

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

**HELDER FABIO LIMA VIEIRA**

**A Gestão do Conhecimento como Ferramenta ao Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro: Uma análise quanto à Eficácia das ações de Capacitação dos Servidores.**

**RIO DE JANEIRO  
2017**

**HELDER FABIO LIMA VIEIRA**

**A Gestão do Conhecimento como Ferramenta ao Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro: Uma análise quanto à Eficácia das ações de Capacitação dos Servidores**

Trabalho de conclusão de curso – TCC apresentado ao Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como requisito à obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Prof. Roberto George Godinho da Costa

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

A minha mulher, amiga e companheira de jornada, Simone, pela força, pelo estímulo, pelo carinho, pela paciência, pelas xícaras de café e por me fazer acima de tudo desejar ser um homem melhor.

As minhas filhas, Nina e Mel, pelas horas roubadas de nosso convívio, pela paciência, pelo carinho, pelo amor e por me darem a honra de ser pai, aliás, minha verdadeira vocação.

A meus pais, Valdelice e Onésimo, que sempre me passaram a confiança para que eu seguisse em frente em busca do que acreditava, pelo patrocínio sempre que necessário e pelo amor dedicado.

Ao meu orientador, Professor Roberto Godinho da Costa, pela inspiração pela atenção, pelas orientações e pela generosidade ofertada em cada momento de orientação.

Ao meu primo Marcio, o grande irmão que a vida me deu e que faz da minha vida algo mais simples do que sempre parece ser.

Aos meus chefes, pela paciência e pela oportunidade que me deram de ingressar e terminar essa jornada.

Aos colegas de curso, pelo carinho, incentivo e ideias trocadas durante essa caminhada.

A Deus, razão de tudo que sou e que quero ser, pelo Amor incondicional e pela visão que me deu da vida e como ela deve ser vivida.

O meu sincero agradecimento.

## RESUMO

A presente dissertação teve como intuito a identificação, análise e avaliação das ações empreendidas para capacitação dos servidores das unidades judiciárias de 1ª instância do Tribunal de Justiça com vistas ao cumprimento da estratégia 15 do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça. Trata-se de pesquisa, quanto aos fins exploratória e descritiva e quanto aos meios bibliográfica, documental e de campo. O levantamento de dados foi feito no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Foi utilizada a entrevista como forma de pesquisa. Buscou-se por meio da elaboração de um sucinto referencial teórico identificar conceitos de planejamento estratégico, administração estratégica, gestão do conhecimento, capital humano, capital intelectual e geração de valor para dar suporte a discussão acerca da eficácia das ações empreendidas pelo órgão determinado no seio da instituição, apoiando-se na pesquisa quanto a identificação dos servidores referente a existência de um planejamento estratégico. Os resultados enfatizaram um distanciamento da percepção dos servidores quanto à existência do planejamento estratégico, bem como dificuldades na percepção de que as ações já empreendidas estão vinculadas a este plano, bem como integram um projeto de ação que busca capacitar os servidores de forma eficaz para o desempenho de suas funções desempenhadas em suas unidades de trabalho.

Palavras chaves: Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e Ações de Capacitação.

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation was to identify, analyze and evaluate the actions taken to train the servants of the courts of first instance of the Court of Justice with prospects for compliance with strategy 15 of the Strategic Plan of the Court of Justice. This is research, as much for exploratory and descriptive purposes as for the bibliographical, documentary and field means. The collection of data without a court of law of the State of Rio de Janeiro. An interview was used as a form of research. It was sought through the elaboration of a succinct theoretical referential identified concepts of strategic planning, strategic administration, knowledge management, human capital, intellectual capital and value generation to support the discussion about the effectiveness of the actions undertaken by the body determined in the breast Support in the research regarding an identification of the servers regarding the existence of a strategic planning. The results are in line with the strategic planning, as well as difficulties in the perception that as actions already undertaken are linked to this plan, as well as integrate an action project that seeks to train servers effectively to perform their functions performed in their units of work.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Knowledge Management, Rio de Janeiro State Court of Justice and Training Actions.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 – Fases do planejamento .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 – Tipos de conhecimento gerado .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4 – Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5 – Mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça .....</b>	<b>31</b>

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Comportamentos Opcionais e Respectivas Consequências .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2 – Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tácito .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 – Os dois tipos de conhecimento .....</b>	<b>36</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 QUESTÕES DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 OBJETIVO FINAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7 DELIMITAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.0 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1. O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2. TIPOS DE CONHECIMENTOS E SUAS INTERAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.3. A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.4. A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.5. FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4. O CAPITAL INTELECTUAL .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.1. DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.2. O CAPITAL INTELECTUAL E A INOVAÇÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5. O CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>44</b>

2.5.1. OS DESAFIOS DO CAPITAL HUMANO .....	47
3.0. O MOVIMENTO DE MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO .....	51
3.1. O CNJ E SUA IMPORTÂNCIA NA MUDANÇA DO SISTEMA DE GESTÃO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA DOS ESTADOS.....	51
3.2. O PLANO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DO CNJ E DO TJERJ.....	55
3.2.1. O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ERJ E SEU PLANO ESTRATÉGICO .....	57
3.3. A ESTRATÉGIA 15 E A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES .....	58
4.0. METODOLOGIA .....	61
4.1. TIPOS DE PESQUISA .....	61
4.2. UNIVERSO DA AMOSTRA.....	62
4.3. A COLETA DE DADOS .....	62
4.4. O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	63
4.4.1. O TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO .....	65
5.0. ANÁLISE DE DADOS.....	65
5.1. DA FORMALIZAÇÃO DAS HIPÓTESES PROPOSTAS A PARTIR DAS PERGUNTAS E RESPOSTAS .....	66
5.2. DOS DADOS COLETADOS NA ENTREVISTA.....	69
5.3. DA ANÁLISE DOS ACHADOS.....	71
6.0. CONCLUSÃO .....	74
REFERÊNCIAS .....	79

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 PROBLEMA.**

A maior complexidade e dinâmica da vida atual, aliados a uma maior conscientização dos cidadãos quanto à gama de direitos que os protege, bem como a ampliação dos mecanismos e ferramentas de acesso à justiça trouxeram para o Poder Judiciário uma demanda consideravelmente maior que sua capacidade habitual de resposta.

A medida que os recursos disponíveis, quer sejam econômicos ou humanos se tornam cada vez mais escassos, faz-se necessário a adoção de novas práticas de gestão que venham ao encontro dessa carência como forma de atendê-la e supri-la de maneira satisfatória.

Não restam dúvidas que neste instante, a vinculação entre gestão estratégica e a geração de valor das organizações se tornou peça indispensável, não só direcionando, mas dando propósito ao processo, que traz como peça chave, o capital intelectual organizacional.

Desta forma, a gestão do conhecimento se impõe como pilar estratégico das instituições, apresentando-se como um liame entre a estratégia, o treinamento e o desenvolvimento de novas lideranças capazes de conduzir todo o Poder Judiciário no caminho do alto desempenho, dos resultados e do seu reconhecimento como instituição que goza de credibilidade, confiança e respeito da Sociedade (valor).

Como resposta a essa problemática, a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça, por meio da Emenda Constitucional nº 45, todo o Sistema Judiciário Brasileiro vem buscando uma adequação de seus modelos de gestão na perspectiva de responder positivamente a este novo quadro que esta por lhe exigir uma atuação mais eficiente.

O Conselho Nacional de Justiça tem se pautado por ser a locomotiva que puxa todo o vagão do Poder Judiciário Nacional, englobando aqui, não só os Tribunais Federais, como os Tribunais Estaduais.

Partindo da elaboração do seu próprio plano estratégico e incentivando os demais órgãos de todo o País a ir nesta mesma esteira, os gestores do judiciário tem buscado ferramenta capazes de auxiliar a prestação judiciária ao cidadão, de modo a responder aos novos reclames que se fazem presentes na atualidade.

Neste sentido, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJERJ - tem seguido esta mesma orientação e apoiando-se diretamente nas diretrizes nacionais traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça, tem procurado as ferramentas da gestão estratégica como instrumento de ligação entre aquilo que se espera (sociedade) e aquilo que se oferece (servidores públicos).

Assim, tanto no plano estratégico do CNJ, como no plano estratégico do TJERJ, a gestão do conhecimento vem se impondo como uma das ferramentas mais importantes para essa modernização da gestão judiciária, encontrando-se presente em todos os seus conceitos na organização dos planos de ação e diretrizes traçadas.

De modo particular, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro estipulou dentro do seu plano estratégico, considerando as diversas áreas de administração, diversas diretrizes voltadas ao seu cumprimento. Na área de Gestão de Pessoas (Diretoria de Gestão de Pessoas), elaborou-se como diretriz de trabalho o desenvolvimento de ações de capacitação dos servidores (**Diretriz 15**).

Agora, a simples formulação de trabalhos teóricos e o planejamento e conhecimentos acerca de novas técnicas, por si só, não são suficientes para o encontro de uma solução. Há que se colocar em prática todo esse arcabouço teórico e fazer dele uma vantagem na prestação do serviço, oferecendo ao cidadão uma justiça que chegue ao tempo adequado e com credibilidade.

O que se busca no presente trabalho, considerando o plano estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro é a verificação da efetividade de uma

das diretrizes traçadas pela instituição, mais precisamente quanto as ações voltadas a capacitação dos seus servidores, buscando aferir a percepção destes quanto ao que se lhes é ofertado.

## **1.2 MOTIVAÇÃO**

Não são poucas as vezes, que na necessidade de dar uma resposta a sociedade civil, os agentes públicos de modo geral se manifestam através de leis, regras e projetos que parecem trazer resposta a todos os problemas levantados.

Contudo, o que se verifica com o passar do tempo é que embora estivesse tudo muito bem planejado, quase nada foi efetivamente colocado em prática, entrou em fase de execução, o que não viabiliza uma resposta ao problema inicial proposto.

A principal motivação deste trabalho é a verificação quanto ao implemento de ações que viabilizem uma melhor capacitação dos servidores e, na visão destes, o quanto esta ação tem sido eficaz.

## **1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

A Relevância do presente trabalho encontra razão de ser no fato de que as ações propostas para a modernização da gestão no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro passam pela verificação quanto à efetividade das ações adotadas pelos órgãos responsáveis.

Vive-se um tempo em que o País tem sido passado a limpo, com a atuação de diversos órgãos públicos e seus respectivos atores sendo questionadas e investigadas, constatando-se inúmeros atos de improbidade e descaracterizados dos princípios norteadores da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e transparência).

Não se pode mais admitir que o dinheiro público seja mal gerido, não só porque tem sido desviado para fins escusos, como pela prestação de um serviço que não corresponde aquilo que é esperado e devido ao cidadão.

O presente estudo busca identificar e em última escala contribuir para uma melhor visualização e análise daquilo que tem sido feito como proposta de aperfeiçoamento do serviço público prestado, a partir da melhor qualificação do elemento humano que entrega o referido serviço – o servidor público.

Não raras vezes, os Órgãos Públicos, numa clara necessidade de responder as demandas urgentes da sociedade civil por maior celeridade, modernidade e eficiência, lança-se na busca por novas ferramentas de administração e gestão públicas, utilizando-se em diversas oportunidades do conhecimento e das experiências de instituições privadas.

Tais iniciativas, ainda que louváveis, perdem-se muitas vezes pela não observância de peculiaridades e particularidades inerentes ao Setor Público, principalmente no que tange a restrições legais e orçamentarias

Daí, mais do que a adoção de modelos e mecanismos de gestão moderna, faz-se necessário a verificação de que as práticas sugeridas e resultantes de estudos e trabalhos feitos no seio dessas Instituições Públicas estão sendo efetivamente implementadas, como estão sendo recebidas pelos servidores, seu grau de satisfação e os resultados produzidos, não só para a Instituição, como o aumento do valor gerado para si, mas também, na valorização do capital humano

#### **1.4 QUESTÃO DE PESQUISA**

A atuação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro nos últimos anos tem se pautado pela busca de uma atuação mais próxima ao cidadão, desenvolvendo diversos projetos, tais como Justiça Itinerante e os Centros Judiciários de Solução de Conflitos.

Trata-se de um grande avanço, sendo inegável os avanços obtidos e percebidos por todos aqueles que em algum instante fizeram uso de seus serviços. Mas há muito o que ser feito e o que se tem buscando através de novos modelos de gestão, a partir de proposições do Conselho Nacional de Justiça e a adoção da gestão do conhecimento como instrumento de melhor gerenciamento do saber (valor) existente no seu corpo funcional (capital humano).

