

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Cláudia Manoela Prates Chagas

**A Aprendizagem Organizacional no Âmbito do 1º grau de
Jurisdição do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre - RS

2015

Cláudia Manoela Prates Chagas

**A Aprendizagem Organizacional no Âmbito do 1º grau de
Jurisdição do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

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 Gestão Pública.

Professor-orientador: Prof. Dr. Sidnei Rocha de Oliveira

Porto Alegre - RS

2015

Cláudia Manoela Prates Chagas

**A Aprendizagem Organizacional no Âmbito do 1º grau de
Jurisdição do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**

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 Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

Banca Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Professor-orientador:

Agradecimentos

Ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul pela possibilidade de desenvolver a pesquisa no âmbito de minhas atividades profissionais.

Aos colegas da equipe interdisciplinar pelo comprometimento e dedicação na realização das tarefas, contribuindo decisivamente para a realização do trabalho.

Aos juízes-corregedores coordenadores das ações voltadas à formação e desenvolvimento das pessoas no PJRS, pela confiança depositada.

Em especial à colega Mary, pela colaboração decisiva nos momentos de maior dificuldade.

Os homens trazem dentro de si não somente a sua individualidade,
mas a humanidade inteira, com todas as suas possibilidades.

Goethe

Resumo

Esta pesquisa aborda aspectos relacionados ao desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva vivencial, de modo a promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores no 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo analisar ações que promovam a Aprendizagem Organizacional, explorando a coletividade da aprendizagem individual e possíveis barreiras que possam impactar a emanção de aprendizagem do nível individual para o coletivo e para o organizacional. O estudo foi estruturado no método pesquisa-ação e investigou as conexões promovidas pelas ações de aprendizagem entre os servidores em ambiente interativo de aprendizagem, proporcionado pelas Atualizações Multidisciplinares aplicadas aos servidores de 1º grau de jurisdição do PJRS no período de março/2014 a abril/2015, considerando a avaliação de resultados em relação às ações desenvolvidas, entrevistas com equipe interdisciplinar, juízes-corregedores e depoimentos dos servidores participantes, com vias a identificar possível impacto gerado nas pessoas, como possibilidade de entender a realidade e encontrar soluções a possíveis barreiras identificadas. Conclui-se, com indicações de ações voltadas à formação de servidores que, conforme conclusões apontadas pela pesquisa permitem impulsionar a promoção da Aprendizagem Organizacional no PJRS. Dessa forma, acredita-se que este trabalho poderá contribuir com a administração para superar os desafios e expandir as iniciativas inovadoras, como possibilidade de fortalecimento e transformação da própria organização, sinalizando para a continuidade dos estudos em duas possibilidades de pesquisa, uma direcionada aos processos de aprendizagem presentes no desenvolvimento de competências e outra voltada ao estudo das defesas organizacionais no processo de aprendizagem organizacional.

Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional. Coletividade. Interação. Inovação. Conhecimento. Mudança.

ABSTRACT

This research addresses issues related to the development of the organizational learning under the Experiential Perspective, in order to promote the continuous improvement of servants in the first degree of jurisdiction of the judiciary in the state of Rio Grande do Sul, aiming at analyse actions that promote the Experiential Perspective, exploring the collectivity of individual learning and possible barriers that might impact the transfer of learning from the individual to the collective and organizational. The study was structured in the research-action method and investigated the connections promoted by the actions of learning between servants in interactive learning environment, provided by Multidisciplinary Updates applied to servants of the first degree of jurisdiction of PJRS in the period between March/2014 and April/2015, considering the evaluation of results in relation to actions taken, interviews with interdisciplinary team, judge-inspector and statements of the participant servants, about to identify possible impact generated in people, as a possibility to understand the reality and to find solutions to possible barriers identified. It is concluded, with indications of actions aimed at training of servers, that, as indicated by the survey findings, they allow boosting the promotion of Experiential Perspective in PJRS. This way, it is believed that this work will might help to the administration to overcome the challenges and expand innovative initiatives, as a possibility of strengthening and transformation of the organization itself, indicating to the continuation of studies in two research possibilities, one directed at learning processes present in skills development and other dedicated to the study of organizational defences in the organizational learning process.

Keywords: Organizational learning. Collectivity. Interaction. Innovation. Knowledge. Change.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	Justificativa.....	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
2	REVISÃO TEÓRICA.....	12
2.1	O Processo de Aprendizagem Organizacional.....	14
2.1.1	A “Teia” de Aprendizagem nas Organizações.....	15
2.2	O Modelo de Aprendizagem Vivencial.....	21
2.3	Tipos de Aprendizagem.....	23
2.4	O Processo de Produção do Conhecimento “Novo”.....	26
2.5	A Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências.....	28
2.6	Organizações que Aprendem.....	30
3	METODOLOGIA DE TRABALHO.....	33
4	O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e a Formação de Pessoas....	41
4.1	A Formação de Pessoas no PJRS.....	42
4.2	Experiências e Aprendizado.....	44
4.2.1	Consultoria Virtual.....	44
4.2.3	Atualizações Multidisciplinares.....	46
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	49
	CONCLUSÃO.....	65
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE A – Avaliação de Reação 2014.....	72
	APÊNDICE B – Avaliação de Reação e Impacto 2015.....	74
	APÊNDICE C – Enquete Redes Interativas 2015.....	76
	APÊNDICE D – Entrevistas.....	77
	ANEXO A – Projeto Atualização Multidisciplinar.....	80
	ANEXO B – Projeto Consultoria Virtual.....	86
	ANEXO C – Ato Regimental CEAD/PJRS.....	98
	ANEXO D – Comunidades Virtuais Interativas.....	99
	ANEXO E – Resolução 192/2014 – Conselho Nacional de Justiça.....	112
	ANEXO F – Resolução 111/2010 - Conselho Nacional de Justiça.....	122

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a formação e o desenvolvimento das pessoas no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul teve início com o Plano de Gestão pela Qualidade no Judiciário – PGQJ, em 1995. Por meio da institucionalização do Plano, implantou-se Gestão pela Qualidade Total – GQT na organização. A partir de então, iniciou-se um movimento de aproximação entre a Aprendizagem Organizacional e o GQT com vistas à construção da melhoria contínua, voltado à manutenção e eficiência de ações de formação e gestão.

Apesar do avanço promovido por esse processo, a Aprendizagem Organizacional ainda é uma área que carece desenvolvimento e estruturação institucional. Com relação a esse aspecto, tem-se a atuação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ que, por meio da institucionalização do Planejamento Estratégico Nacional, busca nortear as ações dos Tribunais em direção ao desenvolvimento e formação das pessoas. Nessa senda, destaca-se a Resolução 192/2014-CNJ, que regulamenta a política de capacitação de magistrados e servidores com base na Gestão de Pessoas por Competências e a Resolução 111/2010, a qual institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, no âmbito nacional.

Com base nisso, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, por ocasião da elaboração de seu Planejamento Estratégico aprovado em 2010, definiu, como uma das Perspectivas Estratégicas, a promoção do “Aprendizado e Crescimento das Pessoas” onde, dentre outros projetos, elegeu o Aperfeiçoamento Contínuo de Servidores como prioridade de ação.

A partir de então, foi elaborada a Matriz de Capacitação para definição dos cursos, treinamentos e ações voltadas à formação do quadro funcional do 1º grau do PJRS. A linha pedagógica adotada é direcionada para a atualização dos conhecimentos jurídicos e de áreas afins de seus servidores, ministrando-lhes cursos e palestras presenciais e na modalidade de Educação a Distância, que atinam com o desenvolvimento das funções específicas e com o aprimoramento e uniformização das rotinas cartorárias e processos de trabalho.

Nesse contexto, o problema de pesquisa consiste na seguinte indagação: “Como desenvolver a Aprendizagem Organizacional tendo como pressuposto a

promoção do aperfeiçoamento contínuo dos servidores no 1º grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul?”

Assim, se estabelece como objetivo desta pesquisa analisar ações que promovam a Aprendizagem Organizacional tendo como instrumento de sua possibilidade o aperfeiçoamento contínuo dos servidores no 1º grau de jurisdição do TJRS, explorando a expansão da aprendizagem individual para a coletiva e para a organizacional, bem como as possíveis barreiras que possam ser identificadas.

A pesquisa adota a perspectiva vivencial de aprendizagem e será realizada por meio da análise documental, banco de dados do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, análise de ações para formação de servidores nas Unidades Judiciárias da justiça estadual de 1º grau e ainda da avaliação de resultados em relação às ações desenvolvidas e possível impacto gerado nas pessoas, como possibilidade de entender a realidade e encontrar possíveis soluções.

O trabalho estrutura-se da seguinte maneira: O capítulo 1 apresenta o processo de aprendizagem organizacional, desdobramentos e possibilidades. Já o capítulo 2 traz a metodologia de pesquisa adotada e a contextualização da organização Poder Judiciário do Rio Grande do Sul – PJRS no contexto da formação e desenvolvimento das pessoas. Por fim, o Capítulo 3 apresenta a Aprendizagem Organizacional como instrumento de transformação da organização, trazendo iniciativas do PJRS na área de formação de pessoas com foco na perspectiva Aprendizado e Crescimento das Pessoas e análise dos resultados da pesquisa.

Com isso, espera-se que este trabalho contribua para impulsionar a promoção da Aprendizagem Organizacional no TJRS e auxilie os gestores e a administração a superar os desafios e expandir as iniciativas inovadoras, como possibilidade de fortalecimento e transformação da própria organização, contribuindo para novos estudos sobre o tema.

1.1 Justificativa

Justifica-se esta pesquisa pela necessidade de construção de alternativas efetivas que possibilitem ao Poder Judiciário o enfrentamento às demandas da sociedade com vias à entrega de valor público, com qualidade e efetividade, resultantes da interação entre os agentes organizacionais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

No universo das organizações existem várias particularidades em decorrência de sua complexidade. Quando se trata de planejar estratégias deliberativas, faz-se necessária a definição de ações para esse fim.

Por esse motivo, o objetivo desta pesquisa é analisar ações que promovam a Aprendizagem Organizacional tendo como instrumento de sua possibilidade o aperfeiçoamento contínuo dos servidores no 1º grau de jurisdição do TJRS, explorando a expansão da aprendizagem individual para a coletiva e para a organizacional, bem como as possíveis barreiras que possam ser identificadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as ações voltadas à formação dos servidores de 1º grau no TJRS;
- b) Analisar o nível de satisfação dos servidores com o atual formato das ações do processo de aprendizagem;
- c) Identificar como ocorre a expansão da aprendizagem entre os níveis da organização (individual, coletivo e organizacional);
- d) Identificar barreiras que envolvem a transferência de aprendizagem.

2 REVISÃO TEÓRICA

Na atualidade, onde muitos são os desafios vivenciados pelas organizações públicas para atendimento às demandas da sociedade por serviços de qualidade, decorrendo em uma constante preocupação de gestores e servidores, a Aprendizagem Organizacional tem se mostrado como importante alternativa para promoção do conhecimento e em especial na construção e compartilhamento desse conhecimento em todos os níveis da organização, do individual para o coletivo, para o organizacional e também ao interorganizacional (ANTONELLO-2005).

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que a aprendizagem organizacional se apresenta como um caminho de possibilidades, a diversidade de estudos e publicações popularizando o conceito de aprendizagem organizacional nas mais diversas perspectivas e áreas de atuação, pode se converter em um grande risco, considerando-se que a “superexposição é a perda da especificidade de seu próprio conceito” (ANTONELLO, 2011, p.32). Diante disso, a autora propõe uma linha de estudo buscando manter a “energia e a vitalidade que se originam das diversas perspectivas com que o assunto tem sido abordado” de modo a estabelecer uma discussão rica, onde essa diversidade possa ser entendida, sem com isso perder o enfoque principal da aprendizagem.

A partir desse entendimento, a pesquisa abordará a perspectiva vivencial de aprendizagem que considera o “fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições – percepções, atitudes e crenças – são modificadas pela experiência e afetam o comportamento dos indivíduos” (ANTONELLO, 2011, p. 40), explorando conexões com a aprendizagem informal de modo a estabelecer a expansão do conhecimento – fruto do processo de aprendizagem – e entender o processo de geração de conhecimento entre os níveis da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A pesquisa explorou o Método Quadrifásico de Kolbi (KOLBI,1986), que propõe o ciclo de aprendizagem vivencial, estruturado em quatro estágios: experienciação, observação/reflexão, formação de conceitos e ação. Considerou também os ciclos de aprendizagem simples, duplo e triplo (ARGYRIS, 1992; SWIERINGA e WIERDSMA, 1992) para análise da coletividade da aprendizagem individual.

Nesse contexto, a aprendizagem passa a ser entendida nas organizações como “processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação de novos conhecimentos” (ANTONELLO, 2007, p.224), o que conduz à possibilidade da aprendizagem organizacional como estrutura fundamental para promoção do desenvolvimento das pessoas de modo a tornarem-se efetivos colaboradores no processo de construção de melhorias.

Explorando as construções dos teóricos na área da aprendizagem e da promoção do “novo” conhecimento nas organizações, tem-se o entendimento de que, no contexto organizacional, o conhecimento é gerado como resultante da interação contínua e dinâmica estabelecida entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito pela perspectiva das dimensões epistemológica e ontológica, em espiral permanente de transformação interna de conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI,1997).

Relevante também é o caráter sistêmico do processo de capacitação em organizações públicas e, justamente por essa razão, a necessidade de ser constantemente atualizado, caracterizando-se pela mudança de paradigmas. Em relação a isso, tem-se que “a mudança é, fundamentalmente, um processo de aprendizagem” o que conduz ao entendimento de que “os resultados positivos de um processo de mudança tendem a ser proporcionais à amplitude da compreensão do fenômeno” (BERGUE, 2010, p.457).

Nesse sentido, a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que agrega elementos fundamentais para estruturação das organizações, considerando o processo de mudança e desenvolvimento das pessoas, onde destacam-se aspectos relativos à definição de competência como a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir), a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições e na entrega” (RUAS, 2001, p.249).

Em relação ao processo de expansão da aprendizagem do nível individual, coletivo, organizacional, considerou-se também (FLEUTY & FLEURY, 2001) que a competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para organização e valor social para o indivíduo, definindo-se como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, constituindo-se em estrutura fundamental para viabilizar o processo de

efetivação e construção do conhecimento na organização.

2.1 O Processo de Aprendizagem Organizacional

O estudo direcionado à Aprendizagem Organizacional conduz o pesquisador a um universo de publicações numeroso não somente em volume, como também em relação às novas dimensões descortinadas ao tema. Antonello (ANTONELLO, 2005, p.14) traz a necessidade de se “(re)visitar a literatura existente para explicar o seu conceito e suas práticas e adaptá-los às exigências da atual realidade empresarial e gerencial”. A autora sinaliza para a transformação do conceito de Aprendizagem Organizacional no sentido de cobrir vários aspectos do gerenciamento organizacional.

Dentre esses aspectos, o ponto central dos debates estabelecidos pelos estudos desenvolvidos na área, mantém-se em torno das possibilidades de conexão entre a aprendizagem individual e coletiva e, em especial, quanto às possibilidades de relação dessas conexões com a organização, decorrendo em aprendizagem da própria organização (ANTONELLO, 2011).

A possibilidade de aprendizagem pelas organizações conduz à discussão em torno do processo das interações e construções da aprendizagem do nível individual para o coletivo, onde “as organizações, como um conjunto de indivíduos que possuem cargas cognitivas e aprendem, também poderiam passar por um processo de aprendizagem” (ARGYRIS, 1978 *apud* ANTONELLO, 2011, p.121). Segundo a autora, o entendimento de Argyris permanece atual e principal referência, justamente por definir as organizações como expressão dos indivíduos que as compõe e, dessa forma, a organização constitui-se como o “resultado da soma das aprendizagens individuais”.

Diante disso, um aspecto importante a ser analisado está na natureza processual da aprendizagem organizacional, numa alusão à necessidade de contextualização da aprendizagem na organização, entendendo que seu sentido em termos de administração só se daria quando decorresse em mudança, independente da ocorrência de intencionalidade no processo (ANTONELLO, 2005).

Considerando a abrangência que a aprendizagem organizacional assume em diferentes contextos, ao reconhecer sua presença na área do gerenciamento organizacional e, obedecendo aos objetivos deste trabalho, é necessário que inicialmente se estabeleça um estudo abrangente em seus vários aspectos.

Para tanto, foi considerada a classificação feita por Antonello (2005), com base na literatura corrente, focando o estudo da Aprendizagem Organizacional em seis ênfases, a saber: (1) a coletividade da aprendizagem individual, (2) processos-sistema, (3) cultura, (4) gerenciamento do conhecimento, (5) melhoria-contínua e (6) inovação. Nesse contexto, a autora apresenta o processo de Aprendizagem Organizacional como uma “metamorfose” constantemente instigada pelas práticas de aprendizagem nas organizações, estruturadas no que denominou de “teia da aprendizagem nas organizações”, objeto de análise do próximo tópico (ANTONELLO, 2005, p. 16).

2.1.1 A “Teia” de Aprendizagem nas Organizações

A análise que segue tem como base conceitual as conclusões de Antonello (2005) organizadas em seis ênfases principais que propiciam ao pesquisador uma linguagem didática, permitindo a interpretação segura da gênese da aprendizagem organizacional, preservando sua essência e a utilização pelas mais variadas áreas do conhecimento e em diversas interconexões.

A primeira ênfase apresentada pela autora, a **Coletividade da aprendizagem individual** analisa os saberes originados na relação do indivíduo em interação com o grupo, num movimento contínuo de troca e construção de aprendizagem. Refere que a dimensão individual é analisada por vários modelos ao longo do tempo, na busca de tentar explicar o processo de aprendizagem pelo método experimental. Entre esses, destaca-se o ciclo de aprendizagem vivencial, desenvolvido por Kolb (1986), pelo qual a aprendizagem é concebida como um ciclo quadrifásico resultante do experienciar, refletir, pensar e agir que, por ser a base de estudo desta pesquisa, será analisado em tópico específico na sequência do trabalho.

Em relação à ênfase **processos-sistema**, e, seguindo o entendimento de Argyris e Schön (ARGYRIS e SCHÖN, 1978, *apud* ANTONELLO, 2005, p.19), a

aprendizagem organizacional é analisada como processo pelo qual é ofertada experiência às pessoas integrantes da organização, para que desenvolvam suas reflexões tendo como base suas atividades diárias.

Os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias, especialmente quando entram em interação com os outros e com o meio exterior. Os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns. O sistema, em sua globalidade, aprende ao obter *feedback* do ambiente e antecipa mudanças posteriores. (Argyris e Schön, 1978, *apud* Antonello, 2005, p.19).

Por esse entendimento, a organização aprende com as experiências que proporciona a seus servidores por meio dos processos de trabalho. Na mesma senda, ao referir a ação transformadora promovida pelo "*feedback* do ambiente" o autor nos leva a refletir sobre a riqueza que seria disponibilizada às organizações, caso viabilizassem a sistematização dos processos-sistema como forma de previsão de futuros problemas decorrentes dos cenários próprios à organização em suas interações no meio.

No que se refere à ênfase da **Cultura**, tem-se o entendimento de que a cultura seria "algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho" (BERGUE, 2014, p.147), o que nos leva ao entendimento de cultura como uma forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história da organização, emergindo dos interesses e valores das pessoas em constante interação. Na mesma lógica de entendimento, segue-se que todo o funcionário deveria ser considerado um trabalhador de conhecimento, e não apenas considerar que o conhecimento estaria legado aos trabalhadores em função de chefia. Seguindo em Antonello (2005), refere que apenas essa mudança não asseguraria sucesso nas iniciativas da organização. Entende que antes de qualquer outra ação, as organizações deveriam adotar uma cultura de colaboração em equipe como alternativa para evitar o que chamou de "não-treinamento" e do desperdício de recursos, decorrendo em uma ação sem efeito.

Bergue analisa o potencial da aprendizagem organizacional na perspectiva da cultura organizacional como possibilidade de construção de uma "nova tecnologia endógena e coerente com a singularidade da organização", baseada na apreensão

de conhecimentos novos e transformação de valores, com base na teoria de ação – conceitos de aprendizagem em circuito simples e duplo (BERGUE, 2014, p.152). O Circuito simples traz a perspectiva de mudança e correção de ações no nível instrumental, com manutenção de crenças e valores, enquanto o circuito duplo traz em si a necessidade de reflexão e reformulação de normas e valores (ARGYRIS; SCHÖN, 1996 *apud* BERGUE, 2014, p.152). Dessa forma, defende a utilização dos momentos de aprendizagem para efetivo desenvolvimento das pessoas, mobilização em prol da geração de valor público e correto emprego dos recursos públicos (BERGUE, 2014). Para melhor entendimento, os circuitos de aprendizagem serão abordados no tópico 2.3 - Tipos de Aprendizagem.

Nesse contexto, destaca-se o papel fundamental desempenhado pelas equipes na geração de conhecimento para a organização, justamente pelas produções resultantes das interações promovidas no contexto compartilhado, onde os “indivíduos podem interagir e se engajar num constante diálogo. Reúnem suas informações e as examinam a partir de vários ângulos. Mais tarde, integram suas perspectivas individuais numa nova perspectiva coletiva” (NONAKA,1997, p.43). Dentro dessa lógica, tem-se a necessidade de fomentar os momentos de interação entre indivíduos, de modo a formar equipes que possibilitem a geração de novo conhecimento.

Uma alternativa a essa necessidade são as “comunidades de aprendizagem organizacional” apresentadas por Antonello (2005) com vias à concepção das empresas com ênfase na cultura organizacional e na utilização da memória coletiva da própria organização, enriquecida pelas contribuições constantes decorrentes das interações promovidas pelos processos de aprendizagem e intercâmbio de experiências. Esse movimento decorreria do estabelecimento de relações compartilhadas de significados entre os envolvidos. Segundo a autora, esse processo observa três estágios: (1) monitoramento – relativo à observação no ambiente de trabalho; (2) interpretação – relativo à significação dos dados levantados na etapa anterior; (3) aprendizagem, que diferiria da interpretação justamente pelo conceito da ação, constituindo-se, portanto, no processo de colocar teorias cognitivas em ação.

Em relação à ênfase **Gerenciamento do conhecimento**, destaca-se o entendimento de Nonaka (NONAKA & TAKEUCHI,1997) indicando que o caminho

para que as organizações possam obter mais conhecimento seria o de traduzir o conhecimento tácito em explícito, alertando para o fato de que boa parte do conhecimento seria criado pelas gerências intermediárias. Apesar de representar um consenso, o entendimento ainda carece da identificação de estruturas que viabilizem a transferência do conhecimento que está no indivíduo para a organização e como esse conhecimento poderia ser usado pela organização (ANTONELLO, 2005). Considerando a importância desse aspecto para o estudo em curso, será abordado em tópico específico.

Seguindo as reflexões dos autores citados neste tópico, a aprendizagem transita em todos os ambientes e níveis da organização, perpassando por todas as pessoas que integram as organizações, nos mais variados perfis e entendimento da história organizacional, inclusive mantendo-se em boa parte na forma tácita. Nessa abordagem, a aprendizagem organizacional, mesmo em nível básico, precisa recorrer à compreensão, experiência, técnicas e mesmo práticas, que são, em grande parte, inusitadas às organizações. O sucesso que pode decorrer dessas interações e experiências vai depender da habilidade da organização em ver as coisas de forma diferente e da abertura para adoção de novos padrões de comportamento, como decorrência do gerenciamento do conhecimento compartilhado e produzido pelas teias de aprendizagem estabelecidas na organização (ANTONELLO, 2005).

Em relação à ênfase de **foco em melhoria contínua**, tem-se que esse processo estaria muito mais voltado à continuidade do processo do que ao mero resultado e em sintonia estreita com a ideia de Gerenciamento pela Qualidade Total, no sentido de que as organizações coloquem sua energia no conhecimento e atendimento ao cliente num processo de melhoria contínua, observadas as dimensões custo, qualidade e satisfação do cliente (ANTONELLO, 2005).

A relação da melhoria contínua com a aprendizagem organizacional, como já referido em outros momentos, é muito próxima e promove interfaces contínuas num processo de causa e efeito, onde a aprendizagem é um resultado planejado pelo Gerenciamento pela Qualidade. Da mesma forma, a mudança também neste aspecto assume importância e integra o processo, verificando-se à medida que o trabalho é desenvolvido.

