, foi realizado um bem-sucedido levantamento preliminar das competências das áreas via intranet, complementado por uma aplicação apta a gerar relatórios e efetuar cruzamento de informações, visando a elaboração da programação de eventos.

¹ Entrevista com Ricardo Mendonça Scheeren e Sérgio Luiz Rabassa dos Santos, idealizadores do projeto, no dia 09 de março de 2006. Íntegra no Apêndice 1.

Tais sistemas compõem um modelo de instrumento que adota os princípios da Gestão do Conhecimento e, por extensão, da Gestão das Competências.

Outros trabalhos foram realizados no âmbito da Justiça Federal do RS, sobre temas relativos ao contexto da Gestão do Conhecimento como visão sistêmica e trabalhos em equipes.

Nesse sentido, registra-se o trabalho idealizado por Rita Vieira da Rosa, servidora do TRF4, que desenvolveu uma proposta de análise dos resultados obtidos por equipe multifuncional como meio de aquisição de visão sistêmica. Preocupada com o desconhecimento do contexto e do significado final de muitas atividades exercidas pelos servidores, evidenciado numa visão burocrática da execução das atividades, esse projeto foi aplicado a um grupo piloto composto de servidores experientes em suas áreas de atuação nos diversos setores da diretoria.

Na aplicação desse estudo foi proposto um conhecimento mais sistêmico do grupo, que resultou objetivamente na implantação de uma série de melhorias e simplificações em rotinas de trabalho. Tais melhorias também tiveram como resultado direto à manutenção ou mesmo a redução do quantitativo de funcionários necessários para execução das atividades, possibilitando a implementação de novas atividades em áreas de atuação que até então se mantinham como demanda reprimida. As informações obtidas na entrevista, realizada em 13 de março de 2006, com a funcionária Rita Vieira da Rosa, sobre seu trabalho “Análise dos resultados obtidos por equipe multifuncional como meio de aquisição de visão sistêmica”, de 2002, encontra-se na sua íntegra, no Apêndice 2.

Verificou-se naquele estudo que, a partir de uma visão sistêmica na aplicação dos trabalhos e formação de equipes multifuncionais, métodos também sugeridos no presente trabalho, poder-se-á aumentar o grau de integração dos servidores e influenciar, significativamente, na melhoria dos serviços prestados.

Outro trabalho, de igual importância, está sendo realizado por Luciana Felício Rublescki, Diretora do Núcleo de Recursos Humanos da Justiça Federal de 1º Grau do RS, que desenvolve um projeto de Capacitação e Aperfeiçoamento Funcional, através do programa In Company.

Tal projeto consiste no desenvolvimento de competências individuais e institucionais dos servidores. Prevê, para isso, a criação de condições facilitadoras, como, por exemplo, a integração entre servidores de unidades diferentes, a motivação individual e o alinhamento de informações sobre gestão e desenvolvimento de pessoas numa organização. O Programa Competências Coletivas visa a sensibilização dos servidores para realização de trabalho comportamental nas equipes das unidades de trabalho. Sua efetiva implantação, no entanto, haverá de percorrer um caminho bastante longo, porque para que os gerentes possam realmente ter o suporte para levar a efeito a gestão de pessoas com maior amplitude, é necessária a disseminação da visão e dos conceitos de gestão de pessoas para toda a instituição (demais servidores e juízes).

Esse projeto, conforme entrevista realizada em 16 de março de 2006 com a sua autora, reproduzida na íntegra no Apêndice 3, foi fundamental para que as relações na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul (entre juízes e diretores, entre diretores e servidores e entre diretores e administração) pudessem se dar através de conversa franca entre os participantes. Constatou, também, a necessidade de investimento em capacitação e da realização de trabalhos em equipe, uma vez que existem atividades em que os servidores carecem de condições para realiza-las. Tais constatações estão referidas também ao longo do presente estudo.

A partir dos citados estudos realizados no âmbito da Justiça Federal, verifica-se, também, a preocupação e o interesse da instituição e dos seus servidores no desenvolvimento de trabalhos mais voltados para uma organização sistêmica, reconhecendo-se a necessidade de investir no capital intelectual e, por conseguinte, na geração e compartilhamento do conhecimento, estimulando o servidor a procurar o seu auto-desenvolvimento.

Observa-se que os projetos consultados não foram ainda totalmente aplicados, ou por falta de instrumentos que os viabilizem, ou pela própria cultura organizacional da instituição.

3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

3.1 IMPORTÂNCIA DO PROJETO

O presente projeto objetiva a implantação no TRF4 de um instrumento de trabalho, que permita estimular a criatividade e o comprometimento entre os servidores, na busca de soluções para dúvidas oriundas da análise de processos e execução de tarefas. Para tal, sugere-se a criação de um Banco de Dados que, como instrumento de pesquisa possa facilitar os relacionamentos e as conversas dos seus usuários, permitindo, através do compartilhamento do conhecimento local em toda a organização, uma maior rapidez na obtenção de informações e maior segurança quanto a fonte de origem das mesmas, auxiliando dessa forma no desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

O interesse na criação deste projeto nasceu também do crescimento vertiginoso verificado nas demandas judiciais nos últimos tempos, particularmente na jurisdição federal, além do acúmulo de processos nos gabinetes previdenciários, fatos esses que têm preocupado insistentemente magistrados e servidores, direta ou indiretamente envolvidos na árdua tarefa de prestar jurisdição.

A sua implementação visa uma maior satisfação no trabalho, valorização pessoal e profissional, desenvolvimento permanente, gestão participativa e trabalho em equipe, ajudando a minimizar este cenário desafiador com o qual nos deparamos.

O compartilhamento do conhecimento, direcionado pela chamada gestão do conhecimento, proporcionará ao servidor melhorar a qualidade do seu trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a instituição possa utilizar. Assim o conhecimento, essa importante fonte de poder, deixará de restringir-se ao controle de poucos, e passará a ser compartilhado entre todos.

3.2 OPORTUNIDADE DO PROJETO

A oportunidade deste projeto baseia-se na necessidade de acesso às informações técnicas de diferentes áreas, quando da análise de processos e tarefas, uma vez que, a busca de informações por outras vias acarreta prejuízos à celeridade processual, conflitando com o objeto principal proposto pela administração, e com o interesse da sociedade em geral, que clama por seus direitos.

Além disso, a valorização e a integração das pessoas beneficiará a própria instituição, que acaba recebendo em troca maior dedicação e comprometimento por parte de todos os envolvidos. Como resultado espera-se uma melhor prestação de serviços, com oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

Poderá servir, também, de instrumento valioso na colocação das pessoas certas nos locais certos, com as informações dos conhecimentos e habilidades esperadas de cada servidor, uma vez que cada unidade da instituição organizacional e cada posto de trabalho possuem características próprias e devem ser ocupadas por profissionais que apresentem um perfil de competência específico, como o considerado também no projeto do DRH deste Tribunal.

O projeto poderá despertar maior flexibilidade nas pessoas, que estarão mais abertas para interagir umas com as outras, ficando com uma visão mais abrangente sobre a organização e sua própria atividade, inclusive buscando novos conhecimentos e aprofundando os estudos por sua própria iniciativa, evitando, sobremaneira, a acomodação do servidor e a insatisfação pessoal.

3.3 VIABILIDADE DO PROJETO

Sem custo algum para instituição, o presente projeto necessita, basicamente, da tecnologia de informação e dos recursos humanos disponíveis no TRF/4ªR.

A dificuldade maior para a sua implantação será obter o comprometimento dos servidores no sentido de permitir a divulgação para acesso de toda a instituição de suas habilidades e conhecimentos pela intranet, e a colaboração de cada um para transmitir e compartilhar o seu conhecimento com os demais integrantes da equipe do TRF da 4ª Região.

Trata-se, portanto, de um trabalho de equipe. Toda a organização deverá trabalhar e engajar-se num mesmo propósito, para que a estratégia seja implementada com sucesso.

Num primeiro momento, a idéia é implantar o método para gerar um Banco de Dados sobre gestão por competências nos gabinetes previdenciários, servindo esse de modelo para que, futuramente, se estenda a toda instituição.

4 REVISÃO TEÓRICA

Observa-se que atualmente as constantes mudanças ocorridas nas organizações sociais e particularmente no Estado, têm tido efeitos sensíveis sobre os julgadores e a organização do Poder Judiciário.

Atualmente, o Judiciário está no foco das atenções da sociedade, a qual espera que a instituição não apenas profira decisões justas e independentes, mas também que essas decisões venham a ser bem elaboradas, com base em informações seguras.

O Poder Judiciário, assim como toda a máquina estatal, precisa ser cada vez mais eficiente, a fim de atender satisfatoriamente a imensa demanda da sociedade contemporânea. Assim, os conceitos de eficiência e produtividade passaram a fazer parte do léxico do Poder Judiciário, além de estarem interligadas, conforme se extrai das palavras de Idalberto Chiavenato (2005):

(...) a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos mais indicados, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. (...) A consequência direta da eficiência é a produtividade.

(.....)

A produtividade pode ser definida como a produção de uma unidade produtora por unidade de tempo, isto é, o resultado da produção de alguém por um determinado período de tempo. Quanto maior a eficiência, maior a produtividade.

A eficiência preocupa-se, portanto, com os métodos mais indicados para se atingir os resultados pretendidos, os quais precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis.

O critério utilizado para medir a eficiência pública é alcançar o melhor resultado com menor consumo de recursos. Não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Conforme Chiavenato (2005), a essência do Princípio da Eficiência é a constante busca do aperfeiçoamento das atividades, mediante a utilização de novas tecnologias e novas metodologias que permitam melhorar a qualidade do serviço público, reduzindo, ou pelo menos mantendo em níveis aceitáveis o dispêndio de recursos.

Vive-se a era do “dilúvio de informação”, como afirma Umberto Eco (2000). Daí a necessidade de mudanças na forma de gerenciar e nas formas de participação. Com a tecnologia, aumentou a expectativa de resultados associados a eficiência e produtividade, isto é, fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e ao menor custo. A perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos de que dispomos para chegar a resultados positivos (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Nessa linha, o ritmo de crescimento da produtividade tem o caráter virtuoso, não sendo resultado, portanto, da intensificação da divisão do trabalho e conseqüente especialização das pessoas, mas sim da maximização da utilização das habilidades e competências específicas desses agentes a partir da criação de oportunidades que permitam diversificações de suas ações (BERGUE, 2005).

Dessa forma, ainda que os níveis de produção de bens e serviços públicos sejam otimizados (eficiência), resulta saber se estes bens e serviços estão atingindo os resultados esperados (eficácia). Conforme Sandroni (2001), no plano ideal espera-se “que o resultado de uma tarefa seja eficaz (adequado a um objetivo) e que a tarefa seja realizada com eficiência”.

Em suma, o corpo de funcionários é o grande diferencial para obtermos eficiência e agilidade. Uma instituição pública responsável preza a qualidade de vida de seus servidores, investe e motiva o desenvolvimento de seu capital humano. Servidores capacitados se sentem mais motivados e satisfeitos. A conseqüência direta é a maior produtividade no setor público. Valorizar o conhecimento do servidor, ajuda no aumento da auto-estima, maior segurança profissional e, por fim, resulta em atitude mais positiva.

Entretanto, a estrutura judiciária tem enfrentado dificuldades no processo de adequação aos novos tempos. A conseqüência disso é o acúmulo cada vez maior de processos e a morosidade no julgamento dos mesmos.

Por isso o interesse deste trabalho de buscar um meio, mesmo que mínimo, de melhorar os resultados e com os recursos já existentes, utilizando instrumentos e técnicas nos moldes de gestão do conhecimento para aperfeiçoar o sistema interno de trabalho, objetivando a prestação de serviços de forma mais célere e efetiva.

Assim, recorreu-se aos seguintes embasamentos teóricos sobre o tema Gestão do Conhecimento, para demonstrar a importância, a aplicabilidade e as experiências positivas desse método, identificando na literatura focos ou ênfases para abordagem do tema: Gestão de Pessoas por Competência, Desenvolvimento de Talentos, Trabalho em Equipe, Visão Sistêmica, Capital Intelectual, Inovação, Aprendizagem Organizacional, Rede e Compartilhamento do Conhecimento.

Gestão de Pessoas por Competência – Desenvolver Talentos

Falar em gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, de emoção, ação e pró-ação. É uma das áreas que mais têm sofrido mudanças e transformações nestas últimas décadas. Há uma inovação na gestão de pessoas, inserida na Gestão do Conhecimento, que se revela

como uma tendência crescente nas organizações dos países desenvolvidos: o movimento da Gestão por Competências. Trata-se de um modelo dinâmico que direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Em muitas companhias, falava-se até pouco tempo em relações industriais, uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, falava-se em administração de recursos humanos, em uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de gente, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como gente, dotada de habilidades e capacidades intelectuais.

No trabalho de pesquisa sobre as tendências em Gestão de Pessoas de autoria de FISCHER e ALBUQUERQUE (2001) encontra-se que: (...) Consultados mais de 180 pesquisados, observa-se que o modelo organizacional da função RH já sofreu alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. Temas como a gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional vêm sendo, e deverão ser gradativamente assimilados pelo modelo. Uma das principais conclusões é a de que o processo de mudança vem deixando de ser reativo. O profissional de RH deverá se preocupar mais intensamente no futuro com a identificação, a captação e a retenção de talentos. Isto representa uma alteração significativa do padrão observado em pesquisas anteriores referentes às mudanças ocorridas durante as décadas de oitenta e noventa nesta mesma função organizacional. (FISCHER, André; ALBUQUERQUE, L. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010. Anais ANAPAD, 2001)

Por outro lado, afirma Ruas (2005), ao contrário da voz corrente, que a abordagem gestão por competências não é “assunto de RH”, mas da empresa toda. Esta mistura de conhecimento e das habilidades de cada um, além da constante atualização buscada por esses profissionais, tornará a prestação jurisdicional cada vez mais rica e eficiente, colaborando não só com o engrandecimento dos servidores, mas também do próprio poder judiciário.