Exige-se para tanto, que sejam elaborados projetos e planos de ação voltados para o constante desenvolvimento dos servidores através de iniciativas de capacitação e treinamento.

Assim, considerando o Plano Estratégico adotado pelo TJRJ e as diretrizes por ele enunciadas, instigou-se a questão de pesquisa que conduzira a investigação que consiste em saber:

**Em que extensão as ações empreendidas pelo Tribunal de Justiça estão sendo eficazes para o atendimento da diretriz 15 do Plano Estratégico do TJRJ, notadamente quanto à capacitação dos servidores?**

## **1.5 OBJETIVO FINAL**

Identificar em que extensão as Ações de Treinamento e Desenvolvimento adotadas pela Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, na visão dos servidores, estão sendo eficazes para o atingimento da estratégia 15 do plano Estratégico do TJRJ, no que diz respeito a capacitação dos servidores.

## **1.6 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS**

- Aprofundar os conhecimentos de Gestão de Conhecimento, notadamente quanto as Iniciativas de Treinamento & Desenvolvimento;
- Investigar em que extensão os gestores das unidades judiciárias de primeira instância do Tribunal de Justiça associam o exercício de suas atividades a execução de um Plano Estratégico desenvolvido pela Instituição.
- Investigar a percepção por parte dos gestores das unidades judiciárias de primeira instância do Tribunal de Justiça quanto a existência de ações de treinamento e desenvolvimento são ofertadas pela instituição no sentido de capacitá-lo.
- Investigar a existência de Equipe Responsável pelo implemento da Estratégia 15 do Plano Estratégico, no que diz respeito a capacitação dos servidores;
- Investigar as Iniciativas de Treinamento & Desenvolvimento já adotadas para o atendimento da Estratégia 15 do Plano Estratégico, no que diz respeito a capacitação dos servidores.

## **1.7 DELIMITAÇÃO**

O presente trabalho pretende aprofundar os estudos em iniciativas possíveis por meio da Gestão do Conhecimento capazes de contribuir para que as ações empreendidas pelo Tribunal de Justiça sejam eficazes para o atendimento da diretriz 15 do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, no que se refere a capacitação dos servidores do Tribunal. Não será objeto da conclusão a definição das competências estratégicas mencionadas na aludida diretriz, nem outras contribuições possíveis de outras áreas de Gestão, nem mesmo outras diretrizes do Plano Estratégico da Instituição citada.

Outra delimitação consiste na percepção da eficácia das ações do ponto de vista de gestores vinculados a atividade fim, em suma, aqueles que exercem suas funções em unidades judiciárias de primeira instância.

## **2.0 REFERENCIAL TEÓRICO**

Diante dessa nova demanda, que não nasce como algo exclusivamente da vontade dos operadores do Direito, mas principalmente por meio de um reclame social intenso e a necessidade de resoluções mais rápidas para uma sociedade cada vez mais complexa, que não mais pode esperar por discussões que se arrastam por anos em tribunais, estabeleceu-se uma nova diretriz para a gestão dos órgãos públicos e o Judiciário, de modo particular.

Neste momento, destinamo-nos à apresentação de um breve alicerce teórico, consubstanciado na compreensão dos conceitos e suas evoluções, que vem servindo de base para análise, diagnóstico, planejamento e implementação das estratégias no curso do tempo.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A necessidade de maior flexibilidade e agilidade tem exigido que as organizações se aprimorem em suas capacidades de se adaptar, de aprender e inovar. Os clientes/usuários, muito mais exigentes, aguardam por serviços com maior grau de sofisticação, o que exige uma avaliação constante das organizações quanto aos tipos de serviço prestados. Tal cenário, exige que as Instituições tracem caminhos e decisões baseadas em reflexões e em análises e não mais empiricamente, no intuito de diminuir eventuais incorreções e reduzir dificuldades na trajetória, implicando em prejuízos as decisões futuras (GHEMAWAT, 1991, apud GODINHO, 2015).

O Planejamento Estratégico, neste contexto, afigura-se imprescindível no momento em que propõe de que forma e em quais negócios a instituição irá se envolver, concentrado seus recursos para transformar competências distintivas em vantagens competitivas (ASOFF, 1977 e ANDREWS, 1971 apud WILK 1999).

O quadro atual de redução do crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de recursos, entre outros, criam um ambiente de alerta, que exige por parte das organizações a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento (HERNAN E. C. ALDAY, 2000).

Em que pese a utilização do Planejamento Estratégico por diversas instituições no Brasil, há dúvidas quanto a sua conceituação e formulação. A maior delas, consiste a uma acentuada tendência para utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo”, como se fossem sinônimos.

No dizer de Igor ANSSOF (1990), somente um número reduzido de instituições utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. Na maioria dos casos, o que se infere é o emprego de antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que tem por base a extrapolação das situações pretéritas.

Tal metodologia, desenvolvida na década de 50, nos Estados Unidos, sob intensa influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Consequentemente, segundo Marvin BOWER (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Assim, estes planos inviabilizam a antevisão da realidade ambiental futura.

Na metade da década de 60, introduziu-se, mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co, a metodologia do Planejamento Estratégico. (TAYLOR, 1975).

Defensor de sua utilização, Philip KOTLER (1975), propõe um conceito de Planejamento Estratégico, ao defini-lo como: “Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.” Considerando-se aqui, como itens integrantes da direção: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

O nível de interação entre uma instituição e o ambiente varia de acordo com o comportamento estratégico adotado pela organização diante do contexto em que se encontra, podendo ser positivo, neutro ou negativo.

Segue quadro demonstrativo dos comportamentos opcionais de uma instituição e eventuais consequências decorrentes:

COMPORTAMENTOS OPCIONAIS E RESPECTIVAS CONSEQÜÊNCIAS

GRAUS DE INTERAÇÃO	COMPORTAMENTO	CONSEQÜÊNCIAS
NEGATIVO  ↓  (Dinossauro)	Não reagente  Não adaptativo  Não inovativo	Sobrevivência a curto prazo   Extinção
NEUTRO  ↓  (Camaleão)	Reagente  Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo   Estagnação
POSITIVO  ↓  ( <i>Homo Sapiens</i> )	Reagente  Adaptativo  Inovativo	Sobrevivência a longo prazo   Desenvolvimento

**QUADRO 1:** Comportamentos Opcionais e Respectivas Consequências

Fonte: VASCONCELLOS (1979).

Faz-se necessário aqui, observar e explicitar as diferenciações que envolvem os Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais.

Segundo Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

No dizer de Oliveira (2001), **planejamento estratégico** guarda relação com os objetivos de toda a instituição, com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo é considerado um processo gerencial que torna mais fácil o dia a dia do executivo, no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Oliveira (2003), relata que as ações desenvolvidas para o alcance dos objetivos a longo prazo e estão presentes em todas as organizações, constitui o planejamento estratégico. Já no planejamento tático os objetivos são a curto prazo e abrange apenas partes da organização. O planejamento operacional atribui a planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos.

Segue, quadro com diferenças básicas entre planejamento estratégico e planejamento tático (OLIVEIRA, 2003).

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**QUADRO 2:** Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático

Fonte: Oliveira (2003, p.49).

Analisando o quadro acima, de acordo com Oliveira (2003, p. 50), é possível verificar que o planejamento estratégico em relação ao tático é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamento tático, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;

- De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela
- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- Relacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados as atividade-meio (não em sua totalidade), e
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Daí, depreende-se que o planejamento estratégico exige bastante cautela em sua elaboração, dado que seu processo é lento e deverá abranger toda a organização.

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta no auxilia o administrador a estabelecer o caminho a ser trilhado pela empresa, no intuito de alcançar resultados positivos na relação da instituição com os ambientes interno e externo.

Fischmann; Almeida (1991, p. 25), o conceitua da seguinte forma:

“planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Segundo Maximiano (2000), quando se fala em planejamento estratégico a responsabilidade é dos executivos dos níveis mais altos da organização e guarda relação direta com a tomada de decisões sobre produtos e serviços que a organização se propõe a oferecer, assim como também o público alvo que pretende alcançar.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a

melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Assim, se as empresas têm a pretensão de aplicar determinadas estratégias, no objetivo do alcance das metas estabelecidas, através de um planejamento global e a longo prazo, o planejamento estratégico é a melhor opção. (CHIAVENATO, 2000)

De acordo com Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Desta forma, parece imperioso que as instituições que almejam não só a excelência, mas o desenvolvimento de produtos e serviços, mantendo-se atualizado, em face das rápidas mudanças do mercado, não devem prescindir do planejamento estratégico.

Segundo Sampaio (2000, p.29):

“o planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo”.

Assim, pode-se dizer que a melhor maneira de uma instituição controlar seus processos, seja nas atividades operacionais, seja nas atividades táticas, com vistas ao alcance dos objetivos esperados, reside no desenvolvimento de uma boa estratégia.

No que tange ao **planejamento tático**, vale destacar de início, que o mesmo se diferencia do planejamento estratégico a medida que este se destina a instituição de modo geral e aquele apenas na direção determinados setores, contudo seu desenvolvimento guarda relação direta com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Chiavenato (2000) diz que o planejamento tático se preocupa com setores determinados da organização, sendo definido em seus níveis intermediários, com projeção a médio prazo, revelando uma maior atenção no alcance de objetivos de cada departamento.

Caracterizando-se por provocar um impacto a médio prazo e alcançar setores específicos da organização, o planejamento tático, normalmente, dá-se no nível gerencial, voltado a decidir e a operacionalizar as decisões estratégicas tomadas pela alta administração (Fernandes, Berton, 2005).

Oliveira (2003, p. 48) acentua outro aspecto:

“o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.”

Conclui-se, assim, que o planejamento tático tem como sua função o uso eficiente dos recursos disponíveis com vista ao alcance dos objetivos fixados, assim como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa, sendo desenvolvido nos níveis mais intermediários da organização.

Ao que se refere ao **planejamento operacional**, pode-se dizer que sua formulação se dá por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Ele representa a junção de parte do planejamento tático, mais detalhado, num prazo menor para acontecer (OLIVEIRA, 2001).

Fernandes; Berton, (2005) entendem que as decisões operacionais são decisões do cotidiano das organizações, estabelecendo uma ligação entre decisões táticas e estratégicas com impacto no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

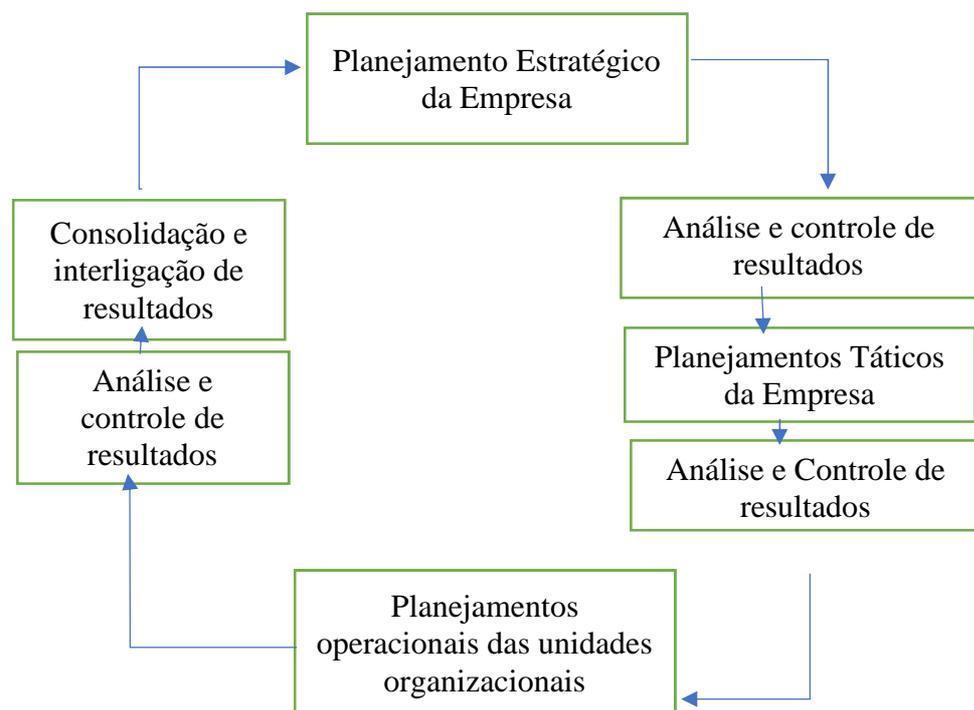
Já Chiavenato (2000), retrata que o planejamento operacional envolve tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, com a finalidade de alcançar as metas impostas pela organização.