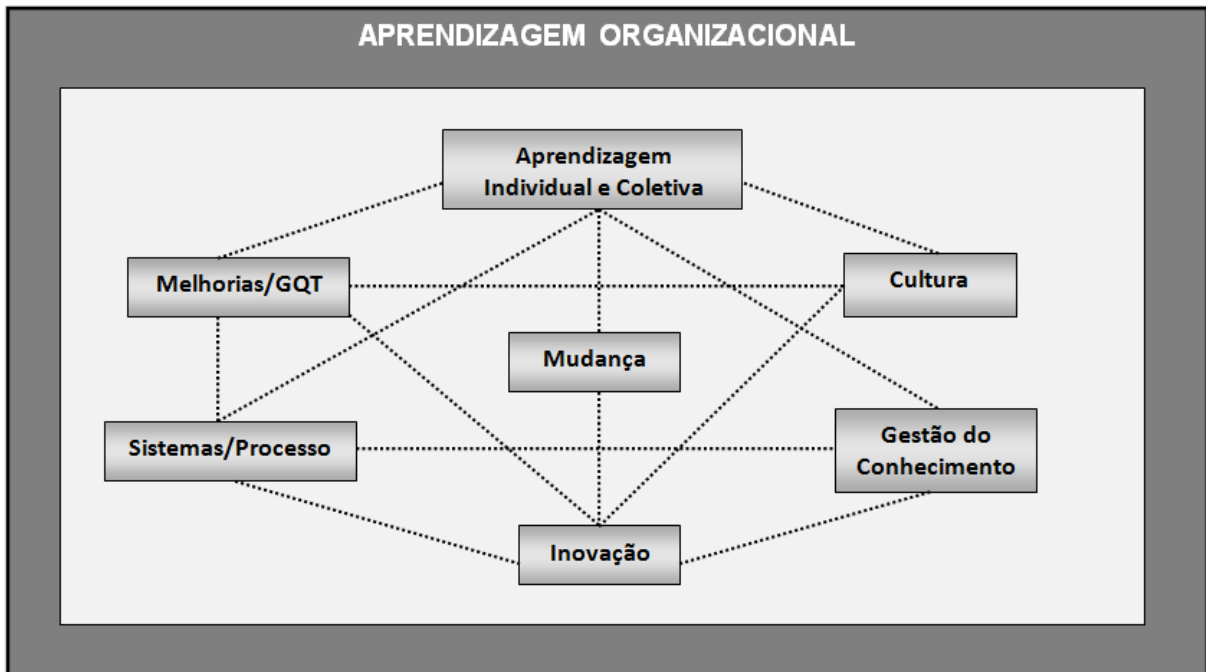
Por fim, mas não menos importante, tem-se a ênfase na **inovação**. Antonello (2005) contextualiza a inovação no cenário das organizações sob o aspecto de que as organizações não podem mais confiar apenas na tradicional competência para a administração de custos e estratégias conhecidas de vantagem competitiva. Tão pouco pode crer que a melhoria contínua seria suficiente para atender as organizações que atuam em mercados dinâmicos e hiperativos, pela forma limitada de criação e mudança. Nesse contexto, a autora insere a inovação como alternativa para direcionamento por um “ponto de vista mais revolucionário” para promover a aprendizagem e a consequente mudança.

De acordo com Nonaka (1997), é importante conhecer os métodos e formas empregadas pelas organizações para criação de produtos, mas essencial mesmo é entender como as organizações criam o novo conhecimento que possibilita a criação inovadora, sendo esse o “segredo do sucesso” dessas empresas, uma vez que “o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional”. Dessa forma, afirma que o desafio das organizações seria o de “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros” de modo a impulsionar o ciclo de inovação continuada na organização (NONKA & TAKEUCHI, 1997, p.29,30).

Dessa reflexão, depreende-se a forte ligação entre a inovação e a aprendizagem, onde a inovação compreenderia o processo de geração de ideias que poderiam decorrer na produção de conhecimento e, ao mesmo tempo, a geração de conhecimento decorrer em aprendizagem. Logo, um ciclo que se repete constante e ascendentemente quando disparado pelas organizações geradoras de conhecimento.

O esquema proposto por Antonello (2005) facilita o entendimento das ênfases abordadas e proporciona a visualização das conexões estabelecidas:

FIGURA 1: A Teia de Aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de AO.



FONTE: A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. (ANTONELLO, 2005, p.17).

Diante do estudo desenvolvido por Antonello e, em face da ampla conceitualização em que se insere a aprendizagem organizacional e as diversas dimensões que pode assumir, prepondera o consenso quanto ao seu “caráter de nova competência coletiva, que dá à organização a possibilidade de resolver os problemas” (Antonello, 2005, p.27) que decorre na concepção conceitual:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo, de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

A partir de então, a aprendizagem organizacional passa a ser reconhecida como uma das bases da melhoria contínua, que deve ter as pessoas no centro dos processos, inseridas em suas atividades diárias e comprometidas com os objetivos estratégicos. Neste contexto, a mudança organizacional é premente e ocorre paulatinamente, através de educação continuada (BERGUE, 2014).

Com essa análise, o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional começa a se delinear mais claramente e se torna passível de entendimento no contexto das organizações, tornando possível observar as conexões que se estabelecem constantemente entre uma ênfase e outra, no processo contínuo de desenvolvimento das pessoas e de aprendizagem da própria organização, mantendo no centro de todo o processo o foco na mudança.

2.2 O Modelo de Aprendizagem Vivencial

A partir das reflexões estabelecidas, torna-se possível analisar o processo de aprendizagem, sob a perspectiva vivencial, baseada no Ciclo Quadrifásico de Kolb (1997), base estruturante da pesquisa desenvolvida (Figura 2).

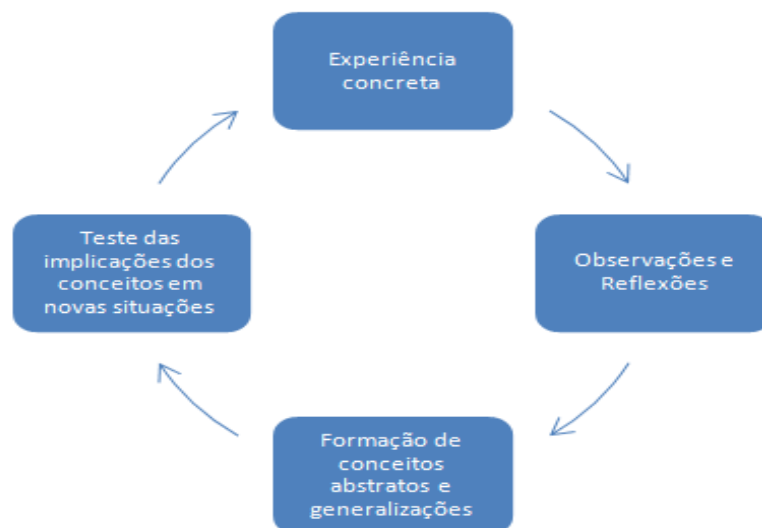
O diferencial da abordagem apresentada pelos estudos de Kolb está no fato de colocar a experiência do indivíduo em destaque no processo de aprendizagem, sendo esse o aspecto que “diferencia essa abordagem de outras teorias cognitivas do processo de aprendizagem – como a experiência se traduz em conceitos, os quais, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências” (KOLB,1997, p.322).

O Ciclo Quadrifásico representado na Figura 2 apresenta a **experiência concreta** como elemento desencadeador do processo de aprendizagem, que proporcionará a assimilação da experiência em **observações e reflexões**, as quais permitirão a abstração reflexionante, a adaptação manifesta pela **formação de conceitos e generalizações** que decorrerão na compreensão, fruto da **testagem das implicações dos novos conceitos em novas situações**, num constante ciclo de construção da aprendizagem por meio de vivências. A efetivação do processo de aprendizado descrito prescinde de habilidades específicas:

Para o efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades – *experiência concreta* (EC), *observação reflexiva* (OR), *conceituação abstrata* (CA) e *experimentação ativa* (EA). Isto é, eles precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA). (KOLB,1997, p.322).

O próprio autor refere-se à complexidade que, em primeira instância, possa parecer revestido o processo “(...) será que alguém consegue se tornar perito em todas essas habilidades?”, para logo em seguida justificar suas reflexões como forma de alerta para a necessidade de uma análise atenta e profunda do modelo de aprendizagem quadrifásico, justamente pela exigência de “habilidades diametralmente opostas” o que leva o aprendiz a um constante desenvolvimento de habilidades de acordo com a situação de aprendizagem que se apresente nas interações a que estiver submetido (KOLB, 1997, p.322). Essa relação torna-se mais clara ao observarmos a figura proposta pelo autor:

FIGURA 2: Modelo de Aprendizagem Vivencial.



FONTE: Adaptado de Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial (KOLB,1997, p.323).

A par dessa reflexão, o autor discorre sobre a relação estreita entre duas dimensões básicas, quais sejam: a experiência concreta com a conceituação abstrata – onde a observação direta leva à compreensão do fenômeno - e a experimentação ativa com a experimentação reflexiva – representando uma equilibrção do processo estabelecido impulsionador para a nova ação. Aspecto importante e destacado por representar uma das dialéticas do processo de aprendizagem “tensão entre testar ativamente as implicações das próprias hipóteses e interpretar refletidamente os dados já coletados” (KOLB, 1997, p.324).

Completando o modelo, Kolb propõe o Inventário de Estilo de Aprendizagem, o qual possibilita mensurar o grau de ênfase que cada indivíduo atribui à experiência vivenciada, seja ela experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata ou experimentação ativa. A análise do estilo de aprendizagem proporciona o entendimento acerca da forma pela qual os indivíduos lidam com as experiências e, por conseguinte, com as mudanças e desafios propostos.

O modelo vivencial de aprendizagem traz contribuições importantes para a análise do processo pelo qual a aprendizagem se processa no indivíduo, o qual é colocado no centro de todo o processo, senhor de experiências, percepções, análises, introspecções e construções reflexivas a partir de suas possibilidades de entendimento que, pelo próprio processo, ampliam-se, desenvolvem-se novas habilidades, apuram-se outras já existentes no indivíduo e nesse laboratório individual, a aprendizagem se constrói.

Pode-se sintetizar com o entendimento de que “o modelo combina espontaneidade, sentimentos e *insights* profundos dos indivíduos com a possibilidade de pensamento racional e reflexão” (ANTONELLO, 2011, p.143). A autora destaca ainda a manutenção da “crença humanista” no desenvolvimento do indivíduo sob a perspectiva experiencial, reconhecendo-lhe capacidade de crescimento e aprendizagem, uma vez que a aprendizagem depende da ressignificação de conceitos pelo indivíduo como fruto da avaliação que faz em relação à experiência vivenciada.

2.3 Tipos de Aprendizagem

Corroborando com as reflexões desenvolvidas acerca do modelo vivencial, temos a valiosa contribuição proposta pelos Circuitos de Aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1992; SWIERINGA e WIERDSMA, 1997), que serão objeto de análise deste tópico.

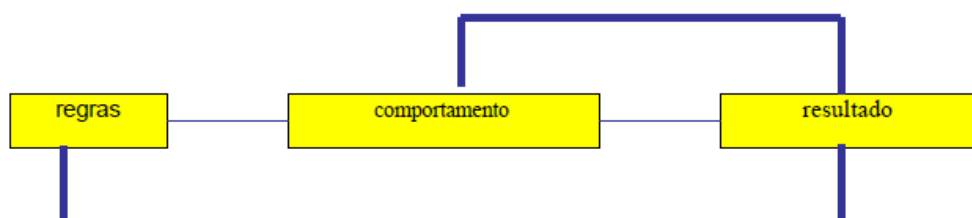
O trabalho de Argyris e Schön no desenvolvimento do circuito simples e duplo de aprendizagem e a Teoria da Ação trazem subsídios importantes para auxiliar a compreensão em torno da aprendizagem como forma de desenvolver novos conhecimentos e, em decorrência, mudar padrões e procedimentos.

O circuito simples de aprendizagem oportuniza a resolução dos problemas visíveis, decorrentes de procedimentos e reproduções de práticas rotineiras. Já o circuito duplo implica em refletir sobre as razões pelas quais as ações são praticadas e “alterar valores fundamentais que governam as ações (...) significa aprender uma nova teoria aplicada” (ARGYRIS, 1992, p.112,114). A referência se faz importante para entender o processo de desenvolvimento da aprendizagem no indivíduo com vias à análise das interações decorrentes na coletividade de indivíduos que integram as organizações em relações diárias de construção do conhecimento. Nesse sentido, o circuito simples estaria limitado à transformação das “estratégias ou pressupostos que as informam, o circuito duplo requer a reflexão sobre os valores da teoria em uso” (BERGUE, 2010, p.455).

Seguindo a análise, Bergue destaca ainda o desdobramento da Teoria da Ação em duas formas distintas: “Teoria Esposada, usada ou expressada para explicar ou justificar um dado padrão de ação (atividade) e a Teoria em Uso, que reflete a Teoria da Ação que está implícita no desempenho daquele padrão de atividade” (ARGYRIS e SCHÖN *apud* BERGUE, 2010, p.455).

Seguindo esse entendimento, tem-se que o ciclo simples de aprendizagem proporciona a gerenciamento de resultados, eis que voltada à correção de desvios nas atividades e desenvolvido no nível das regras da organização. Já o ciclo duplo estaria mais afeto ao gerenciamento a partir da aprendizagem organizacional, uma vez que desenvolvido no nível dos *insights*, questionando as regras, suas variantes determinantes que estão no nível do conhecimento coletivo (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997:43,44).

FIGURA 4: Ciclos de aprendizagem organizacional.



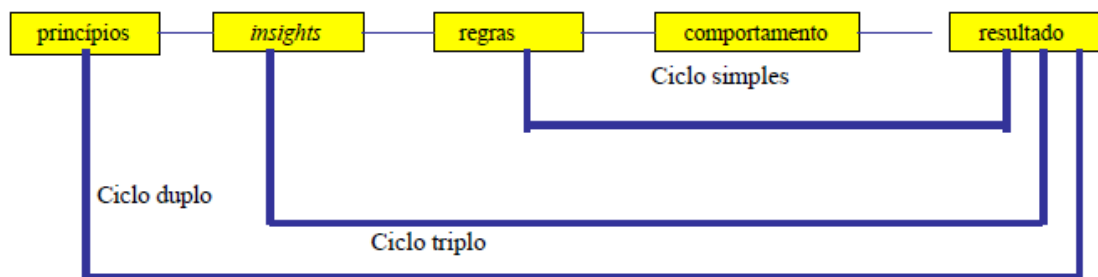
FONTE: Adaptado de *La Organización que aprende*. (SWIERINGA & WIERDSMA, 1997).

Swieringa e Wierdsma apresentam o Circuito Triplo da Aprendizagem como o desenvolvimento de novos princípios que permitiriam à organização passar a outros

estágios evolutivos. Por conta disso, entendem que as organizações que aprendem têm como característica serem criadas e transformadas pelas pessoas que as integram. São capazes de reconhecer seus problemas por si mesmas, analisá-los e aprender com eles, mas para isso precisam promover a interação entre os saberes individuais, possibilitando conexões que perpassem todos os níveis da organização, salientando que uma organização composta por competências individuais, não necessariamente o será no nível coletivo (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997).

Nesse contexto, retomam o modelo vivencial de Kolb, afirmando que as organizações que efetivamente aprendem são aquelas que reconhecem o caráter cíclico do processo de aprendizagem “*El aprendizaje en el nivel organizacional es un proceso cíclico, que se repite una y otra vez, y que consiste en hacer, reflexionar, pensar y decidir*”¹ (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.47).

FIGURA 5: Ciclos de aprendizagem organizacional.



FONTE: Adaptado de Swieringa e Wierdsma (1997).

Dessa forma, o processo de aprendizagem individual pode ser reproduzido no nível coletivo e assim, e somente assim, a aprendizagem coletiva se traduzirá em mudança no comportamento organizacional, “*El aprendizaje colectivo significa cambio organizacional*”² (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.47), logo, mudança de valores, evolução e transformação da organização pelas pessoas que a integram.

¹ “a aprendizagem em nível organizacional é um processo cíclico, que se repete e que consiste em fazer, refletir, pensar e decidir”. (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.47).

² “A aprendizagem coletiva significa mudança organizacional” (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997:47).

2.4 A Aprendizagem Organizacional e a Produção do Conhecimento “Novo”

A abordagem da relação entre a aprendizagem organizacional e a produção de conhecimento será desenvolvida em Nonaka e Takeuchi (1997), considerando-se as dimensões epistemológica e ontológica da produção do conhecimento organizacional, com vias a entender as interações decorrentes e a possibilidade de que esse processo possa contribuir para identificar a ocorrência de expansão de conhecimento e eventuais barreiras.

A **dimensão epistemológica** da criação do conhecimento ocorre pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento tácito configura-se no conhecimento “pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado”, já o conhecimento explícito caracteriza-se por ser o “conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65).

Os autores esclarecem que conhecimento tácito e explícito não são isolados, pelo contrário, mantém-se em interação constante por meio das “trocas nas atividades criativas dos seres humanos”, movimento fruto de um processo social estabelecido entre os indivíduos, responsável por promover a conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67). Essa conversão obedece a quatro estágios:

(1) conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.68).

Definem a fase de **socialização** como um “processo de compartilhamento de experiências” o que é comumente observado em workshops e atividades externas às empresas de modo a promover experiências compartilhadas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67)

A **externalização** é definida como “processo de articulação do conhecimento tácito em explícito” e, como o próprio termo indica, essa etapa promove a expressão do conhecimento que “está” no indivíduo para o exterior e para isso o uso de metáforas, hipóteses, modelos e analogias, segundo os autores, é recorrente. Pelo

caráter pessoal da externalização, podem ocorrer “lacunas” no entendimento das traduções, decorrendo em “reflexões e interação entre os indivíduos” (NONAKA e TAKEUCHI,1997).

A **combinação** caracteriza-se por ser um “processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Nesse estágio, as “trocas” se efetivam por meio de “documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada” (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.75).

Por fim, apresentam a **internalização** como “processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito, intimamente relacionado ao aprender fazendo”. Nessa etapa o processo de conversão, ao mesmo tempo em que é concluído, também se reinicia, dando origem a uma nova “espiral” de produção de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI,1997).

Em relação à **dimensão ontológica** “o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional”, mantendo-se em interação mútua e contínua. Nessa dimensão e em decorrência do fator “tempo introduzido como terceira dimensão” a impactar o processo interacional, os autores desenvolveram processo para criação do conhecimento organizacional, composto por cinco fases: “compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.03).

A Aprendizagem na dimensão ontológica do conhecimento onde o “conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em nível de grupo e em nível organizacional”, mantendo-se a interação contínua entre níveis traz também a perspectiva do fortalecimento da base do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.103). Nesse aspecto, a inovação apresenta-se como fonte do conhecimento, tendo início no nível individual, constituindo-se num processo constante de transformação interna do conhecimento organizacional.

Ainda em relação à dimensão ontológica, os autores descrevem a geração de outra espiral em casos de explicitação e compartilhamento do conhecimento entre equipes, refletindo no todo da empresa e até mesmo em organizações. Essa referência também é desenvolvida por Antonello ao identificar quatro níveis de complexidade, quais sejam “níveis individual, equipe/grupal, inter-áreas e organizacional produzindo impacto no desenvolvimento da aprendizagem

organizacional” ao analisar os processos de interação e geração de novo conhecimento desenvolvido com base em situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais e organizacionais (ANTONELLO, 2007, p.241).

Os estudos desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997), comungados por Antonello (2007) conduzem ao entendimento de que a promoção da aprendizagem organizacional perpassa, necessariamente, pelo aprendizado individual, fomentado por experiências propiciadas pelas situações-problema, enriquecidas pela interação, investigação sob o olhar sistêmico e organizacional, que permeia a identificação das lacunas entre o esperado e o resultado das ações presentes. A partir dessa reflexão, o conhecimento organizacional passa a ser entendido como uma criação coletiva, que prescinde da iniciativa do indivíduo e sua interação com seu grupo de trabalho. Sob esse ponto de vista, a aprendizagem organizacional é, de certo modo, a socialização da aprendizagem individual dentro da organização, de modo que “o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional valioso para a empresa” (NONAKA, 1997, p.30).

Das inflexões trazidas pelos autores, tem-se que o processo de inovação está centrado nas ações do indivíduo, a partir do qual se dispara a ação de movimento, de estímulo, de incentivo, de modificação e até mesmo de bloqueio que podem tanto promover quanto suspender a inovação nas organizações.

2.5 A Aprendizagem no Desenvolvimento de Competências

As reflexões proporcionadas pelos temas desenvolvidos na primeira parte deste trabalho demonstram que, apesar da diversidade de autores e áreas de desenvolvimento acerca do tema, os princípios norteadores do processo conduzem ao entendimento de que a “aprendizagem é o processo pelo qual cria-se conhecimento por meio da transformação da experiência” (ANTONELLO, 2010, p.54). A autora faz alusão à necessidade de traduzir as experiências em práticas, o que, de certa forma, oportunizaria uma nova experientiação, reiniciando o ciclo de aprendizagem, como já abordado em Kolb. Tal situação reafirma entendimentos já

apresentados em relação à necessidade de se estudar a aprendizagem organizacional enquanto processo:

Vista como um todo, a aprendizagem descrita trata-se de um processo contínuo de responder às diversas demandas pessoais e ambientais dos indivíduos, que surgem da interação entre experiência, conceituação, reflexão e ação, constituindo um ciclo – embora não necessariamente fechado, ordenado e sequencial –, mas mais bem expresso pela noção de espiral, acompanhado pelo desenvolvimento de uma competência. (...) evidencia-se a ideia de que a aprendizagem é um processo de natureza social, emancipatória, tácita que envolve a representação interna do indivíduo (autoconhecimento, interesse e motivação em aprender) e sua ação social (conhecimento do outro), viabilizando o desenvolvimento de suas competências”(ANTONELLO, 2010, p.56).

Os processos de aprendizagem, além de valorar a tendência à mudança contínua nas organizações, também podem unir níveis diferentes de análise nos níveis individual, grupal e organizacional, proporcionando o desenvolvimento e a aprendizagem da organização enquanto ente formado por pessoas estimuladas à refletir, pensar, decidir e agir (ARGYRIS, 1992; SWIERINGA, 1992).

Nesse sentido, é imprescindível que as organizações compreendam que as competências necessárias para que as pessoas se tornem agentes efetivos no processo de aprendizagem não são desenvolvidas, sequer ampliadas apenas com a mera ampliação dos recursos e capacitações disponibilizados. Os recursos disponibilizados precisam ser aplicados, testados em processos de interação entre as pessoas e o seu meio (ANTONELLO, 2011).

Seguindo por essa senda e, com base nas reflexões até então apresentadas, tem-se que a estruturação das organizações que primam pelo desenvolvimento das pessoas, precisa considerar a definição de competência como a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir), a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições e na entrega” (RUAS, 2001, p.249). Comungando com esse entendimento, Antonello salienta que “aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação ou renovação do conhecimento ou das competências” (ANTONELLO, 2011, p.146).

Interagindo nesse processo contínuo de aprendizagem no contexto inerentemente social de relações estabelecidas pelas pessoas, “o indivíduo se torna apto a envolver-se em novas atividades e funções e para adquirir novos

conhecimentos” (ANTONELLO, 2011, p.147). Esse processo resulta na geração valor econômico para organização e valor social para o indivíduo, definindo-se como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, constituindo-se em estrutura fundamental para viabilizar o processo de efetivação e expansão do conhecimento na organização (FLEURY E FLEURY, 2001).

Dessa forma, a mudança organizacional se torna perceptível quando os procedimentos organizacionais começam a ser feitos de forma diferenciada, como resultado do processo desencadeado pela aprendizagem coletiva impactando no comportamento e na aprendizagem da própria organização. Para tanto, seria importante prosseguir os estudos em uma nova pesquisa que explorasse os processos de aprendizagem presentes no desenvolvimento de competências.

2.6 Organizações que Aprendem

Ao desenvolver a tese relativa à aprendizagem em terceiro ciclo, Swieringa e Wierdsma referem-se às organizações que aprendem como sendo aquelas que se desenvolvem, categorizando o desenvolvimento como o “conceito chave para as organizações que aprendem”. Referem os autores que o atingimento do desenvolvimento requer potencial para aprender de maneira coletiva no nível mais alto e difícil: a aprendizagem em circuito triplo, no nível dos princípios (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.78).

Considerando a importância dessa afirmação para a concepção de organizações onde a aprendizagem se torne dinâmica constante e estruturante, a questão que se apresenta é a de como promover esse movimento nas organizações tradicionais, denominadas pelos autores “prescritivas” – organizações que apresentam grandes dificuldades em lidar com a mudança, optando por constantes reorganizações em lugar de repensar e promover mudanças. Nessas organizações, os processos de reorganização (planejamento) e de mudança de comportamento são considerados separadamente, dando-se maior enfoque ao primeiro, desconsiderando toda a complexidade do segundo, razão pela qual, os autores

concluem que as resistências à mudança, nessas organizações, acabam sendo muito mais intensas (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997).

O caminho indicado pelos autores conduz as organizações ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional baseada na ação. Entendem que a aprendizagem pode acontecer em qualquer momento onde a situação atual esteja em desacordo com a situação desejada. Dessa forma, os processos de aprendizagem deveriam ser orientados pelos problemas existentes ou previstos pela organização e pelas pessoas que a integram, uma vez que a aprendizagem ocorre durante o trabalho. Os problemas assumem papel de indicadores de mudanças necessárias à organização. Da mesma forma, a partir da análise dos problemas levantados, torna-se possível identificar as pessoas que precisam participar do processo de aprendizagem que, seja pela sua competência ou incumbência, estão relacionadas ao processo de solução dos problemas (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997). Nesse aspecto, observa-se a relação estreita do entendimento dos autores com o modelo vivencial de Kolb, ao concluírem que em uma organização que aprende, pensar e agir não estão separados, mas sim ligados pelo refletir e decidir (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997).