Por essa razão, entendemos que gerir pessoas no contexto da Gestão por Competência é de interesse de toda a organização, e não só do RH que é o responsável pela apresentação de recursos, identificação e captação de talentos, sendo parte de estratégias organizacionais, as quais poderão vir a motivar, e por conseqüência, a qualificar os seus funcionários, promovendo, dessa maneira, o desenvolvimento de suas competências, e assim obter mais comprometimento das pessoas envolvidas, pois elas são a força que movimenta a organização.

A gestão de pessoas tem sido o resultado pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator gente em plena Era da Informação. Estamos na era em que o executivo não mais dirá: comprei um equipamento que vai derrubar a concorrência! Dirá: contratei um talento.

Güntzel (2006) nos diz que

somente companhias com seus talentos motivados e com auto-estima positiva e forte venceram. São esses talentos vencedores que fazem as companhias venderem mais e com mais lucros, encantando o cliente e suprimindo todas expectativas. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas (GÜNTZEL, 2006).

Segundo Chiavenato (2005), ter talento é ser uma pessoa especial, valiosa, que tem valor de mercado. Como se transformar pessoas em talentos? 1. O talento não se adquire de uma só vez, é necessário sempre adquirir o conhecimento, o saber. Hoje o conhecimento é moeda corrente da informação, tem grande valor de mercado. Na medida em que a pessoa compartilha o conhecimento torna-se mais rica. O conhecimento vale na medida em que produz resultados, e exposto, na medida em que estes são socializados. 2. É preciso ter habilidades, ou seja, saber-fazer. Tomar o conhecimento e transforma-lo em riqueza. 3. A pessoa deve ter atitude: saber fazer acontecer e fazer com, que as idéias sejam aceitas por outras pessoas. Deve haver “garra” no fazer. (FACULDADES NETWORK, 2006).

Neste sentido, cita-se um dos maiores gênios da humanidade, brasileiro ilustre, Alberto Santos-Dumont, homenageado em 2006 pelo centenário do vôo do 14-Bis. Em um período de atividades intensas, entre 1898 e 1909, chegou a produzir, em média, um invento importante a cada seis meses. Mas ele não vendia sua obra. Presenteava a sociedade e levava os resultados ao domínio público. Esse exemplo deve ser seguido: buscar e adquirir cada vez mais conhecimento, mas, acima de tudo, compartilhá-lo.

Usa-se muito os termos capacidade e competência das pessoas. Quanto a isso, existe uma tênue controvérsia entre essas expressões, conforme Ruas (2005), “(...) Assim, constatamos que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades”. Outros entendem que a competência pode ser definida como exercício efetivo das capacidades (ANABUKI, 2002 apud Ruas, 2005). Por outro lado, é entendido que, a capacidade desenvolvida em um tipo de experiência não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade.

Enfim, as referências apresentadas nos permitem observar que a mobilização das capacidades no exercício da competência pode associar-se a outros tipos de recursos tangíveis

(instrumentos, sistemas, equipamentos, etc) e que a efetividade da competência está sujeita aos resultados desejados, bem como aos critérios de reconhecimento e legitimação (RUAS, 2005).

O autor conclui que capacidade é tudo o que se desenvolve e explora sob forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência. Ou seja, não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações. As capacidades são, em geral, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Além das capacidades, algumas ações vão requerer outros recursos do tipo instrumentos, sistemas ou equipamentos.

FLEURY define Competência como sendo uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY e FLEURY, 2001)

O dicionário WEBSTER (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O Dicionário de Língua Portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Portanto, competência é um conjunto de capacidades. É mensurável. É processo, e os resultados que tal processo alcança podem ser medidos. É a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados. Competência é ação e Capacidade é o potencial usado para execução de alguma tarefa. Essa ação requer algumas vezes, não só da capacidade das pessoas mas também de outros recursos para realização de determinado trabalho.

Enfim, gerir pessoas é mais do que distribuir funções. É promover o desenvolvimento de suas competências e criar um ambiente propício ao debate e troca. O que se quer gerir não é o conhecimento, mas sim as pessoas. São as pessoas que evoluem naquilo que sabem, são elas que comunicam e ensinam umas às outras. É o funcionário e não apenas seu conhecimento quem é avaliado e promovido. Ao gerir pessoas não se examina seu conhecimento, e, sim suas competências, ações (habilidades mais interesses). Daí ser preferível o termo “Gestão de Pessoas por Competências” à expressão “Gestão do Conhecimento”.

Trabalho em Equipe

Dentro da inovação em gestão de pessoas, que valoriza o Conhecimento, ponto alvo deste trabalho, e se revela como uma tendência crescente nas organizações para obtenção de resultados e na movimentação de pessoas, faz-se, também, necessário, a integração de seus componentes e contribuição de todos, num trabalho em equipe.

Fator importante para a implantação do presente projeto é ter uma equipe envolvida, com objetivos claros, e ensinar as pessoas a olharem primeiramente para o sucesso da instituição e do grupo, antes dos interesses individuais, interagindo de forma positiva para o sucesso e êxito desta proposta.

Segundo FREITAS (5º CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 2006) a eficiência na administração da Justiça é o resultado da “junção de muitas peças, todas elas importante, quando se fala em administração da justiça, é importante valorizar o trabalho em equipe e a noção de que todos os integrantes dessa equipe têm uma contribuição a dar, num esforço de todos os segmentos ligados à justiça para aumentar a eficiência administrativa. Com lei ou sem lei é possível fazermos mais e melhor na administração da justiça”.

Hoje, é praticamente impossível alguém conseguir qualquer resultado sem contar com a colaboração dos outros. A habilidade para trabalhar em equipe é um ponto crucial para gerar resultados. O aperfeiçoamento do trabalho em equipe é vital, pois os grupos, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas.

BURKE (1997) aborda os mesmos pontos tratados até aqui, e acrescenta uma preocupação adicional: a questão da aprendizagem, discutida conceitualmente com maior profundidade por Senge (1999), e o papel dos grupos nas organizações modernas. Em relação às ações de aprendizagem Burke afirma: “Em essência ações de aprendizagem combinam a solução dos problemas atuais em tempo real nas organizações com o conhecimento sobre como trabalhar melhor coletivamente, como resolver problemas efetivamente e como provocar um processo de aprendizagem genérico – isto é como aprender a aprender” (BURKE, 1997, p. 29).

De acordo com a literatura da nova economia, afirma ANTONELLO (2005), que o conhecimento não está reservado a pessoas em posições gerenciais. Todo funcionário deveria ser considerado um trabalhador do conhecimento. Porém, mesmo que uma empresa tenha a maioria dos funcionários como trabalhadores de conhecimento, isso não é suficiente para garantir seu sucesso frente à forte competição. As organizações precisam mudar para uma cultura de colaboração em equipe como método para escapar do “não-treinamento” e das ciladas do desperdício de treinamento (JONES, 1996 apud ANTONELLO, 2005) e se concentrar no processo e no

envolvimento das pessoas dentro da organização (MINTZBERG, 1994 apud ANTONELLO, 2005). JONES (1996), enfatiza que, além da utilização de habilidades e do conhecimento técnico, deve-se utilizar uma abordagem de trabalho em equipe no sentido de incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos (JONES, 1996 apud ANTONELLO, 2005). As competências da equipe estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Uma abordagem de equipe habilita a aprendizagem e a motivação, e isso gera a principal fonte de qualidade, inovação, serviço, etc. (ANTONELLO, 2005).

Para obter esse compromisso é necessária a participação real das pessoas envolvidas. Elas precisam construir em parceria, fazer realmente parte daquilo que produzem. Enquanto os servidores se sentirem pouco envolvidos, não vão se comprometer. O fato de fazermos parte de uma mesma instituição tem algum valor, motivo pelo qual o trabalho que realizamos é mais valioso quando o fazemos em grupo do quando o fazemos sozinhos.

Visão Sistêmica

Foi no início da década de 90, com Peter Senge (1999), que a idéia de estimular o conhecimento tomou corpo. Ele previu que “a medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, não bastando ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar em todos os seus níveis o empenho e a capacidade de aprender das pessoas”.

A partir de um conceito inovador, o da organização que aprende, no qual as pessoas são a principal alavanca para os processos de mudança. Senge (1999) desenvolve um vigoroso corpo de idéias e ferramentas, que estimula o trabalho em equipe e ajuda a organização se preparar para os desafios do futuro.

A Gestão do Conhecimento através de uma a visão sistêmica, segundo Senge (1999), envolve a aprendizagem de cinco disciplinas, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe, do conjunto, da vivência dessas quatro disciplinas, surge o que o autor chama de 5ª disciplina, o Pensamento Sistêmico ou Holístico, que permite que o todo seja realmente maior que a soma das suas partes, que permite que a organização veja inter-relacionamentos, em vez de cadeias de causa e efeitos, e, ainda, veja processos de mudança em vez de fotos instantâneas da realidade.

A quinta disciplina tem, conforme ele, uma série de leis que auxiliam na compreensão da expressão: “os problemas de hoje vêm de soluções de ontem; quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta; a saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro; a cura pode ser pior que a doença; causa e efeito não estão próximas no tempo e no espaço; pequenas mudanças podem produzir grandes resultados, mas freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são menos óbvias”

Portanto, na concepção de Senge (1999) são as pequenas atitudes ou mudanças, criativas e não reativas, que podem produzir melhorias significativas e duradouras com grandes resultados.

Capital Humano – Inovação – Aprendizagem Organizacional

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores (RIBEIRO, 2005).

Deve-se possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais se lida no dia-dia, que conscientemente interagem umas com as outras pelo processo de educação e pelo resultado de suas experiências, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Considerando-se as pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

Por intermédio deste novo modelo de gerenciamento de pessoas, surge de forma viável este diferencial no que diz respeito à relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho, sendo esta gestão baseada nas competências e habilidades necessárias para melhor gerir os negócios da organização, por meio da identificação dos talentos humanos. O fator humano se apresenta como peça-chave para a obtenção do sucesso organizacional, ocorrendo por intermédio de suas competências ou de seu capital intelectual (SILVA e BARBAIS, 2004).

Verifica-se também que o desenvolvimento do conhecimento leva à aprendizagem organizacional, ANTONELLO (2005) após a revisão bibliográfica abrangente sobre Aprendizagem Organizacional e Análise Crítica, constatou na literatura uma forte ligação entre os processos de inovação e aprendizagem. A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas idéias, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de

conhecimento constitui aprendizagem. Garvin e colaboradores (1998) afirmam que há três tipos básicos de Aprendizagem Organizacional: aprender para obter uma melhoria do conhecimento organizacional existente, a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação) e a disseminação ou transferência de conhecimento para as diversas áreas da organização. (ANTONELLO, 2005).

A mesma autora afirma que a criação de conhecimento está baseada no conhecimento existente e na capacidade de absorção da organização que é ampliada por melhoria contínua. (ANTONELLO, 2005).

A organização precisa ter competência individual, desempenho de força de trabalho, comprometimento, adaptabilidade, flexibilidade, cultura de excelência e investimento em Pessoas. As Pessoas são a principal força matriz que movimenta a empresa. (CHIAVENATO, 2005).

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário, deve acontecer de maneira sistêmica.

Apresenta FLEURY (2001) que

através do aprendizado é que se desenvolve competências, e como desenvolver essas competências em uma organização? Para responder a esta questão é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização. Iniciando com o indivíduo, a questão que se coloca é: como eu aprendo? Esta questão aparentemente simples implica uma viagem interior, que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas e situações tensas e angustiantes.

(....)

Aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. Os psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende, e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 192).

Observam Fleury e Fleury (2001) , que a conjugação de situações de aprendizagem é que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Esta transformação, como já mencionamos no item anterior, só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Em suma, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio (FLEURY e FLEURY, 2001).

Entende-se que a utilização de métodos de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento das competências de seus funcionários é do interesse da organização, devendo para tal, proporcionar e promover o aprendizado organizacional, pois agregará valores não só ao indivíduo, mas a ela própria, beneficiando-se num todo.

Rede – Comunicação Interna

Outro aspecto, abordado pelos autores pesquisados é a respeito do trabalho em rede. STEWART (1998) afirma que a vantagem da rede é que ela pode enviar informações na hora certa, não apenas no caso de serem necessárias. Ela pode agregar valor – especialmente valor de informação, o tipo mais importante – com maior rapidez e precisão do que a burocracia.

As empresas ligadas internamente em rede, as empresas virtuais e as redes econômicas compartilham a mesma lógica econômica da Era da Informação: as idéias, o conhecimento, o processamento da informação e outros fatores intangíveis – os capitais humano, estrutural e do cliente – podem criar riqueza mais rápido e de maneira mais barata que os ativos financeiros e físicos tradicionalmente empregados. A aritmética da economia de bens é a adição; na economia do conhecimento, ela é a multiplicação (STEWART, 1998).

Nonaka (2001) faz uma análise do lugar para a criação de conhecimento, chamando de BA, o contexto capacitante, que é o fator que impulsiona a criação de conhecimento, e ba se refere ao contexto certo – aquele que fomenta novos relacionamentos dentro das micro-comunidades, entre as fronteiras dos grupos, em todo o âmbito da organização, promovendo as iniciativas necessárias à liberação do conhecimento tácito. Ba é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação de conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. Este contexto não está confinado ao espaço físico de um escritório ou a encontros face a face, pois as interações entre pessoas pode ocorrer por e-mail e por outros meios de comunicação virtuais. Ao contrário, o conceito da ba unifica os espaços físicos, os espaços virtuais e os espaços mentais envolvidos na criação de conhecimento. Entrando mais na essência deste capítulo, os vários contextos de criação de conhecimento, que inevitavelmente se sobrepõem numa organização diversificada – o “ciber ba”, da intranet de uma empresa, o contexto específico de uma equipe de projetos, o ambiente de mercado – podem ser conectados para formar um contexto capacitante geral ou basho (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001).