Entretanto, tanto o planejamento estratégico, quanto o tático e o operacional tem como escopo a abertura de um caminho onde as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a condições de desenvolver seus processos de forma organizada, otimizando resultados, em que pese a competitividade existente, sem abrir mão da procura por uma melhoria constante.

Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

A figura 1 apresenta o ciclo básico dos três tipos de planejamento:



**FIGURA 01:** Ciclo básico dos três tipos de planejamento  
Fonte: Oliveira (2003, p.47)

Na figura acima pode ser verificado, uma maneira de planejamento, onde vários escalões da empresa encontram-se de forma integrada, demonstrando que o planejamento estratégico de forma isolada é considerado insuficiente, bem como seu alcance, por ser de longo prazo, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que podem operacionalizá-lo (OLIVEIRA, 2003).

O foco do planejamento operacional está ligado as atividades do dia-dia da empresa.

Há, contudo, em grande parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico uma má condução e muitas vezes ultrapassada. Gasta-se tempo e energia intelectual demasiada no planejamento e prognóstico de futuro. Elaboram-se planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, planos táticos, tudo segundo as melhores cartilhas do Planejamento Estratégico, sem que, apesar disso, guarde-se relação com o sucesso dos negócios.

Confunde-se orçamento com planejamento. Substancialmente nas instituições estatais, como há que é objeto deste estudo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, a administração superior vê os custos do ano vigente serem superados pelos custos do ano seguinte, tão somente pelas correções salariais e de benefícios. Todos com seus orçamentos corretos, com raras modificações, passando-se de um ano a outro. Tal atividade com base no que restou orçado ilude as pessoas, fazendo-as concluir que estão planejando, quando na verdade há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994).

O Professor Hernan E. Contreras Alday, em seu artigo “O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica” (Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000), propunha uma modificação no vocabulário usado para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. Segundo ele:

“Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance resultados.”

O citado professor assevera que a construção de um veículo, uma obra, uma cirurgia ou mesmo um lançamento de novo produto carecem de planejamento, todavia, o desejo se lançar num mercado competitivo ou internacionalização de uma marca ou mesmo a defesa de seu negócio perante as diversas alterações do mercado exigem muito mais que mero planejamento. Defende ela, a adoção de processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994) o chama de projeção futura.

Nos moldes convencionais, o planejamento pouco ou nada pode oferecer diante de situações ambíguas. Toda documentação até então elaborada (previsões, planos de ação, cronogramas) se traduzem em mera miragem intelectual. E mais, além de não ajudarem, podem se constituir numa grande armadilha, impedindo que se explorem as oportunidades, mantendo nossa atenção em lugares errados, conduzindo-nos a seguir planos que não nos levarão a chances e caminhos possíveis, ainda não explorados.

Quando se trabalha o conceito de projeção futura proposto por ALBRECHT (1994), passa-se a uma abordagem que exige medidas de resultado, ou indicadores críticos, que irão auxiliar na verificação da eficácia das estratégias de ação. E não somente isso, mas será necessário o desenvolvimento de estratégias de ação para explorar o ambiente atual, usando os indicadores críticos para, então, realizar a tomada de decisão. Não há que se centrar expectativas, ao menos no presente instante, quanto a eventual sucesso ou fracasso, uma vez que se está diante de um período de adaptação continua as consequências das estratégias de ação adotadas.

É cediço, que as diversas turbulências e inconsistências inerentes ao sistema econômico mundial, agravado ainda por uma competitividade selvagem e que não mais respeita fronteiras territoriais antes conhecidas, diversas empresas não resistem e sucumbem no mercado. Diante disto, parece de suma relevância que as instituições busquem uma constante inovação e reestruturação de forma planejada, ciente de

suas oportunidades e riscos no ambiente externo, bem como de suas forças e fraquezas no ambiente interno, para então conquistar o seu espaço no mercado.

Neste sentido, o planejamento estratégico emerge como ferramenta indispensável para o conhecimento dos caminhos a serem seguidos na perspectiva do encontro de uma melhor visão do mercado, considerado todas as possibilidades que possam emergir nesse universo empreendedor.

### 2.1.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De modo mais sucinto, apresenta-se aqui as fases do Planejamento Estratégico, que, segundo Oliveira (2003), podem ser representadas da seguinte forma:

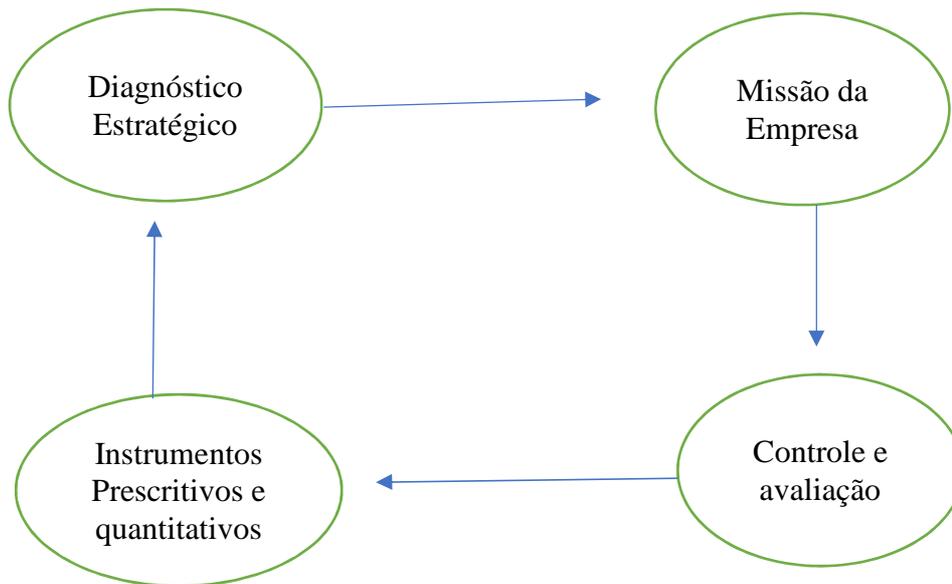
**Diagnóstico estratégico:** esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;

**Missão da empresa:** é o principal foco do planejamento estratégico, e representa a razão de ser da empresa;

**Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;

**Controle e avaliação:** é considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

Essas fases se encontram retratadas no quadro abaixo.



**FIGURA 02:** Fases do Planejamento Estratégico  
 Fonte: Oliveira (2003, p. 69)

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Em meados da década de 50, patrocinados por estudos feitos pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation, o estudo da administração estratégica teve sua forma definida. Estas organizações auxiliaram o desenvolvimento deste estudo nas escolas de negócio daquele período, levando a transformação no ensino de negócios, ampliando-o e trazendo outras áreas, tais como política de negócios, análise e solução de problemas, por exemplo, para o centro do debate (GORDON E HOWELL, 1959).

Assim, a partir do relatório Gordon-Howell, resumo da pesquisa supramencionada, surge a proposta de um novo modelo de curso, que deveria se caracterizar de forma diferente, ou seja, ao invés de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, o foco se daria no desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócio. Desta forma, seria possível dar aos estudantes uma experiência maior no

exercício de qualidades de julgamentos que não exigidas de forma explícita em outros cursos.

Considerando a ampla aceitação do relatório Gordon-Howell, por volta dos anos 70, o curso já fazia parte do currículo de várias escolas de negócios. Todavia, no avançar do tempo, a ênfase inicial do curso foi estendida, acrescentando-se a consideração da organização global e seu ambiente. Tem-se como exemplo, a responsabilidade social e ética, bem como o impacto potencial de fatores econômicos, políticos e legislativos sobre o sucesso na operacionalidade de uma instituição, que se tornaram temas de interesse. Tal ênfase mais recente e ampla incitou os líderes da área a modificarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica (LEONTIÁDES, 1982).

Em que pese o impasse, a administração estratégica é executada em muitas organizações atualmente, e, estas, beneficiam-se de forma significativa.

O conceito de Administração Estratégica tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER e WHITE, 1982). Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993).

Assim, segundo o Professor Hernan E. Contreras Alday, no mesmo artigo supramencionado, destaca que *“a Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”*.

Para Bateman e Snell (1998) a Administração estratégica é definida como um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de **objetivos estratégicos** e das **estratégias**.

Anteriormente, grande parte da influência no processo de administração estratégica vinha do departamento de planejamento das organizações. Aqueles que integravam tal departamento eram envolvidos não só pelo projeto, mas pela implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Mais recentemente, estes departamentos deixaram de ser tão relevantes (CERTO, 1993).

Na configuração atual, o processo de administração estratégica, predominantemente nas organizações de menor porte, fica sob o domínio do diretor-presidente (CEO) da companhia. A responsabilidade pelo sucesso do processo recai, primariamente, na pessoa do presidente.

Ao contrário do que possa parecer, a este, entretanto, não incumbe a execução do processo de administração estratégica independentemente. Vale dizer, que o CEO de sucesso nesta área, na maioria das vezes, esboça um processo de administração estratégica que engloba componentes de várias áreas e diversos níveis da organização.

Nos dias atuais, as organizações têm como um de seus principais desafios, independente do seu tamanho é ter competitividade e sobreviver diante de um mercado tão acirrado. Tal realidade do nosso tempo, exige de empresas e organizações algumas práticas que demonstrem mais eficiência, eficácia e que também seja mais efetiva em relação ao que se esperar delas, hoje e amanhã.

Aqui, faz-se necessário frisar, que embora o objeto de estudo da pesquisa seja a verificação da efetividade de determinada ação para o cumprimento da estratégia de um órgão público, no caso o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, não se pode perder de vista que, a despeito da ausência de competitividade, dada a natureza exclusiva do serviço prestado, ainda assim, reside aqui a necessidade de se recuperar, preservar e até mesmo ampliar o conceito e o valor social da prestação jurisdicional como elemento crucial ao pleno exercício da cidadania, cabendo aos administradores públicos, de modo geral, todos os esforços para a obtenção da aprovação por parte do usuário/cidadão que se utiliza do serviço, seja porque não lhe é dada outra opção, seja porque paga altíssima carga tributária para sustentação da máquina pública.

### **2.2.1 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas mais básicas se constituem em:

Etapa 1 – Execução de uma análise do ambiente.

A metodologia da administração estratégica começa com a análise do ambiente, o que significa dizer, que, aqui se busca identificar os riscos e as oportunidades atuais e futuras através do procedimento de monitoração dos ambientes da organizacionais. Neste quadro fático, o ambiente organizacional engloba todos os fatores, internos e externos à organização, que tem o potencial de influenciar o progresso obtido através da realização dos objetivos da instituição. Neste momento, faz-se necessário que os administradores compreendam o propósito da análise do ambiente, reconhecendo seus diversos níveis existentes e compreendendo as recomendações das normas para realizar uma análise de ambiente efetiva.

Etapa 2 – Estabelecimento de uma diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Comumente, há dois indicadores que norteiam a direção que uma organização deve seguir: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas da organização.

É importante se levar em conta a existência de outros dois indicadores de direção estabelecidos pelas empresas, quais sejam, a visão, que é aquilo que a empresa aspira ser ou se tornar futuramente, e os valores, que são os princípios que expressam a filosofia que norteia a organização e a torna diferente de outras.

Etapa 3 – Formulação de uma estratégia organizacional.

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. No dizer de Chandler, estratégia seria a determinação das metas e objetivos a longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e alocação de recursos para o alcance desses objetivos. A estrutura da organização deve seguir as estratégias adotadas e não o contrário. A formulação de estratégias tem como escopo a projeção e seleção de estratégias que

conduzam a realização dos objetivos organizacionais. O prisma central da administração estratégica está em como lidar de forma satisfatória com a concorrência. Desta forma, após a análise do ambiente e a estipulação de uma diretriz, a administração é capaz de traçar caminhos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

#### Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional.

Esta etapa culmina na execução de ações desenvolvidas a partir das etapas anteriores ao processo de gestão da estratégia (controle e administração) da estratégia empresarial. A ausência de implementação efetiva da estratégia, impossibilita que as empresas sejam capazes de colher os proventos do estabelecimento de uma diretriz organizacional, de uma análise dos ambientes (interno e externo) e da formulação da estratégia em si, tornando-se impossível o desenvolvimento de um planejamento eficaz que venha a surtir um efeito positivo na organização. A implementação deve ser feita com base na administração participativa, com boa recepção por parte de todos os integrantes da organização, desde a alta administração até as bases operacionais da mesma.

#### Etapa 5 – Controle e Gestão Estratégica.

Este consiste num tipo especial de controle organizacional que foca no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de aperfeiçoá-lo e resguardar seu funcionamento mais próximo possível do adequado.