A formação de pessoas assume papel de grande relevância na organização, como condutor do processo. Estruturas tradicionais de capacitação e treinamentos que priorizem a separação de pessoas pela função que exercem, mantendo o foco na capacitação de grupos responsáveis pela atividade fim em cursos meramente operacionais e de execução de atividades se restringem ao circuito simples de aprendizagem. Da mesma forma, cursos para chefias afastados da prática também se manteriam no circuito simples como aprimoramento de conhecimento apenas, com áridas possibilidades de impacto organizacional, considerando-se que, para atingir pelo menos o circuito duplo, os cursos precisariam oportunizar situações relacionadas a problemas reais e práticas que levassem a *insights*. (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997).

Por essas razões, um processo de formação de pessoas que objetive promover o fortalecimento da organização precisa estar direcionado ao desenvolvimento das pessoas em todos os níveis e de forma interativa, integrando as ações de aprendizagem e capacitação em um mesmo programa, cujo objetivo seja o de “formar e ajudar a refletir” (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.101).

A relação inter-áreas é outro aspecto importante abordado pelos autores para a efetivação de organizações que aprendem. Nessas, a relação entre os setores precisa ser horizontal, dinâmica e constante, sendo que as diferenças e a própria divisão estabelecida pela organização em setores é vista como riqueza para promoção da cooperação e interação e não como uma barreira ou risco para a identidade dos setores. Nesses termos, a aprendizagem está orientada a desenvolver nas pessoas o potencial para “aprender a aprender” e a base desse processo está no autoconhecimento, no “saber como e porque se aprende e se deseja aprender”. Os autores entendem que ao desconsiderar essa máxima, as organizações estariam colocando todo o processo de aprendizagem em risco, aumentando a dimensão dos problemas que acabariam decorrendo em crises (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.82).

Em relação aos conflitos que naturalmente decorreriam desse processo horizontal e participativo, os autores os definem como instrumentos para promoção do debate consciente e contínuo a respeito das regras, *insights* e princípios. Nesse ambiente, as pessoas se motivariam a “seguir aprendendo nos três níveis”, sustentando a filosofia desse tipo de organização, para a qual “as pessoas que as integram são dotadas de valor e comprometimento para assumir a responsabilidade sobre seu próprio funcionamento com relação aos outros, esperando o mesmo dos demais e da própria organização”. (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997, p.85).

Dessa forma, tem-se que essas seriam as grandes diferenças das organizações que aprendem em relação às demais: organizações orientadas a habilidades e valores promovidos pelas pessoas que as integram. (SWIERINGA e WIERDSMA, 1997). Nisso estaria a razão pela qual, apesar das dificuldades de efetivar um processo de aprendizagem em terceiro ciclo, as organizações se manteriam nesse processo pelo desejo de continuar sendo uma organização que aprende, de continuar aprendendo e buscando no debate a chave para a identidade da organização.

3 METODOLOGIA DE TRABALHO

O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo, desenvolvido no método de pesquisa-ação, de abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizado pela simultaneidade do exercício da pesquisa à ação participante sobre a realidade objeto da investigação, de modo que pesquisador e atores envolvidos assumem co-responsabilidades, sendo complementares no processo investigatório (LIMA, 2008).

A contribuição mais enfática desse método de pesquisa é a possibilidade de explicar aspectos da realidade, possibilitando o “agir/intervir sobre ela”, uma vez que proporciona a investigação, compreensão da realidade, experimentação, avaliação e aperfeiçoamento de alternativas em situações reais. Considerando esse processo, quando aplicado a organizações, o método de pesquisa-ação é reconhecido como singular na promoção da aprendizagem organizacional (LIMA, 2008, p.38).

A estruturação de uma pesquisa-ação precisa considerar aspectos fundamentais para viabilização de resultados que permitam uma análise efetiva dos processos estudados, justamente pela complexidade e singularidade que caracterizam o processo investigatório desencadeado por esse método de pesquisa, tais como (1) definição e perfil da organização alvo da pesquisa, (2) fase preparatória com discussões e formação de equipe interdisciplinar, (3) estruturação da fase de coleta de dados, (4) fase de ação, (5) avaliação de resultados e (6) fase final de resgate de conhecimento formulado (LIMA, 2008). Seguindo as orientações da autora e o método definido para a pesquisa, relacionamos os principais aspectos observados pelo pesquisador ao aplicar o método de pesquisa-ação no presente trabalho:

O (1) **grupo social objeto de estudo** é composto pelos servidores lotados no 1º grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJRS. Dentre as características organizacionais necessárias à aplicação do método, destaca-se o favorecimento da gestão democrática de caráter participativo, o interesse no autoconhecimento e a possibilidade de adotar as experiências desencadeadas pela pesquisa em sua estrutura, reconhecendo-a como uma oportunidade de promoção de mudança e tomada de decisões baseadas na

participação de seus colaboradores. Essas características se fazem presente no perfil do PJRS, pelo caráter participativo implementado desde a instituição do Plano de Gestão pela Qualidade ao Planejamento Estratégico – vide Capítulo IV Contextualização.

Outro aspecto observado pela pesquisa-ação é o emprego de (2) **pesquisa exploratória** e formação de **equipe interdisciplinar** para atuação nas etapas de concepção e execução do projeto de pesquisa com seus respectivos coordenadores. Condição atendida pela pesquisa com a formação da equipe interdisciplinar integrada pelos instrutores das diferentes áreas de atuação e formação de servidores – Crime, Cível, Infância e Juventude, Oficiais de Justiça e Gestão Judiciária – pelos juízes-corregedores coordenadores da área de formação de servidores de 1º grau e pela Coordenadora do CEAD – Centro de Educação a Distância.

O trabalho da equipe considera a observação das ações em formação de servidores no período de fevereiro/2014 a abril/2015. As interações entre pesquisadora, equipe e representantes da organização – Corregedor-Geral da Justiça³ - se dá por meio do compartilhamento de experiências e impressões extraídas das manifestações colhidas dos servidores a cada edição da Atualização Multidisciplinar realizada de modo a comprovar a proposta implementada e proceder às adequações/correções necessárias. As interações são presenciais, em reuniões periódicas mensais e durante a realização de cada edição da Atualização Multidisciplinar.

Da mesma forma, verifica-se a responsabilidade pela formulação do projeto decorrente da pesquisa, de modo que a cada etapa realizada ocorre a análise de ações e reação dos servidores e validação pela coordenação - CGJ. Para tanto, é imprescindível a atuação da equipe interdisciplinar como suporte à pesquisadora nas etapas de concepção, execução do projeto e diagnóstico com base em discussões orientadas que levam à identificação de problemas analisados pela pesquisa, elaboração de quadro teórico de referência de modo a viabilizar a condução metodológica do projeto, definição de estratégias metodológicas com vias ao

³ Corregedor-Geral da Justiça: responsável pela coordenação de todas as ações desenvolvidas no âmbito do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário.

atingimento dos objetivos e execução do projeto, Essas impressões serão exploradas na pesquisa por meio da análise de entrevistas realizadas com a equipe.

Para a (3) **estruturação da fase de coleta de dados** a pesquisa foi formulada com base na investigação de ações desenvolvidas no âmbito do 1º grau de jurisdição do TJRS para formação de servidores, com objetivo de estabelecer interpretações baseadas no quadro teórico de referencial elaborado, as quais fundamentarão as proposições resultantes da pesquisa. As ações analisadas foram as seguintes: (1) Consultorias Virtuais e (2) Atualizações Multidisciplinares - 1ª fase presencial desenvolvida durante o Encontro Regional de Servidores ERS e 2ª fase a distância desenvolvida no ambiente virtual CEAD/PJRS -, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do trabalho desenvolvido.

A população de estudo é composta por servidores ocupantes das seguintes funções: escrivães, oficiais ajudantes, oficiais escreventes, oficiais de justiça, auxiliares de serviços gerais, distribuidores-contadores, assessores de magistrados e secretários de magistrados, do quadro funcional de servidores ativos no 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário e quatro turmas de servidores novos capacitados em 2015 – 03 turmas de oficiais escreventes e 01 turma de oficiais de justiça - em fase de estágio preparatório para ingresso ao PJRS.

A escolha por essa população-alvo específica se justifica diante da proposta deste trabalho, isto é, de investigar nas iniciativas voltadas à formação dos servidores de 1º grau no PJRS, a ocorrência de transferência de aprendizagem e identificação de possíveis barreiras que possam envolver o processo de transferência de aprendizagem entre os níveis da organização (individual, coletivo e organizacional).

Optou-se por amostra composta por:

(a) Cento e cinco (105) servidores (equipes normalmente formadas por 05 servidores de cartório e 02 de gabinete), participante do Projeto de Consultoria Virtual desenvolvido no período de abril a setembro/2013, constituindo-se na iniciativa que deu origem à estruturação do projeto denominado Atualização Multidisciplinar para os servidores do 1º grau de jurisdição do TJRS;

(b) mil trezentos e trinta e um (1331) servidores submetidos à capacitação por meio de Atualização Multidisciplinar realizada pelo PJRS no período de março/2014 a abril/2015;

(c) noventa e seis (96) servidores novos em estágio preparatório para ingresso ao TJRS, formados em 2015.

Quanto aos meios, foram empregados o (a) questionário, a (b) observação direta e participante, (c) entrevistas espontâneas com integrantes da equipe interdisciplinar juízes-corregedores coordenadores da formação de servidores de 1º grau do TJRS, juiz-corregedor coordenador da formação de magistrados e Corregedor-Geral da Justiça, (d) registro de depoimentos de servidores e magistrados, (e) pesquisa bibliográfica e a análise documental pertinente à aprendizagem organizacional desenvolvidas no curso das ações realizadas durante a pesquisa.

Em relação à análise e tabulação dos dados, empregou-se a abordagem quantitativa associada a cada um dos itens do questionário que, por sua vez, medirá a reação dos pesquisados em relação às ações desenvolvidas, associada à abordagem qualitativa no que se refere à percepção dos pesquisados em relação às ações desenvolvidas em comparação com o seu ambiente, identificadas por meio da observação, depoimentos e entrevistas.

A pesquisa tem como base de análise os depoimentos, avaliações de reação e de desempenho aplicadas nos servidores participantes das Atualizações Multidisciplinares e Consultorias Virtuais, bem como entrevistas realizadas com a equipe responsável pela coordenação e execução das ações relativas à Atualização Multidisciplinar, com vias à confecção de planilhas constando dados estatísticos relativos à avaliação das ações realizadas que viabilizarão a identificação e entendimento de aspectos significativos do problema em estudo, bem como avaliar iniciativas implementadas, constituindo-se no ponto de partida deste trabalho.

Em relação ao uso do **Questionário**, foi empregado para:

(1) avaliação de reação às ações relativas às Atualizações Multidisciplinares, fase presencial realizadas em 2014, composto de 05 perguntas fechadas, disponibilizado diretamente ao universo da amostra de 1060 servidores do quadro

funcional ativo do 1º grau de jurisdição do PJRS, submetidos às Atualizações Multidisciplinares;

(2) avaliação de reação e de impacto às ações relativas às Atualizações Multidisciplinares 2014, fase presencial, disponibilizado diretamente aos servidores, composta de sete perguntas fechadas – cinco para reação e duas para impacto - ao universo da amostra de duzentos e setenta e um servidores do quadro funcional ativo do 1º grau de jurisdição do PJRS submetido às Atualizações Multidisciplinares em 2015;

(3) enquete para levantamento de interesse na participação de redes interativas virtuais no âmbito do PJRS, composta de 02 questões pontuais – aplicada aos (a) 96 servidores participantes do estágio preparatório para ingresso ao PJRS em 2015 e (b) aos 270 servidores ativos participantes das Atualizações Multidisciplinares realizadas em 2015;

(4) avaliação de aproveitamento da 2ª fase da Atualização Multidisciplinar (à distância);

(5) manifestação dos servidores sobre o curso, registradas espontaneamente na plataforma NAVI no período de março/2014 a dezembro/2015;

De uma maneira geral, as questões propostas objetivam identificar a ocorrência de interação nas relações promovidas por meio das atividades proposta aos servidores com vias a identificar a ocorrência de transferência de aprendizagem nos níveis individual, coletivo e organizacional. Da mesma forma, procura-se identificar eventuais barreiras que possam interferir no processo de transferência de aprendizagem.

Em relação à **Observação direta**, o procedimento foi desenvolvido pela pesquisadora durante as 11 edições das Atualizações Multidisciplinares realizadas em 2014/2015 e nas 04 turmas de servidores em Estágio Preparatório, onde atuou como instrutora no Módulo Gestão Judiciária, em apresentação institucional e na assessoria à coordenação das ações desenvolvidas pela Corregedoria-Geral da Justiça. No projeto Consultoria Virtual, a observação da pesquisadora se deu tanto na execução quanto na coordenação do projeto. A observação direta possibilitou a identificação das ações passíveis de atender os objetivos e a necessidade de alteração de estratégias formuladoras do projeto, bem como a identificação dos

processos de ressignificação expressos pelos servidores durante as atividades e interações de dinâmicas em grupo.

As **Entrevistas** foram realizadas com magistrados que atuam nas Atualizações Multidisciplinares como palestrantes – apresentação cases reais desenvolvidos em suas Unidades Judiciárias -, com a equipe interdisciplinar, com os juízes-corregedores – coordenadores da área de formação a servidores, coordenador da área de formação a magistrados, secretário executivo do Plano de Gestão pela Qualidade no Judiciário - e Corregedor-Geral da Justiça, por meio de contato direto e questões estruturadas. Permitiram a identificação da transferência do conhecimento individual e coletivo à organização, por meio da replicação das estratégias aplicadas aos servidores, também aos magistrados.

Os **Depoimentos** foram colhidos junto aos servidores durante as Atualizações Multidisciplinares em 2014/2015 e com magistrados participantes de Cursos de Atualização a Magistrados realizados em 2014 por meio de gravações em vídeo durante as edições realizadas e por meio de emails encaminhados à pesquisadora e à coordenação dos cursos. A exemplo das entrevistas, permitiram identificar a interação promovida pelas atividades e as reflexões e práticas desenvolvidas pelos participantes em decorrência da experiência vivenciada nos grupos. Além disso, possibilitou investigar possível multiplicação dessas experiências e reflexões e práticas junto às equipes nas Unidades Judiciárias, logo, a ocorrência da transferência do conhecimento individual para o coletivo.

As atividades propostas aos grupos consistiram em experiências promovidas pelas dinâmicas de grupo onde foram desenvolvidas e analisadas situações reais do cotidiano, estimulando reflexões, construções e mudança de procedimentos e posturas em relação ao grupo - mudança de comportamento replicada, em alguns casos relatados, às equipes locais no retorno dos cursos, o que configurou a multiplicação do conhecimento nos três níveis investigados.

Seguindo as exigências estabelecidas pelo método de pesquisa-ação, segue-se a relação às (e) **Pesquisas Bibliográficas e Documentais**. Foi analisada a proposta metodológica do Centro de Educação a Distância do TJRS, os Planos de Curso estruturantes das Atualizações Multidisciplinares, a proposta para Política de Capacitação e Formação de Servidores do TJRS, os Atos do Poder Judiciário regulamentando as atividades de formação de servidores e estruturação da

educação a distância e demais regulamentações do TJRS, Resoluções 192 e 111 do CNJ, com vias a investigar a previsão de ações e estruturas que promovam a participação e o compartilhamento de vivências, pertinentes à aprendizagem organizacional desenvolvidas no curso das ações desta pesquisa.

Na sequência, o método de pesquisa-ação estabelece a realização da (4) **Fase de Ação**, caracterizada pela “elaboração, proposição e negociação de ações de intervenção na organização, apoiadas pela interpretação e análise dos materiais coletados e tratados” na forma de ações-piloto (LIMA, 2008, p.39). Nesse aspecto, o conhecimento decorrente do processo de aprendizagem organizacional desencadeado pela pesquisa resultou na formulação dos seguintes projetos encaminhados à administração:

- (a) **Projeto-Piloto para Comunidades Interativas para Acompanhamento aos Oficiais de Justiça** – acompanhamento das ações práticas na Unidade Judiciária/Comarca de atuação do oficial de justiça por meio de Comunidades Interativas desenvolvidas em plataforma virtual disponibilizada pelo CEAD/PJRS, sob a coordenação dos instrutores e integrantes da equipe interdisciplinar, disponibilizada aos servidores logo após a capacitação presencial – Estágio Preparatório;
- (b) **Projeto-Piloto Comunidades Interativas de Acompanhamento aos Magistrados** ingressos no PJRS/2014 - Magistrados ao assumir no PJRS são submetidos a curso de formação de acordo com o regramento do CNJ e ENFAM, com atividades presenciais teóricas e atividades práticas que podem ser acompanhadas a distância. Na sequência, assumem a jurisdição em Unidade Judiciária – titulares ou em jurisdição compartilhada – momento em que passam a ser acompanhados pela Corregedoria-Geral da Justiça. Nessa fase, passam a integrar a Comunidade Interativa de Acompanhamento a Magistrados, ambiente virtual onde são lançadas questões-problema para análise, reflexão, debate e indicação de ações. A partir do processo experiencial desenvolvido, os professores – magistrados ativos no PJRS com formação em Administração Judiciária ou experiência na área e servidores integrantes da equipe interdisciplinar com atuação na Atualização Multidisciplinar e na Comunidade Interativa a Oficiais de Justiça – fazem as orientações e estimulam a interação de

práticas e iniciativas. A aprendizagem se dá com base em práticas, valorando dúvidas, conflitos e iniciativas inovadoras. As ações são desenvolvidas em plataforma virtual disponibilizada pelo CEAD/PJRS, sob a coordenação dos instrutores e integrantes da equipe interdisciplinar;

- (c) **Institucionalização do formato de capacitação e formação de servidores de 1º grau** no formato interativo, vivencial e prático estruturado pela Atualização Multidisciplinar, objeto desta pesquisa.

Por fim, o método de pesquisa-ação estabelece a fase de **(5) Avaliação de Resultados** e eventuais correções dos planos de ação, possibilita a adoção pela organização das ações propostas com ou sem a participação do pesquisador e a fase final de **(6) Resgate de Conhecimento Formulado**, também a aplicação do conhecimento, possibilitando o desencadear de um novo processo investigatório. Ambas as fases serão analisadas no Capítulo IV deste trabalho, com análise dos resultados e encaminhamentos pela organização.

4. O PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL E A FORMAÇÃO DE PESSOAS

Neste capítulo será apresentado o contexto da formação de pessoas no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul - PJRS, considerando que o objetivo da pesquisa é analisar ações que possibilitem o desenvolvimento da aprendizagem organizacional no âmbito do 1º grau de jurisdição do PJRS. Inicialmente, necessário se faz conhecer a Missão da instituição que tem por fundamento de “perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantido na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo”, convertendo-se na missão de todos aqueles que integram o PJRS. Mesmo destaque é conferido à Visão⁴ do PJRS, pela qual a organização declara sua decisão de tornar-se uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

Em consonância com a definição da Missão e Visão e também para atingir os preceitos de sua Missão e construir estruturas que possibilitem o atingimento da Visão, em 1995, o Poder Judiciário implantou o Gerenciamento pela Qualidade Total - GQT, por meio da institucionalização do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário – PGQJ, trazendo à organização alternativas para a construção de um modelo de gestão, baseado no GQT e na Aprendizagem Organizacional (BIANCAMANO, 1999, p. 189). O processo desencadeado em 1995 foi um marco na história da gestão no Poder Judiciário, mas como bem referiu Biancamano, prescindia de ações que promovessem a aprendizagem da organização como um todo.

Nessa senda, tem-se a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional, com vias à projeção de futuro, norteado pelas Resoluções do CNJ⁵, cuja estratégia para o desenvolvimento contínuo dos quadros funcionais do Poder Judiciário traduz-

⁴ Visão PJRS: “A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever”.

⁵ A partir da publicação da Resolução nº 70, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário (publicada no DOU, Seção 1, em 24/3/2009, p. 89-91 e alterada pela Emenda nº 01 à Resolução CNJ nº 70/2009, publicada no DJ e nº 70/2010, em 20/04/2010, p. 2-3), o Conselho Nacional de Justiça - CNJ instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional.

se por meio da edição da Resolução nº 111/2010 (Anexo E), que institui o Centro Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud, reconhecendo o “desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores como medida essencial à execução do planejamento estratégico nacional e um dos objetivos estratégicos a ser alcançados pelo Poder Judiciário, a teor da Resolução 70/CNJ” – e da Resolução nº 192/2014 (Anexo F), que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, traz em seu bojo o conceito de competências.

Em atendimento às determinações estabelecidas pelas Resoluções citadas, o PJRS institui o Centro de Educação a Distância CEAD/PJRS, pelo Provimento nº 01/2011, responsável pelo desenvolvimento e execução da educação continuada a distância no PJRS. Dessa forma, a Educação a Distância passa a ser reconhecida como instrumento e meio fundamental à promoção da interação entre as pessoas no processo de aprendizagem, abrangendo 1º e 2º graus de jurisdição do PJRS (Anexo C). A partir de então, a educação a distância assume papel importante na promoção de possibilidades para desenvolvimento de processos interativos de aprendizagem e na disseminação da idéia de redes interativas para capacitação e debates, unindo as pessoas de forma dinâmica.

4.1 A Formação de Pessoas no PJRS

A formação de servidores no âmbito do 1º grau de jurisdição do PJRS é de competência da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ), nos moldes do *caput* do artigo 50 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça, que lhe confere atribuições para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelo primeiro grau de jurisdição, inserindo-se a atividade judicante e as atividades cartorárias desenvolvidas pelo corpo de servidores do PJRS.

A linha pedagógica para desenvolvimento de seu quadro funcional é direcionada para a atualização dos conhecimentos jurídicos e de áreas afins de seus servidores, ministrando-lhes cursos e palestras presenciais e na modalidade de Educação a Distância, que atinam com o desenvolvimento de suas específicas funções e com o aprimoramento e uniformização das rotinas cartorárias e processos

de trabalho, com foco voltado para a motivação, à diminuição de erros e preocupação com a prestação de serviços de qualidade. As atividades são desenvolvidas com base em programação anual de cursos destinados à capacitação dos servidores, sob a supervisão de um Juiz-Corregedor. A execução dos cursos se dá por instrutores internos – servidores capacitados para atividade – em cursos organizados pela CGJ, CEAD e em parceria com a Escola da Magistratura AJURIS.

A definição de treinamentos e áreas a serem abordadas é definida com base na Matriz de Capacitação para cursos e formação de servidores de 1º grau, estabelecendo critérios para que todos os servidores sejam submetidos ao processo de capacitação, com intervalos mínimos de dois anos.

A Matriz de Capacitação consiste em ferramenta para o desenvolvimento das competências definidas por necessidades estratégicas, identificadas no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, relacionando as competências necessárias à realização de atividades pertinentes a cada cargo/função dos servidores aos eventos de capacitação já realizados e programados, visando ao desenvolvimento e manutenção das competências. A Matriz de Capacitação é integrada pela matriz de competências, matriz de cursos fundamentais por cargo/função e matriz de desenvolvimento por servidor. A matriz da capacitação integra a Política de Capacitação de Servidores do PJRS, elaborada em 2014 seguindo a linha estabelecida pela Resolução 192/2014-CNJ, atualmente está em análise pela CGJ. Constitui-se em instrumento norteador das ações voltadas à formação e desenvolvimento dos servidores, em relação direta com o Planejamento Estratégico e, em especial, com o projeto estratégico que permeia este estudo, Aprimoramento da Capacitação dos Servidores de 1º grau.

Por fim, cabe registrar a inclusão no Planejamento Estratégico do PJRS, quinquênio 2015/2020, do projeto Estruturação do Centro de Formação e Capacitação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul e Potencialização da Educação a Distância, pela Portaria nº 012/2015 - Presidência, que prevê a reunião da formação de servidores do 1º e 2º graus do PJRS, estabelecendo a unificação das ações para formação de pessoas no PJRS.

4.2 Experiências e Aprendizado

Como apresentado no contexto histórico desta pesquisa, o PJRS, ao longo dos últimos anos, desenvolveu ações voltadas ao crescimento e desenvolvimento das pessoas, mesmo que em alguns momentos essas tenham sofrido algumas interrupções, como bem pontuado por Biancamano (1999) ao alertar para os riscos em relação ao esvaziamento dos processos por aterem-se apenas à mudança de métodos.

O movimento promovido pela organização com base nas iniciativas, algumas com êxito, outras com percalços, associado à formação de equipes em busca de conhecimento agregador e a abertura promovida pela administração às proposições voltadas ao incremento do processo de aprendizagem, apresentadas pela equipe responsável pela formação de servidores do 1º grau de jurisdição, resultou nas experiências e iniciativas que serão analisadas na sequência desta pesquisa, com vias a identificar aspectos ligados à aprendizagem organizacional que possam atender aos objetivos propostos.

4.2.1 Consultoria Virtual

O projeto de Consultorias Virtuais⁶ surgiu como alternativa ao atendimento às Unidades Judiciárias de 1º Grau do TJRS para a promoção de assessoramento a magistrados e servidores na elaboração de estratégias e planos de melhoria que viabilizassem a modernização da gestão e a celeridade com base no planejamento, reduzindo tempo de atendimento e despesas com deslocamento de consultores pelas diferentes Comarcas.

As ações desenvolvidas objetivam atender à demanda crescente de suporte em processos de efetivação do sistema de gestão em implantação nas diferentes Unidades Judiciárias (UJs), proveniente da Corregedoria-Geral da Justiça e das próprias Unidades Jurisdicionais de 1º grau. Servem também como instrumento para fidelização das Unidades, cujo atendimento tenha encerrado há mais de 06 meses.