A abordagem sobre o contexto capacitante, que é o compartilhamento do conhecimento, de agir de forma confiável, ajudando uns aos outros, que torna o ambiente de trabalho mais agradável, que deixa a organização flexível e voltada para o futuro, transformando-a em lugar propício à auto-realização, onde vale a pena trabalhar. Insistimos em que a ênfase na cooperação e nos relacionamentos pessoais, marcas registradas do contexto capacitante, também é capaz de tornar a empresa mais rentável. (...) O conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, e o processo de criação de conhecimento depende dos participantes e das formas de atuação (STEWART, 1998).

Lembrando, também, que a Comunicação Interna, designação dada ao conjunto de comunicações que se dá no ambiente interno de uma organização e que serve à construção da “consciência coletiva”, ou seja, para a tomada de decisões pertinentes ao ambiente interno e que se referem àqueles que trabalham nessa organização otimiza a transmissão e a assimilação de informações. Abrange toda ação de comunicação formal e informal que ocorre no cotidiano das organizações (TORQUATO, 1986 apud STEWART, 1998).

Portanto, o conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001).

O conhecimento pode ser transmitido diretamente de uma pessoa para outra, sem antes ser codificado em informações e, daí, em dados. Em relação a este trabalho, o lugar para a criação do conhecimento, é o Banco de Dados - Banco Interno de Competências - BIC, é portanto, um espaço compartilhado, que servirá de base para a criação de conhecimento, em que os servidores poderão registrar os seus conhecimentos no Banco Interno de Talentos - BIT, e encaminhados ao BIC, para os devidos registros e que serão utilizados, principalmente, na busca de informações e orientações, como fosse uma rede de interação.

A globalização, a velocidade das mudanças e o aparecimento de novos modelos de negócios exigem novas posturas comunicativas nas organizações. A comunicação deve ser vista como ferramenta estratégica para o alcance de resultados. Não apenas como suporte das informações que fluem por toda a organização.

Dessa forma, novos padrões de comunicação no ambiente de trabalho é fundamental para que se possa obter melhores resultados na organização como um todo e na carreira do profissional.

Compartilhamento do Conhecimento

Desde princípios da década de 1990, a gestão do conhecimento se converteu em assunto vibrante. Pesquisadores de negócios, consultores e próceres de mídia de todo o mundo exortaram as empresas de hoje a encarar a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, a se concentrar nas necessidades dos trabalhadores do conhecimento – os contingentes profissionais cada vez maiores de engenheiros, cientistas, médicos, escritores, programadores de software e outros pensadores criativos – e construir um ambiente fecundo ao aprendizado, capaz de atender às demandas da economia pós-industrial da informação. Robert Reich (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001), ex-secretário do trabalho dos Estados Unidos, é apenas um dos muitos

comentaristas políticos que enfatizam a importância do conhecimento e do aprendizado tanto para os gerentes de alto nível como para os trabalhadores em si. Em *A Empresa do Futuro*, Reich observa:

Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa idéia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado. Quer construir uma carreira que lhe permita desenvolver-se, assumindo novas responsabilidades? Cultive a fome de aprender – e associe-se a uma organização onde terá a oportunidade de aprender continuamente (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p. 11).

É difícil questionar esse conselho. Empresas pioneiras como DOW CHEMICAL, SKANDIA, SIEMENS, CHEVRON e NOKIA não apenas impulsionaram o interesse pela gestão do conhecimento por meio de seus êxitos, como também mudaram de maneira significativa as próprias formas de operação. Outras que também empreenderam nesse mesmo rumo a 3M, DAIMLER-CHRYSLER, SENCORP, ELI LILLY, INTEL, IBM, HEWLETT PACKARD, LÓTUS, PRICEWATERHOUSECOOPERS, HOFFMANN-LA ROCHE, e GLAXO WELLCOME. Essas empresas não apenas enfatizam o valor do conhecimento explícito, mas também reconhecem o verdadeiro potencial do conhecimento tácito para o avanço a longo prazo e o sucesso nos negócios. Essas organizações fomentam o conhecimento tácito; criam condições para seu compartilhamento e uso, extraem-no das mentes das pessoas, inserem-no no ambiente social e convertem a criatividade individual em inovação para todos. Em síntese, dedica-se à investigação dos mistérios do conhecimento tácito – em seu próprio benefício. (VON KROGH, Georg, ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro, *Facilitando a Criação de Conhecimento*, 2001, págs. 11 e 320)

A reportagem “Líder da Vez”, da revista VOCÊ S/A (2006), vem ao encontro dos resultados obtidos nesta pesquisa, com a adoção de ferramentas no contexto de Gestão do Conhecimento:

Quando uma empresa procura gente capaz de trabalhar em time, no fundo, está de olho em outra habilidade: a disponibilidade que uma pessoa tem de dividir o que sabe com os outros, uma espécie de generosidade profissional. Desde 2000, a consultoria PRICEWATERHOUSECOOPERS instituiu uma área de gestão de conhecimento para tratar essa questão internamente. Além do espaço específico na intranet e de outras ferramentas que facilitam a troca de informações, que já estavam instituídas, foi detectada a necessidade de reforçar o trabalho junto aos funcionários, para estimulá-los a compartilhar seus conhecimentos. ‘Com a importância crescente do capital intelectual, o conhecimento das pessoas tem mesmo que receber tratamento diferenciado’.

diz Eduardo Pereira, o Kadu, gerente de gestão do conhecimento para as Américas do Sul e Central.

Diz mais a reportagem, que na PROMON, a quarta melhor empresa para se trabalhar no Brasil e a melhor empresa da década (segundo a edição 2006 do Guia das Melhores Empresas), a troca de conhecimento também é uma prática disseminada.

As pessoas aqui são subordinadas a dois chefes: um hierárquico e um coordenador de disciplina, profissional assim nomeado por ser um expert em sua área”, diz Márcia Fernandes Kopelman, diretora de RH da Promom. Cabe a esse coordenador facilitar o processo de troca de informações e experiências com o grupo que comanda. (...) (VOCÊ S/A, 2006, p. 27).

Em relação às empresas nacionais da Administração Pública, que passaram a se preocupar mais com a perda de talentos profissionais com alto nível de qualificação – levando consigo o conhecimento adquirido sem que seja compartilhado com outros servidores públicos, passaram então, a gerir melhor o conhecimento interno, e que obtiveram bons resultados. Levantamento de dados feito por Fábio Ferreira Batista, intitulado Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal (BATISTA, 2004). Dentre elas, temos:

- BANCO DO BRASIL

Adota as práticas de Gestão do Conhecimento, capta e compartilha lições aprendidas com a prática de seus funcionários. Criou um Banco de Talentos e Oportunidades (TAO), para otimizar o benefício do investimento em capacitação profissional e melhorar os resultados com a alocação mais adequada de profissionais, bem como aumentar a satisfação dos funcionários.

A necessidade de tornar disponível um processo de visibilidade dos talentos para toda a organização, além de estabelecer ferramenta de gestão, amplia os benefícios indiretos aos funcionários por permitir a isonomia na participação de processos seletivos a todos. Toda competência dos funcionários foi mapeada sob três perspectivas: conhecimentos, experiências, habilidades negociais e processuais.

No Banco do Brasil, o Programa Excelência em gestão – o qual permite o compartilhamento de Conhecimento entre funcionários e dirigentes em oficinas – é uma das iniciativas que demonstra que tal compartilhamento traz benefícios para a organização.

- SERPRO

O SERPRO criou fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os empregados podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Como resultado, há hoje na empresa diversas comunidades consideradas como oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que podem contribuir para a solução de problemas e o aperfeiçoamento de processos e atividades. Os conhecimentos compartilhados pelas ferramentas virtuais podem ser armazenados na Base Serpro de Conhecimentos, parte integrante do portal corporativo do Serpro.

Para documentar tais conhecimentos, a empresa utiliza a *Árvore Serpro* de Conhecimentos. A *Árvore* conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com informações, idéias e experiências documentadas na Base Serpro de Conhecimento. A gestão constante de conteúdo mantém a árvore atualizada e, portanto, útil para realização de consultas.

Na Serpro, o compartilhamento trouxe vários benefícios, tais como: incremento de equipes interdepartamentais, as comunidades de Prática e o conteúdo armazenado no portal corporativo, que permite saber o que as pessoas sabem.

- PETROBRÁS

A Petrobrás criou um Banco de Conhecimentos no qual são arquivados as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial (Petrobrás, 2003). A finalidade do Banco de Conhecimento é permitir que grupos geograficamente afastados possam compartilhar conhecimentos, experiências, Know-how, soluções criativas, insights, lições aprendidas e melhores práticas.

Um dos grandes desafios da Petrobrás é assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na empresa para colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório. Para isso a empresa está desenvolvendo e estimulando a prática conhecida como *mentoring* (KOROWAJCZUK, 2004 apud BATISTA, 2004).

O Objetivo do *mentoring* é o desenvolvimento humano fundamental. O mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e o desenvolvimento das habilidades de uma outra pessoa. Nessa relação, o mentor procura apoiar e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

Na Petrobrás, a troca de conhecimentos em diversas áreas, empresas parceiras e universidades (centro de pesquisa) foi determinante para a quebra de alguns paradigmas no desenvolvimento da tecnologia na empresa. O corpo técnico também foi formado – em grande parte – graças ao intercâmbio intenso de experiências entre as partes .

- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Outra empresa atuante dentro da concepção de Gestão do Conhecimento é a Caixa Econômica Federal, que criou um programa com tratamento contínuo e evolutivo, visando ser uma empresa referência em Gestão do Conhecimento no Brasil, são ações pautada em reconhecimento coletivo que estimulem o compartilhamento de informações e a aprendizagem coletiva, com objetivo de construir uma cultura de mudança baseada em colaboração, compartilhamento, confiança e inovação.

O mapeamento de conhecimento da rede bancária é um esforço desenvolvido pela Caixa para identificar os conhecimentos e habilidades dos empregados. Com isso, a empresa promove o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporciona ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora. Esse é mais um momento em que ele incentiva, facilita, oportuniza e registra o desenvolvimento de sua equipe.

Na CEF, a prática de constituir grupos de trabalho multidisciplinares, as reuniões de aprendizagem e os eventos da capacitação da Universidade Caixa demonstram que a troca de conhecimento tem trazido benefícios para empresa.

Outra empresa, que não é da Administração Pública, mas tem parceria com o BNDES é a ARACRUZ, empresa de celulose atuante em um segmento altamente competitivo, mantém um amplo programa de benefícios e investimento constantemente no aperfeiçoamento de toda a equipe, visando desenvolver as competências necessárias e garantir uma atuação em sintonia com as metas da companhia e as rápidas mudanças que acontecem no mundo. Atrair, desenvolver e manter profissionais talentosos e qualificados, alinhados com os valores e a cultura da empresa é uma preocupação presente no dia-a-dia de todos. A gestão com foco em resultados, o trabalho em equipe, a iniciativa e a responsabilidade profissional são elementos que fazem parte do perfil da equipe da empresa.

Verifica-se que nas organizações que estão se inserindo na Gestão do Conhecimento é comum às pessoas engajarem-se na aplicação dos projetos coletivos da empresa, por reconhecerem neles aquilo que atualmente elas mais valorizam: a oportunidade de carreira, a gestão do desempenho, a delegação de responsabilidade, a autonomia e a ética nas relações.

Segundo os autores pesquisados e as experiências positivas nas grandes empresas, percebe-se a importância de promover a criação do conhecimento, em vez de controlá-la, rompendo com as posturas ultrapassadas nas atividades de desenvolvimento e prestação de serviços para obtenção de melhores resultados. Alguns chamam esse processo de *capacitação para o conhecimento* o

conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento, e não atuar como forças restritivas à eficaz gestão do conhecimento.

Por fim, este estudo é uma tentativa de estimular os servidores a fazerem um excelente trabalho, compartilhando seu conhecimento entre todos e, convertê-lo em algo que a instituição possa utilizar, beneficiando-se num todo. E, sendo o Tribunal Regional Federal da 4ª Região uma organização essencialmente baseada no conhecimento de seus integrantes, o que determina a necessidade de um investimento permanente na geração e difusão desse conhecimento, como condição indispensável para fazer frente às crescentes demandas da Sociedade.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abrange as etapas e os procedimentos metodológicos para realização do estudo. Apresentam-se os critérios de pesquisa, as pessoas investigadas e também expõe-se a análise de dados.

Visando atender os objetivos deste trabalho, foram realizadas duas pesquisas. Na primeira, foram distribuídos questionários para os funcionários dos 09 (nove) gabinetes previdenciários que trabalham na elaboração de relatório/voto. Na segunda, foram feitas entrevistas com servidores do quadro da Justiça da 4ª Região que realizaram algum tipo de trabalho dentro do tema Gestão do Conhecimento e mais especificamente Capacitação para o Conhecimento .

O tipo de pesquisa realizada foi o de PESQUISA-AÇÃO (ROESCH, 1999), por tratar-se de pesquisa onde o pesquisador é parte e/ou atua no meio a ser pesquisado e cujo fim científico é buscar, além do conhecimento da realidade, formas de atuação e modificação da realidade encontrada interferindo no meio pesquisado, uma vez que a pesquisadora é parte da equipe de um desses gabinetes, ocupando a função de Chefe de Gabinete.

A primeira pesquisa foi do tipo qualitativa, com a idéia de testar se vale ou não a pena implantar tal projeto, se o momento é oportuno, se as pessoas têm interesse e condições de operá-lo e, evidentemente, se o mesmo produzirá bons resultados.

Foram distribuídos 45 (quarenta e cinco) questionários em uma pesquisa de amostragem por conveniência, sendo cerca de 5 (cinco) questionários por gabinete, com 04 (quatro) questões fechadas a respeito da formação de um banco de dados no TRF4, que contenha conhecimentos e habilidades dos seus servidores, bem como as suas experiências profissionais, visando torná-lo um instrumento de pesquisa (Apêndice 6).

Já a segunda pesquisa envolveu entrevistas e análise de projetos em fase de execução no TRF4. Esta etapa teve como principal objetivo a coleta de dados mais concretos sobre o impacto da aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento em órgãos do Tribunal e da Justiça Federal. As entrevistas estão descritas na íntegra nos Apêndices 1, 2 e 3.