O estabelecimento de medidas de acompanhamento que possam dar garantias de avaliação, apoia a implementação de um controle estratégico na organização, cuja função principal é auxiliar os gestores na verificação de que os objetivos anteriormente definidos estão sendo cumpridos da melhor forma. Resumindo, gestão estratégica trata da avaliação de resultados, comparando com o que foi planejado, e, se necessário, tomar ações corretivas que tenham por alvo o alcance do que foi proposto.

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.**

A Administração estratégica consiste num processo contínuo de determinação da missão e objetivos da organização e que apresenta certas características, a saber, evolutiva, moderna, sistêmica e interativa, objetivando maximizar os resultados junto as lideranças e a administração participativa. Na sua característica evolutiva seus princípios se apresentam sempre em constante evolução, desde o delineamento dos modelos de administração, até o controle estratégico em si.

Na característica moderna, a administração estratégica considera todos os conceitos e princípios fornecidos pela ciência humana. Na característica sistêmica sua divisão se apresenta estruturada, pois suas partes são integrantes de um todo que evolui com o passar do tempo, levando em consideração uma ciência mais exata. A administração estratégica promove o ajustamento entre as mudanças nos fatores ambientais externos e internos da organização, buscando uma maior satisfação dos [stakeholders](#) envolvidos no negócio.

São inúmeras as vantagens obtidas a partir de uma administração estratégica de qualidade, tais como, modelos de gestão simplificados, flexíveis, e sustentáveis, maior conhecimento sobre as capacidades individuais dos colaboradores, melhor postura organizacional em relação às expectativas atuais e futuras do mercado, maior motivação, comprometimento e qualidade por parte das equipes de trabalho e maior amplitude de atuação nos objetivos da instituição.

Vale reforçar que para a obtenção de maior sucesso na administração estratégica, a organização deve ter uma abordagem administrativa ampla e integrada, associada a competência estratégica e a administração participativa, baseadas num processo contínuo.

### **2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Diante do surgimento de novas tecnologias, várias tarefas então amparadas na força dos musculo, através de um processo de automação, foram substituídas de forma crescente e constante por atividade inteligentes, como fruto de um rápido processo de automação, dando origem a chamada era do conhecimento (CARDOSO, et, al., 2001). Neste quadro fático, as empresas adotaram como característica marcante a velocidade e a qualidade com que informações, práticas e experiências passaram a ser vivenciadas, possibilitando a criação de novas fontes de agregação de valor e de sustentabilidade para a estratégia empresarial (GODINHO, 2015).

Esta realidade, que ensejou a reboque sinais de transformação, facilitou um crescimento considerável da quantidade de informações disponíveis no mercado. Azevedo (2013) propôs a visualização por dois prismas para a compreensão dessa ampliação do fluxo de informação e conhecimento: (i) o das fontes internas de conhecimento, com o desenvolvimento das áreas de tecnologia da informação e telecomunicações e, (ii) o das fontes externas de conhecimento motivado pelo processo de globalização, com suas transferências de políticas (DOLOWITZ, MARCH, 2000, STONE, 2004, apud GODINHO, 2015) e suas organizações muitas vezes configuradas em rede ou organizadas em aglomerados.

O fortalecimento do conceito de gestão do conhecimento, como fonte de vantagem competitiva sustentável, decorre da necessidade de se gerenciar, medir e controlar o conhecimento gerado, retido, disponibilizado, transmitido e descartado na organização como produto desse novo quadro imposto as instituições pela era do conhecimento. Porém, há que se cautela em seu uso para o enfrentamento das dificuldades decorrentes de um mercado em constante mudança, alavancadas por um processo de inovação que interfere diretamente na estratégia das empresas.

O que se pretende neste item 4.3 é dar robustez a conceitos e teorias acerca da gestão do conhecimento de modo a facilitar a compreensão de suas capacidades e habilidade de levar adiante a estratégia organizacional em busca de vantagens competitivas. Nesta toada, serão abordadas questões como:

- Conhecimento e a gestão de conhecimento;
- Tipos de conhecimento e suas interações;
- A criação do conhecimento;

- A conversão do conhecimento;
- As fases do processo de criação;

### **2.3.1 O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

No dizer de GODINHO (2015), o conhecimento pode ser conceituado como a informação compreendida, organizada, contextualizada e submetida a avaliações mentais como: abstração, atitude, crítica, observação, comparação, consequências, conexões e conversações.

Davenport e Prusak (1998) entendem que o conhecimento se dá a partir de reflexão, síntese, contextualização, sendo de difícil gerenciamento; em sua maioria das vezes é tácito (está na mente humana sendo de difícil explicação) apresentando-se dificuldades na tentativa de ser transferido. Segundos eles, o conhecimento é formado como produto de uma mistura que envolve experiências, valores, percepções e contextos, que favorece a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Do que restou apresentado, torna-se possível concluir que a dinâmica de construção do conhecimento (saber) engloba elementos que constituem a “matéria-prima bruta, que servem de base para que as operações lógicas criem informações e, por fim, estas últimas são interpretadas para produzir conhecimento.

A produção de conhecimento é algo de extrema complexidade e o esforço empreendido para gerá-lo, nem sempre produz o resultado esperado.

Sveiby (1998) propõem a gestão do conhecimento como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização, já Bukowits e Williams (2002) a conceituam como um processo sistemático, articulado e intencional, que objetiva gerar, armazenar, preservar, compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional na perspectiva de obtenção de vantagem competitiva e na geração de riqueza.

Na visão de Terra (2000, p.70) há uma ligação direta entre gestão do conhecimento e inovação, que no limite significa gerenciar ativos intangíveis conforme segue:

“A gestão do conhecimento está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos e sistemas gerenciais e liderança do mercado.”

Partindo disso, a gestão do conhecimento proporciona uma metodologia em condições de proporcionar o gerenciamento de valores empresariais provenientes de processos, sistemas, cultura organizacional, por meio de habilidades individuais, bases de dados, know-how, licenças, marcas, patentes, normas e valores dentre outros (GODINHO, 2015).

Outra perspectiva que a gestão do conhecimento apresenta é a capacidade de habilitar as pessoas a fazerem melhor uso dos recursos existentes na organização, usando e reusando as melhores práticas e tornando mais fácil o acesso e a disponibilização destes recursos, o que, por consequência, acaba por proporcionar um ambiente favorável a aprendizagem.

Segundo propôs Platão para definir o conhecimento, (647 a.C. apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63. apud GODINHO 2015) o “conhecimento genuíno como uma crença verdadeira justificada”, ou seja, “(...) um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoa com relação à verdade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **2.3.2 TIPOS DE CONHECIMENTO E SUAS INTERAÇÕES.**

No curso do tempo e da história, as pessoas se relacionam e interagem constantemente, desta realidade, Nonada e Takeuchi afirmam brotar o conhecimento provido das interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

Adquirido por meio da experiência prática e presente nas ações, intuições, habilidades, emoções, valores e ideias dos indivíduos, **o conhecimento tácito** se caracteriza por ser invisibilidade, inexpressividade, pessoalidade e dificuldade de articulação com a linguagem formal, o que acaba por criar dificuldades a sua passagem. Em decorrência, não pode ser codificado totalmente e armazenado artificialmente, podendo, contudo, ser compartilhado através de experiências ou conversações interativas, contemplando uma dimensão cognitiva e outra técnica.

Enquanto uma compreende o know-how concreto, técnicas e habilidades, constituindo-se no saber executar determinada tarefa – dimensão técnica, a dimensão cognitiva, na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997, p.66. apud GODINHO 2015), foca em “modelos mentais, crenças e percepções que se referem às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja ‘o que é’ e ‘o que deve ser’.

Choo (2003) e PEREIRA (2005), de forma precisa, asseveram a importância do conhecimento, pontuando que o único capaz de criar conhecimento é o indivíduo, sendo a responsabilidade da organização torna-lo acessível a todos.

“O conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros...apenas os seres humanos, levados pelo tácito know-how, têm essa capacidade – de gerar novo conhecimento (CHOO, 2003, p. 189).”

O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido em textos, livros, apostilas e por computadores.

Utilizando a metáfora do iceberg, para Nonaka e Takeuchi, o conhecimento explícito representa apenas seu topo visível.

Após descrever ambos os tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.66. apud GODINHO 2015), diferenciam os tipos de conhecimento:

“O conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo...O compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos por meio da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de ‘processamento simultâneo’ das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. Por outro lado, o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos e é orientado para uma teoria independentemente do contexto. É criado sequencialmente.”

O quadro 3 vai apresentar sinteticamente as diferenças entre os dois tipos de conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da Experiência (corpo)	Conhecimento Racional (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento Sequencial (lá e então)
Conhecimento Análogo (prática)	Conhecimento Digital (teoria)

**QUADRO 3:** Os dois tipos de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

### 2.3.3 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.

A proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) sugere a existência de uma dinâmica no processo de criação do conhecimento, dinâmica esta infinita e formalizada pela conversão entre os conhecimentos tácito e explícito por meio de interações contínuas no curso do tempo, indo do indivíduo para dentro das organizações, em espiral. Assim, o processo é formalizado segundo uma “Espirale do Conhecimento”.

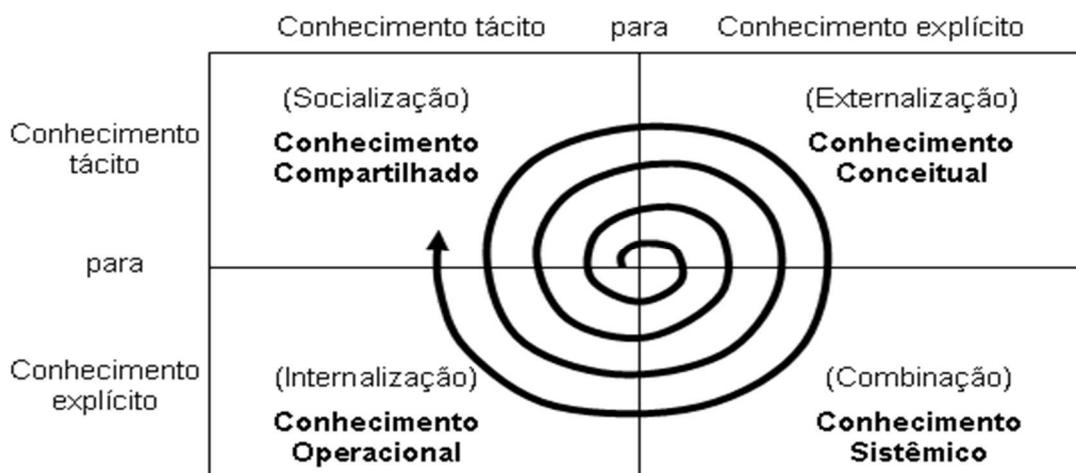
Os mesmos autores afirmam, que quando uma organização é capaz de completar a “espiral” que, no modelo proposto, revela uma interatividade e a dinâmica entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, aí então essa instituição se torna geradora de conhecimento.

Essa interatividade entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se dá em três dimensões ou perspectivas, a saber **a dimensão epistemológica**, que é traduzida pelo próprio processo de conversão entre os tipos de conhecimento. **A perspectiva ontológica** da espiral, representando a evolução do nível individual ao organizacional e até ao interorganizacional. Tem **a dimensão temporal**, que garante a efetiva continuidade dos processos na evolução do tempo (ciclos).

Alvarenga Neto (2008) enxerga a gestão do conhecimento como forma de promoção do conhecimento organizacional, através de uma série de atividades, que fazem com o que, aquilo que é relevante esteja sempre disponível, não só para a instituição, mas como a seus membros em qualquer escala, auxiliando na busca pelo cumprimento das metas e na elevação da competitividade da organização ou mesmo no aumento do seu valor social.

#### 2.3.4 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.

Nonaka e Takeuchi (1997) assumem como ponto de partida que a criação do conhecimento organizacional se inicia das quatro possíveis conversões entre os conhecimentos tácito e explícito, do tácito para o tácito ou socialização, do tácito para o explícito ou externalização, do explícito para o explícito ou combinação e do explícito para o tácito ou internalização. A Figura 03 ilustra o conceito.



**FIGURA 03:** Tipos de conhecimento gerado.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995; p. 80-81)

A **Socialização** se dá através do compartilhamento de experiências e o conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas são criadas. A experiência constitui a essência desse modo de aprendizagem. O aprendizado é adquirido não necessariamente por meio da linguagem, mas pela observação imitação e prática. Para os autores "a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas".