⁶ Em razão de ter atingido aos resultados propostos o trabalho foi apresentado na XII Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade, em Manaus/2013.

O projeto foi concebido em relação direta com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário do RS, - aumento da Celeridade Processual, Modernização da Gestão, Elevação da Capacidade de Realização das Pessoas e Redução de Despesas, conforme detalhamento relacionado no Anexo B.

A proposta didático-pedagógica foi implementada no ambiente virtual NAVI/PJRS⁷, nas atividades de Consultoria. A Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade e a Coordenação do CEAD elaboraram o planejamento da Consultoria Virtual de três etapas: (1) Preparatória: levantamento de dados, observação, estabelecimento dos objetivos e estratégias; (2) Consultoria: interpretação dos dados e estabelecimento de conexão com o contexto de inserção da Unidade Judiciária, discussão de situações-problema, levantamento de hipóteses, interação, análise e encaminhamento de soluções, como fim de promover um acordo para cumprimento das metas estabelecidas pelas equipes, dentro do ambiente virtual, envolvendo servidores da Unidade e os Consultores⁸; (3) Acompanhamento: aplicação da aprendizagem por ambos os agrupamentos – servidores nas Unidades Judiciárias no desenvolvimento de estratégias e planos; da equipe de consultores no acompanhamento e análise dos resultados do trabalho -. Todo esse processo se desenvolve com a troca de informações compartilhadas no sistema informatizado, que permite a manutenção de um histórico das ações realizadas pelas equipes, disponível a ambos os agrupamentos como fonte de pesquisa e aprendizado constante.

A Consultoria Virtual constituiu-se em projeto de sucesso na formação dos servidores, comprovando a necessidade de estabelecimento de interações como base do processo de aprendizagem e a possibilidade de explorar a educação a distância para promoção da interação entre as pessoas, atingindo os objetivos estabelecidos, o que lhe conferiu possibilidades plenas para replicação. Por essa razão, constituiu-se na base de conhecimento e experiências que fundamentou a apresentação do projeto-piloto Atualização Multidisciplinar, objeto de estudo desta pesquisa e apresentado na sequência.

⁷ NAVI/PJRS – Plataforma de aprendizagem virtual do Poder Judiciário, desenvolvida em parceria com a UFRGS. Sob a coordenação do Centro de Educação a Distância do PJRS – CEAD.

⁸ Servidores do quadro do TJRS, com capacitação em gestão e dedicação exclusiva à formação de equipes (magistrados e servidores) em processos de trabalho envolvendo gestão judiciária.

4.2.2 Atualização Multidisciplinar

A Atualização Multidisciplinar é uma iniciativa desenvolvida pela Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade e pelo CEAD/PJRS, em parceria com a CGJ, que nasce da necessidade de alcançar maior eficácia nas atividades judiciárias e potencializar as atividades de servidores de 1º grau em suas diversas funções. É concebida com base na experiência adquirida com o projeto Consultoria Virtual associada aos recursos possibilitados pelos Encontros Regionais de Servidores modalidade de imersão, desenvolvido anualmente pela CGJ nas nove regionais do estado. O projeto se desenvolve em dois momentos integrados em ações - Anexo A -, a saber:

Primeiro Momento – Presencial: desenvolvido durante três dias.

No primeiro dia é apresentada a estrutura de organização para as atividades, a proposta metodológica e um estudo de caso – apresentado por um magistrado - desenvolvido com base na interação entre equipes em uma das Unidades Judiciárias do PJRS com resultados positivos.

No segundo dia, realizam-se os estudos de caso, onde os trabalhos são realizados em grupos de no máximo 10 (dez) pessoas, observado o critério da multidisciplinariedade⁹ (funções e cargos distintos). Com isso, pretende-se estabelecer o debate e a interação entre os servidores, observando-se as seguintes etapas: (1) distribuição de estudos de caso que retratam situações-problema vivenciadas nas atividades rotineiras dos servidores aos grupos. Cada estudo de caso é analisado por dois grupos separadamente; (2) os grupos analisam a situação-problema, identificam possíveis problemas, analisam causas, refletem e definem ações possíveis para correção dos erros identificados. Instrutor apenas orienta discussão sem intervir no processo; (3) ao final da análise, cada grupo identifica os pontos de melhoria que são necessárias a partir dos problemas analisados; (4) grupos compartilham com o grande grupo os estudos de caso e as reflexões, dúvidas remanescentes e soluções do pequeno grupo; (5) Instrutor, após compartilhamento por todos os grupos, apresenta os problemas de cada estudo de

⁹ Multidisciplinariedade – enfoca a reunião de servidores de funções e cargos distintos, envolvendo servidores com atuação em gabinetes de magistrados, cartórios e serventias judiciais e oficiais de justiça responsáveis pela cumprimento de atividades externas.

caso, com as respectivas orientações, destacando as iniciativas apresentadas pelos grupos.

A partir da avaliação e interação promovida pela equipe interdisciplinar responsável pelo acompanhamento do projeto, a partir de 2015, foi promovida alteração no formato original da fase presencial, passando-se à (1) formação de grupos observando as mesmas funções, (2) que analisam a resenha dos pontos de melhoria definidos no dia anterior nos grupos de funções diversas, (3) definem quais seriam os prioritários, (4) indicam os pontos de melhoria com os quais se comprometem implementar em suas Unidades Judiciárias a partir do evento, e por fim (5) apresentam ao grande grupo os pontos de melhoria que representam o comprometimento para com a Unidade Judiciária. Esses pontos de melhoria são explorados no Módulo Gestão, desenvolvido na segunda etapa (EAD).

A atividade traz em si forte potencial de experiências, compartilhamento de dificuldades e elaboração de significados que conduzam a soluções para situações-problema comuns aos grupos de estudo, com comprometimento em relação à implementação de ações definidas por eles como prioritárias. Os estudos de caso são apresentados no formato de histórias em quadrinhos de modo a romper a formalidade característica dos ambientes de trabalho – em especial no Poder Judiciário – e também estabelecer um clima informal e descontraído, que favorece a interação. Além disso, todos os participantes ficam imersos em hotel, onde são realizadas as atividades. Os momentos de interação e troca se dão tanto durante o curso quanto nos intervalos, onde são realizadas atividades de integração e convivência. O encerramento da primeira fase se dá com a definição de Pontos de Melhoria pelos grupos, os quais são objeto de análise na 2ª fase (EAD), momento em que serão implementados nas Unidades Judiciárias como exercício de aplicação e continuidade ao processo de aprendizagem iniciado na fase presencial.

Segundo Momento – EAD: inicia-se na semana seguinte à atividade presencial. Momento de formação e aprofundamento em conteúdos baseados em situações-problema propostas no momento presencial e também outras que possam ter surgido da discussão promovida no momento presencial. Para desenvolvimento dos conteúdos, são explorados recursos visuais e didáticos adequados ao meio utilizado, fazendo-se a indicação de textos de apoio e material complementar que permitam o aprofundamento do estudo individual e em grupos. A participação dos

servidores ao Curso se dá por meio da interação nos ambientes desenvolvidos pela Equipe de instrutores, sob a orientação do CEAD.

O curso estabelece avaliação por desempenho e frequência mínima de 75% para atividades desenvolvidas em ambos os momentos – Presencial e EAD. Os critérios de avaliação podem ser verificados no anexo, mas levam em consideração, além da produção individual, a interação desenvolvida por meio de fóruns, aulas interativas, estudo de caso no momento presencial e na EAD, quando é desenvolvido por meio das comunidades virtuais de aprendizagem. Considerando-se a importância da Interação entre os servidores – entre si e com a organização – o curso valora as atividades que estabelecem debates, interpretações e interação direta entre os participantes – em ambas as fases.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE TRABALHO

A análise e discussão dos resultados obtidos pela pesquisa-ação será desenvolvida, considerando as ações do Poder Judiciário para formação de seus servidores no âmbito do 1º grau de jurisdição, explorando a expansão da aprendizagem individual para a coletiva e para a organizacional, bem como as possíveis barreiras que possam ser identificadas.

Considerando-se a amplitude das manifestações colhidas durante as 10 edições das Atualizações Multidisciplinares realizadas no período de 14 meses compreendido pela de pesquisa (fevereiro/2014 a abril/2015) e do projeto-piloto Consultoria Virtual, a aprendizagem organizacional pode ser percebida por diversos ângulos e situações manifestadas por reflexões externalizadas, *insights* individuais e coletivos, compartilhamento e discussão de hipóteses, manifestação de dúvidas, receios e comprometimento com o novo, situações que são exploradas no tópico 4.2 Atualizações Multidisciplinares, projeto que constitui o objeto central da presente da pesquisa.

A análise dos resultados auferidos com as onze edições das Atualizações Multidisciplinares desenvolvidas proporcionou observar resultados com alusão às teias de aprendizagem proposta por Antonello (2005), à transferência de conhecimento entre os níveis individual/coletivo/organizacional e ao método de Kolb (1986), pelo qual a aprendizagem é concebida como um “ciclo quadrifásico” resultante do experienciar, refletir, pensar e agir.

Em segunda análise, a pesquisa considerou as (2) **avaliações de reação** à 1ª Fase das Atualizações Multidisciplinares – fase presencial. Dos 1.060 servidores convocados, a pesquisa obteve uma média de 950 respostas, percentual de 89%.

AVALIAÇÃO REAÇÃO									
ATUALIZAÇÃO MULTIDISCIPLINAR - FASE PRESENCIAL									
Indicadores	MS		S		RS		NS		Total
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
1) O formato do Encontro Regional de Servidores - ERS satisfaz sua expectativa?	530	46,13	529	46,04	84	7,31	6	0,52	1149
2) O evento favoreceu a troca de idéias / experiências?	458	50,05	403	44,04	47	5,14	7	0,77	915
3) A carga horária atende à nova proposta?	305	31,90	516	53,97	115	12,03	20	2,09	956
4) A análise dos Cases e as orientações passadas pelo(s) instrutor(es) contribuíram para o seu aperfeiçoamento?	379	43,22	405	46,18	81	9,24	12	1,37	877
5) O desenvolvimento dos conteúdos pelo EAD como forma de ampliar, discutir e aprofundar o conhecimento dos assuntos tratados durante o ERS será importante para o seu trabalho no cartório?	288	33,76	436	51,11	97	11,37	32	3,75	853

FONTE: Arquivos de Avaliações de Cursos Servidores – CGJ/PJRS.

Pela análise da questão número um, 92% dos servidores responderam ao quesito Muito Satisfeito/Satisfeito, indicando que o formato de curso de formação oferecido atendeu às expectativas destes.

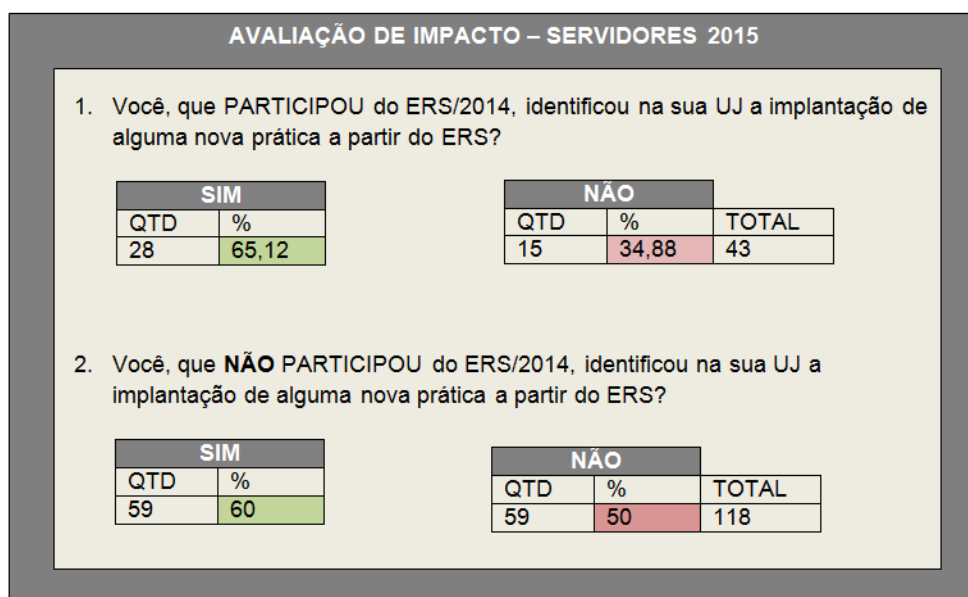
Em relação à questão número dois, 92% das respostas indicaram Muito Satisfeito/Satisfeito, resultado que indica que o curso proporcionou a troca de experiências, o que leva ao entendimento de que ocorreu a conversão do conhecimento tácito em explícito, com indicação de possibilidades para a transmissão do conhecimento individual para o coletivo e produção de novo conhecimento como fruto das interações estabelecidas.

Em relação à questão número três, 85% das respostas indicaram Muito Satisfeito/Satisfeito, indicando que o tempo disponibilizado para as interações estabelecidas, tanto em ambiente de curso – carga horária de 16h – quanto em ambiente informal de convivência – jantares, cafés, atividades externas como jogos e apresentações artísticas – atendeu bem às necessidades, denotando a ocorrência de ambiente social favorável às trocas necessárias para conversão de conhecimento tácito em explícito (NONAKA e TAKEUCHI,1997).

Em relação às questões número quatro e cinco foram propostas a partir da segunda edição do evento em 2014, por essa razão observa-se uma redução no percentual de respostas.

A questão número quatro aborda aspecto ligado à prática, proporcionada pela análise das situações-problema que estimulam a interação. O resultado indicado pelos servidores é positivo, 89% das respostas indicaram Muito Satisfeito/Satisfeito, representando uma das dialéticas do processo de aprendizagem “tensão entre testar ativamente as implicações das próprias hipóteses e interpretar refletidamente os dados já coletados” (KOLB, 1997, p.324).

Por fim, a questão número cinco aborda a modalidade de educação a distância para desenvolvimento da segunda etapa da Atualização Multidisciplinar. Considerando que 84% das respostas indicaram Muito Satisfeito/Satisfeito, a pesquisa indica que os servidores estão abertos às atividades em ambiente interativo de aprendizagem, explorando chats e comunidades virtuais, além de outras ferramentas e recursos elencados no tópico específico.



FONTE: Arquivos de Avaliações de Cursos Servidores – CGJ/PJRS.

Avaliação de impacto respondida pelos cento e sessenta e um (161) servidores, do total de duzentos e setenta e um (271) servidores submetidos às Atualizações Multidisciplinares – Fase Presencial, em 2015, para que se manifestassem em relação à percepção de mudança ou implementação de práticas inovadoras em suas Unidades Judiciárias e/ou Comarcas, em decorrência da participação na Atualização Multidisciplinar/2014.

Os resultados mostram que o impacto foi percebido em número bem mais significativo pelos servidores que não participaram do evento em 2014 do que pelos que participaram. Essa situação pode ser explicada pelo revezamento entre os servidores para participação nas atividades de formação, estabelecido pela matriz da capacitação do PJRS, de modo que num período de dois anos, parcela significativa dos servidores tenha sido capacitada. Por essa razão, a grande maioria dos servidores que respondeu a pesquisa não participou do evento em 2014.

Seguindo essa análise, o resultado informado pela questão nº 02 é positivo, uma vez que, dos servidores que não participaram do evento, 50% percebeu mudança na sua Unidade Judiciária e/ou comarca, geradas pela participação de seus colegas no evento. Dessa forma, indica a ocorrência de expansão e compartilhamento do conhecimento pela multiplicação das experiências entre os grupos.

ENQUETE - REDES INTERATIVAS PJRS SERVIDORES NOVOS 2015				
Questões	SIM		NÃO	
	QTD	%	QTD	%
1) Você considera importante a construção de REDES INTERATIVAS no PJRS?	87	100,00	0	0,00

FONTE: Enquete elaborada pela pesquisadora.

Questões	DEBATES		CONVIVÊNCIA		CAPACITAÇÃO		OUTROS		Total
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
2) Qual seria a área de seu maior interesse para participar, em uma Rede Interativa no âmbito interno do PJRS?	47	30,92	24	15,79	81	53,29	0	0,00	152

FONTE: Enquete elaborada pela pesquisadora.

Em relação à possibilidade de estabelecimento de Redes Interativas de Capacitação para servidores, foi realizada enquete com servidores participantes de Estágio Preparatório e Atualização Multidisciplinar.

Em relação às respostas colhidos na enquete realizada com os noventa e seis servidores novos participantes do curso de Estágio Preparatório, realizados em 2015. Os resultados mostram que 100% dos novos servidores teriam interesse em

participar de Redes Interativas promovidas pelo PJRS. Desses, 53% demonstraram interesse em Redes para capacitação e 30% para debates, apenas 15% teria interesse em redes de convivência.

A análise dos resultados indica a receptividade desses servidores ao acompanhamento virtual durante o período dos primeiros seis meses de atuação nas Unidades Judiciárias. Dessa forma, poderiam ser acompanhados, após o curso preparatório presencial, por meio de comunidades interativas virtuais, promovendo a capacitação, atualização e debates em torno de questões-problema observadas pela organização.

A mesma enquete foi aplicada aos servidores efetivos do PJRS, participantes das duas edições das Atualizações Multidisciplinares realizadas em 2015. Foram cento e cinquenta e cinco respostas, num total de duzentos e setenta e um servidores participantes.

ENQUETE - REDES INTERATIVAS PJRS SERVIDORES ATIVOS 2015				
Questões	SIM		NÃO	
	QTD	%	QTD	%
1) Você considera importante a construção de REDES INTERATIVAS no PJRS?	153	98,71	2	1,29

FONTE: Enquete elaborada pela pesquisadora.

Questões	DEBATES		CONVIVÊNCIA		CAPACITAÇÃO		OUTROS		Total
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
2) Qual seria a área de seu maior interesse para participar, em uma Rede Interativa no âmbito interno do PJRS?	48	21,82	32	14,55	137	62,27	3	1,36	220

FONTE: Enquete elaborada pela pesquisadora.

Os resultados demonstram a boa aceitação das redes interativas pelos servidores efetivos, considerando que 98% demonstraram interesse em participar de uma rede interativa no PJRS, sendo que maioria representada por 62% dos servidores teria interesse em participar de redes voltadas à capacitação, o que mais uma vez demonstra a abertura dos servidores em explorar recursos interativos que possibilitem o diálogo e orientações de forma contínua e dinâmica, quebrando com crenças comumente referidas em relação a possíveis resistências dos servidores

mais antigos à tecnologia e aos recursos inovadores para formação e atualização funcional. Além disso, o estabelecimento de redes interativas poderia contribuir para o desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria da gestão da Unidade Judiciária, as quais permeiam todas as ações de formação de servidores.

Os resultados foram considerados positivos, sendo que 99% servidores manifestaram interesse em participar de uma Rede Interativa no PJRS. A maioria dos respondentes manifestou interesse em participar de redes interativas para capacitação, o que reforça a proposta da pesquisa em estabelecer ambientes interativos de aprendizagem como alternativa para proporcionar comunicação e a cooperação entre servidores de todo o estado, constituindo-se em importante instrumento para a promoção do aperfeiçoamento contínuo dos servidores.

Os (1) **depoimentos** colhidos com diversos servidores durante o evento foram analisados e reproduzidos os que sintetizaram as manifestações expressas pelos demais. O depoimento nº 1 demonstra com clareza o processo de interação estabelecido, a compartilhamento do conhecimento Inter níveis, a sensação de confiança e segurança na participação, abertura para o novo e a visão sistêmica de modo que o servidor se vê no todo organizacional e em condições de construir esse todo por meio do conhecimento que desenvolve em interação com os demais:

“Estou participando nesse formato pela primeira vez, já tendo participado anteriormente nos formatos antigos. Vi uma grande melhoria, justamente no sentido de a gente dividir as nossas experiências não somente com os colegas de mesma função, que era o que acontecia muito nos outros cursos. Dessa vez, estamos **compartilhando com outros colegas, de outras funções, mesmos problemas**. Eu acho que o principal sentimento que fica desse novo formato de curso, é que a gente fica com a impressão, que é a correta, de que estamos jogando no mesmo time e não em times opostos. Hoje, **neste curso, a gente mostra que estamos jogando no mesmo time, com um objetivo** comum de que o resultado final tem que ser uma conquista de todos nós” (Depoimento nº 01: Oficiala de Justiça, participante AM/2014).

No depoimento nº 2 o processo de aprendizagem se mostra nas interações e na possibilidade de multiplicação do conhecimento com os servidores que não participaram do evento, dando início à construção de uma rede de aprendizagem onde o gestor tem a responsabilidade de impulsionar a “criação de conhecimento dotado de propósito” (NONAKA, 1997, p.40). No depoimento em análise, o servidor é o gestor de uma Unidade Judiciária onde será replicado o conhecimento

compartilhado. Além disso, apresenta em sua fala elementos da Missão do PJRS “justiça ágil e a tempo”, o que torna presente a visão sistêmica do servidor:

“(…) bela iniciativa de **trabalhos em grupos**, com reunião de cargos diferentes isso **amplia o debate** e propicia uma maior sintonia entre o cartório e o gabinete, requisito indispensável para que possamos ter uma **Justiça ágil e a tempo**. Volto para minha comarca com uma expectativa muito grande de fazer melhor. De **levar para meus colegas os conhecimentos que aqui eu aprendi e ajustar algumas coisas que ainda precisam ser ajustadas**, para que possamos continuar com um excelente relacionamento” (Depoimento nº 2: escrivão, participante AM/2014).

No depoimento nº 3, além da percepção de interação presente nos demais, a fala da servidora remete ao processo de conversão do conhecimento tácito em explícito em interação constante por meio das “trocas nas atividades criativas dos seres humanos”, movimento fruto de um processo social estabelecido entre os indivíduos, responsável por promover a conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.67). Na sequência de sua fala, apresenta a reprodução do processo estabelecido por Kolb (1995) entre a experiência concreta com a conceituação abstrata – onde a observação direta leva à compreensão do fenômeno e a experimentação ativa com a experimentação reflexiva – representando um equilíbrio do processo estabelecido impulsionador para a nova ação:

“(…) Aqui no curso nós tivemos a oportunidade de falar com pessoas de lugares e funções diferentes, de levar isso a quem pode nos ajudar a quem sabe pensar a coisa realmente integrada. (...). Todo mundo junto, num momento de descontração que é proporcionado pela proposta da Imersão. **Tem o momento do debate, mas tem o momento do café da manhã, da janta, do cafezinho, onde todos sentaram, conversaram, trocaram idéias**. Tem também o “*up*” que eu ganhei com gente nova, que está chegando e que me deu uma esperança muito legal, gente que está com sangue novo, que quer fazer um Judiciário diferente, que quer parar de reclamar, que quer ter idéias diferentes para levar isso para a frente. Eu devo confessar que eu vim reclamando, resistente, pensando que teria que largar tudo para ir fazer um curso para aprender o quê exatamente? Mais uma vez me surpreendi, **estou saindo daqui melhor, mais feliz, com idéias acolhidas e com novas idéias, mas acima de tudo a possibilidade de ouvir**. Foi muito bacana, espero que as coisas melhorem, **que as nossas idéias sejam levadas adiante**, porque isso é muito importante para nós” (Depoimento nº 3: Oficial escrevente, participante AM/2014).

Os depoimentos nº 4 e 5 evidenciam a natureza social da aprendizagem organizacional, envolvendo relacionamento interpessoal, autoconhecimento e

entendimento do outro em interação e comprometimento motivados à mudança, rompendo com resistências motivadas pelo desconhecimento do outro ou das possibilidades de ação diferenciada (ANTONELLO, 2010). Cada um fala de seu lugar, que é único e lhes possibilita a participação, e na resposta do outro, puderam complementar o seu entendimento. Do debate e análise, entre Instrutor/aluno/estudo de caso, a contribuição de cada um revelou possibilidade de novos enunciados e conceitos, como se vê das participações que seguem:

“(...) Eu tinha uma visão da época em que fui estagiária, e na verdade **o que a gente traz é uma visão própria** como qualquer outra pessoa traz, mas em razão das palestras, da interação, das conversas, dos jantares, almoços, eu tive a oportunidade de conhecer outros colegas e **consegui introspectar para o meu dia a dia o que eles percebem do gabinete e o que eu percebia deles.** (...) **nós tivemos a oportunidade de conversar e tentar mostrar que o gabinete não possui essa barreira e que deve haver uma interação** entre o gabinete, o oficial de justiça, oficial escrevente, oficial ajudante, escrivão, Corregedor-Geral, Presidente do Tribunal e demais colegas (...) é muito interessante, é gratificante e um grande aprendizado” (Depoimento nº 4: Assessora, participante AM/2014).

“(...) gostaria de ver se já estão tabuladas as conclusões do último curso em Bento (compromissos firmados), é que vamos colocar na nossa reunião. **Vamos fazer uma primeira reunião abrangente (multidisciplinar) levando os relatos aos colegas, pretendemos fazer uma a cada 15 dias (vamos dizer que nos comprometemos com essas reuniões,** nós quatro que fomos no curso combinamos isso” (Depoimento nº 5: Servidora, participante AM/2015).