Foram realizadas pesquisas através de levantamento de dados como: estatística do volume de processos que se acumulam nos gabinetes previdenciários (Quadro 1), gráfico com resultados das pesquisas feitas através de questionários (Gráficos 1, 2, 3 e 4) e número de funcionários com formação acadêmica com graduação e pós-graduação, averbados no Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Apêndice 5).

Por fim, foi feito um levantamento de dados (Apêndice 4) em um dos gabinetes previdenciários, visando obter as informações necessárias para: o desenvolvimento do método de

implementação de um banco de dados - instrumento de pesquisa - ponto chave deste projeto; a identificação dos assuntos de difícil entendimento para o analista jurídico; o conhecimento da formação e das experiências profissionais de seus integrantes. Os resultados obtidos encontram-se descritos no próximo capítulo.

6 RESULTADOS

6.1 RESULTADOS DA PRIMEIRA PESQUISA

Foi realizada, como parte preliminar deste projeto, uma consulta da aceitação do público alvo sobre a oportunidade da criação de um instrumento de pesquisa, através da implementação de um método por competência.

Os resultados obtidos, a partir das respostas dadas pelos servidores dos gabinetes previdenciários a respeito da criação no TRF4 de um Banco de Dados que contivesse os conhecimentos e as habilidades dos mesmos, bem como suas experiências profissionais, estão demonstradas abaixo, através dos Gráficos 1 a 4 (questões formuladas no Apêndice 6).

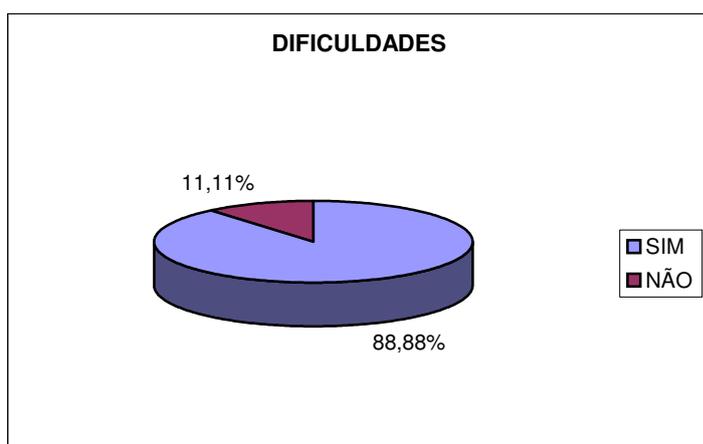


Gráfico 1: Dificuldades na execução dos trabalhos

Fonte: dados da pesquisa.

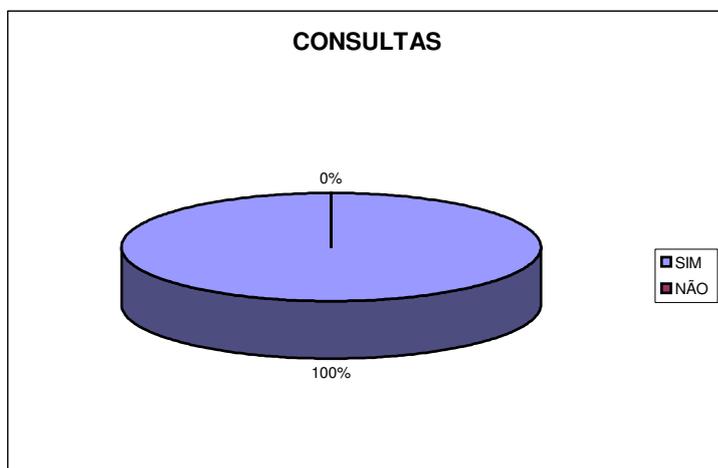


Gráfico 2: Busca de Soluções através de pesquisas e/ou consultas

Fonte: dados da pesquisa.

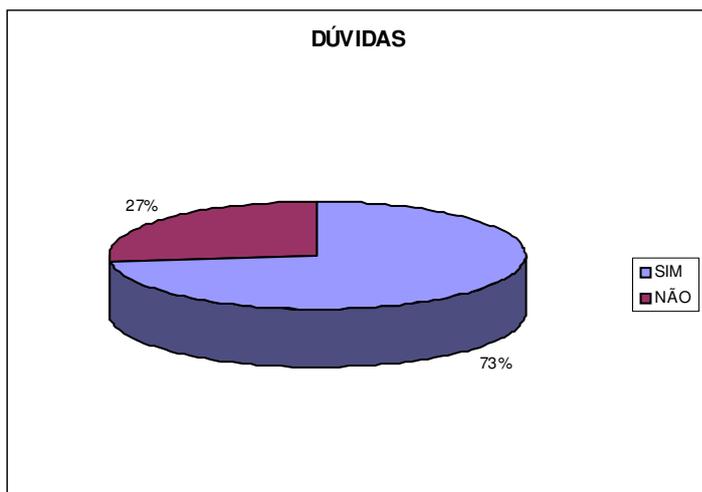


Gráfico 3: Dúvidas sobre as fontes de pesquisas

Fonte: dados da pesquisa.

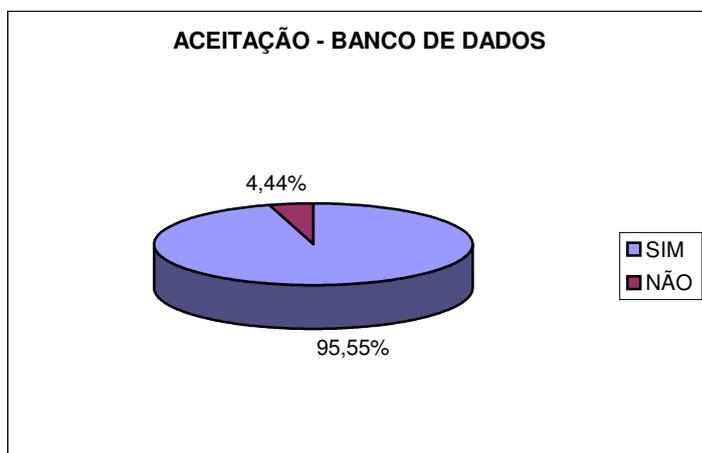


Gráfico 4: Aceitação do Banco de Dados como instrumento de pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se, pelo resultado da pesquisa, o real interesse dos servidores na criação de um Banco de Dados como instrumento de pesquisa, baseado em conhecimentos e habilidades de cada um, que assegure a informação certa, pela pessoa certa à pessoa certa, para elaboração de minutas de relatório/voto dos processos previdenciários.

As perguntas foram distribuídas nos 09 (nove) gabinetes previdenciários, sendo dirigidas respectivamente para 05 (cinco) servidores, aleatoriamente escolhidos por suas chefias. O resultado indica que o público alvo aceita a criação de um Banco de Dados como ferramenta para a obtenção de conhecimentos específicos para a solução de dúvidas e dificuldades encontradas na execução dos trabalhos, conforme indica o Gráfico 4. A partir daí iniciou-se o desenvolvimento desta proposta de trabalho.

6.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Após o conhecimento dos estudos desenvolvidos sobre Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal (entrevistas dos Apêndices 1,2 e 3), verificou-se a preocupação e o interesse por parte de alguns servidores e, de certa forma, da instituição, no desenvolvimento de trabalhos mais voltados para uma organização sistêmica e na necessidade de investir no capital intelectual dos funcionários, permitindo a geração e compartilhamento do conhecimento. Tal constatação criou uma expectativa por parte da autora do presente projeto pela possibilidade do mesmo vir a ser implantado no TRF4.

Conclui-se das entrevistas, que, mesmo sem a continuidade de aplicação prática devido à contínuas mudanças de gestões ou por falta de instrumentos que os viabilizem, os projetos aplicados em grupos pilotos obtiveram resultados bastante otimistas, conforme observado pelos seus idealizadores. Foi verificado que os métodos utilizados, dentro do contexto Gestão do Conhecimento, aumentaram a integração das pessoas e o comprometimento por parte de todos os envolvidos, inclusive fomentaram o interesse dos servidores em obter mais informações sobre as suas atividades, melhorando dessa forma as relações entre as pessoas que faziam parte dos grupos pilotos.

Conforme registrado nas entrevistas, foram propiciadas oportunidades de conversar e de apresentar sugestões na realização de determinadas tarefas, as quais eram exercidas com base numa visão meramente burocrática.

6.3 LEVANTAMENTO DE DADOS EM UM GABINETE PILOTO

As etapas realizadas para a implantação do projeto de criação de um protótipo do Banco de Dados, foram as seguintes:

Etapa 1 – Volume de Trabalho

A idéia de criar um método para gerar um Banco de Dados por competência no TFR4, surgiu não só pelas dificuldades encontrada na análise dos processos, como também pelo acúmulo de processos nos gabinetes previdenciários - em torno de 4.200 por gabinete - os quais são

distribuídos numa média de 320 (trezentos e vinte) ao mês por gabinete, totalizando cerca de 2.900 (dois mil e novecentos) processos por mês autuados no Tribunal. São aproximadamente de 37.000 (trinta e sete mil) processos previdenciários que se acumulam nos gabinetes, conforme mostra o Quadro 1, feito pelo setor de Informática deste Tribunal, com dados fornecidos pelo setor de Distribuição (SRIP).

SIAPRO		ESTATÍSTICA ART.89 DO RITRF										Data: 01/09/2006	
GAB23D		DATA/HORA DA ÚLTIMA GERAÇÃO : 01/09/2006 às 11:28:25										Hora: 18:29:52	
ANO/MES 2006/08												Pag.: 01	
PROCESSOS REMANESCENTES COM OS DESEMBARGADORES FEDERAIS E JUÍZES CONVOCADOS COMO RELATOR													
RECEBIDOS NO GAB POR					REMETIDOS À SECRETARIA								
DESEMBARGADORES FEDERAIS E JUÍZES CONVOCADOS	REMANES-	DIST.	AGR.,	TOTAL	PEDIDO	REM.	DEC.	DESP.	APRES.	TOTAL	REMA-	REMA-	
	CENTES	OU	RETIR.		DE DIA	AO	TERMI-	P/ RE-			TES	TES	
	ANTERIOR	REDIST.	PAUTA,	ENTRADA	PARA	REVISOR	NATIVA	REDISTR	EM		REVISOR	RELATOR	
			ADIADO	PAUTA				MESA					
VICTOR LUIZ DOS SANTOS LAUS	4171	328	42	370	373	186	15	47	8	637	96	3904	
JOÃO BATISTA PINTO SILVEIRA	3959	309	28	337	200	212	53	2	36	509	66	3787	
CELSO KIPPER	3985	429	31	460	171	73	134	19	29	437	156	4008	
OTÁVIO ROBERTO PAMPLONA	4011	319	25	344	58	130	48	8	19	269	29	4086	
LUÍS ALBERTO D AZEVEDO AURVAL	4208	317	21	338	22	153	88	1	18	286	66	4260	
RÔMULO PIZZOLATTI	4476	281	16	297	87	36	90	3	130	351	44	4422	
LUIZ ANTONIO BONAT	4141	315	8	323	141	153	46	0	40	380	39	4084	
LUCIANE AMARAL CORRÊA MÜNCH	3992	320	4	324	141	185	64	2	21	413	1	3903	
SEBASTIÃO OGÊ MUNIZ	4097	320	3	323	258	82	29	0	17	386	215	4034	
TOTAL	37040	2938	1072	12724	6774	1411	2186	2174	1003	13731	934	79994	

Fim do Relatório

Quadro 1: Estatística sobre a quantidade de processos distribuídos nos gabinetes previdenciários

Fonte: SRIP - Secretaria de Registros e Informações Processuais/TRF4

Etapa 2 - Levantamento dos dados necessários para montagem do instrumento

Foi realizado um levantamento, no gabinete piloto, sobre dados atualizados a respeito dos conhecimentos, habilidades e práticas profissionais dos servidores, em número de 12 (doze) funcionários, dos quais 09 (nove) elaboram relatório/voto e 04 (quatro) são estagiários. Existe um volume de 4.500 processos em tramitação nesse gabinete.

Portanto, tratou-se de identificar: (a) as dificuldades específicas para execução dos trabalhos; (b) as necessidades de conhecimentos técnicos mais importantes para soluções dos problemas que fogem do conhecimento do operador do direito; e (c) o mapeamento das competências dos servidores do gabinete.

a) dificuldades específicas para execução dos trabalhos:

- dimensionar imóvel rural;
- quantitativo de grão de produção que varia de região p/ região;
- qualificação das propriedades e se a produção é de subsistência ou não, além do lucro para comercializar;
- verificação de medidas de produção de grãos por área;
- definição do que exorbita a questão do regime de economia familiar por falta de conhecimento de parâmetros de produção agrícola, como por exemplo, quantas sacas de arroz, quantos hectares, etc.;
- quantificação de produção rural;
- área de propriedade rural para determinar o que é grande ou pequena, o que seja latifúndio ou empresa ruralista;
- verificação dos hectares de uma propriedade rural para determinar se está dentro da categoria de grande ou não;
- indicadores de produtividade se é caso de regime de economia familiar;
- verificação das medidas (hectares, alqueires e módulo rural);
- reconhecimento dos agentes insalubres;
- verificação de insalubridade das atividades;
- caracterização de atividades especiais no reconhecimento de agentes nocivos à saúde e do seu enquadramento como atividade insalubre;
- verificação das substâncias químicas prejudiciais à saúde;
- doenças que incapacitam para o trabalho;

- verificação se determinada doença efetivamente impede a pessoa de trabalhar;
- reconhecimento dos termos técnicos de doenças e a sua classificação em categorias p/ reconhecer o benefício devido a deficiência;
- análise de atestados médicos e exames juntados ao processo;
- autenticidade dos laudos técnicos; e
- cálculos matemáticos contábeis para apreciação dos Embargos à Execução.