**Externalização** constitui o mais relevante processo de conversão de conhecimento. Por esse modo o conhecimento tácito articula-se em conceitos explícitos. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 71) indicam que as metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses tornam-se meios de expressão do conhecimento, pois quando se tenta conceituar uma imagem, basicamente se expressa por meio da linguagem. Esses autores consideram que "a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável", de alta relevância, pois quando um técnico de serviços escreve o que sabe, multiplica seu saber.

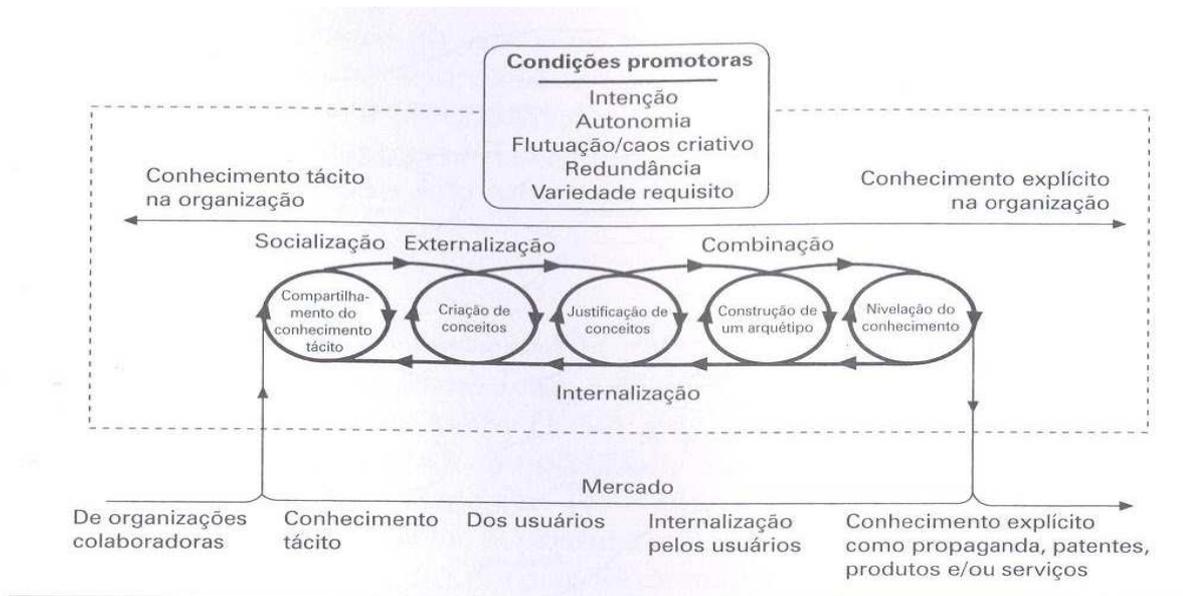
A **Combinação** é o processo pelo qual o conhecimento é combinado por meio da troca de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. Diferentes conjuntos de conhecimento explícito e conceitos de diversas origens se combinam e se reconfiguram dando origem a um conhecimento novo. A educação formal admite esse tipo de conversão, e para os autores, é nesse ponto do processo de criação de conhecimento que surge os primeiros protótipos e modelos reais.

**Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, que se relaciona diretamente com o "aprender fazendo", como quando um técnico de serviços lê o manual e absorve o conhecimento a ponto de não precisar dele no próximo trabalho. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 77) dizem que "quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *'know-how'* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos".

### 2.3.5 AS FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO.

No dizer de Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de criação do conhecimento organizacional se dá em cinco fases: o compartilhamento do conhecimento (tácito), a criação de conceitos, a justificação dos conceitos, a construção de arquétipos e a difusão interativa do conhecimento. O compartilhamento tácito tem uma relação direta com a socialização, assim o é, quando há uma troca de saber que cada indivíduo possui com outros indivíduos e daí para toda a organização (GODINHO 2015).

Em decorrência, este conhecimento tácito é compartilhado é explicitado, conforme processo de externalização, daí novos conceitos são produzidos sendo justificados no intuito de serem avaliados quanto à pertinência e relevância. Havendo interesse por parte da instituição em dar sequência a este conceito criado, ele será convertido em um novo modelo que pode vir a ser: “um protótipo de um novo produto”, “um sistema gerencial inovador”, por exemplo. O que se pretende é proporcionar que o “novo conceito” seja tangível para a equipe. Daí, por fim, o conhecimento é divulgado entre os membros da equipe. A Figura 04 demonstra o modelo das 5 fases do conhecimento, na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997).



Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

**FIGURA 04:** Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento.  
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Por fim, pode-se dizer que a gestão do conhecimento, dado o crescimento da dinâmica e da complexidade do ambiente, foi alçada a uma posição de destaque nas agendas e fóruns acerca de estratégias empresariais, pois além de servir como propulsora dos processos de inovação – que promovem o aprimoramento do saber permanente e da flexibilidade estratégica – fomentam a geração de valor, determinando vantagens competitivas sustentáveis.

## 2.4 O CAPITAL INTELECTUAL

Diante da maior complexidade e dinâmica dos mercados, as instituições, na perspectiva da manutenção e longevidade de sua competitividade, se depararam com um quadro de maior relevância dos chamados ativos intangíveis, de forma mais particular, do conhecimento, destacando-se a imprescindibilidade de maior atenção às gestões do capital intelectual, do conhecimento e dos processos de inovação, no sentido de maximizar a performance e a geração de valor das instituições. No dizer de Davis e Meyer (1999, apud GODINHO, 2015), uma das consequências da sociedade do conhecimento foi a evidenciação dos ativos intangíveis.

O estímulo a inovação e a notoriedade dos ativos intangíveis está diretamente ligado a nova dinâmica dos mercados, como acima mencionado. Neste quadro, será do capital humano, a quem cabe o trato dos conhecimentos pessoais e contextuais e elemento estruturante dos demais componentes do capital intelectual, o papel indispensável para o alcance das metas de produtividade e inovação das empresas.

Em suma, a relevância do capital intelectual organizacional e da gestão do conhecimento, de modo a protagonizarem as agendas estratégicas das organizações, deriva diretamente da compreensão por partes das instituições quanto ao valor dos ativos intelectuais como fontes de vantagens competitivas – sobretudo o capital

humano (STEWART, 1998, 2002), obrigando-as a irem em busca de soluções para que os intangíveis pudessem ser gerenciados.

#### **2.4.1 DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.**

Na proposição de Stewart (1998, 2002) o capital intelectual representa o estoque dinâmico de ativos ou matéria intelectual (competência, propriedades intelectuais, tecnologias, processos, redes, relacionamentos com clientes, empregados e fornecedores, entre outros), que agrega valor a produtos e/ou serviços, por meio da aplicação da inteligência, produtiva e inovadora, indo além do capital financeiro, sempre na perspectiva de melhores resultados e perenidade da organização. Diz mais, que a composição do capital intelectual se dá através dos capitais: (i) humano- estruturado consoante os talentos e *know-how* organizacional e que funciona como fonte de inovação e renovação; (ii) estrutural – que tem sua constituição a partir de sistemas de informação, propriedade intelectual, inteligência de mercado, *softwares*, entre outros; (iii) de clientes ou de relacionamentos – organizado e construído conforme o valor das relações das organizações com clientes e fornecedores. Aqui, quando se mensura o capital de clientes ou de relacionamentos, inclui-se aqui também outros atores como parceiros, empregados e demais parte interessadas, de suma importância para geração de valores nas empresas (GODINHO, 2015).

Edvinsson e Malone (1998, p. 39) asseveram que o capital intelectual, “(...) constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras...é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil.” Na visão destes, o conceito de capital intelectual se constitui pela conjugação dos capitais: (i) humano, associado ao componente do capital intelectual que vai para a casa após o expediente (competência, poder de inovação, valores, cultura, entre outros ativos intangíveis) e; (ii) estrutural, que é a fração que permanece na organização (propriedade intelectual, *softwares*, bases de dados, relações com clientes com tudo que agregue valor para eles, etc). Complementam, afirmando que

o capital estrutural se divide em organizacional e do cliente e que aquele contempla os capitais de inovação e de pessoas.

Partindo do entendimento que o capital organizacional e o de clientes se mostram a partir de origens diversas, interno e externo à organização, respectivamente, Edvinsson (2003) adapta o modelo proposto, aproximando sua representação ao de Stewart (1998, 2002), que admite capital intelectual como a junção dos capitais: humano, estrutural e de clientes, a partir de um mesmo plano (GODINHO, 2015).

#### **2.4.2 O CAPITAL INTELECTUAL E A INOVAÇÃO.**

Já restou asseverada a importância do capital intelectual no aperfeiçoamento dos objetivos e na elaboração de valores que conduzem a maior longevidade das instituições, tal assertiva resulta dessa transição de uma sociedade industrial para a do conhecimento.

Segundo uma proposição de Stewart (1998, p. 5, p. 11), diante deste fato, ou seja, a importância do capital intelectual na “revolução econômica”, que está conformando a era do conhecimento, as instituições vão se tornando cada vez mais dependentes de seus capitais intelectuais, tendo como representação, informações, conhecimentos, patentes, processos, tecnologias, clientes, fornecedores, dentre outros ativos intangíveis, visto que este é de suma importância para ampliação máxima do valor agregado.

Na visão de Drucker (1999), a partir destas transformações socioeconômicas houve uma nova conceituação para a medição do desempenho das empresas, o que até então estava unicamente associado ao capital financeiro, fulcrado nos ativos tangíveis da instituição, passou a ter como alicerce um tipo de mensuração mais aderente ao novo cenário, que engloba ao seu conceito o capital intelectual, incorporando de forma definitiva os ativos intangíveis nos parâmetros de avaliação de desempenho organizacional.

No sentido de impulsionar o processo de inovação, Jonash e Sommerlatte (2001, apud, GODINHO 2015), recomendam a utilização da sinergia e da complementariedade entre os ativos tangíveis e intangíveis, os quais formam o capital intelectual. Propõem algo mais, ao defenderem que no momento que a empresa identifica e geri estrategicamente os recursos do capital intelectual nas suas redes de valor, direcionando-os para a inovação, estas passam a desenvolver uma competência imprescindível a impulsionar suas vantagens competitivas.

GODINHO (2015), a partir do que restou exposto, entende legítimo se imaginar que a âncora que garantiu o sucesso das empresas, na economia do conhecimento, foi a eficácia de transformar capacidade intelectual em: (i) produtividade; (ii) inovação; Em decorrência, o papel da gestão do conhecimento foi atuar como propulsor para alancar um relacionamento forte e produtivo entre o capital intelectual e a inovação, de modo que os ativos intelectuais contribuam em alto grau para melhoria da performance e para gerar valores as organizações.

## **2.5 O CAPITAL HUMANO.**

É recente a ideia de capital humano. Humano do latim *hominem* (para humanos) guarda relação com pessoas. Define nossa, espécie: ser humano é uma pessoa. Capital, do latim *caput* (para a cabeça) possui várias interpretações. Na linguagem usual significa o primeiro, maior ou melhor. Numa visão contábil moderna, traz a ideia de lucro líquido – os ativos restantes de um negócio após a dedução de todos os passivos.

Num quadro econômico, a palavra capital se traduz por riqueza em nível individual. Randlecotgrave (1611) em seu dicionário define capital como "riqueza, valor; uma propriedade; substância essencial ou principal de um homem". Com o advento do séc. XVII, o tema migra do campo individual para o campo das organizações. O Capital passou a ser visto como fonte a ser empregada na direção de novos empreendimentos.

Em seguida, a noção de capital transferiu-se da esfera empresarial para o, ainda maior, domínio da nação. O economista Jeremy Bentham, em *Emancipation*, 1973, fala sobre o capital como meio circulante na nação, aduzindo que a quantidade de transações comerciais de um país está diretamente ligado a quantidade de capital disponível que possui.

Em evolução contínua, já no início do século XIX, o termo se ampliou de dinheiro ou título mercantil para significar o próprio valor. Capital passou a significar uma unidade de valor vinculada ao trabalho empreendido para criá-la. Tal conceituação, trouxe abalos ao continente Europeu em face do livro de Karl Marx (1867), o *Capital*. Nela, o autor defende que a força de trabalho era a fonte de todo valor e que os investimentos em terra ou tecnologia apenas transferiam valor, mas não o adicionavam. Sua propositura se deu na adoção do comunismo como um modelo econômico.

Diversamente, a Revolução Industrial impunha um olhar novo do mundo capitalista, tendo como premissa a indispensabilidade dos seres humanos, além do fato de serem intercambiáveis; que eram um meio necessário para um determinado fim.

Diante deste contexto árido que nasce a noção de "recursos humanos". Desde os sistemas de valor do século XIX, os industriais priorizavam novos meios de engenharia e produção, eximindo-se de qualquer valoração a função das pessoas e o trabalhador em geral. Estes eram vistos como parte da produção e o pessoal, como empregados de estoque.