Em relação à análise da segunda etapa da Atualização Multidisciplinar – Fase realizada por meio da Educação a Distância – a pesquisa considerou o resultado auferido pela avaliação dos servidores, considerado o desempenho e a frequência – desempenho mínimo de 50% e frequência mínima de 75%.

ATUALIZAÇÃO MULTIDISCIPLINAR – FASE EAD			
CURSO	PARTICIPANTES	APROVEITAMENTO E FREQUÊNCIA	MÉDIA
EAD – Pelotas	114	68,42 %	61,16
EAD - Santa Cruz do Sul	119	72,26 %	
EAD - Bento Gonçalves	125	47,36 %	
EAD - Passo Fundo	129	59,17 %	
EAD - São Miguel das Missões	114	68,42 %	
EAD – Torres	111	51,35 %	

FONTE: Centro de Educação a Distância – CEAD/PJRS.

Nesse aspecto, considerada a média geral, a segunda fase da Atualização Multidisciplinar 2014 atingiu percentual de 61,16%, o que traduz um resultado positivo, considerando ser o primeiro ano de trabalho e, por essa razão, ainda uma modalidade nova, sendo que apenas uma regional – Bento Gonçalves – não atingiu a média mínima de 50%:

A análise dos resultados da segunda fase enfatizou também as manifestações dos servidores por meio de depoimentos espontâneos lançados na plataforma NAVI, onde foram observados resultados importantes. Dentre essas, destacam-se as manifestações reconhecendo a necessidade de maior tempo para reflexão e análise de conteúdos e novas situações decorrentes do curso e das discussões estabelecidas, inclusive demonstrando decisão de seguir os estudos mesmo após o curso. Ou seja, o servidor demonstra ter atingido o estágio de *insight* que lhe coloca em um outro patamar, conduzindo-o na observação à nova conceituação, servindo como “guias para novas experiências” (KOLB, 1997, p.322):

“Sugiro maior espaço de tempo para que se possa acompanhar o conteúdo do Curso e explorá-lo com mais dedicação, visto que **há muitas questões que necessitam de tempo para reflexão e debate; e para que se assimilem as práticas** mais apropriadas em cada situação”. (Manifestação nº 01: Servidor participante AM/CIV segunda Fase/2014).

“(…) **não pude dar a atenção merecida ao curso e nem aproveitá-lo plenamente.** Mas agora pretendo, no decorrer dos dias ir lendo com calma o material fornecido, que com certeza também será utilizado no ambiente de trabalho. Inclusive, algumas partes que eu li, já o fiz em voz alta para os colegas e trocamos algumas ideias” (Servidor participante AM/GES segunda Fase/2014).

Nas manifestações seguintes, se fez presente a percepção de necessidade de ampliação do processo de interação para além do grupo estabelecido, ou seja, inter-áreas, atingindo também os magistrados no processo de percepção, reflexão, conceituação e ação, ou seja, o servidor percebeu sua responsabilidade no processo, sentindo-se comprometido (KOLB, 1997):

“Gostei muito da matéria gestão, pois todos **os servidores, independente da função, devem ser líderes e bons gestores** para o bom desempenho de suas atividades, visando uma prestação jurisdicional satisfatória ao cidadão, afinal o Poder Judiciário é formado por todos nós” (Servidor participante AM/GES segunda Fase/2014).

“Considero que para melhor aproveitamento e aplicabilidade das orientações/sugestões encaminhados pela Corregedoria, **os treinamentos dos Oficiais de Justiça deveriam acontecer ligados de uma maneira mais próxima aos de quem emite as ordens, ou seja, os Magistrados**” (Servidor participante AM/OJ segunda Fase/2014).

Em relação às **entrevistas**, foram consideradas as realizadas com a **equipe interdisciplinar** (EI-GES/OJ/CIV), Juíza-Corregedora coordenadora da formação de servidores de 1º grau (EI-JCC), Juiz-Corregedor coordenador dos juízes-corregedores (JCC) e Juiz-Corregedor secretário-executivo do PGQJ (JC-PGQJ) de acordo com as questões propostas aos entrevistados. Os trechos inseridos neste capítulo integram a totalidade de arquivos fornecidos pelos entrevistados, devidamente autorizados para reprodução e análise nesta pesquisa.

Em resposta à pergunta número 01 – Considerando sua participação na equipe interdisciplinar para formação de servidores do 1º grau PJRS, como você vê a proposta de trabalho desenvolvida EM 2014/2015? –, observou-se a percepção da “teia” de aprendizagem (ANTONELLO, 2005), reconhecendo a interação como mote de todo o processo estruturado em vivências – as situações práticas são retiradas das rotinas verificadas nas Unidades Judiciárias, como relata o JCC - e *insights*. Tanto os membros da Equipe Interdisciplinar (EI) quanto os juízes-corregedores descrevem os processos, envolvendo a proposta de trabalho com as fases nítidas do Método Vivencial (KOLB, 1997):

“Vejo com entusiasmo a proposta, pois busca **romper paradigmas no relacionamento organização-servidor**, estimulando a **participação efetiva do servidor na construção do conhecimento e das relações interpessoais** e dos próprios **servidores com a organização**”. EI – JCC.

Na resposta seguinte, o entrevistado apresenta a ênfase na coletividade da aprendizagem individual, construída a partir da interação entre os saberes desenvolvidos pelo indivíduo em conexão com o grupo (ANTONELLO, 2005):

“A proposta alia à necessidade dos colegas no contato e troca de experiências com outros de diferentes Comarcas à **disseminação das ideias do novo modelo de visão de Unidade, tendo como principal mote a interação**, além do **compartilhamento de conhecimento** que ocorre nos encontros. **Os grupos mistos e por cargo enriquecem o debate e possibilitam reflexão** do que foi conversado.”EI – GES

A resposta do entrevistado, apresentada na sequência, traz a percepção de que as pessoas sentem-se responsáveis pela continuidade do processo, dando significado à experiência (ANTONELLO, 2011):

“A proposta de trabalho leva os servidores a **construir o conhecimento e se comprometer com ele**”. EI – CIV.

“Uma **proposta ousada** por ser diferenciada em, principalmente, dois aspectos fundamentais: o **caráter integrativo, mostrando que é possível a comunicação entre os diversos subsetores da Instituição** e a **continuidade do processo de desenvolvimento**, via EAD, viabilizando aprofundar conhecimentos”. EI – GES

Na referência que segue, o entrevistado demonstra a percepção sobre a produção do novo na organização e o compartilhamento desse conhecimento percebido pelas pessoas envolvidas nos processos de aprendizagem propostos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997):

“A proposta de trabalho desenvolvida possui um **caráter de completa inovação** do que até então era desenvolvido pelo Poder Judiciário gaúcho. Tal constatação deriva não só do que **instrutores mais antigos relatam, mas principalmente do que os servidores que participaram da “versão antiga” e da atual comentam. A dinamização do processos de instrução revolucionou os encontros de servidores**, tornando o processo de atualização muito mais agradável e serviu para aproximar os colegas de diferentes setores”. EI - GES.

Em resposta à pergunta número 02 - Quais as ações desenvolvidas na Atualização Multidisciplinar que consideras mais importante para promoção do desenvolvimento das pessoas? –, observou-se nas respostas a ocorrência da

conversão do conhecimento tácito em explícito, nas dimensões epistemológica e ontológica (NONAKA e TAKEUCHI, 1997):

“As discussões em grupos multifuncionais, pois permite a troca de experiências e ensejo para que o servidor consiga se colocar no lugar do outro servidor e, com isso, perceber as dificuldades e a necessidade de construção de um caminho conjunto para a solução dos problemas do dia-a-dia, seja na área do relacionamento, seja na área do desenvolvimento mesmo das tarefas. Também o prosseguimento da capacitação na via do EAD se mostra relevante, pelas alternativas que a ferramenta disponibiliza para construção e fixação do conhecimento.” EI-JCC

Na resposta que segue, o entrevistado destaca a dimensão interpessoal na análise da situação-problema, ou seja, a vivência em ambiente de interação, a ressignificação de conceitos e a análise de validade da regra e da norma posta, com vias à construção de melhorias coletivas que reflitam na organização. A resposta conduz à visualização dos processos descritos pelo método vivencial e reprodução dos circuitos de aprendizagem nessa resposta (KOLB, 1997; ARGYRIS, 1992; SWIERINGA e WIERDSMA, 1997) permeado pela possibilidade de mobilização de competências:

“O estudo de casos em grupos. Isso porque a sistemática permite a cada participante visualizar a situação-problema sob a sua ótica e a do outro. A reflexão que decorre desse olhar é mais abrangente da que ele teria se a fizesse individualmente. Permite-lhe se colocar no lugar do outro e fazer uma autocrítica do seu agir, do seu papel. O resultado é o seu crescimento individual que se agrega aos demais e se reflete na unidade em que trabalha e, conseqüentemente na sua instituição”. JC-PGQJ.

“Interação entre servidores com diferentes cargos e funções, o que permite formação de equipes de trabalho, mais do que mera capacitação de indivíduos”. JCC

“A ideia de equipe, os servidores sentem-se fortalecidos e mais seguros sabendo que fazem parte de um conjunto e que não estão sozinhos. EI-OJ.

Em resposta à pergunta número 03 - A partir do trabalho desenvolvido, consegues identificar resultados positivos? Quais? Pontos falhos? –, observou-se que alguns dos entrevistados, mesmo percebendo a transformação que a proposta promove e os resultados, preocupam-se com a “lentidão” da organização em assimilar esses resultados:

“Como pontos positivos, penso que a **dinâmica do trabalho em grupos enseja maior motivação aos servidores, que percebem que podem alterar suas realidades a partir da modificação de suas condutas.** Como ponto falho, penso que **a organização, em si, é ainda muito lenta para absorver as mudanças** que resultam sugeridas da atualização multidisciplinar”. EI-JCC

Entrevistados referem o comprometimento do servidor, a percepção de que se sentem agentes do seu próprio processo de aprendizagem, ou seja, a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir), a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições e na entrega (RUAS, 2001):

“A nova formatação dos cursos para servidores **levou o servidor a pensar sua responsabilidade no processo de aprendizagem.**” EI-GES

“Consegue-se observar a cada encontro, uma **menor resistência** daqueles que já vieram em Encontros Regionais passados. Já **há uma expectativa positiva.** Uma melhor receptividade. Uma **vontade de participar** em maior número. Isso se dá pela **maior crença da possibilidade da implantação na prática, daquilo que está se discutindo** nos Encontros”. EI-GES

“No âmbito da coordenação dos magistrados, verifico consciência maior das equipes de gabinete acerca da importância em **trabalhar de forma colaborativa** com o cartório e vice-versa. A partir da Assessoria dos gabinetes, nos cursos a estes destinados, bem como nos cursos realizados para os próprios magistrados, a idéia de trabalho em equipe, com efetiva **interação entre quem decide e quem cumpre,** tem resultado avanços significativos, mesmo que ainda de modo inicial, mas **com enorme potencial de efetividade na prestação jurisdicional.**” JCC

Em resposta à pergunta número 04 - Na sua opinião, qual a importância desse trabalho para a organização (TJRS)? –, as respostas seguem conduzindo à visão sistêmica promovida pelo processo de aprendizagem na relação das pessoas com os grupos a que pertencem e com a organização, em uma constante espiral de promoção do conhecimento e da melhoria contínua (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), resultando na valorização das pessoas. Da mesma forma, demonstram preocupação com a necessidade de institucionalização de ações, de modo a manter o processo ativo na organização:

“Penso que é essencial esse trabalho para a organização, seja porque a **capacitação do servidor é indispensável para uma maior efetividade da prestação jurisdicional,** como porque o trabalho realizado permite **desencadear um sentimento de pertencimento no servidor, que é indispensável para o sucesso da instituição.**” EI-JCC

“Toda capacitação gera um sentimento de valorização, que somado ao aprendizado, aprimora o serviço prestado”. EI-OJ.

Na resposta que segue, observa-se a preocupação com o fato de que, para implementar mudanças, faz-se necessário “quebrar modelos e paradigmas não só em relação a tarefas, mas também a relações interpessoais, processo decisório e comprometimento com a organização” (BIANCAMANO,1999, p.20), nesse aspecto, tem-se os riscos do esgotamento do processo em si mesmo por simples mudança em métodos e inexistência de aprendizagem organizacional por falta de criatividade e inovação.

“É vital, mas precisa ser institucionalizado de modo perene e definitivo, o que supõe, mais do que programação anual de cursos, **a criação de um Centro de Formação e Treinamento reunindo todos os setores envolvidos com a capacitação dos servidores** em um só órgão.” JCC

“No momento em que o **servidor é levado a pensar** formas de trabalho e de realizações das tarefas que facilitem sua rotina, ele **se torna agente na busca da eficiência no trabalho. Assim a organização deixa de ser a única responsável por este pensar,** por esta busca”. EI-GES

“As organizações são formadas pelas pessoas que as integram. O material humano é o que determina o sucesso das instituições. Esse trabalho valoriza, prepara e capacita as pessoas da Organização para o **enfrentamento dos seus desafios.**” JC-PGQJ

Na resposta que segue, o entrevistado refere a ideia de “rede do bem” numa percepção do processo positivo desencadeado pelas pessoas ao serem inseridas na espiral do conhecimento, estruturadas pela vivência de situações-problema que lhes são familiares e outras que sequer imaginava existir (KOLB, 1997), mas com as quais têm possibilidade de colaborar e construir soluções pela transmissão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), decorrendo na aprendizagem da própria organização (ANTONELLO, 2011):

“É um trabalho vital, não só para a multiplicação de conhecimento, como para o **desenvolvimento/transformação de uma cultura organização. Estamos construindo uma rede do bem.** Crítica, sim; mas uma rede positiva. **Mudança de comportamento** só ocorre no longo prazo. Mas já se pode dizer que já se vê resultado de um trabalho iniciado há uma década. Estamos também, com a experiência, **aprendendo a ensinar** e, com isso, otimizamos tempo e resultado. Conseguimos ser mais **assertivos, dentro das possibilidades.** EI-GES

Em resposta à pergunta número 05 - Considerando sua experiência como servidor, magistrado e/ou juiz-corregedor atuante na área de formação de servidores e/ou magistrados, consegue perceber a ocorrência de interação e expansão do conhecimento servidor > grupos > organização (TJRS)? Como?—, as respostas a essa questão trouxeram importantes reflexões relativas à contribuição da proposta de formação de pessoas desenvolvida por meio da Atualização Multidisciplinar como instrumento de promoção da aprendizagem organizacional e, em especial, à transmissão do conhecimento entre os níveis da organização, de modo que as experiências em aprendizagem organizacional realizadas com os servidores de 1º grau já estão sendo replicadas aos cursos para formação de magistrados e também a práticas rotineiras de reuniões administrativas envolvendo servidores e magistrados na análise de problemas e construção de melhorias, como se percebe nas falas que seguem:

“Sim, a expansão **de conhecimento servidor-grupos é bastante consistente**, pois as avaliações que têm sido realizadas pelos servidores demonstram que **apreenderam práticas e condutas ao final de cada capacitação, buscando reproduzi-las nas suas respectivas unidades** de trabalho. Já a **transmissão para a organização ainda se dá de forma mais lenta, devido ao tamanho da instituição e à sua estrutura burocrática**. Mas, mesmo assim, **já se nota uma maior abertura da organização às propostas** constantes da capacitação multidisciplinar, seja pela **adoção de experiências para trabalho em redes colaborativas**, seja pela **alteração de algumas rotinas que os servidores demonstraram que mereciam ser alteradas para maior eficiência** na prestação do serviço”. EI-JCC

“Sim. **O trabalho é marcado por essa diretriz**. A preparação parece que se dá **individualmente, mas tem reflexos imediatos junto a unidades (grupos)**, que são como **células da Organização**. Consequentemente, ao final, **percebo que a interação desencadeada ocasiona transferência do conhecimento para toda a Organização**.” JC-PGQJ.

Na resposta seguinte, o entrevistado enfatiza a influência da experiência oportunizada pelo projeto Atualização Multidisciplinar como modelo para reorganização das ações envolvendo áreas administrativas e procedimentos adotados pela CGJ:

“Sim. Nos cursos deste ano (para magistrados) já alteramos a metodologia para reduzir, na programação, palestras expositivas, focando a **formação e atualização dos magistrados via estudos de casos**, com participação mais direta dos juízes nas atividades desenvolvidas. Por outro lado, em matérias específicas, como é o caso dos cursos versando judicialização da

saúde, **pretende-se reunir servidores e magistrados para discutir os reflexos dessa demanda no âmbito do Judiciário, com apresentação de painéis mesclando juízes e servidores.** Ainda, no âmbito da CGJ, essa interação tem sido cada vez mais freqüente, com a **formação de Grupos de Trabalho integrados por magistrados e servidores**, como é o caso, p.ex., do GT que está sendo agora instituído para estudo dos impactos do novo Código de Processo Civil na prestação jurisdicional de 1º grau”. JCC.

Por fim, observa-se um trecho da fala do Presidente do PJRS no encerramento da Atualização Multidisciplinar de Bento Gonçalves (abril/2015), enfatizando a importância da participação dos servidores e valorando a atuação dos servidores no desempenho do PJRS:

“(…) Eventos como este são significativos, mostram a pujança do PJ e a qualidade dos servidores. **Nós acreditamos muito que o fruto desse evento vai ser a resposta no trabalho e na prestação jurisdicional.** Agradeço muito a participação e espero que as atividades e palestras deste curso tenham proveito significativo no exercício das suas funções, mas, sobretudo que tenha lhes servido como pessoas, que **tenham bem presente a relevância da atuação do PJ e sintam-se orgulhosos da atividade que desempenham. Tenham certeza que nós somos muito reconhecidos pelo trabalho desempenhado por cada um de vocês**”.

Diante das análises desenvolvidas, verifica-se que o novo modelo de capacitação proposto na Atualização Multidisciplinar para servidores de 1º grau do PJRS, explorando atividades presenciais – vivências, debates, descontração - e a distância - ambiente virtual de aprendizagem, cooperativo e colaborativo - propiciou a criação de uma rede de construção do conhecimento dentro do Poder Judiciário, com vias ao alcance de sua Visão, qual seja tornar-se uma instituição moderna no cumprimento do seu dever, em constante processo de aprendizagem promovido pela interação entre os seus servidores.

CONCLUSÃO

Com base no que foi pesquisado, pode-se concluir que a proposta para formação e desenvolvimento das pessoas, desenvolvida no âmbito do 1º grau de jurisdição por meio do projeto Atualização Multidisciplinar, oportunizou ambiente favorável à promoção da aprendizagem organizacional.

Na análise do objetivo específico relacionado às ações voltadas à formação dos servidores de 1º grau no PJRS, identificou-se as seguintes ações: Cursos em áreas específicas – Cível, Crime, Família, Infância, Execuções Criminais, Língua Portuguesa, Mediação Judicial, Atualização Legislativa – nas modalidades presencial e a distância, estágio Preparatório para servidores novos, consultorias em gestão judiciária PGQJ – modalidades virtual e presencial e Atualizações Multidisciplinares - base da pesquisa-ação desenvolvida -, onde intensifica-se a interação por meio de atividades presenciais e a distância.

Nesse aspecto, demonstrou-se que o formato proposto pela Atualização Multidisciplinar para desenvolvimento das atividades, estruturado em situações-problema extraídas da rotina vivenciada pelas pessoas no trabalho, proporcionou condições necessárias para desenvolvimento do modelo vivencial de aprendizagem estruturado no ciclo quadrifásico, levando os participantes à imersão na concretude das situações apresentadas, estabelecendo conexões que permitiram a tradução do conhecimento individual, compartilhamento e ressignificação de conceitos que conduziu à tomada de decisões e à ação, refletida no comprometimento das pessoas e na tradução desse comprometimento em ações multiplicadas no ambiente de trabalho, sendo percebidas por aqueles que não participaram diretamente do processo, mas o reproduziram nas Unidades Judiciárias.

No que diz respeito ao objetivo relacionado ao nível de satisfação dos servidores com o atual formato das ações do processo de aprendizagem, observou-se que a dinâmica desenvolvida pela Atualização Multidisciplinar foi bem acolhida pelos servidores, considerando-se o elevado grau de satisfação expresso nas avaliações de reação aplicadas durante a realização das onze edições do projeto Atualização Multidisciplinar em todas as regionais do estado e também pelos depoimentos colhidos na fase presencial e na fase a distância, demonstrando que a contribuição de cada um revelou a possibilidade de novos enunciados e conceitos.

Em relação ao objetivo específico relativo à identificação da ocorrência de expansão de aprendizagem entre os níveis da organização, demonstrou-se que a coletividade da aprendizagem individual pode ser observada pela conversão do conhecimento tácito em explícito iniciado nos grupos submetidos à experiência vivencial promovida pela metodologia aplicada na Atualização Multidisciplinar, reproduzido nas Unidades Judiciárias conforme demonstrado pelas avaliações de impacto.

Da mesma forma, pelo estabelecimento de conexão com as inter-áreas, verificada pela replicação da metodologia empreendida na Atualização Multidisciplinar para a estruturação dos cursos para formação de magistrados por meio das comunidades de acompanhamento virtual. Destaque-se que essas comunidades passaram a incluir, no corpo docente, servidores com atuação nas Atualizações Multidisciplinares para debate de questões relativas aos procedimentos e gestão nas Unidades Judiciárias. Como consequência desse processo, comprovou-se o impacto sobre a organização no momento em que se abriu ao desenvolvimento de uma nova proposta em conexão evidente com o processo de criar, adquirir e expandir conhecimentos. Vejam-se ações como participação e debates, interação entre funções e setores distintos, relação estreita entre servidores e magistrados de funções e áreas de atuação diversas, construindo proposições de forma interativa e assumindo compromissos com a mudança de procedimentos em decorrência da percepção do grupo: servidor/magistrado > Unidade Judiciária > Comarcas Regionais > CGJ > organização PJRS.

O resultado desse movimento se concretizou em novos projetos como as (1) Comunidades Interativas de (1) Acompanhamento a Magistrados e (2) Acompanhamento a Oficiais de Justiça formados em 2014/2015 (Anexo D) e (3) reconhecimento do formato de capacitação e formação de servidores de 1º grau no formato interativo, vivencial e prático estruturado pela Atualização Multidisciplinar, explorando atividades presenciais com acompanhamento interativo pelo EAD.

Nesse aspecto, a pesquisa apontou o desejo dos servidores – do quadro e dos novos empossados em 2014/2015 – em participar de comunidades interativas para capacitação por meio da educação a distância. A idéia de comunidade traz um orgulho de pertencimento a um grupo especial da instituição. Quanto maior a coerência entre o que a organização faz e o que diz de si mesma, maior o

comprometimento afetivo e a canalização de energias do indivíduo para o compartilhamento e criação coletiva de conhecimento.

Em relação ao objetivo referente à identificação de possíveis barreiras envolvendo a expansão da aprendizagem na organização, verificou-se que para a efetivação do processo de construção da aprendizagem da organização, considerada a explicitação do conhecimento individual em expansão ao coletivo, faz-se necessária a institucionalização das iniciativas responsáveis pela continuidade desse processo que mobilizou as pessoas, despertando-as à participação. Logo, a inobservância dessa expectativa pode se constituir em barreira à continuidade do processo iniciado.

Esse aspecto também foi percebido pelos juízes-corregedores responsáveis pela coordenação do 1º grau de jurisdição do PJRS, evidenciado nas entrevistas realizadas a necessidade de estabelecimento de uma área de capacitação e desenvolvimento de pessoas que coordene as ações em formação de pessoas, institucionalizando esse ato como base estruturante para a promoção da aprendizagem organizacional. Dessa forma, a organização estaria firmando sua decisão de tornar-se uma organização que aprende voltada às pessoas que a compõe. Essa ação, apesar de inserida no Planejamento Estratégico da organização para o quinquênio 2015/2020, ainda carece de estruturação e efetivação com a institucionalização da Política de Capacitação dos Servidores do PJRS.

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, cabe registrar que apesar do pouco tempo disponibilizado ao contato com o orientador, foi possível conduzir o trabalho de modo a atingir os objetivos estabelecidos, inclusive sinalizando para a necessidade de ampliar os estudos em temas impactantes como os processos de aprendizagem presentes no desenvolvimento de competências e o estudo das defesas organizacionais no processo de aprendizagem organizacional.

A contribuição principal do projeto Atualização Multidisciplinar traduziu-se na possibilidade de impulsionar a organização para tornar-se uma organização que aprende, direcionada pela aprendizagem organizacional. Esse aspecto constitui o ponto fundamental de toda pesquisa: as pessoas identificaram a possibilidade de participação na promoção da coletividade da aprendizagem individual, reconheceram na interação o caminho para construção de aprendizagem efetiva e voltada à realidade em que estão inseridas e participaram ativamente da construção

do novo conhecimento pelo comprometimento nas atividades, entendendo-se como agentes da própria aprendizagem e da aprendizagem da organização. A partir disso, espera-se da organização a continuidade desse processo com a institucionalização da política de capacitação voltada para a aprendizagem organizacional.