Foi registrado pelos servidores que compõem este grupo piloto, que existe uma gama maior de assuntos que necessitam de informações técnicas, mas que esses apontados no momento são os mais urgentes.

b) necessidades de conhecimentos técnicos mais importantes para soluções dos problemas que fogem do conhecimento do operador do direito

- conhecimentos em Agronomia;
- experiências profissionais na área previdenciária ou que tenha atuado nos gabinetes previdenciários com domínio da matéria;
- conhecimentos em Química;
- conhecimento na área da saúde; e
- conhecimento em Contabilidade e cálculos matemáticos.

Registra-se que esses indicados são os que atendem as necessidades apontadas pelos servidores nesta pesquisa.

c) mapeamento das competências dos servidores do gabinete

- Psicologia com formação em psicanálise com estágios profissionais em vários locais para cegos, Pínel, drogados e área de recrutamento, seleção e acompanhamento de servidores alcoólatras. Técnico da área administrativa com psicologia e concursos e treinamento, e processo administrativos de servidores;
- experiências em procedimento bancários como aberturas de contas, empréstimos;
- FGTS, etc., procedimentos de DRH;
- especialização em Direito Penal Empresarial e Mestranda em Ciências Criminais;
- graduação em Matemática e Ciências PUC/RS, Professora de Física, Química e Matemática, técnica em projetos de resgate da memória do TRF4, gerenciamento de acervo histórico e gestão documental;

- atividade imobiliária no setor jurídico (aluguéis e administração de condomínios);
- e
- realização de pesquisas acadêmicas.

No gabinete que serve de modelo já existe a troca de informações e de conhecimentos entre seus funcionários. Visando a solução das dúvidas suscitadas sobre alguns assuntos na apreciação dos processos. Essa experiência tem sido muito positiva, uma vez que o fluxo de informações é rápido e imediato, facilitando sobremaneira a execução dos trabalhos, mesmo que as variações não sejam muitas em relação a capacitação de seus funcionários, têm-se obtido resultados bastante satisfatórios. Imagina-se um grupo bem maior, com todos os participantes engajados num espírito de equipe.

Etapa 3 - Classificação do Conhecimento:

No Quadro 2 é apresentada a classificação das habilidades e experiências profissionais dos servidores do Gabinete Piloto, para a definição do modelo do Banco de Dados.

CLASSIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO			
Área do Conhecimento (1)	Área do Conhecimento (2)	Especificações	Identidade do Servidor + nome, ramal, lotação, e-mail
1. Psicologia	1.1. Toxicologia 1.2. Alcoolismo	1.1.1. Dependência Química	Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
2. Assuntos Bancários	2.1. Empréstimos 2.2. FGTS 2.3. Aberturas de Contas		Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
3. DRH	3.1. Processo Administrativo de Servidor		Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
4. Penal	4.1. Empresarial 4.2. Ciências Criminais		Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
5. Matemática	5.1. Fundamental 5.2. 1º e 2º grau		Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
6. Física	6.1. Dinâmica 6.2. Movimentos 6.3. Eletricidade 6.4. Ótica	6.2.1 MRU 6.2.2. MRUA 6.2.3. MCU	Graduação Pós-graduação Experiência Profissional

continua

continuação

Área do Conhecimento (1)	Área do Conhecimento (2)	Especificações	Identidade do Servidor + nome, ramal, lotação, e-mail
7. Química	7.1. Geral 7.2. Elemento Químico	7.2.1 Classificação 7.2.2. Propriedades 7.2.3. Tabela Periódica	Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
8. Arquivo – TRF4	8.1. Acervo Histórico 8.2. Gestão Documental 8.3. Memória TRF4	8.3.1. Projetos de resgate da memória do TRF4	Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
9. Imobiliário	9.1. Jurídico	9.1.1. Aluguéis 9.1.2. Administração de Condomínios	Graduação Pós-graduação Experiência Profissional
10. Pesquisa Acadêmica	10.1 Centro Acadêmico PUC/RS		Graduação Pós-graduação Experiência Profissional

Quadro 2: Classificação do conhecimento

Fonte: dados da pesquisa.

O que se observa é que o instrumento, sendo aberto para um maior número de pessoas, com competências em várias áreas, terá um campo de conhecimentos muito mais abrangente, com muitas opções para consulta e, portanto, com troca de informações muito maior, facilitando sobremaneira a resolução dos casos mais complexos que se apresentam, preenchendo desta forma as lacunas existentes em relação ao desconhecimento dos servidores em determinados assuntos que são tratados nos seus respectivos gabinetes.

Etapa 4 - Adaptação do programa de capacitação do DRH do Tribunal Regional Federal da 4ª Região ao projeto em desenvolvimento

a) Atualização e alimentação do Banco Interno de Competências (BIC)

O BIC é um banco de dados informatizados que armazena informações atualizadas sobre competências dos servidores para o compartilhamento do conhecimento, de forma a atender as necessidades de informações na análise jurídica dos processos previdenciários, bem como para a utilização da organização em suas atividades onde se fazem necessárias pessoas com conhecimentos, habilidades e práticas profissionais específicas. Obtêm-se através do BIC as informações individuais dos servidores, como nome, cursos e experiências profissionais, ramal e lotação.

O banco de dados (BIC) é alimentado e atualizado a partir das informações lançadas em outro banco de dados (BIT) – Banco Interno de Talentos – pelo próprio servidor, as quais

serão confirmadas pelo DRH do TRF4, com base nas averbações feitas documentalmente pelos servidores neste setor.

b) O uso do Banco Interno de Talentos (BIT)

O BIT é um banco de dados que serve para que o próprio funcionário disponibilize suas informações pessoais, de modo a tornar conhecidas suas habilidades e experiências profissionais, bem como a confirmação do seu interesse em divulgar seus dados para compartilhar com os demais servidores. Após comprovação dessas informações pelo DRH, se terá a liberação das mesmas para o BIC.

c) Procedimentos para utilização do Banco de Dados BIC:

Os dados informados no BIT e confirmados documentalmente na DRH, serão disponibilizados na intranet, através do BIC, que programadas pelo cruzamento de palavras-chaves, como digitar apenas a área de interesse e/ou assuntos de interesse, aparecerão todas as possibilidades a respeito daquela área pesquisada. Quanto mais específicas forem às solicitações sobre determinado assunto que se deseja informações, mais precisas e determinantes serão as possibilidades de obtenção de resultados serão mais precisas e determinantes.

Por exemplo: digita-se a palavra “química” no campo de pesquisa do BIC. Automaticamente são buscadas todas as opções de conhecimentos nessa área (Quadro 2), e todos os servidores com seus respectivos ramais e lotação, que tenham o conhecimento, ou seja, que possuam formação com graduação, especialização ou outro curso relevante nessa área, bem como a experiência profissional na matéria desejada, aparecerão com fontes de informações possíveis de aproveitamento para o trabalho para o qual se está realizando a pesquisa.

Ambos os sistemas – BIC e BIT - estão ainda em fase de projeto, o qual mostra-se de pouca complexidade, fácil de ser executado pela Informática do Tribunal, caso for bem aceito pela instituição. Portanto, o uso dessa ferramenta criada pelo grupo do DRH poderá servir de instrumento para pesquisa das competências dos servidores, como auxílio na elaboração de minutas de Relatório/Voto nos processos previdenciários, foco principal deste trabalho, além de comparar o conhecimento, as habilidades e as atitudes do perfil ideal para determinada unidade, com os perfis individuais dos servidores do Tribunal.

Espera-se, pois, com a adoção deste instrumento de pesquisa, que os servidores dos gabinetes previdenciários procurem solucionar as suas dúvidas utilizando o Banco de Dados (BIC) na busca de informações e/ou na procura de indicações para pesquisas, e assim, no mais curto espaço de tempo, encontrem as informações para solução de um caso concreto em litígio e, conseqüentemente, obtenham um aumento da produtividade e uma melhoria na qualidade de suas tarefas.

Dessa forma se estará “globalizando” o conhecimento local, através de uma base de dados que contenha informações das experiências e das práticas profissionais dos funcionários do TRF4.

d) Fases do Processo de Capacitação para o Conhecimento abordado neste trabalho:

**ANÁLISE DO PROCESSO ⇒ PROBLEMA ⇒ BANCO DE DADOS ⇒ CONHECIMENTO ⇒
⇒INFORMAÇÃO ⇒ RESULTADO**

6.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observa-se a partir dos dados obtidos nas entrevistas, nos questionários de aceitação do projeto (gráficos 1, 2, 3 e 4) e nas quantidades de processos que se acumulam nos gabinetes previdenciários, uma clara necessidade de criar algum tipo de método que possa vir ao auxílio de tanta demanda, assegurando a otimização dos recursos disponíveis. Na verdade, uma iniciativa voltada para a melhoria de gestão no Poder Judiciário, que possa amenizar tantas adversidades.

Foi constatado no gabinete piloto, devido à facilidade de comunicação entre os seus servidores, um melhor fluxo na troca de conhecimentos, visando a solução das dúvidas durante a execução dos trabalhos, sem a necessidade de pesquisar na internet e ter de navegar em busca da certeza da informação.

Acredita-se que, com um maior número de fontes e de alternativas armazenadas no Banco de Dados, como se está propondo através do BIC e BIT, obter-se-á mais facilidade na solução das dúvidas que surgirem ao longo das atividades.

Por outro lado, sabe-se que nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos e sistemas de informação, mas também nas práticas e na experiência

acumulada pelas pessoas. A equipe do TRF4, com a mente aberta para o aprendizado contínuo e quebra de paradigmas, exercendo continuamente a autocrítica construtiva, sem medo de mudanças, deve estar orientada para resultados, destacando-se a importância do compartilhamento de experiências e de conhecimentos dos servidores na busca de um crescimento individual e do grupo como um todo.

Nessa perspectiva, e valendo-se da mais moderna e atual visão de gestão pública, é idéia do presente trabalho criar um método, através de um instrumento, que facilite a troca do conhecimento, conforme se observa nessa pesquisa pelas experiências nas empresas que implementaram Gestão do Conhecimento e obtiveram bons resultados. Mas para isso, as pessoas precisam estar motivadas nos seus locais de trabalho, no sentido de transferir seus conhecimentos, assim como para usar os conhecimentos provenientes de outros grupos ou unidades organizacionais.

7 CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que a prática de compartilhamento do conhecimento dos servidores contribuirá para celeridade da prestação jurisdicional. Para tal, o presente estudo sugere a criação de um Banco de Dados, visando a troca de informações e/ou orientação sobre as melhores fontes para pesquisa. Além disso, a prática aqui sugerida deverá proporcionar uma publicidade positiva ao Tribunal, bem como poderá se tornar um referencial na melhoria da Gestão Pública, em decorrência de uma maior rapidez na análise dos processos em litígio e nos seus julgamentos, trazendo, conseqüentemente, maior satisfação da população.

Convém salientar que, a partir deste estudo, confirma-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual disponível.

Além disso, o servidor adquirirá, com a adoção desta prática, uma maior produtividade nas suas tarefas, já que poderá disponibilizar um amplo espectro de conhecimentos, resultado do somatório do conhecimento individual dos seus colegas de trabalho.

Finalmente, é preciso destacar que, com base nas experiências positivas das grandes empresas nacionais e internacionais, conforme se pesquisou ao longo deste trabalho, ao promover o conhecimento de maneira sistemática, em vez de restringi-lo, rompendo definitivamente com as posturas ultrapassadas nas atividades de desenvolvimento e prestação de serviços e aproveitando melhor a capacitação e habilidades das pessoas, contribuir-se-á de modo efetivo, eficiente e eficaz para otimização de resultados, gerando, em última análise, benefícios para toda a sociedade.

7.1. RECOMENDAÇÕES

Com base em tudo o que foi visto e considerado no presente estudo, julga-se pertinentes as seguintes recomendações:

- a) a partir da aderência desta proposta preliminar pelos chamados Gabinetes Pilotos, recomenda-se mais tarde expandi-la para todos os demais setores do TRF4, com o imprescindível apoio da Administração, institucionalizando o conhecimento de forma

contínua e evolutiva, dentro de uma visão sistêmica, e desenvolvendo atividades que estimulem o compartilhamento de informações e a aprendizagem coletiva;

b) pretende-se que a instituição venha a utilizar-se desses bancos de dados – BIC e BIT - na colocação das pessoas certas nos locais certos, a partir dos conhecimentos e das habilidades esperadas de cada servidor, uma vez que cada unidade da organização e cada posto de trabalho possuem características próprias, devendo, portanto, serem ocupadas por profissionais que apresentem um perfil de competência específico para o exercício das funções que lhe sejam atribuídas;

c) poderá ser criada, a partir do BIC (mapeamento dos conhecimentos organizacionais), uma outra ferramenta, onde serão armazenados dados dos servidores numa espécie de Árvore de Conhecimentos, tipo a usada pela empresa pública SERPRO, que registrará o conhecimento organizacional sobre análise de processos e as melhores práticas profissionais no TRF4; e

d) é imprescindível o apoio da Direção do TRF4 para a implantação desse instrumento, de modo a estimular os seus servidores a procurar o seu auto-desenvolvimento, contribuindo para integração e valorização profissional dos mesmos. Como retorno, a instituição, por certo, receberá uma maior dedicação e comprometimento por parte de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANABUKI, M. **O projeto didático**. Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Pessoas, ministrada pela Profa. Elaine Antunes no curso de especialização Gestão e Administração Pública – TRF, 2006.

ANTONELLO, Claudia S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Pessoas, ministrada pela Profa. Elaine Antunes no curso de especialização Gestão e Administração Pública – TRF, 2006.

BATISTA, Fábio F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), junho de 2004. Disponível em : http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1022.pdf. Acesso em outubro/2006. Texto para Discussão n° 1022.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 261, de 30 de abril de 2002. Institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n° 286, de 15 de outubro de 2002. Altera dispositivos da Resolução n° 261, de 30 de abril de 2002, que institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 4ª. Região. Resolução n° 06, de 04 de fevereiro de 2005. Institui o Programa de Aperfeiçoamento por Competências no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

BURKE, W.W. What human resource practitioners need to know for the twenty-first century. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 36, n. 1, p. 29, Spring 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

5º CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 5., 2005, Brasília. Palestra inaugural proferida pelo Des. Vladimir Passos de Freitas sobre a eficiência administrativa como resultado de um trabalho em conjunto. Disponível em: http://www.stj.gov.br/ebstj/Noticias/detalhes_noticias.asp?seq_noticia=15956. Acesso em: março de 2006.