O que se infere é que os gerentes seniores de hoje praticaram o planejamento estratégico nos anos 70, a gestão da qualidade total, nos anos 80 e a reengenharia nos anos 90. Não se nega aqui, que cada um desses movimentos contribuiu de forma significativa para o desempenho corporativo. Verdade também, que se tivessem assumido o valor do capital humano integralmente, os resultados poderiam ter sido melhores. Contudo, o que se percebe, é que os recursos humanos eram analisados

como um meio intercambiável ou mesmo indispensável voltados para o domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes. Não se pode mais olvidar que as empresas não podem atingir resultados positivos ou de longo prazo, desprezando o gerenciamento e a valoração de seus funcionários como força de trabalho.

Michael Hammer e James Champy acrescentaram o elemento humano que faltava nas atuais sequências de reengenharia: revolucionando a empresa (1993). Uma vez que revisaram e reestruturaram as empresas em relação à mudança no serviço ao cliente, houve uma melhora na eficácia e desempenho financeiro. Champy inicia o livro "gerenciamento de reengenharia" a ordem para anova liderança", 1995, afirmando que a reengenharia está com problemas. Percebe a resistência por parte dos gerentes em aplicá-las. Segundo o autor, a reengenharia não deve se limitar as empresas, mas, essencialmente, precisa chegar a própria gerencia.

Há que se entender, por parte das empresas, que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, mas sim, eles próprios são ativos a serem valorizados, medidos e desenvolvidos como os demais ativos da corporação. Que longe de serem ativos inertes a perder valor, o elemento humano é dinâmico, com grande potencial para ter seu valor aumentado com o tempo. Não pode haver dúvida, que na perspectiva atual, são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. A depreciação do capital humano por mal gerenciamento poderá ter impacto no valor da empresa e, portanto, no valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa).

Até o momento, tais conceitos ainda não possuem a valorização devida, principalmente no contexto do serviço público. Contudo, este novo paradigma consistente na valorização do elemento humano emerge ano a ano na forma de capital humano. Ainda que não seja uma realidade presente em larga escala, pode-se assegurar que é voz corrente que os métodos antigos de gerenciamento do capital humano não se prestam mais aos propósitos reclamados pelas organizações na contemporaneidade.

### 2.5.1 OS DESAFIOS DO CAPITAL HUMANO.

Ao se observar o atual contexto econômico, vislumbra-se dois grandes desafios ao capital humano. O primeiro desafio decorre das limitações dos sistemas de medição e contabilidade. Já argumentamos anteriormente que a noção de capital é uma noção de contabilidade, em que pese a inexistência de norma de medição de seu valor. O capital humano permaneceu como conceito muito vago, em vez de uma ótima ferramenta. Há uma consciência de que novos princípios devem ser objetivos de muitos anos de diálogo e aperfeiçoamento. Assim, não ausência de um consenso geral, as empresas desenvolvem relatórios e medições de seu capital humano de maneira voluntária em seus demonstrativos financeiros.

O segundo diz respeito às limitações na perspectiva e no motivo gerencial. A avaliação do capital humano pelos gerentes em suas organizações é considerado por eles mesmos como uma tarefa difícil, uma vez que os próprios constituem uma parte vital desse capital. Faz-se necessária a promoção pelos gerentes do conceito de capital humano.

Em uma simples busca no endereço eletrônico da *Amazon* na rede mundial de computadores visualiza-se mais de 200 livros acerca do tema. O banco de dados *Lexis-Nexis* na *internet* traz mais de 400 artigos sobre o assunto. A expressão "capital humano" aparece em quase dois milhões de websites no mundo. Não restam dúvidas de que o Capital Humano hoje é um conceito em busca de um contexto e, que este contexto surge paulatinamente. Começa a emergir uma maior segurança quantitativa de que os investimentos em recursos humanos se pagam, a partir do trabalho de pesquisa.

O obituário do jornal *Chicago Tribune*, de 28 de fevereiro de 1998, verberava Schultz como "o pai do capital humano". Gary Stanley Becker, ganhador do prêmio Nobel de Economia por suas teorias sobre o capital humano, em 1992, contribuiu para manter o interesse em torno do conceito. Percebe-se um crescimento no número de

artigos sobre o assunto e permanece crescendo ano após ano. Em sua maioria, os artigos abordam as questões macroeconômicas de políticas nacionais relativas à educação ou de mão-de-obra. Em grande parte, ainda, em contextos restritos. Mas a essência dos artigos é de que é melhor investir em capital humano do que reduzi-lo ou substituí-lo.

Ainda que cercado por velhas ideias, o conceito de capital humano vem se desenvolvendo gradualmente por séculos, há um crescimento gradual dos comentários e pesquisas acerca desse assunto e a descoberta cada vez mais contundente de que os investimentos em capital humano refletem em retorno a instituição, notadamente quanto ao seu valor agregado.

Dentro deste contexto da sociedade do conhecimento, o valor do capital humano é uma matéria econômica difícil e urgente, levando a uma tendência cada vez maior, em razão da importância e escassez do capital humano e a plenitude do capital financeiro, de as empresas se utilizarem do capital financeiro para a obtenção de um capital humano que lhe proporcione vantagens competitivas.

Na perspectiva de Reicheid (1996, p.10) alguns executivos estão chegando à conclusão de que as corporações do futuro – na sociedade pós-capitalista – precisarão funcionar mais como tribos nômades, armando suas tendas em qualquer lugar, e menos como agricultores morosos, presos a um local e a uma única competência essencial. Talvez daí se explique a crescente desordem do mundo dos negócios. E desse quadro de flexibilidade dinâmica e da energia ousada que surgiu, pode se ter um ambiente muito atraente. Porém, há que se considerar o reduzido progresso das tribos nômades quando comparadas as grandes civilizações, com suas instituições longevas, suas ciências e cidades, sua habilidade de lidar com a mudança de maneira estável (OSMAR PONCHIROLI, 2000).

A partir da compreensão da ética argumentativa podemos perceber que valorando as pessoas, as organizações não devem se limitar a noção de recursos humanos, mas ir em direção à noção de capital humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos precívalis a serem consumidos, mas como um bem de

valor a ser desenvolvido, um elemento estratégico. A noção dominante de estratégia e como vinculá-la ao capital humano analisaremos a seguir.

Reconhecendo a centralidade que a noção de estratégia possui para os estudos organizacionais, Whipp (1996, p261-275, apud OSMAR PONCHIROLI, 2000) chama atenção para a necessidade de se esmiuçar a fundo as camadas de significado que a palavra estratégia e se Partindo do reconhecimento da centralidade da noção de estratégia para os estudos organizacionais, Whipp (1996, p.261-275) alerta para a necessidade de se dissecar as camadas de significados que a palavra estratégia e seus usos têm portado.

Dado sua utilização cada vez mais popular, indo além da esfera da administração, faz-se mais imperioso um cuidado no uso do conceito de estratégia. Genericamente

tem sido utilizada de forma direta e com conotações positivas para exprimir a relevância do projeto em questão e a grandiosidade dos objetivos, e para sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes. No meio acadêmico, sua utilização ocorre por simples modismo, sendo empregada por todas as disciplinas, no intuito de enfatizar a importância de seu objeto de estudo.

Whipp (1996) analisando o tema, demonstra que estratégia não é apenas uma técnica ou um corpo de conhecimentos, mas essencialmente um discurso. Tal entendimento decorre de análises efetuadas com o instrumental da teoria linguística e que revelam que:

“A própria língua, símbolos e trocas em torno do tema da estratégia tem importantes resultados. Estratégia é um mecanismo de poder. As pessoas nas organizações podem ser identificadas conforme sua participação no discurso da estratégia e nas práticas a ele relacionadas. (WHIPP, 1996, p.263)”

Através do tema da competição se deu a tradução da noção de estratégia para o comércio (negócios) (WHIPP, 1996, p.263). A partir daí o uso do termo Capital humano como elemento estratégico para denotar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações passou a ser natural e legítimo. Não obstante,

por implicar um decréscimo do controle direto e um distanciamento do padrão de processo decisório racional pretendido nas estruturas hierárquicas individualizadas em razão do compartilhamento de atividades críticas, a forma de se ver o capital humano como elemento estratégico, parece constituir um paradoxo em relação à noção dominante de estratégia cuja a fundamentação é unicamente a racionalidade instrumental (OSMAR PONCHIROLLI, 2000).

Ainda que o objetivo não seja o aprofundamento do estudo sobre alianças estratégicas, observa-se que tais estudos têm aumentado em diversidade de abordagens. Apresenta-se como um meio alternativo de grande flexibilidade, onde a eficácia é determinada por uma série de contingências.

Quando se investe em um estudo acerca do capital humano como elemento estratégico, conclui-se que os acordos cooperativos são estratégias de ajuste e acabam por se traduzir como um rompimento com a visão da empresa como uma ilha de fronteiras bem delimitadas e pouco permeáveis. A dicotomia existente da análise da economia capitalista, mais precisamente da atividade industrial, em termos da divisão do trabalho entre a empresa em um extremo e o mercado no outro não condiz com a realidade. Ainda que as empresas corroborem sendo teoricamente descritas como unidades autônomas com limites bem definidos, na realidade, as mesmas se encontram inseridas em uma densa rede de inter-relacionamentos e arranjo, tanto competitivos, quanto cooperativos. O embaraçamento e a ramificação desses arranjos é de tal modo, que se chega a afirmar que, mais do que a habilidade de um economista, a missão de desembaraçá-los requer habilidades de um genealogista. (RICHARDSON, 1994, p.23-24).

Nesse enlace, assim como a tecnologia, o capital humano ocupa um papel central. E essa centralidade decorre de diversas transformações que permearam a década de 70, nas relações entre ciência, a tecnologia e a atividade industrial.

Como já dito, os acordos cooperativos são estratégias de ajuste e significam um rompimento com a visão da empresa como uma ilha de fronteiras bem delimitadas e pouco permeáveis. A contrarreação à organização individual pode decorrer de alguns fatores, tais como, com maior destaque, a crescente complexidade da

competitividade na área dos negócios, acirrada pelas chamadas tecnologias de encolhimento do tempo e do espaço. O momento difícil em razão da revolução tecnológica obrigou as instituições a rever os paradigmas que as direcionavam desde o início do século. As novas estratégias valorizam a construção de redes de intercolaboração no sentido de aumentar o desempenho corporativo no mercado global que, na realidade, é composto de muitos mercados individuais, cada um com suas excepcionalidades. (KOEPLER, 1989, p.50, apud OSMAR PONCHIROLI, 2000).

Através da consideração do capital humano como elemento estratégico, as organizações passaram a adquirir as competências centrais complementares imprescindíveis a sua sobrevivência, conseguindo, ainda, suplantar as questões que de outro modo seriam intransponíveis.

Numa análise fria, diante das realidades da formação de alianças como estratégias de competitividade, do papel da tecnologia e de sua transferência, o paradigma de redes, o Capital Humano é essencial quando analisado como elemento estratégico para a competitividade da organização neste contexto atual.

### **3. O MOVIMENTO DE MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO**

Uma vez descrito um arcabouço teórico dos temas que norteiam o processo de gestão do conhecimento, neste capítulo trataremos da relevância do Conselho Nacional de Justiça como instituição propulsora das transformações gerenciais que permearam todo Sistema Judiciário Brasileiro.

#### **3.1 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SUA IMPORTÂNCIA NA MUDANÇA DO SISTEMA DE GESTÃO DOS TRIBUNIAS DE JUSTIÇA DOS ESTADOS.**

Um dos maiores avanços produzidos pela chamada Reforma do Judiciário, a partir da Emenda Constitucional nº 45, foi a criação do CNJ - Conselho Nacional de Justiça - em 2005, marco para uma nova era do Sistema Judiciário Brasileiro.

O clamor pela profissionalização da administração do Poder Judiciário é bem recente, nascendo daquilo que se denominou na sociedade de “crise do Poder Judiciário”, configurada pela excessiva demora na análise das questões que lhe são apresentadas, nas altas demandas que permaneciam sem um resultado final e, em mais alta escala, pela falta de credibilidade por parte da sociedade, que tem no Judiciário seu último recurso legal, no sentido de encontrar justiça as suas questões.

Ao mesmo tempo que as iniciativas de avanço administrativo se modernizavam no ambiente privado, no sentido de proporcionar maior eficiência, utilizando-se menos recursos e buscando maior desempenho e produtividade, o Poder Público, e de modo particular o Judiciário, permaneceu arraigado em seus próprios conceitos, reproduzindo métodos antigos e não mais capazes de responder as novas exigências, a ponto de ter sido difícil para juízes e servidores substituírem as máquinas de datilografia e os fichários, onde de forma manual, se controlava o andamento dos processos e sua respectiva localização física, passando a se utilizar meios digitais, como o processamento eletrônico.