Muito ainda há que ser feito, mas como se pode verificar, uma importante transformação no cenário do PJRS está sendo construída, vislumbrando-se assim uma solução possível para a construção de alternativas efetivas que possibilitem o fortalecimento da organização com base no desenvolvimento das pessoas que a integram, convertendo-se em uma organização moderna e em constante processo de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. (Eds). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 11 – 33;

_____. **O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências**. *Organizações em Contexto*, Ano 3, n. 5, 2007. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/1336/1354>. Consultado em 02/04/2015;

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, A.S. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional**. São Paulo: ERA. V. 49, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone, PANTOJA, M.J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. In PANTOJA, Maria Julia, CAMÕES, Marizaura R. de Souza, BERGUE, Sandro. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

ANTONELLO, C.S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresarias**. Tradução de Helcio Tonnera Júnior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Incompetência hábil**. In *Como as organizações aprendem*. STARKEY, Ken. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Ed. Educs, 2010.

BIANCAMANO, M. **O Poder Judiciário e o movimento da Qualidade Total: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório**. Porto Alegre. 1999. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/2610>. Consultado em 20/12/2014;

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme, Moacir de Mirandad Oliveira Jr. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

KOLB, David Allen. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** Tradução Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo. Atlas, 1986.

_____. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In *Como as organizações aprendem.* STARKEY, Ken. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

LIMA, Manoelita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando C.Prestes. **Introdução à organização burocrática.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento.** In *Como as organizações aprendem.* STARKEY, Ken. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro:Elsevier, 1997.

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In *Gestão Estratégica do Conhecimento.* FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

SWIERINGA, Joop, WIERDSMA, André. **La organización que aprende.** Addison-Wesley Iberoamericana S.A. Wilmington, Delaware, EUA, 1992.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS. **Mostra Nacional dos Trabalhos da Qualidade.** Consulta em 22/03/2015. Disponível em <http://www2.tjam.jus.br/mostradaqualidade/pdf/ti/PROJETO%2054%20-.pdf>;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/planejamento_estrategico/ Consulta realizada em 16/07/2014.

APÊNDICE A

Avaliação de Reação – aplicada aos servidores participantes das Atualizações Multidisciplinares no período de março a dezembro/2014.

- a. O novo formato do Encontro Regional de Servidores – ERS satisfaz sua expectativa?
- Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Insatisfeito
- b. O Encontro Regional de Servidores – ERS favoreceu a troca de experiências?
- Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Insatisfeito
- c. A carga horária atendeu aos propósitos de evento?
- Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Insatisfeito
- d. As temáticas desenvolvidas contribuíram para o seu aperfeiçoamento?
- Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Insatisfeito
- e. A metodologia desenvolvida contribuiu para o aperfeiçoamento do ERS?
- Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Razoavelmente satisfeito
 - Insatisfeito
- f. Em relação à atuação dos instrutores, na sua opinião demonstraram:

a. Clareza e objetividade?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

b. Domínio do assunto?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

c. Interação com a turma?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

d. Esclarecimento de dúvidas?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

APÊNDICE B

Avaliação de Impacto aplicada aos servidores participantes da fase presencial das Atualizações Multidisciplinares realizadas em março e abril/ 2015.

a) O formato do ERS satisfaz a sua expectativa?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

b) O evento favoreceu a troca de idéias e experiências?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

c) A carga horária atende a proposta?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

d) A análise dos cases e as orientações passadas pelos instrutores contribuíram para seu aperfeiçoamento?

- Muito Satisfeito**
- Satisfeito**
- Razoavelmente satisfeito**
- Insatisfeito**

e) O desenvolvimento de conteúdos pelo EAD como forma de discutir, ampliar e aprofundar os assuntos tratados durante o ERS será importante para o seu trabalho na Unidade Judiciária?

- Muito Satisfeito**

- Satisfeito
- Razoavelmente satisfeito
- Insatisfeito

f) Você que PARTICIPOU DO ERS/2014, identificou na sua Unidade Judiciária a aplicação de alguma nova prática a partir do ERS?

- Sim
- Não

g) Você que NÃO PARTICIPOU DO ERS/2014, identificou na sua Unidade Judiciária a aplicação de alguma nova prática a partir do ERS?

- Sim
- Não

APÊNDICE C

Enquete para verificação do interesse e conhecimento dos servidores participantes da fase presencial das Atualizações Multidisciplinares em 2015 e aos servidores participantes do estágio preparatório ao ingresso no PJRS em 2015.

Prezados,

Considerando a importância da comunicação entre os integrantes da organização e a relevância desse processo na promoção da melhoria contínua e da inovação, pensamos em disponibilizar uma estrutura que possibilitasse o contato direto entre os integrantes do PJRS, em diálogos que fomentem a troca de informações e a discussão de temas envolvendo questões relacionadas às rotinas próprias da nossa organização.

Esse processo, que objetiva estabelecer a comunicação instantânea entre servidores e magistrados, seria desenvolvido em ambiente restrito ao público interno, usando recursos disponibilizados pela internet e do Centro de Educação à Distância do PJRS: é o que chamamos de REDES INTERATIVAS. Para tanto, solicitamos sua colaboração respondendo às seguintes questões:

1. Você considera importante a construção de Redes Interativas no PJRS?

SIM NÃO

2. Qual seria a área de seu maior interesse para participação, em uma Rede Interativa no âmbito interno do PJRS?

Debates
 Convivência
 Capacitação
 Outros. Quais?.....

3. Caso deseje ser informado da formação das Redes Interativas, informe seu email no campo abaixo:

.....

Contato: plan_estrategico@tj.rs.gov.br

APÊNDICE D

Entrevista realizada com os integrantes da Equipe Interdisciplinar.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS e UAB

ENTREVISTA – EQUIPE INTERDISCIPLINAR

Setor	
Cargo Ocupado	
Tempo de empresa	
Formação	
Gênero	
e-mail	
Telefone	
Data da Entrevista:	
1. Pergunta: Considerando sua participação na equipe interdisciplinar para formação de servidores do 1º grau TJRS, como você vê a proposta de trabalho desenvolvida EM 2014/2015?	
2. Pergunta: Quais as ações desenvolvidas na Atualização Multidisciplinar que consideras mais importante para promoção do desenvolvimento das pessoas?	
3. Pergunta: A partir do trabalho desenvolvido, consegues identificar resultados positivos? Quais? Pontos falhos?	
4. Pergunta: Na sua opinião, qual a importância desse trabalho para a organização (TJRS)?	
5. ¹⁰ Pergunta: Considerando sua experiência como servidor, magistrado e/ou juiz-corregedor atuante na área de formação de servidores e/ou magistrados, consegues perceber a ocorrência de interação e transferência de conhecimento servidor > grupos > organização (TJRS)? Como?	

Sugestões. Pontos que devem ser observados:

¹⁰Pergunta nº 5 dirigida apenas aos instrutores e juízes-corregedores coordenadores da formação de servidores e magistrados.

Entrevista realizada com os juizes-corregedores responsável pela coordenação da formação de servidores no 1º grau do TJRS.

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS e UAB**

ENTREVISTA – EQUIPE INTERDISCIPLINAR

Setor	
Cargo Ocupado	
Tempo de empresa	
Formação	
Gênero	
e-mail	
Telefone	
Data da Entrevista:	
<p>1. Pergunta: Considerando sua participação na equipe interdisciplinar para formação de servidores do 1º grau TJRS, como você vê a proposta de trabalho desenvolvida EM 2014/2015?</p>	
<p>2. Pergunta: Quais as ações desenvolvidas na Atualização Multidisciplinar que consideras mais importante para promoção do desenvolvimento das pessoas?</p>	
<p>3. Pergunta: A partir do trabalho desenvolvido, consegues identificar resultados positivos? Quais? Pontos falhos?</p>	
<p>4. Pergunta: Na sua opinião, qual a importância desse trabalho para a organização (TJRS)?</p>	
<p>5. Pergunta: Considerando sua experiência como magistrado e/ou juiz-corregedor atuante na área de formação de servidores e/ou magistrados, consegues perceber a ocorrência de interação e transferência de conhecimento servidor > grupos > organização (TJRS)? Como?</p>	

Sugestões. Pontos que devem ser observados:

Entrevista realizada com o Corregedor-Geral da Justiça, responsável pela coordenação de todas as ações desenvolvidas no âmbito do 1º grau do TJRS.

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS e UAB**

ENTREVISTA – CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA

Setor	
Cargo Ocupado	
Tempo de empresa	
Formação	
Gênero	
e-mail	
Telefone	
Data da Entrevista:	
<p>1. Pergunta: Considerando o novo formato desenvolvido para a formação de servidores do 1º grau TJRS, como o Senhor vê a proposta de trabalho desenvolvida em 2014/2015?</p>	
<p>2. Pergunta: Quais as ações desenvolvidas na Atualização Multidisciplinar que consideras mais importante para promoção do desenvolvimento das pessoas?</p>	
<p>3. Pergunta: A partir do trabalho desenvolvido, consegues identificar resultados positivos? Quais? Pontos falhos?</p>	
<p>4. Pergunta: Na sua opinião, qual a importância desse trabalho para a organização (TJRS)?</p>	
<p>5. Pergunta: Considerando sua experiência como magistrado e/ou juiz-corregedor atuante na área de formação de servidores e/ou magistrados, consegues perceber a ocorrência de interação e transferência de conhecimento servidor > grupos > organização (TJRS)? Como?</p>	

Sugestões. Pontos que devem ser observados:

ANEXO A

ATUALIZAÇÃO MULTIDISCIPLINAR PARA SERVIDORES DE 1º GRAU NOVAS PERSPECTIVAS

RESPONSABILIDADE:

Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade – AGEQ
Centro de Educação a Distância/PJRS
Corregedoria-Geral da Justiça - CGJ

INTRODUÇÃO

Da necessidade de alcançar maior eficácia nas atividades judiciárias, cada vez mais, está-se utilizando a tecnologia como instrumento de trabalho, ao lado de formas convencionais de aprendizagem.

Com base no projeto de Consultorias Virtuais em andamento desde o ano de 2013, do levantamento de necessidades de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores de 1º grau, e considerando como fundamental a abordagem sistêmica das atividades das Unidades Judiciárias – UJs -, foi planejado o novo modelo dos Encontros Regionais de Servidores - ERS, realizado anualmente em 10 regiões do Estado do RS, alterando-se sua dinâmica de expositiva e específica por função para interacional e construtiva para todos os integrantes da Unidade.

Nessa perspectiva, as atividades foram divididas em dois momentos:

1º MOMENTO - PRESENCIAL – encontro de três dias, realizado na comarca-sede, com participação da CGJ e seus instrutores e servidores convocados.

Objetivo: Promover a interação, análise e discussão de pontos fracos e fortes do grupo, tendo como o cenário motivador um estudo de caso, desenvolvido com base em situações observadas no decorrer do ano anterior, pelo SEACOR¹¹, e atualização em regramentos e procedimentos.

¹¹ SEACOR: Serviço Auxiliar de Correição, responsável pela realização de inspeções nas Unidades Judiciárias de 1º grau, observando as atividades dos servidores.

Desenvolvimento: São desenvolvidos três estudos de caso – no formato de história em quadrinhos - com participação de todos os integrantes da UJ (oficiais de justiça, oficial escrevente, escrivão, oficial ajudante, assessor de juiz e secretário de juiz, atuando em cartório, gabinete de Unidades Judiciárias especializadas em matéria cível, crime, JIJ ou em Unidades Judiciárias com competência para atuar em todas as matérias simultaneamente). Essa atividade dá oportunidade para identificação de problemas característicos de determinada região que subsidiará as atividades a serem propostas no segundo momento – a distância.

Alguns problemas identificados pelos grupos:

1. CRIME:

- a. Expedição de alvará de soltura para mais de um réu preso.
- b. A organização da UJ está de acordo com algum sistema de gestão?
- c. Como se deu a relação entre Gabinete e Cartório diante do problema?

2. CÍVEL:

- a. O Oficial de Justiça interpretou corretamente o despacho do Juiz? O despacho foi claro?
- b. A organização da UJ está de acordo com algum sistema de gestão?
- c. Como se deu a relação entre Gabinete e Cartório diante do problema?

3. JUIZADO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE - JIJ:

- a. Qual seria a distribuição correta de um encaminhamento trazido pelo Conselheiro Tutelar noticiando que uma criança estaria sofrendo abuso pelo tio?
- b. Qual seria o procedimento mais adequado a ser tomado pela Assessoria quando soube da possibilidade de existência de pedido relativo à criança em situação de risco?
- c. A organização da UJ está de acordo com algum sistema de gestão?
- d. Como se deu a relação entre Gabinete e Cartório diante do problema?

2º MOMENTO – A DISTÂNCIA – capacitação Atualização Multidisciplinar – ERS - a distância que visa a potencializar o desenvolvimento de servidores de 1º grau em suas diversas funções, em continuidade às atividades presenciais desenvolvidas nos Encontros Regionais de Servidores. Essa ação de aperfeiçoamento busca a avaliação nas dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado, na medida em que as UJs são acompanhadas individualmente em suas atividades, durante todo o ano.

O conteúdo proposto no programa da Capacitação Atualização Multidisciplinar – ERS - é produzido com recursos visuais e didáticos adequados ao meio utilizado, fazendo-se a indicação de videoaulas, textos de apoio e material complementar que permitam o aprofundamento do estudo dos alunos relativamente aos conteúdos das áreas: cível, crime, oficial de justiça, juizado da infância e juventude, gabinete e gestão da unidade.

Carga horária – 20 h/a

Docentes: instrutores internos CGJ e instrutores AGEQ

Coordenação do CEAD/PJRS

Apoio técnico: equipe do CEAD/PJRS

Público-alvo – servidores com atuação nas Unidades Judiciárias do 1º grau de jurisdição do PJRS, convocados para a capacitação, com base na matriz de capacitação, onde observa-se o rodízio entre os servidores, de modo que todos passem pela atualização no período de dois anos.

Objetivos:

- viabilizar a melhoria de resultados na inter-relação de integrantes das UJs no que diz com as práticas e procedimentos;
- difundir a visão sistêmica, inserindo o servidor na dinâmica do Planejamento Estratégico para cumprimento da Missão e atingimento da Visão do TJRS;
- fomentar a equipe, relacionando todas as áreas de atuação possíveis em uma Unidade Jurisdicional e tendo como base o desenvolvimento da Gestão integrada;
- estabelecer o compartilhamento de conhecimento e uma rede de cooperação;
- estabelecer o foco na aprendizagem individual e coletiva;
- realizar a avaliação dos participantes: reação e aprendizagem.

Metodologia: o aluno integra-se ao Curso de ATUALIZAÇÃO MULTIDISCIPLINAR - ERS - interagindo nos ambientes desenvolvidos pela Equipe. O tempo de participação e o desempenho do aluno são acompanhados segundo os seguintes indicadores: data de início, data de término, participação na Aula Interativa, contribuições no Fórum e avaliação obtida em atividades específicas.

Recursos Pedagógicos:

- 1- ambiente virtual de aprendizagem interativo e colaborativo - aluno deve assumir uma postura pró-ativa, desempenhando o papel de agente responsável e autônomo, por seu aprendizado e crescimento, buscando a construção de uma aprendizagem colaborativa e cooperativa entre os participantes do curso.
- 2- Os conteúdos e os subsídios para a aprendizagem são apresentados na forma de:
 - a. Textos disponibilizados pela Equipe produzidos para estudos e reflexões;
 - b. Videoaulas com explicações detalhadas e didáticas a respeito do conteúdo;
 - c. Estudo de caso - apresentação de representações que simulam realidades específicas, para análise e discussão.

Recursos de Interação:

1. Aula Interativa: (chats com vídeo) conferências ao vivo, a partir do estúdio do TJ, transmissão em tempo real dos conteúdos propostos, favorecendo a interação *on line* entre os participantes e o Instrutor, semanalmente, com uma hora de duração.

2. Fórum: troca de experiências e conhecimento, por meio assíncrono, aportando contribuições teóricas e práticas relacionadas com o conteúdo do Curso.

3. Portfólio: local em que o aluno pode compartilhar com a supervisão suas dúvidas, questionamentos, seu envolvimento com o Curso, e publicar suas produções resultado das atividades propostas.

4. Atividades individuais e em equipe: Apresentação de uma situação problema na Unidade Judiciária, causada pela ação de cartório, Oficiais de Justiça e gabinete, que gera reflexos/retrabalho em todos os outros setores envolvidos (cartório, oficiais de justiça, gabinete, partes...).

Avaliação: os servidores participam dos cinco módulos, mas são avaliados em apenas dois Módulos. Dessa forma a avaliação ocorre segundo:

1. **Fórum:** Todos os servidores deverão participar dos fóruns, nos cinco Módulos (Cível, Crime, Oficiais de Justiça e Gestão, JIJ)

2. Aulas Interativas: Todos os servidores deverão participar dos fóruns, nos cinco Módulos (Cível, Crime, Oficiais de Justiça e Gestão, JIJ).

3. Prova:

- a. **Servidores Varas Cíveis:** Avaliados nos Módulos Cível + Gestão – todos os servidores do cível (inclusive das assessorias) ;
- b. **Servidores Varas Criminais:** Avaliados nos Módulos Crime + Gestão – todos os servidores do crime (inclusive das assessorias);
- c. **Oficiais de Justiça:** Avaliados nos Módulos Oficiais de Justiça + Gestão – todos os Oficiais de Justiça;
- d. **Servidores das Varas Judiciais:** Avaliados nos Módulos Gestão + Crime ou Cível – todos os servidores (inclusive das assessorias).
- e. **Servidores do JIJ:** Avaliados nos Módulos JIJ + Gestão - todos os servidores do JIJ (inclusive das assessorias).

4. Avaliação do trabalho em grupo:

- O trabalho **Estudo de Caso** é realizado em **Equipe**, composta por 3 a 5 integrantes de diferentes funções (Escrivão, Escrevente, Oficial de Justiça, Assessor, Ajudante, etc.)
- A Equipe escolhe um Líder que fornece a relação de seus integrantes.
- Cada Equipe tem acesso a uma comunidade exclusiva dentro da Plataforma NAVI/PJRS.
- Dentro das comunidades, agendam CHATs e participam do fórum de sua Equipe, ou seja, interagem da maneira mais eficiente para elaboração da tarefa.
- Os membros da Equipe (Comunidade) desenvolvem, com uso da ferramenta Estudo de Caso, a atividade proposta.
- Na elaboração do Estudo de Caso - “produto final” -, os integrantes da Equipe (Comunidade) obrigatoriamente se utilizam, dentro da instância *comunidade*, de ferramentas como Fórum , Aula Interativa para debater e construir o Estudo.

- Concluída e revisada pela Equipe essa atividade, é publicada na ferramenta Estudo de Caso, pelo líder da Equipe, a fim de que possa ser compartilhada com os colegas de Curso, no grande grupo.
- A avaliação é realizada levando-se em conta a efetiva contribuição de cada um para a construção do Estudo de Caso. Assim, tem-se a média aritmética entre a nota dada ao trabalho e o desempenho do aluno:
Nota Final = Estudo de caso + participação do aluno /2.

As abordagens que privilegiam a tecnologia como componente integrante do processo de mudança estratégica, assentadas na colaboração e na cooperação, aliam os Objetivos Estratégicos e as perspectivas interacionais-dialógicas

Com o novo modelo de capacitação proposto na Atualização Multidisciplinar ERS (1ª fase - presencial) e EAD (2ª fase) para servidores de 1º grau, é utilizado um ambiente virtual de aprendizagem, cooperativo e colaborativo, para propiciar a criação de uma rede de construção do conhecimento dentro do Poder Judiciário, no alcance de sua Visão.

Porto Alegre, janeiro/2014.

ANEXO B



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Projeto: CONSULTORIAS VIRTUAIS DE APOIO/REFORÇO NO PODER JUDICIÁRIO DO RS

Apresentadoras: Mary da Rocha Biancamano e Claudia Manoela Prates Chagas

APRESENTAÇÃO

O projeto de Consultorias Virtuais de Apoio/Reforço atende às Unidades Judiciárias de 1º Grau do Poder Judiciário do RS, promovendo o assessoramento a magistrados e servidores na elaboração de estratégias e planos de melhoria que viabilizem a modernização da gestão e a celeridade com base no planejamento, reduzindo tempo de atendimento e despesas com deslocamento de consultores pelas diferentes Comarcas.

As unidades responsáveis pelo Projeto são: Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade – AGEQ -, por meio do Núcleo de Coordenação do Atendimento em Gestão ao 1º Grau de Jurisdição, e o Centro de Ensino a Distância do TJRS – CEAD -, com a seguinte composição:

1. AGEQ – Núcleo – duas servidoras
2. CEAD – uma servidora e cinco estagiários
3. REGIÃO/COMARCA – consultor(es) e servidores da UJ

Gestores:

<u>Nome</u>	<u>Cargo</u>
Cláudia Manoela Prates Chagas (AGEQ)	Consultora PGQJ
<u>Nome</u>	<u>Cargo</u>
Carla Giovelli	Consultora PGQJ
<u>Nome</u>	<u>Cargo</u>
Mary Biancamano	Coordenadora CEAD

OBJETIVOS

As CONSULTORIAS VIRTUAIS DE APOIO/REFORÇO objetivam atender à demanda crescente de suporte em processos de efetivação do sistema de gestão em implantação nas diferentes Unidades Judiciárias (UJs), proveniente da Corregedoria-Geral da Justiça e das próprias Unidades Jurisdicionais de 1º Grau. Servem também como



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

instrumento para fidelização das Unidades, cujo atendimento tenha encerrado há mais de 06 meses.

Assim, foram selecionadas 15 UJs selecionadas para participar do projeto durante o período de abril a julho de 2013, para realização de consultoria no prazo de 30 dias do recebimento das solicitações.

Estabeleceu-se a meta de 80% das UJs atendidas no prazo máximo de 40 dias.

O projeto possui alto impacto nos objetivos estratégicos do Poder Judiciário do RS, tendo em vista que deve resultar em:

- aumento da Celeridade Processual
- modernização da Gestão
- elevação da Capacidade de Realização das Pessoas
- redução de despesas com Projeto Apoio/Reforço

DESCRIÇÃO DO TRABALHO

Na elaboração do trabalho foram definidos os limites do projeto, o que seria realizado, público-alvo e as metas a serem alcançadas, bem como a proposta didático-pedagógica a ser implementada no ambiente virtual NAVI/PJRS, nas atividades de Consultoria.

A Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade e a Coordenação do Centro de Ensino a Distância elaboraram o planejamento da Consultoria Virtual de Apoio/Suporte com previsão de três etapas:

1. **PREPARATÓRIA:** análise das informações, estabelecimento dos objetivos e desenvolvimento das estratégias traçadas pelos consultores no APOIO/SUPORTE;
2. **CONSULTORIA:** processo de discussão, coleta de dados e análise das informações, com o fim de promover um ACORDO para cumprimento das metas estabelecidas, dentro do ambiente virtual da Plataforma NAVI/PJRS, envolvendo servidores da Unidade e os Consultores;
3. **ACOMPANHAMENTO:** implementação, pelos servidores, na sua Unidade, do acordado na reunião e o acompanhamento, pelos consultores, do cumprimento das metas.

Assim, observaram-se os seguintes passos nas diferentes etapas:

1. PREPARATÓRIA

- 1.1. **Agendamento:** Consultor informa à AGEQ as datas e a relação de servidores para cada consultoria até 10 dias antes da data estipulada, possibilitando o



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

cadastro na Plataforma NAVI/PJRS e o fornecimento das orientações sobre acesso ao ambiente virtual.

Horário: segundas-feiras, das 9h às 11h.

Ambiente: Plataforma NAVI/PJRS – CEAD.

1.2. Organização:

Núcleo 01: no CEAD/POA - Carla Giovelli ou Claudia Manoela (funcionalidade: aula interativa com *streaming*); exposição de gráficos, diagnósticos, GMS-Jud e material solicitado pelo Consultor da região.

Núcleo 02: na sua comarca de origem - consultor (es) da região ((funcionalidade: aula interativa e fórum). Acesso a materiais disponibilizados na Plataforma NAVI/PJRS.

Núcleo 03: Na UJ - escrivão e equipe de servidores - (funcionalidade: aula interativa e fórum). Acesso a materiais disponibilizados na Plataforma NAVI/PJRS.

1.2.1. Material (publicado dentro da Plataforma NAVI/PJRS, acessível a todos)

1.2.2. Específico da UJ em atendimento - Organizado pela AGEQ e encaminhado ao Consultor regional na semana anterior à Consultoria Virtual:

- Diagnóstico Comparativo - situação inicial e situação atual - informando os tempos de espera e os acervos fatiados por períodos para indicar a evolução e os congestionamentos
- Tempo de Giro
- Planilhas do SAV com respectivos filtros
- GMS-Jud - indicadores de Vazão e Criticidade, Distribuição processual

1.2.3. Disponibilizado às UJs atendidas

- POP 001 - orientações sobre a análise do GMS-Jud
- POP 002 - orientações sobre o SAV (planilhas e filtros)
- POP 003 - orientações sobre a inserção do Plano de melhoria no GMS-Jud
- Orientações sobre preenchimento do Plano de Melhoria
- Formulário para Plano de Melhoria
- Tempo de Giro¹

¹ **Tempo de Giro:** A planilha denominada Tempo de Giro integra o relatório padrão de consultorias e tem a função de auxiliar na visualização da evolução dos resultados da Unidade Judiciária em acompanhamento pela AGEQ. Os dados iniciais da unidade em acompanhamento são lançados, considerando-se uma média gerada a partir dos dias de espera para o cumprimento das principais estações de trabalho, quais sejam: Juntada, Cumprimento de Despachos, Expedição de Notas de Expediente (NE) e Certificação de Prazos.