FACULDADES NETWORK. CHIAVENATO, Idalberto. **O papel das pessoas no êxito empresarial e os segredos do Empowerment**. Disponível em: <http://www.nwk.edu.br/ecientificos/chiavenato.html>. Acesso em: setembro de 2006.

FISCHER, F.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001. Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Pessoas, ministrada pela Profa. Elaine Antunes no curso de especialização Gestão e Administração Pública – TRF, 2006.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, [s.n.], 2001. Edição Especial.

GÜNTZEL, Walmir. O fator humano. **Zero Hora**, Porto Alegre, 02 de março de 2006. Suplemento Gestão.

JONES, Sue. **Developing a learning culture**: empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. New York: McGraw-Hill, 1996.

KOROWAJCZUZ, Alexandre. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), junho de 2004. Disponível em : http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1022.pdf. Acesso em outubro/2006. Texto para Discussão n° 1022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=50>. Acesso em agosto/2006.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUAS, Roberto L. **Aprendizagem Organizacional e Competências**: conceitos e métodos. Porto Alegre. Bookman, 2005.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller. 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Roberto P. da; BARBAIS, Jovana R. Análise da viabilidade de implantação de uma gestão baseada nas competências: Um estudo sobre este novo modelo de gerenciamento de Pessoas. **Cadernos da FACECA**, Campinas, v. 13, n° 1, p. 5-12, jan/jun 2004.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1998.

VOCÊ S/A. São Paulo: Abril.p. 27, nov. 2006. Edição 101.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBSTER. **Dicionário da Língua Inglesa.** [s.l.], 1981.

APÊNDICE 1 – ESTREVISTA SOBRE O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO POR COMPETÊNCIA PARA GERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Entrevistados: **Ricardo Mendonça Scheeren e Sérgio Luiz Rabassa dos Santos** exercem suas atribuições no Setor de Desenvolvimento da Capacitação de Recursos Humanos no TRF4 e desenvolveram uma proposta de programa de capacitação.

- Pergunta: Em que consiste basicamente este projeto?

Resposta: O projeto recebeu o título de Programa de Aperfeiçoamento por Competências (PAC), e suas principais características são as seguintes.

É baseado na identificação das competências necessárias para o desempenho do trabalho nas unidades, na elaboração de planos de desenvolvimento individuais (PDI) a partir da identificação da lacuna entre a competência verificada no trabalho do servidor e a desejada, e na participação das áreas interessadas em todo o processo de montagem do curso. As competências e os procedimentos são priorizados em função de sua contribuição ao Planejamento Estratégico da Organização. Tudo isso sempre com a utilização de indicadores que permitam quantificar os resultados atingidos, mais avaliações constantes e reformulação periódica dos PDI's.

As necessidades de treinamento são diagnosticadas a partir do levantamento das competências requeridas para atuação em cada unidade; em modelos anteriores, era feito um simples somatório dos pedidos de capacitação.

A participação do servidor nos cursos é resultado de um Plano de Desenvolvimento Individual, consensuado com a chefia. Esse plano é fruto da análise do perfil atual de competências do servidor em comparação com o perfil desejado, que é dado pelas competências definidas como essenciais para a unidade.

São várias as fontes de informação para a programação das atividades de capacitação (avaliação da lacuna de competências e do potencial de desenvolvimento do servidor, observação *in loco*, *feedback* e consenso das chefias e servidores quanto ao programa de treinamento, plano estratégico organizacional); em modelos tradicionais, normalmente tem-se uma só base, geralmente listas de levantamento de necessidades.

A elaboração do conteúdo do curso é feita com a participação e influência da unidade interessada; os agentes de Recursos Humanos exercem o papel de consultores internos.

A avaliação da capacitação não utiliza apenas questionários, mas o acompanhamento constante da aplicação dos novos conhecimentos e habilidades através dos PDI's. Assim, aos modelos tradicionais de avaliação (de reação, de aprendizagem e de resultado) vêm somar-se os insumos fornecidos pelo PDI, com priorização de iniciativas, indicadores de resultados e prazos definidos para o atendimento; ressalte-se que o não atingimento das metas do PDI não acarreta qualquer forma de sanção ao servidor, apenas indica a necessidade de novas iniciativas com o fim de suprir a lacuna verificada.

- Pergunta: Qual foi a necessidade verificada que deu origem ao estudo?

Resposta: O ponto de partida do estudo é o fato de o Tribunal caracterizar-se como uma organização essencialmente baseada no conhecimento de seus integrantes, o que determina a necessidade de um investimento permanente na geração e difusão desse conhecimento, como condição indispensável para fazer frente às crescentes demandas da Sociedade.

Tendo sido descontinuado o programa anterior, verificou-se a necessidade de formular um novo programa que atingisse a diversos requisitos considerados fundamentais:

A importância da adoção dos princípios da Gestão do Conhecimento e, por extensão, da Gestão das Competências, como base para uma concepção atual e eficiente das atividades de capacitação.

Alinhamento com a cultura organizacional – o programa não poderia afrontar as características da cultura do TRF (que não aceita, por exemplo, a participação compulsória nos cursos).

Alinhamento com as iniciativas do Conselho da Justiça Federal – embora não fosse um subproduto do programa conduzido pelo Conselho, deveriam existir pontos em comum que permitissem a implantação simultânea e complementar de ambos os programas.

O programa deveria ser escalonável, ou seja, deveria ser possível sua implantação dentro de parâmetros variáveis em função das novas gestões e novas políticas institucionais, sem descaracterizá-lo nem inviabilizá-lo.

- Pergunta: Qual o público alvo?

Resposta: Todos os servidores do TRF da 4ª Região. O programa não se estende aos desembargadores, cujas atividades de capacitação são realizadas por outra unidade, tampouco aos estagiários, em razão do reduzido tempo de colaboração no TRF e das atribuições que lhes são peculiares.

- Pergunta: Este projeto traria algum custo para a instituição?

Resposta: Sim, contudo é importante ressaltar que o Órgão sempre investiu em atividades de capacitação. Acreditamos que a implementação do PAC permitirá direcionar melhor os investimentos, otimizando o retorno. Todas as atividades de capacitação, independentemente do seu viés, acarretam custos de diferentes naturezas, que envolvem a contratação de instrutores externos, retribuição a instrutores internos, viagens (passagens e diárias), pagamento de taxas de inscrição (em eventos externos) e outros.

- Pergunta: Existe algum programa elaborado para sua execução informatizado/banco de dados, etc. Se existe está disponível? E como seria alimentado e/ou atualizado?

Resposta: A implementação do programa prevê a criação de duas ferramentas básicas, o Banco Interno de Competências (BIC) e o Banco Interno de Talentos (BIT).

O BIC é um banco de dados que contém informações atualizadas sobre competências vinculadas ao papel profissional do servidor, para utilização da organização em suas atividades ou para compartilhamento de conhecimentos. Tem por objetivo conhecer a força de trabalho disponível, de forma a permitir a elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal com base nas competências em déficit identificadas nas unidades, servindo de base, ainda, para diversas decisões gerenciais.

O BIT, por sua vez, serve para que o próprio funcionário disponibilize informações pessoais, de modo a tornar conhecidos seus interesses e habilidades. Poderá, num momento seguinte, evoluir para a criação de “comunidades de prática”, estimulando a circulação do conhecimento.

Ambos os sistemas estão ainda em fase de projeto. De outra parte, existe desde 1997 um banco de dados operacional da área de capacitação, no qual são registrados os dados relativos à participação dos funcionários nas atividades. Ainda no campo das soluções já implementadas, foi realizado um bem-sucedido levantamento preliminar das competências das áreas via intranet, complementado por uma aplicação apta a gerar relatórios e efetuar cruzamento de informações, para a elaboração da programação de eventos.

- Pergunta: O que impediu sua implantação?

Resposta: É um programa que questiona diversos paradigmas e supõe modificações na maneira como a cultura organizacional vê o conhecimento. Assim, é razoável supor que sua aceitação e conseqüente implantação se dêem de forma gradual. Acreditamos que o PAC se

consolidará mais velozmente depois que os primeiros resultados objetivos começarem a aparecer.

- Pergunta: Foi feito levantamento da aceitação do público alvo? Se haveria comprometimento delas no desenvolvimento do projeto?

Resposta: Não foi feito levantamento formal. Contudo, houve uma série de reuniões em que o Programa foi apresentado a aproximadamente 95% das chefias, com ótimo retorno, seja pelas opiniões expressas na reunião, seja pelo próprio preenchimento do formulário de levantamento preliminar de competências.

- Pergunta: Que tipo de pesquisa foi feita para coleta de dados?

Resposta: O PAC prevê um mapeamento minucioso das competências das unidades, o qual subsidiará a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais. Contudo, a conjuntura organizacional não indicava a viabilidade da realização imediata desse levantamento, que por sua natureza tende a prolongar-se. Assim, optou-se por uma fase de transição em que foi efetuado um levantamento preliminar das competências, a partir de listas predefinidas (com possibilidade de inclusão de novas competências), em que a elaboração do PDI ficou a critério de cada chefia. Esse levantamento foi efetuado via intranet, e resultou em um banco de dados com diversas ferramentas de consulta, comparação e cruzamento de dados e emissão de relatórios.

- Pergunta: Qual é a sua conclusão sobre a importância deste projeto para o desenvolvimento dos trabalhos realizados hoje no TRF4 ou JF/RS?

Resposta: É importante ressaltar que o PAC foi projetado para o TRF, com suas características históricas e culturais, e portanto não se dispõe de elementos para avaliar suas possíveis repercussões na Seção Judiciária. Trataremos aqui apenas da implantação no Tribunal.

A implementação do PAC ajudaria a consolidar uma política de aprendizado constante, com o reconhecimento institucional da necessidade de investir no capital intelectual e, por conseguinte, na geração e compartilhamento do conhecimento. Seria possível a mensuração dos resultados atingidos pela atividade de treinamento, bem como os ajustes a serem feitos para maior eficácia. Haveria uma ênfase maior na responsabilidade do gerente em favorecer e estimular os servidores no que tange à sua capacitação, crescimento pessoal e profissional, com repercussão no desempenho das equipes. Cada indivíduo, por sua

vez, seria estimulado a procurar sempre o autodesenvolvimento, com ganhos pessoais e institucionais perceptíveis.

À medida que se consolidasse a compreensão da Gestão de Competências, essa forma de administrar poderia incidir também em outros processos de trabalho na área de Recursos Humanos, como a seleção e a lotação.

A consolidação de princípios de Gestão do Conhecimento, por sua vez, poderia influenciar a organização em muitos aspectos, entre eles:

- a estruturação dos processos de trabalho;
- a integração entre os funcionários;
- a integração entre as áreas; e
- maior sinergia entre as áreas de planejamento, recursos humanos, tecnologia da informação e documentação/jurisprudência, com evidentes ganhos para a Organização e a Sociedade.

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE A PARTIR DE UMA VISÃO SISTÊMICA

Entrevistada: **Rita Vieira da Rosa**, servidora do TRF4, desenvolveu uma proposta de Análise dos resultados obtidos por equipe multifuncional como meio de aquisição de visão sistêmica.

- Pergunta: Em que consiste basicamente este projeto?

Resposta: Na concepção que o conhecimento sistêmico de um grupo acerca do objetivo geral que norteia as atividades que cada um executa, resulta em melhores resultados institucionais. Considero que melhores resultados institucionais significam o atendimento da missão da instituição, envolvendo a todos na busca de melhor executar as ações sob sua competência. Para tanto, o ponto inicial é o conhecimento do significado da sua atividade e para que fim é executada.

- Pergunta: Qual foi a necessidade verificada que deu origem ao estudo?

Resposta: Verificou-se, a partir de reuniões entre os responsáveis pelas diversas áreas da diretoria que havia um desconhecimento do contexto e do significado final de muitas das atividades exercidas, evidenciado numa visão burocrática da execução das atividades.

Dentre os elementos burocráticos presentes, resalto a existência de duplicidades de controles entre os setores, a preocupação de assegurar controles de encaminhamento de demandas e a ausência de comprometimento com o resultado final.

- Pergunta: Qual o público alvo?

Resposta: um grupo piloto composto de servidores experientes em suas áreas de atuação nas diversas áreas da diretoria

- Pergunta: Este projeto traria algum custo para a instituição?

Resposta: nenhum, pois não envolvia em aquisição de quaisquer insumo ou em retardo ou cancelamento de atividades de rotina exercidas nas áreas.

- Pergunta: Existe algum programa elaborado para sua execução informatizado/banco de dados, etc. Se existe está disponível? E como seria alimentado e/ou atualizado?

Resposta: Não, só foram elaborados relatórios do grupo piloto e pesquisas de avaliação do projeto.

- Pergunta: O que impediu sua implantação?

Resposta: O grupo piloto teve uma ação completa dentro da proposta, todavia, a implantação desta forma de atuação em toda a diretoria não foi possível porque houve a mudança da direção e dos responsáveis pelo projeto. A gestão que assumiu teve conhecimento do projeto por meio dos relatórios de ações desenvolvidas.

- Pergunta: Foi feito levantamento da aceitação do público alvo? Se haveria comprometimento delas no desenvolvimento do projeto?

Resposta: Sim, foi feita uma avaliação pelo próprio grupo e também apresentação dos relatórios pelos próprios integrantes do grupo. A visão do grupo, ou melhor o conhecimento mais sistêmico do grupo resultou objetivamente na implantação de uma série de melhorias e simplificações em rotinas. Tais melhorias também tiveram como resultado direto a manutenção ou redução do quantitativo de funcionários necessários para execução das atividades, sendo que foi possível a implementação de novas em áreas de atuação - que até então se mantinham como demanda reprimida.