Tal quadro se apoiava no paradigma de que o aspirante ao ingresso na carreira de juiz deveria adquirir saberes e competências que lhe permitissem distribuir justiça, desprezando completamente fatores como, administração de acervos, equipes, seções, foros e tribunais. Quando se vislumbra os editais de concursos, não há qualquer menção a necessidade de ter tais habilidades, exigindo-se tão somente como conteúdo programático, o conhecimento jurídico.

Com o advento da Emenda Constitucional n. 45/04, aflorou um consenso de que o Judiciário precisava ser administrado de forma eficiente, ao risco de não cumprir seu papel constitucional de distribuir justiça, função precípua que a Carta Magna lhe outorgou, sua finalidade precípua. Veja-se a missão do Conselho Nacional de Justiça,

a saber: “Órgão de coordenação e de planejamento estratégico do Poder Judiciário, com vistas à melhoria de sua eficiência, efetividade, transparência, acesso aos cidadãos e, sobretudo, combate à morosidade judicial.”

Cabe destacar, também, que já no ano de 2009, estipulou-se como uma das metas nacionais a serem alcançadas pelo Poder Judiciário “capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas”.

Desta feita, o Poder Judiciário se viu obrigado a se repensar, se reorganizar, buscar outros caminhos que, necessariamente exigiam novos comportamentos administrativos que lhe possibilitassem coordenar, comandar, prever, organizar, e controlar suas atividades, ressaltando que, em face da inexistência de uma base teórica, ou mesmo, experiência prática segura no ambiente público, houve grande atratividade pela armadilha de adequação, direta e descuidada, das metodologias oriundas da iniciativa privada, desprezando-se as inúmeras peculiaridades, o que, via de regra, tendem ao não sucesso.

Neste momento, a administração judiciária soma-se, assim, à chamada administração jurisdicional, fazendo surgir a figura do juiz-administrador, que, considerando as competências e habilidades de sua equipe de colaboradores, deverá delegar atividades, definir processos de trabalho, motivar servidores e dinamizar a organização das atividades-meio, indispensáveis ao cumprimento da prestação jurisdicional.

WLADIMIR PASSOS DE FREITAS, em um artigo intitulado “Os Dez Mandamentos do Juiz Administrador”, ensina que, verbis:

“Ao administrar, cumpre-lhe deixar a toga de lado devendo: a) obrigação à lei e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; d) manter o bom e corrigir o ruim; e) delegar, se tiver confiança; f) atender a imprensa; g) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.”

Ora, se antes do Conselho Nacional de Justiça era impossível se obter um diagnóstico do Sistema Judiciário dada a inexistência de estatísticas confiáveis e indicadores precisos, a partir dele se tornou possível o estabelecimento e o monitoramento de ações nacionais voltadas para a melhoria da gestão nos Tribunais de todo o País, sejam as Cortes Superiores, sejam as Cortes Estaduais.

Nesses 12 anos de atuação, o CNJ vem contribuindo amplamente para dar maior visibilidade e transparência a atuação do Poder Judiciário, até então muitas vezes visto como uma “caixa preta”. Através de várias iniciativas, o órgão tem sido um norte a todos os Tribunais do País na busca por uma prestação jurisdicional que atenda às necessidades da população cada vez mais ávida por justiça e justiça rápida.

Entre as diversas iniciativas, cumpre destacar a importância dada a necessidade de planejar estrategicamente o Poder Judiciário, missão constitucional do Conselho Nacional de Justiça.

No curso da 186ª Sessão Ordinária do CNJ, realizada em abril de 2014, o plenário do órgão aprovou, por unanimidade, a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, adotando, como um dos seus princípios, “o desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão” e a “educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento.”

Em discurso proferido na abertura do Seminário Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário, voltado para o fomento de discussões sobre a utilização dessas metodologias de administração, em abril de 2014, o conselheiro Rubens Curado, defendeu que o Judiciário invista cada vez mais na gestão por competência e na gestão do conhecimento, fundamentais, segundo ele, para a qualificação dos serviços prestados aos cidadãos.

Disse ainda o conselheiro Rubens Curado:

*“Ouso dizer que a gestão do conhecimento e a gestão por competência são irmãs siamesas fadadas a caminhar lado a lado, permanentemente, para o bem ou para a eficiência da instituição...”* Ele acrescentou que os magistrado e servidores “são o coração e a mente do Poder Judiciário.”

Por fim, o conselheiro, integrante, à época, da Comissão Permanente da Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do CNJ, manifestou que:

*“É preocupante perceber que o conhecimento (sobretudo tácito) do Poder Judiciário está, pelo menos em parte das instituições, fragmentado e desorganizado. Inúmeros exemplos do dia a dia de cada um dos senhores evidenciam essa realidade, como aquele servidor que era o único que fazia determinada atribuição e teve a “ousadia” de se aposentar ou aquele servidor que era o único que sabia operar determinado sistema e foi convidado para outra unidade.”*

Nesta perspectiva, como já asseverado acima, aquilo que já vinha acontecendo no meio empresarial, no tocante aos novos modelos de gestão administrativa, em razão do movimento do Conselho Nacional de Justiça, os conceitos de administração estratégica, planejamento estratégico, gestão de conhecimento e outros passaram a ganhar relevância e destaque nos Tribunais de todo o País, como ferramentas imprescindíveis a modernização da prestação do serviço jurisdicional.

### **3.2 O PLANO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

Diante das necessidades apontadas anteriormente e na perspectiva de encontrar um caminho que se pautasse por fornecer uma referencial aos Tribunais de todo o País, o Conselho Nacional de Justiça elaborou seu Plano Estratégico para o período de 2015 – 2020, aprovado na Sessão Plenária do dia 15 de dezembro de 2015 e instituída por meio da [Portaria n. 167 de 15 de dezembro de 2015](#).

Considerando que o Conselho Nacional de Justiça não é objeto do presente estudo, trataremos tão somente o Mapa Estratégico do referido órgão, visto que o que se quer demonstrar é tão somente a relevância do caminho apontado, bem como o objetivo estratégico alinhado ao Diagnóstico e Gestão Estratégica, que tem como

pretensão o aperfeiçoamento da gestão das políticas judiciárias e demais instrumentos de governança do CNJ e do Poder Judiciário.

Vale dizer, que tal iniciativa foi fundamental para que os Tribunais de todo o país e, em especial, os Tribunais Estaduais trouxessem a discussão acerca do Plano Estratégico e da Gestão do Conhecimento para o centro do debate que se apresentava quanto a reforma do Judiciário em âmbito Estadual.

Mais do que desenvolver um Plano Estratégico, a luz do que consta do seu endereço eletrônico na rede mundial de computadores, o Conselho Nacional de Justiça criou uma série de comitês responsáveis pela implementação do Plano Estratégico, deixando claro que não se está a buscar modismos de gerenciamento, mas a efetividade das medidas impostas a partir da responsabilização por cada plano de ação a ser desenvolvido.



**FIGURA 05** - Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça.  
Fonte: Portal do Conselho Nacional de Justiça na internet.

A partir daí, coube a cada Tribunal de Justiça Estadual a elaboração de seu próprio Plano Estratégico, tendo como pano de fundo as diretrizes traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Respeitada as peculiaridades regionais, num País de dimensões continentais como o Brasil, o que se espera é que as diversas instâncias do Poder Judiciário Nacional formulem Planos Estratégicos que estejam alinhados ao que idealizou o CNJ, notadamente quanto ao cumprimento da sua visão, a saber, ao seu reconhecimento como impulsionadora da efetivada da Justiça Brasileira.

### **3.2.1 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E SEU PLANO ESTRATÉGICO.**

Nesta toada, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – (TJERJ) vem através da sua Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP) desenvolver o Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

No presente momento, está em ação o Plano Estratégico para o Biênio 2017/2018. Segundo documento constante do site do TJERJ, em fala atribuído ao Excelentíssimo Presidente do Tribunal, os projetos constantes do referido documento foram selecionados após avaliação da Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), tendo sido concebido “para a consecução dos principais objetivos da gestão atual, em alinhamento com a estratégia nacional, estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para todo o País.”

No dizer do Presidente da Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), “Alinhada a estratégia elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça, a nossa Corte Estadual deliberou a respeito da composição da COGEP, com a finalidade de implementar estudos no sentido de rever projetos anteriores e incluir novos para a implementação da Gestão Estratégica do Poder Judiciário Fluminense.”

Neste contexto, foram traçados os Direcionadores Estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ):

**Missão:** Resolver conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza, visando à pacificação social e efetividade de suas decisões.

**Visão:** Consolidar-se como instituição pacificadora e solucionadora dos conflitos da sociedade.

**Valores do PJERJ:** Ética, Probidade, Transparência, Integridade, Acesso à Justiça, Celeridade; Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Efetividade e Modernidade;

**Política de Qualidade:** Prestar jurisdição e apoio à solução de conflitos mediante a valorização de Magistrados e Servidores, implementando práticas de gestão que impulsionem a instituição a alcançar seus objetivos.

Segue abaixo o Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro:

A partir daí, através do Ato Executivo nº 123/2016 foram elaborados diversos projetos e planos de ação destinados a execução do plano estratégico, num total de 29, que se consolidaram em estratégias a serem adotadas como parâmetro para o cumprimento do Plano Estratégico.

### **3.3 A ESTRATÉGIA 15 E A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES.**

Dentre as estratégias projetadas, vamos enfatizar a estratégia nº 15, que é o objeto principal do presente estudo, notadamente quanto à capacitação dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

**A Estratégia 15 trata do “Aprimoramento da Capacitação e das Competências Institucionais”**, atentando neste trabalho quanto à primeira parte da estratégia, alusiva ao Aprimoramento da Capacitação, que tem como escopo definido

**a efetivação de princípios e diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, de modo a favorecer a capacitação dos servidores.**

Para cada uma das estratégias criadas foram desenvolvidos planos de ações específicos no intuito de pôr em prática o que restou projetado. E dentro de cada estratégia, de forma minuciosa, foi relatado no documento denominado Revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro Biênio 2017/2018, programas específicos.

No caso da diretriz 15 ficou estipulado o **Programa de Desenvolvimento Gerencial para Chefes de Serventia**, que segundo informações fornecidas pela Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), ficaria a cargo da Escola de Administração Judiciária – ESAJ.

Ao que parece, a luz do que a Escola de Administração Judiciária adotou como missão, a saber, **“Promover ações de capacitação para formação e aperfeiçoamento de servidores de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo PJERJ.”**, a indicação desta instituição educacional interna foi acertada, eis que a própria escola se projeta como promotora de ações de capacitação para formação e aperfeiçoamento dos funcionários de modo geral.

Vale ressaltar, que desde a criação do Conselho Consultivo da Escola de Administração Judiciária (ESAJ), através do Ato Executivo nº 868/1999 da Presidência do Tribunal de Justiça, foi lhe dada a função de **formular planos, programas e projetos de formação e aperfeiçoamento para servidores das atividades meio e fim** do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Assim, mesmo muito antes da elaboração do Plano Estratégico, do entendimento e valoração da gestão do conhecimento como ferramenta indispensável a um moderno sistema de gerenciamento, da adoção de uma diretriz específica e elaboração de um plano de ação concreto, a ESAJ já trazia tal responsabilidade.

Imperioso dizer, até mesmo após tudo que já restou exposto no presente trabalho, a partir da adoção de um Plano Estratégico a atividade outrora exercida pela

Escola não mais se mostra como uma ação isolada, mas se torna como um pilar, dentre outros, para a consecução de um grande caminho que visa o cumprimento da Missão que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro adotou para si.

Deste modo, a Escola de Administração Judiciária (ESAJ) adotou como plano de ação ao cumprimento da estratégia, a oferta de cursos de instrução, aprimoramento, aperfeiçoamento e treinamento, bem como a realização de palestras temáticas destinado aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

A responsabilidade pelo Programa de Desenvolvimento Gerencial para Chefes de Serventia é da competência da ESAJ. Esta, assim, consoante informação obtida junto a Escola, a partir de 2017 em parceria com o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal – DEDEP, realizou um Mapeamento das Necessidades de Desenvolvimento de Competências dos Servidores do PJERJ.

Tal mapeamento tem por escopo o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de competências do PJERJ e a indicação dos conhecimentos que deveriam constar nos Planos de Desenvolvimento de Competências de cada área da Instituição.