A partir desses dados, é possível definir o tempo médio de giro da unidade (em dias/meses), estabelecer as metas para melhoria dos indicadores de cada estação de trabalho, bem como o tempo



2. CONSULTORIA

2.1. Orientações Práticas:

- Acertos e orientações sobre o plano serão feitos pelo consultor, por meio do chat da Aula Interativa com *streaming*, com auxílio da equipe do CEAD (Estúdio), para disponibilização de materiais específicos de forma dinâmica e ilustrativa.
- Explicação sobre os dados, diagnóstico comparativo e demais telas apresentadas durante a consultoria será feita pela equipe da AGEQ e CEAD, com a colaboração do consultor, de forma a tornar o trabalho mais dinâmico.
- Conhecer bem o objeto ou assunto da Consultoria, dominando em detalhe todas as características da Unidade Judiciária.
- Identificar as necessidades, motivações, forças e fraquezas da Unidade; (indicadores independentes, na planilha de resultados)
- Identificar as necessidades, motivações, forças e fraquezas da Unidade.
- Estabelecer quais as metas desejadas na consultoria, que pontos são importantes, o que se pode negociar e o que não se pode.
- Conscientizar sutilmente os servidores dos seus pontos fracos.
- Evidenciar sempre seus pontos fortes.
- Não tentar convencer o servidor de que o ponto de vista dele está errado e deva ser mudado, e, sim, conduzi-lo a fazer uma análise de sua situação, auxiliando-o a encontrar soluções adequadas às metas estabelecidas.
- Ser flexível e capaz de rapidamente definir metas e interesses que vão ao encontro dos objetivos da Consultoria.
- Desenvolver alternativas criativas de acordo com as necessidades da Unidade e da finalidade da consultoria.
- Desenvolver alternativas criativas de acordo com as necessidades da Unidade e da finalidade da consultoria.
- Ser cooperativo, pois a cooperação proporciona um clima propício para a solução de problemas em harmonia.
- Ser competitivo, porque isso pode contribuir para estimular os servidores a serem mais eficientes na procura de soluções.

3. ACOMPANHAMENTO

3.1. Da UJ: Através do acompanhamento geral da AGEQ, relatórios trimestrais do GMS-Jud.

que será necessário para atingir os resultados esperados, viabilizando a visualização dos resultados mês a mês.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

3.2. Do trabalho desenvolvido: por meio das funcionalidades Fórum, Enquete, na Plataforma NAVI/PJRS, e do lançamento dos planos com necessidade de correção pelo consultor no portfólio do escrivão.

O planejamento da Consultoria Virtual de Apoio/Suporte está consubstanciado em uma Estrutura de Divisão de Trabalho - EDT -, com data inicial em setembro de 2012 (Tabela 1). Em maio de 2013, iniciaram as Consultorias Virtuais de Apoio/Reforço, tendo como meta o atendimento mínimo de 80% do cronograma estabelecido dentro do prazo.

Estrutura de Divisão de Trabalho (EDT)	Cronograma		Áreas responsáveis
	Início	Término	
Resultado 1: Sistema virtual desenvolvido	Set/2012	Mai/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 1.1: definição do escopo	Set/2012	Out/2012	AGEQ/NC1ºG
Produto 1.2: Definição do programa	Set/2012	Out/2012	AGEQ/NC1ºG
Produto 1.3: Elaboração de material e funcionalidades da Plataforma NAVI/PJRS	Out/2012	Mar/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD
Produto 1.4: definição de UJs	Fev/2013	Abr/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 1.5: Cronograma teste	Mar/2013	Mar/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD
Produto 1.6: Comunicação às UJs	Mar/2013	Abr/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 1.7: teste de versão	Abr/2013	Abr/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD
Produto 1.8: homologação	Mai/2013	Mai/2013	AGEQ - CEAD
Resultado 2: Sistema virtual implementado	Mai/2013	Nov/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 2.1: Definição de cronograma trimestral	Abr/2013	Set/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD
Produto 2.2: Relatório de informações – TG	Abr/2013	Set/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 2.3: Definição de UJs	Mai/2013	Set/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 2.4: Comunicação às UJs	Mai/2013	Set/2013	AGEQ/NC1ºG
Produto 2.5: Realização Consultorias Virtuais	Mai/2013	Nov/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD
Produto 2.6: Avaliação	Ago/2013	Dez/2013	AGEQ/NC1ºG CEAD



Tabela 1 – Estrutura de Divisão de Trabalho

Em discussão sobre o desenvolvimento e perspectivas do projeto, foram elencados alguns riscos, conforme se vê (Quadro 1):

IDENTIFICAÇÃO						
Se (Causa)	Então (consequência)	Categoria	Probabili dade	Impacto	Severidade	Resposta (*)
Baixa qualidade técnica na infraestrutura tecnológica da Comarca	Inviabilidade de execução. Ocorrer resistência dos servidores	Técnica	2	2	4	Aceitar o Risco - Esclarecer/orientar ações pessoais de encaminhamento ao suporte técnico Evitar o Risco – Realizar ação preventiva pelo suporte técnico DI
Horário inadequado	Evasão do grupo Prejuízo à execução	Execução	1	2	2	Aceitar o Risco – Fazer prospecção sobre horário adequado. Evitar o Risco – Definir calendário alternativo com a equipe do CEAD.
Inconsistência na Consultoria	Prejuízo à execução	Conhecimento situacional	2	4	8	Evitar o Risco – Divulgar e levantar todos os dados e perfis dos integrantes da UJ
Resistência dos integrantes da UJ	Reação negativa à execução	Cultural	2	4	8	Evitar o Risco – orientar quanto aos objetivos, procedimentos e ambiente virtual adotados: tempo, lugar e relacionamento interpessoal



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Uso inadequado das funcionalidades NAVI/PJRS	Desinteresse/não atingimento de metas	Didático-pedagógico	2	8	16	Evitar o Risco – capacitar os consultores no uso pedagógico das funcionalidades
Dispersão durante consultoria	Não atingimento de metas	Didático-pedagógico	2	4	8	Aceitar o Risco – Esclarecer os participantes da necessidade de manter o foco nos temas propostos. Evitar o Risco – capacitar os consultores para manutenção do foco na utilização das funcionalidades

Quadro 1 – Identificação dos Riscos

Legenda:

Categoria: Custo/Tempo/Qualidade/Técnica/Outro

Probabilidade: (1) Baixa; 2 (Média); 3 (Alta); (4) Muito Alta

Impacto: (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto

Severidade: Impacto x Probabilidade, de 1 a 3 – baixo risco

de 4 a 5 – médio risco

de 6 a 9 – alto risco

de 10 a 16 – altíssimo risco

Para a apresentação de resultados, serão elaborados relatórios: de Evolução das Ações (mensal); de Avaliação (mensal); e de Produtividade (mensal), pela AGEQ. Ao final, a Coordenação do CEAD fará um relatório global do projeto.

RESULTADOS ALCANÇADOS

O tempo médio de atendimento das 15 Unidades Judiciárias participantes do projeto pela Consultoria Virtual de Apoio/Reforço foi de 38 dias, sendo que 8 delas ficaram dentro da meta de 40 dias da solicitação (Anexo1).

Em relação ao objetivo estratégico de elevação da **Capacidade de Realização das Pessoas**, verificou-se uma resposta positiva, tendo em vista que 40% apresentaram os Indicadores: **pró-atividade, liderança, cooperação e efetividade** dentro do nível médio



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
 PODER JUDICIÁRIO
 TRIBUNAL DE JUSTIÇA

acima de 3; 40% na faixa de nível médio entre 2 e 2,99; e, 20% na faixa de nível médio igual ou menor do que 1,99.

As UJs que apresentaram indicadores em nível Alto e Muito Alto (4 Unidades) conseguiram diminuir significativamente o Tempo de Giro, em que pese uma das UJs com esses níveis nos Indicadores ter aumentado o tempo de espera para o cumprimento das principais estações de trabalho, em razão de situação específica de intervenção da CGJ.

Quanto aos objetivos de **Modernização da Gestão** e aumento da **Celeridade Processual**, verificou-se que 74% desenvolveram planos de melhoria efetivos e 64% melhoraram a vazão em relação ao cluster. O Tempo de Giro atingiu uma redução média entre as 15 Unidades Judiciárias de 2,3 meses, sendo que três das Unidades Judiciárias aumentaram o Tempo em muito decorrente de perfil das equipes com grandes dificuldades de organização e trabalho.

Em relação à **Redução de Despesas** com Projeto Apoio/Reforço, houve no projeto redução de custo, tendo em vista não haver remuneração – nessa situação específica – dos consultores.

- Despesas com diárias: R\$ 438,46
- Despesas com horas-aula: R\$ 648,00 (6 h/aula)
- Despesas com deslocamento considerando uma média de 250 km: R\$ 170,00
- Despesas com deslocamento na cidade: R\$ 48,00
- Total para uma consultoria: R\$ 1.304,46
- Realização de 15 consultorias (projeto): R\$ 19.567,00
- Retorno em 5 consultorias presenciais: R\$ 6.522,30
- Economia para 15 consultorias: R\$ 13.044,70

CONCLUSÃO

A educação trilhando o futuro do PJ, no Brasil, pressupõe que o processo de aprendizagem de seus integrantes se realize completamente, procurando não somente o “saber”, mas também sua mobilização e utilização em situações práticas.

O servidor/ aluno de curso a distância, cujo objetivo seja o alcance da visão do PJ de bem servir ao cidadão, tem no ambiente virtual e nos conceitos didático-pedagógicos adotados pelo CEAD/PJRS o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, dentro das relações interpessoais aluno/instrutor, aluno/aluno, separados no tempo e no espaço, segundo as dimensões de estrutura, autonomia e diálogo estabelecidas no projeto didático-pedagógico para a Consultoria Virtual.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O servidor/aluno deve ser levado à construção do conhecimento, perguntando, pesquisando, trabalhando em cooperação, planejando e organizando, em meio à complexidade, à incerteza, ao ineditismo e ao novo.

A Plataforma NAVI/PJRS é um ambiente motivador e instigador, aberto para que habilidades possam ser aprimoradas em relação a recursos e materiais, a trabalhos e textos, à comunicação. As atitudes dos servidores são estimuladas no sentido da vontade de conhecer, de vencer os desafios, de cooperação e argumentação, de respeito e acolhimento à diversidade, de respeito a si mesmo e ao meio social e ambiental.

O aluno/servidor – no cotidiano, transitando de uma situação de trabalho para outra -, em situação complexa: um enigma a resolver, uma decisão a tomar, um projeto a desenvolver, encontra na Consultoria Virtual um ambiente de acompanhamento e orientação para que construa conhecimento e desenvolva suas competências.

Os três grupos – núcleos 1, 2 e 3 – interagem em um diálogo de construção para compreensão de processos e desenvolvimento de ações orientadas e propostas pelo grupo, como se viu nos chats:

"Gostaria de agradecer as informações e orientações, pois só assim podemos melhorar o trabalho a cada dia" (servidora - Três Maio).

*"Com o plano de melhoria obtivemos êxito na juntada e expedição de NE"
"Manoela foi muito válido este encontro virtual. "(escrivã – Tupanciretã).*

Segundo Biancamano (1999), é fator primordial para a mudança organizacional que padrões de crenças e significados compartilhados [a cultura organizacional] exerçam uma influência decisiva na habilidade geral da organização de enfrentar desafios.

Decorrente disso, quando o comportamento organizacional deixa de responder às demandas do meio ou dos membros da organização, enfrentam-se problemas. A Consultoria Virtual de Apoio/Reforço visa ao compartilhamento de experiências e à aprendizagem coletiva por meio de um espaço aberto e cooperativo, em que a todos é permitido colaborar e construir.

"antes cada um fazia o que queria e no dia que queria com seus dígitos, agora fazemos todos juntos". (SSC).

"Agradeço o envio dessas planilhas, pois serão muito importantes para focar nos processo realmente atrasados, muito importante para nós". (Três Maio)

Sabe-se que, quando os resultados desejados ou planejados não são alcançados, busca-se coletivamente a sua reversão, por meio da aprendizagem coletiva. Assim, ao mudar o comportamento coletivo, mudam-se as regras também em seu sentido objetivo. No



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ambiente virtual NAVI/PJRS, a Consultoria Virtual de Apoio/Suporte expandiu sua ação, levando o grupo a aprender no nível das regras, quando o resultado esperado não foi alcançado, isto é, aprendeu “como” as regras existentes podem ser melhoradas; aprendeu no nível do “insight” subjacente, quando houve descompasso entre o resultado obtido e o esperado, questionando-se “por que” existem algumas regras e o que as prescreve, chegando à alteração de variáveis determinantes que estão no nível do conhecimento coletivo.

“criamos um controle para cumprimos, expedimos NE, e atendemos o trabalho de todas as estações, o que ocorre são problemas pontuais que acabam puxando para baixo nosso cartório” (servidora - Montenegro).

Concluimos que a Consultoria Virtual, como implementada, pode produzir o que Swieringa e Wierdsma (1995) apresentam ao definirem que são organizações que estão aptas a aprender aquelas que reconhecem seus problemas sozinhas, examinam-nos e deles tiram lições para o futuro, sendo a aprendizagem um processo cíclico, que se repete e que consiste em *fazer, refletir, pensar e decidir*.

“Postei no portfólio um panorama das nossas atividades diárias” (servidora – Vacaria).

“faremos um planejamento num determinado espaço de tempo, nada de mutirão”. (escrivã – Montenegro)

Os objetivos da realização da Consultoria Virtual, de atender à demanda crescente de orientação e acompanhamento para o processo de efetivação do sistema de gestão e de ser instrumento para fidelização das Unidades, cujo atendimento tenha encerrado há mais de 06 meses, além de reduzir despesas com o Projeto de Apoio/Reforço foram alcançados, conforme se viu nos resultados.

Em continuidade ao projeto, sugere-se que sejam estendidas as Consultorias Virtuais de Apoio/Reforço às demais Comarcas, em projetos de 15 Unidades Judiciárias, incluindo-se a remuneração em hora/aula semelhante àquela utilizada para os cursos a distância realizados pelo CEAD/PJRS.

Isso poderá acarretar despesa menor, conforme descrito abaixo:

- horas-aula da semana de consultoria a distância = 5 horas/aula por semana = R\$ 450,00

- 15 consultorias a distância, considerando a hora/aula do CEAD = R\$ 6.750,00,00



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

- diferença a menor para 15 consultorias: (presencial) R\$ 19.567,00 – (a distância)
R\$ 6.750,00 = R\$ 12.817,00

Importante ressaltar, nesse momento, que a realização da Consultoria Virtual de Apoio/Reforço por meio da Plataforma NAVI/PJRS apresenta três qualidades importantes para todos os envolvidos: tem potencial para mudar a relação das pessoas com o tempo, com o território e com as outras pessoas.

Fomenta-se com os procedimentos adotados o sentimento de pertencimento, de propósito de cada um dos membros de cada núcleo, em que se compartilha interesses, uma vez que nossos desejos não mudaram com as novas tecnologias, e reconhecer isso é fundamental para o sucesso de um projeto em ambiente virtual de aprendizagem.

ACOMPANHAMENTO DA CONSULTORIA VIRTUAL													RESULTADOS COMPLEMENTARES			
Código	UJ	Nº Pessoas Atendidas	Solitação	Atendimento	Média (dias)	Pro Atividade	Liderança	Cooperação	Efetividade	Presença?	Desenvolvido Plano?	TG Inicial	TG Atual	Diferença	Vazio	
1	UJ 1	3ª Vara Cível	3	01/04/2013	15/04/2013	14	3	4	4	3	Não	Sim	24	9	15	0
2	UJ 2	2ª Vara Judicial	6	01/04/2013	22/04/2013	21	3	2	2	2	Não	Sim	13	11	2	N
3	UJ 3	Vara Judicial	5	01/04/2013	29/04/2013	28	1	1	1	1	Sim	Não	22	29	-7	0
4	UJ 4	Vara	6	01/04/2013	27/05/2013	56	1	2	3	3	Não	Sim	11	10	1	0
5	UJ 5	Vara Judicial	5	01/04/2013	06/05/2013	35	4	4	4	4	Não	Sim	11	9	2	0
6	UJ 6	1ª Vara Cível	4	01/04/2013	06/05/2013	35	3	3	3	4	Não	Sim	17	11	6	N
7	UJ 7	1ª Vara Cível	5	01/04/2013	13/05/2013	42	2	1	3	2	Sim	Sim	19	24	-5	N
8	UJ 8	1ª Vara Judicial	5	01/04/2013	20/05/2013	49	3	3	4	4	Não	Sim	42	45	-3	0
9	UJ 9	2ª Vara Judicial	3	01/05/2013	17/06/2013	46	2	2	3	3	Não	Sim	21	20	1	0
10	UJ 10	3ª Vara Cível	5	01/04/2013	03/06/2013	62	2	3	2	3	Não	Sim	12	11	1	0
11	UJ 11	1ª Vara	6	01/04/2013	10/06/2013	69	2	3	3	4	Não	Sim	30	27	3	N
12	UJ 12	4ª Vara Cível	5	01/04/2013	24/06/2013	83	1	2	2	2	Sim	Não	26	24	2	0
13	UJ 13	1ª Vara de	7	28/06/2013	01/07/2013	3	2	3	4	4	Sim	Não	11	2	9	N
14	UJ 14	2ª Vara Cível	9	28/06/2013	01/07/2013	3	1	1	2	2	Sim	Não	12	9	3	0
15	UJ 15	2ª Vara Cível	7	14/06/2013	08/07/2013	24	2	2	3	3	Não	Sim	10	5	5	0
15		81		Média de espera p/ atendimento	38	2,1	2,4	2,9	2,9	40%	74%		Média de redução do Tempo Giro	2,3	64%	

CRITÉRIOS PARA INDICADORES:
 Pro-Atividade, Liderança, Cooperação Efetividade.

(1) Baixo;
 (2) Médio;
 (3) Alto;
 (4) Muito Alto

ANEXO C



ATO REGIMENTAL Nº 01/2011 – ÓRGÃO ESPECIAL

CRIA, NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL, O CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA E INSTITUI SEU REGULAMENTO INTERNO.

O DESEMBARGADOR **LEO LIMA**, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES E EM CUMPRIMENTO À DELIBERAÇÃO DO ÓRGÃO ESPECIAL, SESSÃO DO DIA 14-03-2011, NO EXPEDIENTE Nº 5218-10/000002-1,

RESOLVE:

ART. 1º FICA CRIADO O CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA – CEAD -, QUE INTEGRARÁ O GABINETE DA PRESIDÊNCIA.

ART. 2º A ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL REGER-SE-ÃO PELAS DISPOSIÇÕES CONTIDAS NO REGULAMENTO EM ANEXO.

ART. 3º O PRESENTE ATO REGIMENTAL ENTRA EM VIGOR NO PRIMEIRO DIA ÚTIL SEGUINTE À DATA DE SUA DISPONIBILIZAÇÃO NO DIÁRIO DA JUSTIÇA ELETRÔNICO.

PORTO ALEGRE, 29 DE ABRIL DE 2011.


**DESEMBARGADOR LEO LIMA,
PRESIDENTE.**

ANEXO D

COMUNIDADES VIRTUAIS

ACOMPANHAMENTO INTERATIVO AOS NOVOS OFICIAIS DE JUSTIÇA

JUSTIFICATIVA:

Tendo em vista a possibilidade de proporcionar o acompanhamento e a capacitação continuada prevista no projeto do Estágio Preparatório dos Oficiais de Justiça recém-nomeados, através do ensino a distância, pretende-se mantê-los adequadamente orientados, colaborando com o desenvolvimento de suas funções.

OBJETIVO GERAL:

Promover o acompanhamento continuado dos novos Oficiais de Justiça, em ambiente interativo, por meio de comunidade virtual na plataforma NAVI, onde serão estabelecidos debates, disponibilizados materiais sobre a matéria e compartilhadas dúvidas e práticas funcionais, estabelecendo uma rede cooperativa balizada institucionalmente.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Criação de Comunidade Virtual para interação entre os Novos Oficiais de Justiça e a equipe de instrução das matérias envolvidas.

PÚBLICO-ALVO

Novos Oficiais de Justiça, em estágio probatório.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com informações da Coordenadora do CEAD – Centro de Educação a Distância do TJRS, Mary da Rocha Biancamano, serão disponibilizados os seguintes ambientes virtuais para viabilizar a interação dos participantes entre si e com os mediadores:

a. Aula Interativa: (chats com vídeo) conferências ao vivo, a partir do estúdio do PJ, transmissão em tempo real, por meio do qual poderão ser promovidos debates por meio síncronos com o grupo.

b. Fórum: troca de experiências e conhecimento, por meio assíncrono, aportando contribuições teóricas e práticas relacionadas com o conteúdo do Curso.

c. Portfólio: local em que os participantes poderão compartilhar suas dúvidas, questionamentos, e publicar suas produções com acompanhamento dos mediadores.

Além disso, também serão disponibilizados conteúdos e os subsídios para a interação e capacitação na função através de:

- a.** Textos, apostilas e ferramentas para estudos e reflexões;
- b.** Videoaulas.

Porto Alegre, fevereiro/2014.

ACOMPANHAMENTO INTERATIVO AOS NOVOS MAGISTRADOS

JUSTIFICATIVA:

Dentre as linhas de atuação priorizadas pelo Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Linha de Atuação “Aprimorar Continuamente a Qualidade Jurisdicional”, destacamos os projetos estratégicos **“Aperfeiçoamento Contínuo de Magistrados”** e **“Aperfeiçoamento do Concurso de Juiz”**, que evidenciam a preocupação da instituição com o papel do magistrado na construção da cultura gerencial no TJRS.

Seguindo esse entendimento e em consonância com as orientações legais, a Corregedoria-Geral da Justiça promoveu uma reestruturação no curso preparatório para ingresso à magistratura, solicitando a assessoria da AGEQ para capacitação no sistema GMS-Jud e método gerencial aos magistrados com vias à atuação enquanto gestores nas Unidades Jurisdicionais.

A par disso, desenvolvemos dois módulos, quais sejam:

1º Módulo – *Modelo de Gestão GMS-Jud* – com objetivo de conhecer o sistema GMS-Jud em sua plenitude e os impactos do sistema na UJ e na Instituição - apresentado durante o curso preparatório (maio/2014);

2º Módulo – *O Magistrado na Prática Diária* – com objetivo de estabelecer uma reflexão sobre as situações práticas que são enfrentadas pelos magistrados nas Unidades Jurisdicionais - UJs, bem como orientações para promoção da interação na UJ de forma efetiva. Nesse módulo, além dos consultores da AGEQ para o 1º grau, participam instrutores do módulo oficiais de Justiça e Assessoria a Gabinetes, além dos juízes-corregedores ligados à AGEQ – realização 23 e 24/09/2014.

Além disso, permanecia a preocupação desta Assessoria em estabelecer um acompanhamento efetivo, qual seja, não apenas um trabalho eficaz, que mostrasse o sistema, as ferramentas e orientações práticas, mas que possibilitassem um acompanhamento continuado durante o período de adaptação dos magistrados à nova realidade, nesse momento em que estarão na comarca com suas equipes e toda a demanda que, na maioria dos casos, estará represada já há bastante tempo.

Diante do exposto, e com base na experiência positiva e inovadora decorrente do novo formato implementado para a capacitação dos servidores de 1º grau em

interação com magistrados e equipes de gabinete, apresentamos a proposta para **ACOMPANHAMENTO INTERATIVO AOS NOVOS MAGISTRADOS NO MÉTODO GERENCIAL**, que passamos a detalhar.

OBJETIVO GERAL:

Promover acompanhamento continuado aos magistrados novos, em ambiente interativo por meio de comunidade virtual na plataforma NAVI, onde serão estabelecidos debates, disponibilizados materiais sobre a matéria e compartilhadas dúvidas e práticas sobre temas relativos à gestão na Unidade Judiciária, estabelecendo uma rede cooperativa entre eles em compartilhamento com consultores em gestão desta Assessoria e magistrados com atuação no 1º grau do TJRS com especialização em Administração Judiciária.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Criação de Comunidade Virtual para interação entre os magistrados novos, com assessoria dos consultores da AGEQ para o 1º grau e magistrados com especialização em Administração Judiciária em atuação no 1º grau de jurisdição.

PÚBLICO-ALVO

Magistrados novos do TJRS.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com informações da Coordenadora do CEAD – Centro de Educação a Distância do TJRS, Mary da Rocha Biancamano, serão disponibilizados os seguintes ambientes virtuais para viabilizar a interação dos participantes entre si e com os mediadores:

a. Aula Interativa: (chats com vídeo) conferências ao vivo, a partir do estúdio do PJ, transmissão em tempo real, por meio do qual poderão ser promovidos debates por meio síncronos com o grupo.

b. Fórum: troca de experiências e conhecimento, por meio assíncrono, aportando contribuições teóricas e práticas relacionadas com o conteúdo do Curso.

c. Portfólio: local em que os participantes poderão compartilhar suas dúvidas, questionamentos, e publicar suas produções com acompanhamento dos mediadores.

Além disso, também serão disponibilizados conteúdos e os subsídios para a interação e capacitação no Método Gerencial na forma de:

a. Textos, apostilas e ferramentas de gestão disponibilizados pela Equipe produzidos para estudos e reflexões;

b. Videoaulas com explicações detalhadas e didáticas a respeito do sistema GMS-Jud e Tempo de Giro;

c. Relatos de servidores e magistrados, colhidos nos Encontros regionais de Servidores e Cursos de Atualização para Magistrados.

Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade - AGEQ,
Porto Alegre, setembro de 2014.

Cláudia Manoela Prates Chagas
Coordenadora Núcleo 1º grau

Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade/PJRS.



**PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL
COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

**2015
PLANO DE CURSO**

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 **Curso:** Comunidade Virtual para Acompanhamento a Magistrados Novos
 1.2 **Ano:** 2015
 1.3 **Caráter:** convocação
 1.4 **Endereço do Ambiente Virtual de Aprendizagem (ou Plataforma):**
<http://ead.tjrs.jus.br>
 1.5 **Horário da Aula Interativa:** segundas-feiras, das 09:30 às 10:30
 1.6 **Fóruns:** 12 fóruns (quinzenais)
 1.7 **Duração:** 06 meses
 1.8 **Coordenador Pedagógico:** Mary da Rocha Biancamano
 1.9 **Professores:** Magistrados José Luiz Leal Vieira, Ricardo Pippi Schimidt, Fabio Vieira Herdt e demais magistrados indicados pelos juízes coordenadores (José Luiz Leal Vieira e Fábio Vieira Herdt). **Servidores** Cláudia Manoela Chagas, Thiago Rijo, Tiago Zir Friedrich.
 1.10 **Tutores:** Cláudia Manoela Chagas e Marta Alves dos Santos.

2. EMENTA

- Gerenciamento na Unidade Judiciária
 - i. Análise do fenômeno, identificação do problema, análise das causas
- Utilização das ferramentas de gestão
 - i. Sistema de Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários GMS-Jud
 - ii. Sistema de Acompanhamento Virtual – SAV
 - iii. Relatórios SAV – gerenciamento de processos prioritários (urgentes, réus presos, Meta 2, ...)
- Gestão de Gabinete
 - i. Organização dos processos nas assessorias – matéria, cronologia.
 - ii. Remessa e retorno de processos para a conclusão
- Interação Gabinete+Cartório + Oficiais de Justiça - Práticas de Gestão Gabinete
- Comunicação e Interação na Unidade Judiciária
 - i. Comunicação Ordinária e Instantânea
 - ii. Reuniões – dinâmica e registro de decisões
- Planos de Melhoria
- Banco de Práticas de Gestão.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Proporcionar acompanhamento continuado e interativo aos magistrados novos em fase de adaptação às Unidades Judiciárias do PJRS, dando-lhes suporte na área técnica - sistemas de gerenciamento disponíveis – e em Administração Judiciária.

3.2 Objetivos Específicos

- Disseminar o entendimento em relação ao método gerencial e formas de aplicação
- Explorar as ferramentas de gestão disponíveis e potencial de aplicação (GMS-Jud, SAV, relatórios principais e Planilha de Tempo de Giro)
- Incorporar à rotina das Unidades Judiciárias a prática de interação gabinete+cartório + oficiais de justiça
- Promover a comunicação ordinária e instantânea
- Promover o gerenciamento dos processos de trabalho na UJ e em especial nas assessorias
- Identificar os principais fluxos para acompanhamento aos processos prioritários/urgentes
- Explorar as práticas disponíveis no Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão
- Promover iniciativas voltadas à Administração Judiciária nas Unidades.

4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

MÓDULO 1 – FERRAMENTAS DE GESTÃO

1. GMS-Jud

- Indicadores e interpretação de resultados no acompanhamento das UJs.

2. SAV

- Relatório e filtros
- Relatórios para gerenciamento de gabinetes: Meta 2, Réus Presos, Conclusos para Sentença, Processos sem Movimentação a mais de 30 dias...

3. Planilha de Tempo de Giro

- Estações prioritárias:
 - Juntada
 - Prazo
 - Ordenada Nota de Expediente
 - Cumprimento

MÓDULO 2 – IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO

1. Método Gerencial

- a. análise de fenômeno, análise de causas, identificação do problema
- b. método de trabalho
- c. fluxo de entrega e retorno

2. Plano de Melhoria

- a. elaboração
- b. inserção no GMS-Jud
- c. acompanhamento

MÓDULO 3 – INTERAÇÃO NA UNIDADE JUDICIÁRIA

1. Práticas de Gestão Gabinete
 - 1.1 Reunião mensal da equipe da unidade
2. Práticas Operacionais Gabinete
3. Ferramentas de Gestão de Gabinete:
 - 3.1 Reunião mensal da equipe da unidade – cartório+gabinete

MÓDULO 4 – REVISÃO DO CONTEÚDO E ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

5. PROCEDIMENTOS PEDAGÓGICOS E TECNOLÓGICOS

- aulas interativas;
- vídeo-aulas;
- fóruns;
- enquetes;
- portfólio: apresentação de casos específicos das UJs dos magistrados;
- estudo de caso: situações-problema colhidas das inspeções realizadas nos últimos 6 meses, dos depoimentos de servidores e magistrados (ERS e CAM respectivamente) e demais situações observadas pelos professores.
- Comunidades: podem ser criadas pequenas comunidades por matéria dentro da mesma comunidade interativa.

6. METODOLOGIA

As atividades desenvolvidas na Comunidade Interativa para Novos Magistrados serão desenvolvidas com base na linguagem informal, para promover a interação de vivências, dificuldades e experiências dos magistrados nos primeiros seis meses de atuação nas Unidades Judiciárias. Permeando esse processo reflexivo e vivencial serão desenvolvidos os conteúdos, por meio de questões lançadas para debate nos fóruns quinzenais.

As questões serão apresentadas em forma de situação-problema (mini estudo de caso) para discussão pelos magistrados, levantamento de hipóteses e indicação de soluções. As situações-problema envolverão casos reais observados pelos juízes-corregedores em inspeção aos magistrados, questões colhidas em depoimentos de magistrados e servidores por ocasião dos Cursos de Atualização de Magistrados e Encontros regionais de Servidores e também questões formuladas pelos professores, sempre vinculadas aos conteúdos programáticos e objetivos estabelecidos.

Na primeira Aula Interativa será lançada a primeira questão que seguirá em debate no Fórum. As demais questões serão lançadas diretamente nos fóruns e terão o fechamento na aula interativa que acontecerá ao final do período de 15 dias de fórum, com participação de magistrados e tutores ligados à área em debate.

7. AGENDA

Data	Atividade	Detalhamento	Material de referência
	Aula Interativa	Apresentação da Comunidade: - Objetivos - Formas de participação - Ferramentas - Professores - Metodologia: Lançamento de questões para debate nos fóruns quinzenais. Na primeira Aula Interativa será lançada a primeira questão que seguirá em debate no Fórum.	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Fórum1	Participar do fórum 01 no período definido, respondendo à situação-problema 01, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	
	Enquete	Responder à Enquete 01	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 01 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	
	Fórum2	Participar do fórum 02 no período definido, respondendo à situação-problema 02, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 02	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 02 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum3	Participar do fórum 03 no período definido, respondendo à situação-problema 03, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores

			(CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 03	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 03 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 4	Participar do fórum 04 no período definido, respondendo à situação-problema 04, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 04	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 04 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 5	Participar do fórum 05 no período definido, respondendo à situação-problema 05, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 05	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 05 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 6	Participar do fórum 06 no período definido, respondendo à situação-problema 06, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão

			Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 06	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 06 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 7	Participar do fórum 07 no período definido, respondendo à situação-problema 07, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 07	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 07 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 8	Participar do fórum 08 no período definido, respondendo à situação-problema 08, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 08	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 08 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 9	Participar do fórum 09 no período definido, respondendo à situação-problema 09, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão

			Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 09	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 9 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 10	Participar do fórum 10 no período definido, respondendo à situação-problema 10, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 10	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 10 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 11	Participar do fórum 11 no período definido, respondendo à situação-problema 11, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 11	Definição de tópicos pelo professor, de acordo com as discussões estabelecidas no fórum e seguindo o conteúdo programático.
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 11 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a situação-problema lançada á discussão.
	Fórum 12	Participar do fórum 12 no período definido, respondendo à situação-problema 12, observando “que recursos/ferramentas utilizaria para solucionar o problema, caso identifique a ocorrência de algum?”	Leituras recomendadas: Administração Judiciária Apostila Orientações em Gestão, Sistema GMS-Jud – tutoriais do sistema, Sistema de Acompanhamento Virtual SAV, tutoriais do sistema, Material lançado em Conteúdos, vídeo-aulas “Ferramentas de Gestão

			Gabinetes”, “SAV” e “GMS-Jud”. Depoimentos de magistrados e servidores (CAM e ERS/2014)
	Enquete	Responder à Enquete 12	
	Aula Interativa	Fechamento do Fórum 12 Apresentação dos conteúdos que se relacionam com a solução da situa-problema proposta.	Ver a necessidade de acordo com a ~situação-problema lançada á discussão.

8. AVALIAÇÃO:

Será observada a avaliação de reação face o trabalho desenvolvido. Sugere-se, ainda, a realização de auto avaliação pelos participantes e avaliação de impacto junto às Unidades – critérios: tempo de giro, indicador de vazão e outros que a coordenação entender viáveis.

ANEXO E

Poder Judiciário

*Conselho Nacional de Justiça***RESOLUÇÃO N. 192, DE 8 DE MAIO DE 2014**

Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais,

CONSIDERANDO o § 4º do art. 103-B da Constituição Federal, que outorga ao CNJ as competências de controle da atuação administrativa e financeira;

CONSIDERANDO o objetivo estratégico do Poder Judiciário de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, aprovados pela Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009;

CONSIDERANDO o disposto na Resolução CNJ n. 111, de 6 de abril de 2010, que instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud);

CONSIDERANDO a necessidade de adoção de diretrizes nacionais para nortear as unidades de formação e aperfeiçoamento técnico dos servidores da Justiça;

CONSIDERANDO a necessidade de fomentar e viabilizar o desenvolvimento de servidores, bem como a produção e a disseminação de conhecimentos, visando ao aperfeiçoamento institucional dos órgãos do Poder Judiciário;

Assinatura manuscrita em tinta azul, com um traço decorativo que se estende para cima e para a esquerda.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

CONSIDERANDO o disposto no art. 5º da Resolução CNJ n. 159, de 12 de novembro de 2012, que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a decisão plenária tomada no Ato n. 0005857-03.2013.2.00.0000, na 186ª Sessão Ordinária, realizada em 8 de abril de 2014;

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que obedecerá ao disposto nesta Resolução.

**CAPÍTULO II
DAS DEFINIÇÕES**

Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se:

I – formação: processo de desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos a um determinado campo de atividade profissional;

II – aperfeiçoamento: processo de desenvolvimento profissional contínuo e de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional;

A large, stylized blue ink signature is written over the bottom right portion of the text, extending from the word 'prestação' in the second paragraph of the definitions section.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

III – competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV – desenvolvimento de competências: processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional;

V – recursos educacionais: recursos didático-pedagógicos tais como tecnologias de informação e comunicação, objetos de aprendizagem, jogos educacionais, vídeos, animações e outros recursos multimídia e, também, produções teóricas e/ou acadêmicas como, por exemplo, artigos científicos, pesquisas, teses e dissertações;

VI – unidades de formação: escolas judiciais, universidades corporativas, escolas de servidores, academias judiciais, unidades de gestão e desenvolvimento de pessoas, entre outras que pertençam ao Poder Judiciário e desenvolvam ações de formação e aperfeiçoamento;

VII – educação a distância: processo de aprendizagem interativo, tridimensional, de construção coletiva de conhecimento, com foco no aluno, mediado por tecnologias educacionais síncronas e/ou assíncronas.

CAPÍTULO III**DOS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA POLÍTICA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO**

Art. 3º A Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário atende aos seguintes princípios:

I – formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente fundamentados em valores éticos, na prática da cidadania e na melhoria da prestação jurisdicional para atender as demandas da sociedade brasileira;

Assinatura manuscrita em azul.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

II – integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia;

III – responsabilidade compartilhada entre o servidor, o gestor, a unidade de formação e a alta Administração;

IV – educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional;

V – educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento.

Art. 4º A Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário tem os seguintes objetivos:

I – orientar as ações de formação e aperfeiçoamento de servidores no âmbito do Poder Judiciário;

II – estabelecer parâmetros para nortear a atuação técnico-pedagógica das unidades de formação de servidores;

III – intensificar a oferta e potencializar a qualidade das ações de educação para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia do Poder Judiciário;

IV – fomentar, além das ações de educação, programas e projetos que fortaleçam a formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário;

V – estimular o autodesenvolvimento e a participação contínua dos servidores nas ações de educação;

VI – propiciar a democratização das informações e a difusão do conhecimento produzido no âmbito do Poder Judiciário;

VII – promover o intercâmbio técnico, científico, administrativo e o estreitamento dos vínculos entre as unidades de formação do Poder Judiciário e outras instituições nacionais e internacionais;

VIII – avaliar sistematicamente os resultados das ações de formação e aperfeiçoamento dos servidores.

Assinatura manuscrita em tinta azul, localizada no canto inferior direito da página.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

IX – aperfeiçoar os serviços judiciários prestados à sociedade, com prioridade para a primeira instância de jurisdição.

CAPÍTULO IV
DA FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 5º A formação e o aperfeiçoamento dos servidores terão caráter permanente, desde o ingresso no Poder Judiciário e ao longo da vida funcional.

Art. 6º A formação e o aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário serão desenvolvidos nas seguintes modalidades:

- I – formação inicial;
- II – formação continuada.

§ 1º A formação inicial refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades inerentes às atribuições das unidades.

§ 2º A formação continuada refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias ao longo da vida funcional do servidor e compreende:

- I – ações educacionais de ordem técnica, gerencial e comportamental;
- II – formação de multiplicadores; e
- III – programas de pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Art. 7º As unidades de formação oferecerão ações educativas para o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Tribunal.

Art. 8º As ações relativas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores serão conduzidas, preferencialmente, por magistrados e servidores na condição de Instrutores Internos.

A large, stylized blue ink signature is written over the bottom right portion of the page, overlapping the text of Article 8º.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

§ 1º A remuneração dos Instrutores Internos observará a tabela estabelecida pelo CNJ.

§ 2º O CEAJud disponibilizará, em sítio eletrônico, Cadastro Nacional de Instrutores Internos do Poder Judiciário, o que não inviabiliza a existência de cadastro nos Tribunais.

Art. 9º As unidades de formação priorizarão, sempre que possível, a educação a distância, observada a especificidade da ação formativa.

Parágrafo único. Nas ações de educação a distância os órgãos do Poder Judiciário deverão dar prioridade à utilização de softwares livres que atendam a padrões internacionais de interoperabilidade, para reduzir custos e permitir o compartilhamento de recursos.

Art. 10. Os recursos educacionais desenvolvidos pelos órgãos do Poder Judiciário poderão ser disponibilizados em sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça e licenciados para utilização livre, compreendendo a cópia, a distribuição, o *download* e a redistribuição, desde que observadas as seguintes condições:

I – preservação dos direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos;

II – utilização para fins não comerciais.

Art. 11. Os órgãos do Poder Judiciário poderão compartilhar recursos educacionais adquiridos e ou produzidos pelo próprio órgão, desde que haja previsão expressa em seus instrumentos contratuais da cessão de direitos autorais para esse fim e desde que:

I – os autores de programas de computador, artigos científicos, pesquisas, teses, dissertações, vídeos, animações, jogos educacionais, objetos de aprendizagem e outros recursos multimídia cedam expressamente, a título gratuito, os respectivos direitos autorais, os direitos patrimoniais e os direitos morais aos órgãos públicos a que estejam vinculados (pelo exercício de cargo, emprego, função ou contrato de prestação de serviço e/ou fornecimento);

II – os termos de cessão sejam assinados por servidores, bolsistas, estagiários e assemelhados (dentre outros) em momentos anteriores



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

àquele no qual sejam iniciadas as atividades que se voltem ao desenvolvimento dos recursos educacionais;

III – os termos de cessão contenham:

a. autorização expressa dos autores para que as respectivas obras possam ser reproduzidas, editadas, adaptadas, distribuídas, incluídas em bancos de dados, armazenadas em computador e utilizadas sob quaisquer outras modalidades, já existentes ou que venham a ser inventadas;

b. renúncia expressa dos autores em favor do órgão público ao qual estejam vinculados, dos direitos de comercialização e licenciamento;

c. em caso de obra imaterial de caráter tecnológico, a previsão expressa de fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra, consoante o disposto no artigo 111 da Lei n. 8.666/93.

Parágrafo único. A critério do órgão público interessado, podem ser ressalvados ao autor os direitos morais previstos nos incisos I e II do artigo 24 da Lei n. 9.610/98, quais sejam o de reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra (inciso I) e o de ter seu nome, pseudônimo ou sinal convencional indicado ou anunciado, como sendo o autor, na utilização de sua obra (inciso II).

Art. 12. O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJud, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

Assinatura manuscrita em azul, localizada no canto inferior direito da página.



CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO E DO INCENTIVO AOS SERVIDORES

Art. 13. As ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser avaliadas, sempre que possível, pelos órgãos do Poder Judiciário, orientando novas tomadas de decisões e observada a especificidade da ação formativa, em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado.

§ 1º A avaliação de reação tem como objetivo diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, instalações e outros.

§ 2º A avaliação de aprendizagem tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes.

§ 3º A avaliação de aplicação tem como objetivo identificar se os servidores estão utilizando na atividade laboral os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa.

§ 4º A avaliação de resultado tem como objetivo analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia.

Art. 14. Os órgãos do Poder Judiciário deverão regulamentar formas de incentivo aos servidores que participam de ações formativas.

Art. 15. Será computada como hora trabalhada a frequência em eventos presenciais de capacitação oferecidos pelo órgão.

§ 1º As ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser oferecidas, preferencialmente, durante a jornada de trabalho do servidor.

§ 2º Caso a ação de formação e aperfeiçoamento tenha carga horária inferior à jornada diária, o servidor deverá cumprir as horas faltantes.

§ 3º As horas da ação de formação e aperfeiçoamento que excederem a jornada diária não serão compensadas nem computadas como horas extraordinárias.

Assinatura manuscrita em azul, localizada no canto inferior direito da página.



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

Art. 16. Os servidores inscritos em ações de educação a distância oferecidas pelos órgãos do Poder Judiciário podem dedicar até 1 (uma) hora diária de trabalho para participação nas atividades de interesse da administração.

Parágrafo único. As horas de estudo realizadas pelo servidor fora das dependências do Poder Judiciário, na metodologia a distância, não serão computadas como horas trabalhadas.

**CAPÍTULO VI
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 17. Os órgãos do Poder Judiciário, por meio da unidade de formação, enviarão ao CEAJud, na primeira quinzena de fevereiro de cada ano, por formulário ou meio eletrônico, informações sobre as ações formativas realizadas no ano anterior, além do planejamento para o ano em curso, para fins de acompanhamento e coordenação.

Art. 18. O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio da Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, coordenará a implementação da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, com o apoio técnico do CEAJud, bem como a formação de uma Rede Nacional voltada ao cumprimento dos seus objetivos, composta por representantes de todos os tribunais brasileiros.

Art. 19. Os Tribunais devem elaborar e manter Plano Estratégico de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores, com indicadores, metas e planos de ação, sem prejuízo da construção de um Plano Estratégico Nacional nessa área, sob a coordenação do CNJ.

Parágrafo único. O planejamento estratégico previsto neste artigo preconizará o alinhamento das ações de capacitação com as diretrizes



Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

nacionais para gestão de pessoas previstas no planejamento estratégico do Poder Judiciário.

Art. 20. Os órgãos do Poder Judiciário deverão destinar recursos orçamentários para realização das ações de formação e aperfeiçoamento de servidores, compatíveis com as suas necessidades, considerando o seu planejamento anual.

Parágrafo único. Os recursos orçamentários de que trata o *caput* devem ser identificados na proposta orçamentária do Tribunal.

Art. 21. Os órgãos do Poder Judiciário deverão priorizar, nos dois primeiros anos de adoção desta Política, a estruturação e qualificação das unidades de formação, no intuito de instrumentalizá-las para o alcance dos objetivos propostos nesta Resolução.

Art. 22. Esta Resolução entrará em vigor 90 (noventa) dias após a sua publicação, ressalvado o disposto no art. 20, parágrafo único, que entra em vigor na data da sua publicação.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Joaquim Barbosa', with a large, stylized flourish at the end.

Ministro **Joaquim Barbosa**

ANEXO F*Conselho Nacional de Justiça***RESOLUÇÃO Nº 111 DE 6 DE ABRIL DE 2010.**

Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências.

O **PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**, no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais, e

CONSIDERANDO que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores é medida essencial à execução do planejamento estratégico nacional e um dos objetivos estratégicos a ser alcançado pelo Poder Judiciário, a teor da Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ;

CONSIDERANDO que a criação de um Centro de Capacitação de Servidores, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça, é uma ação estratégica aprovada no 3º Encontro Nacional do Poder Judiciário para o ano de 2010;

CONSIDERANDO a necessidade de se instituir uma política nacional e permanente de educação corporativa dos servidores, fundada na troca de experiências, no compartilhamento de conteúdos e na racionalização dos custos operacionais;

CONSIDERANDO a necessidade de fomentar e priorizar o ensino a distância – EaD, como ferramenta de disseminação, democratização e multiplicação do ensino, com economicidade;

CONSIDERANDO que as inspeções realizadas pela Corregedoria Nacional de Justiça evidenciaram, como uma das causas da morosidade, os burocráticos procedimentos de trabalho e a ausência de padronização;

A blue ink signature, appearing to be a stylized 'S' or similar character, located at the bottom right of the page.



Conselho Nacional de Justiça

CONSIDERANDO os resultados positivos alcançados pelo Programa Integrar, a ratificar a necessidade de incentivo às iniciativas de produção e disseminação de conhecimentos e práticas de gestão cartorária;

CONSIDERANDO o deliberado pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça em sua 102ª Sessão Ordinária, realizada em 6 de abril de 2010, nos autos do procedimento nº 0002260-31.2010.2.00.0000;

RESOLVE:

Art. 1º Fica criado o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, unidade administrativa do Conselho Nacional de Justiça, com o propósito de coordenar e promover, em conjunto com os tribunais, a educação corporativa dos servidores do Poder Judiciário, a formação de multiplicadores e a qualificação profissional necessária ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais e ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.

Art. 2º Constituem atribuições do CEAJud:

- I - sugerir as diretrizes da política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário, a serem estabelecidas pelo Plenário do CNJ;
- II - identificar as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Judiciário;
- III – identificar os instrumentos de capacitação necessários ao desenvolvimento de tais competências e disponibilizá-los, quando possível;
- IV - promover treinamentos, cursos, seminários e outras ações de educação corporativa, priorizando-se o ensino a distância;
- V - fomentar entre os tribunais a troca de experiências, o compartilhamento de conteúdos e a racionalização dos custos de capacitação;
- VI - avaliar resultados de projetos e ações de capacitação e qualificação;
- VII - fomentar a gestão por competências e a gestão do conhecimento;

A blue ink signature, appearing to be a stylized 'S' or similar character, located at the bottom right of the page.



Conselho Nacional de Justiça

VIII – integrar as iniciativas de educação a distância do Poder Judiciário, mantendo banco de cursos já desenvolvidos pelos tribunais, de forma a fomentar o compartilhamento;

IX - promover outras ações voltadas ao alcance do seu objetivo.

Art. 3º As ações do CEAJud serão desenvolvidas em conjunto com as unidades dos órgãos do Poder Judiciário voltadas à educação corporativa de servidores e com entidades parceiras, especialmente instituições de ensino e universidades.

§ 1º Os tribunais que não disponham na sua estrutura organizacional de unidade de que trata o caput deverão constitui-la, comunicando ao CNJ no prazo de 60 (sessenta) dias.

§ 2º Os tribunais deverão celebrar parcerias para a implantação de ações de educação corporativa.

Art. 4º Fica instituído o Programa Integrar como uma das ferramentas de atuação do CEAJud, com o propósito de conferir apoio técnico aos tribunais na formação de multiplicadores capacitados em gestão cartorária e em otimização de processos de trabalho, tendo como fim a celeridade, a eficácia e a eficiência na prestação jurisdicional.

Parágrafo único. O Programa Integrar atuará com equipe multidisciplinar, formada por magistrados e servidores especializados nos seus quatro eixos de atuação: infraestrutura e tecnologia da informação; gestão de pessoas; processos de trabalho; e gestão da informação e comunicação.

Art. 5º Para a consecução dos objetivos institucionais do CEAJud, o CNJ poderá:

I - estabelecer vínculos de cooperação e intercâmbio com quaisquer órgãos e entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou multinacionais, no campo de sua atuação;

II - celebrar contratos com autoridades públicas nacionais ou estrangeiras e pessoas físicas e jurídicas especializadas.

A blue ink signature, appearing to be a stylized 'S' or similar character, located at the bottom right of the page.



Conselho Nacional de Justiça

Art. 6º Compete à Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas coordenar as atividades do CEAJud, como também indicar magistrados e servidores para a sua estruturação e funcionamento.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro **GILMAR MENDES**
Presidente

A large, stylized blue ink signature of Gilmar Mendes, consisting of several loops and a long horizontal stroke.