- Pergunta: Que tipo de pesquisa foi feita para coleta de dados?

Resposta?

- Pergunta: Qual é a sua conclusão sobre a importância deste projeto para o desenvolvimento dos trabalhos realizados hoje no TRF4 ou JF/RS?

Resposta: Não foram colhidos dados sobre isto, após a mudança de gestão.

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E INSTITUCIONAIS DOS SERVIDORES

Entrevistada: **Luciana Felicio Rublescki**, diretora do Núcleo de Recursos Humanos da Justiça Federal de 1º Grau do RS está desenvolvendo um projeto de Capacitação e Aperfeiçoamento Funcional, através do programa In Company.

- Pergunta: Em que consiste basicamente este projeto?

Resposta: O programa criado pela Seção de Desenvolvimento Humano do NRH é, ao final, o desenvolvimento de competências individuais e institucionais nos servidores. Mas passa pela criação das condições facilitadoras para isso, como, por exemplo, a integração entre servidores de unidades diferentes, a motivação individual e o alinhamento de informações sobre gestão e desenvolvimento de pessoas numa organização. O Programa Competências Coletivas se realiza na modalidade in company, ou seja, profissionais externos ministram módulos customizados, totalmente adequados à realidade da Justiça Federal.

- Pergunta: Qual foi a necessidade verificada que deu origem ao estudo?

Resposta: Tudo partiu de percepção pessoal de servidora experiente do NRH, que hoje está na SJSC, Andréa Nozari. De muito escutar as demandas de chefias e de servidores, bem como de perceber a oportunidade existente com a criação de uma nova Seção da área de recursos humanos, a Seção de Desenvolvimento Humano, realizou entrevistas com os Diretores de Secretaria da Subseção de Porto Alegre. A partir daí, o NRH obteve, formal e concretamente, uma série de informações sobre quais eram as necessidades e dificuldades dos gerentes, especificamente na gestão de pessoas e na sua relação com a administração. Sistematizadas tais dificuldades e necessidades, o NRH elaborou proposta de programa de desenvolvimento gerencial, a qual foi submetida aos Diretores, aí de toda a Seção Judiciária do Rio Grande do Sul. Os Diretores validaram a proposta, no sentido de confirmar que era isso mesmo que necessitavam. Esse foi o início do desenvolvimento gerencial, berço do atual Programa Competências Coletivas.

- Pergunta: Qual o público alvo?

Resposta: O programa iniciou com alvo nos principais gerentes da SJRS (Diretores de Secretaria). Contudo, tendo em vista que a Direção do Foro do interior é responsabilidade de

um Supervisor (mas que responde integralmente por todos os processos de gestão da unidade, assim como o Diretor de Secretaria), então os Supervisores de Apoio Judiciário e Administrativo foram incluídos no programa. Além disso, os Supervisores da área administrativa da Capital também foram contemplados com turma própria (Supervisores dos Núcleos). Na atual gestão, a idéia é beneficiar também os servidores que não são titulares de função comissionada. É importante ressaltar que cada acréscimo no público-alvo exige nova formatação do programa, a fim de que realmente seja adequado e significativo para os participantes. Hoje, então, o Programa Competências Coletivas possui, para Diretores e Supervisores, uma etapa básica e uma avançada. Para os servidores no geral, o programa passará a contar a partir de 2006 com uma etapa ampliada, a qual visa a sensibilização dos servidores para a realização de trabalho comportamental nas equipes das unidades de trabalho. Assim, em futuro próximo, se pretende que o Programa Competências Coletivas conte também com etapas voltadas especificamente para as equipes.

- Pergunta: Este projeto traria algum custo para a instituição?

Resposta: O projeto apontou para a necessidade de investimento em capacitação. Os profissionais da área de recursos humanos trabalharam para efetuar o vínculo e o canal de voz entre os participantes e a administração. A execução em si do programa, tendo em vista que segue linha comportamental (porque visa mesmo é atingir a atitude das pessoas), foi atribuída a profissionais externos, sempre orientados pela área de recursos humanos. Há atividades que profissionais da casa carecem de condições para realizar, por conta das relações que estabelecem com os colegas na convivência diária.

- Pergunta: Existe algum programa elaborado para sua execução informatizado/banco de dados, etc. Se existe está disponível? E como seria alimentado e/ou atualizado? O que impediu sua implantação?

Resposta: Os programas de treinamento e desenvolvimento necessitam de suporte de banco de dados, a fim de que gerem informações (aspectos desenvolvidos pelos participantes) relacionáveis com outros dados da instituição. Por ora, e porque o desenvolvimento de banco de dados requer atenção de área muito onerada na instituição (informática), o NRH não conta com bancos desse tipo. Nem na área de desenvolvimento, nem na área de avaliação de desempenho.

- Pergunta: Foi feito levantamento da aceitação do público alvo? Se haveria comprometimento delas no desenvolvimento do projeto?

Resposta: Sim, foi efetuado o levantamento de necessidades (entrevistas), a validação da proposta do NRH e definida que a participação se daria por adesão dos interessados. A partir do momento em que os Diretores validaram o programa e confirmaram que a proposta do NRH atendia suas demandas, então o seu comprometimento para a adesão (que girou em torno de 80%) estava com meio caminho andado.

- Pergunta: Que tipo de pesquisa foi feita para coleta de dados?

Resposta: Nas entrevistas foram feitas basicamente perguntas abertas. Na validação, as respostas àquelas perguntas foram tabuladas e agrupadas, de modo que fossem visualizadas quais as necessidades levantadas pelo público-alvo que seriam atendidas com cada módulo do programa proposto pelo NRH.

- Pergunta: Qual é a sua conclusão sobre a importância deste projeto para o desenvolvimento dos trabalhos realizados hoje no TRF4 ou JF/RS?

Resposta: O projeto foi fundamental para que as relações na SJRS (entre juízes e diretores, entre diretores e servidores e entre diretores e administração) pudessem ser objeto de conversa franca entre os participantes. Grande parte dos problemas de recursos humanos na SJRS envolve as coisas não ditas. O projeto propiciou que as pessoas pudessem perceber que é possível conversar sobre o que me chateia e o que me motiva mais, assim como o que chateia e motiva mais aos outros (com quem eu trabalho), sobre como estou indo na realização das atividades relacionadas com o meu cargo (posso ter aspectos a melhorar e, com isso, tornar mais agradável a rotina de trabalho para todos ou, ainda, diminuir o sofrimento – que posso não estar percebendo – de uma pessoa que trabalhe comigo). O caminho ainda é bastante longo, porque, para que os gerentes possam realmente ter suporte para levar a efeito a gestão de pessoas com maior amplitude, é necessária a disseminação da visão e dos conceitos de gestão de pessoas para toda a instituição (demais servidores e juízes).

**APÊNDICE 4 – LEVANTAMENTO DE DADOS NECESSÁRIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE
DADOS**

Levantamento de dados para o desenvolvimento de um método para implementar a Gestão por Competências no TRF4: (alvo:gabinete previdenciário)

Servidor Voluntário Estagiário

Quais os assuntos enfrentados na elaboração de minutas de relatório e voto, que criam dificuldades, por tratar-se de dados técnicos estranhos a linguagem jurídica ?

Enumere os teus conhecimentos: graduação, pós-graduação(especialização, mestrado, doutorado) e experiências profissionais.

APÊNDICE 5 – REGISTROS DO SIRH/TRF4

De acordo com os registros do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), são 1009 servidores, com as seguintes qualificações:

- 745 têm ensino superior completo;
- 24 com especialização; e
- 8 com mestrado.

Formações universitárias averbadas:

- Adm. Empresas - Adm. Pública
- Adm. Empresas - Adm. Hospitalar
- Adm. Empresas - Recursos Humanos
- Administração
- Administração - Finanças
- Administração - Marketing
- Administração Pública
- Agronomia
- Antropologia
- Análise de Sistemas
- Arquitetura e Urbanismo
- Artes Cênicas
- Artes Plásticas
- Assistente Social
- Biblioteconomia
- Biofísica
- Biologia
- Bioquímica
- Botânica
- Ciências da Computação
- Ciências Econômicas
- Ciências
- Ciências - 1º grau

- Ciências Atuariais
- Ciências Biológicas
- Ciências Contábeis
- Ciências da Computação
- Ciências e Matemática para o Ensino Fundamental
- Ciências Econômicas
- Ciências Jurídicas e Sociais
- Ciências Políticas
- Ciências Sociais
- Comunicação social
- Comunicação visual
- Desenho industrial
- Direito
- Economia doméstica
- Economia e finanças
- Educação artística
- Educação especial
- Educação física
- Enfermagem
- Engenharia
- Engenharia Aeronáutica
- Engenharia Agrônômica
- Engenharia Civil
- Engenharia de Minas
- Engenharia Eletrônica
- Engenharia Elétrica
- Engenharia Florestal
- Engenharia Mecânica
- Engenharia Operação-Eletrônica
- Engenharia Química
- Estatística
- Estudos sociais
- Farmácia
- Filosofia

- Fisioterapia
- Formação de professores de disciplinas especiais no ensino de 2º grau
- Formação de oficiais
- Física
- Geografia
- Geologia
- Gestão em Segurança Empresarial
- História
- História Natural
- Informática
- Informática com habilitação em Análise de Sistemas
- Jornalismo
- Letras
- Licenciatura plena em Psicologia
- Literatura
- Matemática
- Medicina
- Música
- Nutrição
- Oceanologia
- Odontologia
- Pedagogia
- Processamento de dados
- Psicologia
- Publicidade e Propaganda
- Química
- Relações Públicas
- Secretariado
- Secretariado Executivo
- Serviço Social
- Sistemas da Informação
- Sociologia
- Tecnólogo em Hotelaria
- Teologia

- Terapia Ocupacional
- Turismo
- Veterinária
- Zoologia

APÊNDICE 6 – CONSULTA SOBRE O INTERESSE NA CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA

- Questão 1 - Percebe alguma dificuldade na elaboração de minutas de Relatório/Voto na análise de processo ou nas tarefas administrativas quando se depara com dados técnicos estranhos a linguagem jurídica?*
- () SIM = 88,88%
- () NÃO = 11,11%
- Questão 2 - Procura solucionar as suas dúvidas através de algum tipo de pesquisa ou consulta?*
- () SIM. Internet, livros, etc.= 100%
- () NÃO = 0%
- Questão 3 - Encontra dificuldades para achar a sua fonte de pesquisa?*
- () SIM = 73,33%
- () NÃO = 26,66%
- Questão 4 - Acha que seria interessante existir no TRF4 um Banco de Dados com conhecimentos e habilidades, formação acadêmica e experiências correlatas dos servidores, disponível a todos, como instrumento de auxílio na solução de dúvidas e dificuldades encontradas na execução dos trabalhos?*
- () SIM = 95,55%
- () NÃO = 04,44%

**ANEXO 1 – RESOLUÇÃO Nº 261, DE 30 DE ABRIL DE 2002, CONSOLIDADA
PELA RESOLUÇÃO Nº 286, DE 15 DE OUTUBRO DE 2002**

Legislações pertinentes ao tema de Gestão do Conhecimento instituídos por órgão da Justiça Federal:

RESOLUÇÃO Nº 261, DE 30 DE ABRIL DE 2002

Institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o decidido no Processo nº 2001160999, em sessão realizada em 02 de abril de 2002,

CONSIDERANDO o disposto no art. 102, inciso IV, da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no art. 19, inciso I, da Lei n.º 9.421, de 24 de dezembro de 1996, e no art. 39, §2º, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO a necessidade de dotar a Secretaria do Conselho e os órgãos da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus de instrumento norteador das ações para capacitação de seus servidores, que venha a contribuir efetivamente para o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais, resolve:

Art. 1º As diretrizes para implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, a ser implementado pela Secretaria de Ensino do Centro de Estudos Judiciários e pelas unidades de recursos humanos dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias jurisdicionadas, são as seguintes:

I - buscar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

II - promover a valorização do servidor, por intermédio de ações contínuas de capacitação; e

III - favorecer a racionalização dos gastos com ações de capacitação.

Art. 2º São premissas que orientarão a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

I - a promoção da conscientização da missão institucional, assim como a divulgação de seus objetivos e metas;

II - o levantamento das competências necessárias para que os servidores possam garantir a concretização da visão de futuro da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus;

III - a criação de mecanismos de incentivo para que os servidores busquem seu próprio desenvolvimento, de maneira que possam contribuir para a melhoria da Instituição.

Art. 3º Para fins desta Resolução, são consideradas ações de capacitação aquelas que contribuam para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e se coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos.

Art. 4º São objetivos específicos do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

I - possibilitar o acesso a ações de capacitação, oferecendo oportunidades a todos os servidores, com a otimização dos recursos orçamentários disponíveis;

II - dar prioridade às ações internas de capacitação que aproveitem os conhecimentos dos servidores do próprio órgão como instrutores/facilitadores;

III - utilizar o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e o Processo de Gestão de Desempenho – PROGED como fontes de orientação;

IV - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação, estabelecendo indicadores que possibilitem verificar a efetividade dos serviços prestados; e
 V - garantir o controle dos gastos com capacitação.

Parágrafo único. Caberá à Secretaria de Ensino do Centro de Estudos Judiciários e às unidades que exercem as atividades de capacitação no âmbito dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias jurisdicionadas, juntamente com as chefias imediatas dos servidores, a adoção das ações necessárias para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos no *caput* deste artigo.

Art. 5º Os órgãos a que se refere o art. 1º desta Resolução, periodicamente, verificarão as necessidades de capacitação de seus servidores e divulgarão sua programação de eventos que deverá incluir ações dos seguintes grupos, de maneira a atender necessidades diversas de treinamento e desenvolvimento:

I – Ações de Formação – para capacitação de servidores recém-ingressos na Justiça Federal, que ainda se encontram em estágio probatório, ou aqueles que necessitem de conhecimentos genéricos sobre:

- a) a organização do Poder Judiciário;
- b) as responsabilidades, direitos e deveres dos servidores públicos;
- c) a estrutura organizacional do órgão onde desempenhará suas atividades;
- d) as atribuições de sua unidade de lotação; e/ou
- e) sobre as ferramentas básicas e indispensáveis à realização de seu trabalho.

II – Ações de Aperfeiçoamento – para desenvolvimento de servidores dentro de uma área específica de trabalho, seja judiciária ou administrativa, incluindo recursos humanos, controle interno, orçamento e finanças, informática, saúde, ou outras de apoio especializado ou serviços gerais;

III – Ações de Qualificação – para garantir a preparação de servidores para ocupação de funções de maior complexidade e responsabilidade, inclusive funções comissionadas, oferecendo oportunidade de aquisição de conhecimentos avançados em determinada área e de desenvolvimento de habilidades gerenciais;

IV – Ações de Desenvolvimento Gerencial – para favorecer o constante aprimoramento daqueles servidores ocupantes de funções comissionadas, propiciando o desenvolvimento de habilidades políticas, técnicas, administrativas ou psicossociais.

§ 1º O estágio probatório não será suspenso durante a participação do servidor nas ações de que trata este artigo.

§ 2º O período de afastamento do servidor para participação nas ações de que trata o *caput* deste artigo deverá, nos termos do art. 102, inciso IV, da Lei n.º 8.112, de 1990, ser considerado como de efetivo exercício, ensejando apenas a necessidade de complementação da jornada diária de trabalho, quando for o caso.

Art. 6º A participação dos servidores nas ações previstas no art. 5º deverá ser registrada, de maneira própria, em um “Banco de Talentos”.

Parágrafo único. Os registros constantes do “Banco de Talentos” deverão ser utilizados pela Administração, juntamente com os resultados das avaliações auferidos por meio do Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e do Processo de Gestão de Desempenho – PROGED, quando solicitada a identificação de servidores com perfil para exercerem funções de maior complexidade, sem prejuízo de outras fontes informativas.

Art. 7º Os órgãos de que trata esta Resolução poderão fixar percentual máximo do orçamento aprovado para “Capacitação de Recursos Humanos” a ser gasto com a participação de servidores em eventos externos que impliquem simultaneamente seu afastamento integral das suas atividades e no pagamento de sua remuneração, das taxas fixadas pela entidade promotora, das diárias e das passagens.

Art. 8º Os órgãos a que se refere o art. 1º desta Resolução, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, deverão regulamentar o seguinte:

I - os critérios para participação de servidores em ações de capacitação, como instrutores/facilitadores e como treinandos;

II - as sanções a que estará sujeito aquele que deixar de participar de evento em que estiver inscrito;

III - os critérios a serem observados na elaboração de relatório de prestação de contas, quando houver participado em evento de que trata o artigo anterior.

Art. 9º Esta Resolução entra em vigor na data de sua Publicação.
PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Ministro NILSON NAVES
Presidente
Publicada no Diário Oficial
Em 03/05/2002 Seção 1 pág. 172
Caderno Eletrônico

CONSOLIDAÇÃO DA RESOLUÇÃO Nº 261, DE 30 DE ABRIL DE 2002, COM AS ALTERAÇÕES DADAS PELA RESOLUÇÃO Nº 286, DE 15 DE OUTUBRO DE 2002, PUBLICADA NO DIÁRIO OFICIAL DE 17 DE OUTUBRO DE 2002.

Conselho da Justiça Federal
RESOLUÇÃO Nº 286, DE 15 DE OUTUBRO DE 2002

Altera dispositivos da Resolução nº 261, de 30 de abril de 2002, que institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, usando de suas atribuições legais, tendo em vista o decidido no Processo nº 2002160850, em sessão realizada em 14 de outubro de 2002 e considerando a edição da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, resolve:

Art. 1º O art. 5º da Resolução nº 261, de 30 de abril de 2002, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 5º

III – Ações de Qualificação – para garantir a preparação dos servidores que ocuparão funções de maior complexidade e responsabilidade, inclusive funções comissionadas e cargos em comissão, oferecendo oportunidade de aquisição de conhecimentos avançados em determinada área e de desenvolvimento de habilidades gerenciais.

IV – Ações de Desenvolvimento Gerencial – para favorecer o constante aprimoramento dos servidores ocupantes de funções comissionadas e cargos em comissão, propiciando o desenvolvimento de habilidades políticas, técnicas, administrativas e psicossociais.” (NR)

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.
PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Ministro Nilson Naves
Presidente
Publicada no Diário Oficial
em 17/10/2002 Seção 1 pág. 108
Caderno Eletrônico

RESOLUÇÃO Nº 261, DE 30 DE ABRIL DE 2002.

Institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o decidido no Processo nº 2001160999, em sessão realizada em 02 de abril de 2002,

CONSIDERANDO o disposto no art. 102, inciso IV, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no art. 19, inciso I, da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, e no art. 39, § 2º, da Constituição Federal; CONSIDERANDO a necessidade de dotar a Secretaria do Conselho e os órgãos da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus de instrumento norteador das ações para capacitação de seus servidores, que venha a contribuir efetivamente para o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais, resolve:

Art. 1º As diretrizes para implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e

Segundo Grau, a ser implementado pela Secretaria de Ensino do Centro de Estudos Judiciários e pelas unidades de recursos humanos dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias jurisdicionadas, são as seguintes:

I - buscar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

II - promover a valorização do servidor, por intermédio de ações contínuas de capacitação; e

III - favorecer a racionalização dos gastos com ações de capacitação.

Art. 2º São premissas que orientarão a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

I - a promoção da conscientização da missão institucional, assim como a divulgação de seus objetivos e metas;

II - o levantamento das competências necessárias para que os servidores possam garantir a concretização da visão de futuro da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus;

III - a criação de mecanismos de incentivo para que os servidores busquem seu próprio desenvolvimento, de maneira que possam contribuir para a melhoria da Instituição.

Art. 3º Para fins desta Resolução, são consideradas ações de capacitação aquelas que contribuam para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e se coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos.

Art. 4º São objetivos específicos do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

I - possibilitar o acesso a ações de capacitação, oferecendo oportunidades a todos os servidores, com a otimização dos recursos orçamentários disponíveis;

II - dar prioridade às ações internas de capacitação que aproveitem os conhecimentos dos servidores do próprio órgão como instrutores/facilitadores;

III - utilizar o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e o Processo de Gestão de Desempenho – PROGED como fontes de orientação;

IV - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação, estabelecendo indicadores que possibilitem verificar a efetividade dos serviços prestados; e

V - garantir o controle dos gastos com capacitação.

Parágrafo único. Caberá à Secretaria de Ensino do Centro de Estudos Judiciários e às unidades que exercem as atividades de capacitação no âmbito dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias jurisdicionadas, juntamente com as chefias imediatas dos servidores, a adoção das ações necessárias para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos no *caput* deste artigo.

Art. 5º Os órgãos a que se refere o art. 1º desta Resolução, periodicamente, verificarão as necessidades de capacitação de seus servidores e divulgarão sua programação de eventos que deverá incluir ações dos seguintes grupos, de maneira a atender necessidades diversas de treinamento e desenvolvimento:

I – Ações de Formação – para capacitação de servidores recém-ingressos na Justiça Federal, que ainda se encontram em estágio probatório, ou aqueles que necessitem de conhecimentos genéricos sobre:

a) a organização do Poder Judiciário;

b) as responsabilidades, direitos e deveres dos servidores públicos;

c) a estrutura organizacional do órgão onde desempenhará suas atividades;

d) as atribuições de sua unidade de lotação; e/ou

e) sobre as ferramentas básicas e indispensáveis à realização de seu trabalho.

II – Ações de Aperfeiçoamento – para desenvolvimento de servidores dentro de uma área específica de trabalho, seja judiciária ou administrativa, incluindo recursos humanos, controle interno, orçamento e finanças, informática, saúde, ou outras de apoio especializado ou serviços gerais;

III – Ações de Qualificação – para garantir a preparação dos servidores que ocuparão funções de maior complexidade e responsabilidade, inclusive funções comissionadas e cargos em comissão, oferecendo oportunidade de aquisição de conhecimentos avançados em determinada área e de desenvolvimento de habilidades gerenciais. (NR) (Redação dada pela Resolução nº 286/2002)

IV – Ações de Desenvolvimento Gerencial – para favorecer o constante aprimoramento dos servidores ocupantes de funções comissionadas e cargos em

comissão, propiciando o desenvolvimento de habilidades políticas, técnicas, administrativas e psicossociais.(NR) (Redação dada pela Resolução nº 286/2002).

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

§ 1º O estágio probatório não será suspenso durante a participação do servidor nas ações de que trata este artigo.

§ 2º O período de afastamento do servidor para participação nas ações de que trata o *caput* deste artigo deverá, nos termos do art. 102, inciso IV, da Lei n.º 8.112, de 1990, ser considerado como de efetivo exercício, ensejando apenas a necessidade de complementação da jornada diária de trabalho, quando for o caso.

Art. 6º A participação dos servidores nas ações previstas no art. 5º deverá ser registrada, de maneira própria, em um “Banco de Talentos”.

Parágrafo único. Os registros constantes do “Banco de Talentos” deverão ser utilizados pela Administração, juntamente com os resultados das avaliações auferidos por meio do Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e do Processo de Gestão de Desempenho – PROGED, quando solicitada a identificação de servidores com perfil para exercerem funções de maior complexidade, sem prejuízo de outras fontes informativas.

Art. 7º Os órgãos de que trata esta Resolução poderão fixar percentual máximo do orçamento aprovado para “Capacitação de Recursos Humanos” a ser gasto com a participação de servidores em eventos externos que impliquem simultaneamente seu afastamento integral das suas atividades e no pagamento de sua remuneração, das taxas fixadas pela entidade promotora, das diárias e das passagens.

Art. 8º Os órgãos a que se refere o art. 1º desta Resolução, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, deverão regulamentar o seguinte:

I - os critérios para participação de servidores em ações de capacitação, como instrutores/facilitadores e como treinandos;

II - as sanções a que estará sujeito aquele que deixar de participar de evento em que estiver inscrito;

III - os critérios a serem observados na elaboração de relatório de prestação de contas, quando houver participado em evento de que trata o artigo anterior.

Art. 9º Esta Resolução entra em vigor na data de sua Publicação.

PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Ministro NILSON NAVES

Presidente

Publicada no Diário Oficial

Em 03/05/2002 Seção 1 pág. 172 Caderno Eletrônico

ANEXO 2 – RESOLUÇÃO Nº 06, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2005

RESOLUÇÃO Nº 06, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2005.

Institui o Programa de Aperfeiçoamento por Competências no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

A PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, em exercício, no uso de suas atribuições legais e regimentais, tendo em vista o disposto na Resolução nº 261, de 30/04/2002, do Conselho da Justiça Federal, o decidido no Processo Administrativo nº 04.40.00258-3, em sessão do Conselho de Administração de 29/09/04, e considerando:

- a) a necessidade de compatibilizar o desempenho do funcionário e da unidade de trabalho com os objetivos organizacionais,
- b) a exigência de atualização cumulativa e constante no exercício das atribuições;
- c) o impacto do desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais na produtividade e no aproveitamento das potencialidades da organização;
- d) a importância da parceria e co-responsabilidade entre chefias, colaboradores e Área de Recursos Humanos, baseada na comunicação e troca de informações, para o mapeamento das necessidades e a definição de ações de qualificação profissional;
- e) a necessidade da instituição de dispor de um programa de capacitação continuado que lhe viabilize responder com eficiência e agilidade as exigências da sociedade, resolve:

Art. 1º Instituir o Programa de Aperfeiçoamento por Competências (PAC), a fim de consolidar uma política de aprendizado constante para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores integrantes do Tribunal, mediante a capacitação baseada em competências – conhecimentos, habilidades e atitudes –, com foco nos objetivos institucionais.

Art. 2º O levantamento das competências organizacionais será coordenado pela DRH/DISAD, em parceria e co-responsabilidade com as diversas áreas.

Art. 3º Para a consecução dos objetivos do PAC, a DRH/DISAD procederá ao levantamento das lacunas de competência, comparando o conhecimento, habilidades e atitudes do perfil ideal para cada unidade com as características individuais existentes.

Art. 4º Após a consolidação e análise dos dados pesquisados nas unidades, a DRH/DISAD elaborará programações periódicas das atividades de capacitação, que terão como subsídio os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI's).

Art. 5º As atividades de capacitação serão priorizadas, elaboradas e executadas em função do Planejamento Estratégico, das metas definidas pela Alta Administração, de programas especiais e do interesse das unidades.

Art. 6º No que tange a eventos oferecidos por instituições externas, a ação de treinamento e desenvolvimento deverá ser de interesse do Tribunal e diretamente relacionada com as competências da unidade de trabalho, devendo ser observados o interesse da Administração, a dotação orçamentária e a previsão de evento similar neste Tribunal.

§ 1º - Serão priorizados eventos de capacitação que ocorram nesta Capital, a fim de que se reduza o ônus para o Tribunal.

§ 2º - O período de afastamento do servidor para participação nas ações de que trata o caput deste artigo deverá, nos termos do art. 102, inciso IV, da Lei n.º 8.112, de 1990, ser considerado como de efetivo exercício, ensejando apenas a necessidade de complementação da jornada diária de trabalho, quando for o caso.

Art. 7º O monitoramento permanente do PAC e conseqüentes ajustes de formato ou conteúdo são de responsabilidade da DRH/DISAD.

Art. 8º Os casos omissos serão disciplinados pela DRH/DISAD, sob orientação da Presidência do Tribunal.

Art. 9º Os procedimentos e responsabilidades inerentes ao programa ora instituído serão regulamentados através da revisão da IN-40-H-04 - Aperfeiçoamento e Capacitação -, devendo ser observados por todo o Tribunal.

Art. 10 Esta Resolução revoga a Resolução nº 10, de 18/01/02, da Presidência do Tribunal e demais disposições em contrário, e entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.

Desembargadora Federal Marga Inge Barth Tessler
Vice-Presidente no exercício da Presidência
Publicado no BIE 184-02, de 09.02.2005.