O relatório produzido, segundo o próprio documento, marcaria a implementação de um novo modelo de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, com a disponibilização de recursos de desenvolvimento focados e direcionados para necessidades específicas apontadas pelas unidades organizacionais e também por demandas oriundas do Planejamento Estratégico.

Mais uma vez, embora não seja objeto do presente trabalho, há que se louvar tal iniciativa, eis que se apresenta como um excelente caminho de valorização não só da gestão por competência, como da gestão do conhecimento, contribuindo ainda para valoração do capital humano e, conseqüentemente a maior valoração da instituição perante a sociedade.

O grande risco que se apresenta, assim como já restou ventilado no presente trabalho, é que, a despeito da boa intenção deflagrada, as iniciativas anunciadas não sejam efetivamente colocadas em prática, uma vez que, em entrevista realizada no curso do presente trabalho, junto a um membro da ESAJ, por exemplo, foi relatado que grande parte das unidades jurisdicionais da instituição não possuem qualquer Planos de Desenvolvimento de Competências, instrumento importantíssimo a construção do mapa de necessidades de desenvolvimento de competências.

#### 4. METODOLOGIA

##### 4.1 TIPOS DE PESQUISA.

Tomando como referência a taxionomia apresentada por Vergara (1990), quanto aos fins a pesquisa pretende ser **exploratória** e **descritiva**. **Exploratória**, posto que, ainda que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro seja uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em outras áreas de investigação, não se encontrou qualquer estudo que abordasse a eficácia das ações de capacitação dos servidores, notadamente quanto ao treinamento e desenvolvimento. **Descritiva**, posto que objetiva descrever as percepções quanto à eficácia por parte dos gestores de unidades judiciárias.

Quanto aos meios, a pesquisa será **bibliográfica, documental e de campo**. **Bibliográfica**, na medida em que para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação sobre os temas afetos a gestão do conhecimento, ao planejamento estratégico, ao capital humano, o capital intelectual e inovação. **Documental** porque se vale de documentos internos ao TJERJ, que dizem respeito ao presente estudo. E será **de campo** porque recairá sobre gestores de unidades judiciárias, órgãos da primeira instância do Tribunal de Justiça.

Realizou-se a abordagem a partir da verificação junto à Diretoria do Tribunal de Justiça responsável pelo desenvolvimento das ações ligadas a Gestão de Pessoas/ Gestão do Conhecimento, que indicaram o Departamento responsável pela execução

do plano de ação específico (ESAJ – Escola de Administração Judiciária) voltado ao cumprimento da capacitação dos servidores (Diretriz 15).

Consoante pontuado anteriormente, a ESAJ, através de relato fornecido por um de seus Diretores, estipulou que o plano de ação elaborado para a satisfação do mister constante do Plano Estratégico consistiria na oferta de cursos e palestras ministrados na própria escola ou a distância, a partir de levantamento feito pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal – DEDEP, conforme mencionado no capítulo anterior.

O diagnóstico quanto à efetividade das ações empreendidas para o implemento da diretriz 15 e em que extensão, se deram a partir de uma entrevista com alguns gestores de unidades judiciárias de primeira instância, isto é, gestores vinculados a atividade fim.

## **4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.**

Conforme mencionado no item anterior, o universo da pesquisa está compreendido aos gestores de unidades judiciárias de primeira instância. Com relação a estes, o tipo de amostragem utilizada será por acessibilidade.

## **4.3 A COLETA DE DADOS**

A coleta de dados se deu entre os dias 24 e 30 de outubro com a emissão de convite pela ferramenta de gerenciamento de correio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

No corpo do convite constou a disponibilização de um horário para realização da entrevista, o qual restou respondido e agendado por todos os que foram convidados.

Foram convidados a participarem da pesquisa 07 (sete) gestores de unidades judiciárias de primeira instância, os quais se prontificaram e participaram das entrevistas.

#### **4.4 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para o alcance dos fins da pesquisa, foi escolhido como o instrumento de coleta de dados a entrevista. A entrevista é uma técnica de coleta de dados na qual se possibilita ao pesquisador um contato mais direto com a pessoa, no intuito de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado tema. Tal método não prescinde de um planejamento, ao certo que requer do pesquisador um cuidado na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação, não podendo desprezar que os objetivos propostos devem ser efetivamente delineados, a fim de que se obtenha o resultado que se busca.

No dizer de Marconi & Lakatos (1999, P.94), a entrevista consiste no encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas, com um roteiro previamente estabelecido ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

Dessa forma, optando por uma ou outra, alguns procedimentos se apresentam como indispensáveis, tais como:

(i) A pessoa que será entrevistada tem de ser alguém que possui o conhecimento necessário, de modo a satisfazer as “exigências” (vistas no bom sentido) do pesquisador;

(ii) As perguntas precisam ser previamente elaboradas, levando em consideração a ordem em que elas devem ocorrer durante a entrevista;

(iii) Uma espécie de “pré-teste” funciona como um procedimento bastante eficaz. Para tanto, sugere-se que a entrevista seja feita primeiramente com outra pessoa, no intento de detectar o posicionamento crítico desse (a) entrevistado (a) acerca dos pontos abordados, haja vista que sugestões de melhoria são sempre bem-vindas;

(iv) A data da entrevista deverá ser marcada com antecedência, e a situação na qual ela se realizará deve ser discreta;

(v) Não é bom deixar que o entrevistado fique esperando pela “próxima pergunta”, por isso é recomendável que as anotações sejam registradas na medida em que ele responde;

(vi) Se decidir usar um gravador, lembre-se de pedir uma prévia autorização, haja vista que tal procedimento pode causar uma certa inibição;

(vii) A boa relação entre entrevistado e entrevistador é fator indispensável. Para tanto, procure não demonstrar insegurança ou admiração diante do entrevistado.

(viii) Outro aspecto, também de total relevância, é a objetividade por parte do entrevistador. Assim sendo, procure ser o mais objetivo possível, com vistas a não tornar o procedimento cansativo, ou muito longo;

(ix) Para não deixar que o entrevistado se sinta falando sozinho, procure encorajá-lo durante as respostas;

(x) Mesmo tendo utilizado o gravador, é sempre bom fazer o relatório o quanto antes, de modo a não deixar que nada “passe em branco”.

(xi)- Deixar o entrevistado à vontade (procurando mais ouvir do que falar) e obter sua confiança são atitudes que só trarão benefícios.

(xii) Manter-se o mais imparcial possível, procurando não emitir opiniões, com certeza passará mais segurança e confiabilidade ao entrevistado.

No caso em tela, houve por bem a adoção do mecanismo de entrevista estruturada, não só em razão do tempo disponibilizado pelos sujeitos da pesquisa, bem como no intuito de se obter respostas mais próximas ao que se pretendia, evitando a ampliação do escopo.

A entrevista foi composta a partir das seguintes questões:

- (i) O Sr. conhece o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça?
- (ii) O Sr. conhece as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pelo Tribunal de Justiça para sua melhor capacitação?
- (iii) Em que extensão essas ações têm sido eficazes para sua capacitação e melhor atuação na sua unidade?

(iv) Considerando que os cursos e palestras oferecidos pela ESAJ são a principal ação desenvolvida para cumprimento do plano estratégico, em que extensão eles contribuem de forma eficaz para sua capacitação e treinamento?

#### **4.4.1 TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO**

Ao início da entrevista, apresentou-se aos entrevistados um termo de compromisso ético, nos moldes a seguir:

- (i) Manter a confiabilidade das declarações dadas;
- (ii) obter a autorização dos entrevistados para divulgação de qualquer dado que possibilite sua identificação ou unidade judiciária de atuação;
- (iii) esclarecer as responsabilidades de ambas as partes, tanto dos gestores como da instituição, do sindicato e dos usuários, em relação ao desenvolvimento do estudo e da utilização dos resultados.

Apresentando as questões acima, objetivamos deixar claros as bases que orientam as regras indispensáveis ao desenvolvimento do estudo. Compreendemos que a responsabilidade, o respeito mútuo e a intenção devem ser parâmetro que orientam o pesquisador e demais envolvidos.

A cada entrevista nos apresentamos ao sujeito, dando-lhe a liberdade de participar do estudo, explicitando os objetivos da pesquisa, combinado também o modo de registrar as respostas, sendo certo que, a cada pergunta as respostas eram confirmadas através da leitura oral era feita. Isto foi possível, uma vez que gravamos as respostas a todas as perguntas formuladas. Consideramos que este processo agilizou a coleta dos dados.

### **5. DA ANÁLISE DOS DADOS.**

O presente capítulo tem por escopo a apresentação e análise dos achados coletados através das entrevistas realizadas. Vale ressaltar, que a terceira pergunta

da entrevista foi direcionada aos entrevistados sem qualquer indução quanto à atribuição dada no plano de estratégico e, posteriormente, no plano de ação ao órgão responsável pela implementação das ações desenvolvidas para o cumprimento do plano estratégico (diretriz 15).

Somente após a resposta a terceira pergunta ser dada, em não havendo manifestação quanto ao referido órgão, no caso a ESAJ, esta informação era dada ao entrevistado a partir da quarta pergunta.

Percebeu-se que em alguns casos, quando da formulação da quarta pergunta e a menção da Escola de Administração Judiciária como responsável pelas ações desenvolvidas para cumprimento do plano estratégico, o entrevistado se dava conta de que os cursos e palestras ofertadas pela Escola consistiam nas ações também mencionadas na segunda e terceira pergunta.

## **5.1 DAS FORMULAÇÃO DAS HIPÓTES PROPOSTAS A PARTIR DAS PERGUNTAS E RESPOSTAS.**

Importante atestar, que a primeira pergunta, atinente ao conhecimento por parte do entrevistado da existência do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça objetiva conhecer em que extensão os gestores sujeitos da pesquisa associam o exercício de suas atividades a execução de um Plano Estratégico desenvolvido pela instituição.

Vale dizer, como será defendido na conclusão deste trabalho, que acreditamos que a identificação por parte do servidor de que o desenvolvimento de sua atividade guarda relação direta e valorosa com o Plano Estratégico de sua instituição, acaba por repercutir positivamente no nível de comprometimento e no grau de desempenho individual, além de fortalecer o sentimento de unidade organizacional, em contraste ao sentimento de isolacionismo peculiar do servidor público.

Assim, a **1ª hipótese** consiste na assertiva de que:

**A identificação por parte do servidor, de que o desenvolvimento de sua atividade guarda relação direta e valorosa com o Plano Estratégico de sua instituição, acaba por repercutir positivamente no nível de comprometimento e no grau de desempenho individual, além de fortalecer o sentimento de unidade organizacional, em contraste ao sentimento de isolacionismo peculiar do servidor público.**

A segunda pergunta tem como escopo identificar a percepção por parte dos gestores sujeitos da pesquisa, quanto à existência de ações de treinamento e desenvolvimento ofertadas pela instituição no sentido de capacitá-lo.

Pretende-se evidenciar que a existência de ações de treinamento e desenvolvimento podem não ser percebidas pelo servidor, nem mesmo associa-las a intenção da instituição no aperfeiçoamento do seu capital humano, objetivando a preservação, o compartilhamento e o aperfeiçoamento do conhecimento (Gestão do Conhecimento), imprescindíveis no alcance do que se propõe no Plano Estratégico. Acreditando que uma vez que esta percepção ocorra, têm-se por parte do servidor um sentimento de valoração que poderá repercutir positivamente na melhora do seu desempenho.

Nesta perspectiva, a **2ª hipótese** consiste em:

**A percepção por parte do servidor quanto à existência de ações de treinamento e desenvolvimento pela instituição no sentido de capacitá-lo e desenvolvê-lo poderá repercutir positivamente na melhora do seu desempenho.**

A terceira pergunta, efetuada de forma mais direta, se propõe a aferir em que extensão as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pela instituição têm sido eficazes para a capacitação e melhor atuação do sujeito da pesquisa em sua unidade de trabalho.

Cuida-se aqui da mensuração quanto à extensão contributiva das ações supramencionadas realizadas pela instituição, assim como sua eficácia. Muito importante esclarecer que o termo eficácia neste trabalho tem como significado “ **A força latente que tem as substâncias para produzir determinados efeitos**”, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.

Objetiva-se evidenciar aqui o êxito, a eficácia das ações empreendidas, sejam os cursos, sejam as palestras ofertadas na percepção do sujeito da pesquisa. Aferir em que extensão o trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Justiça, a partir dos seus órgãos responsáveis está alcançando os efeitos a que se propõe, sempre na perspectiva do compromisso com o Plano Estratégico.

Tais considerações, evidenciam a 3ª hipótese, que consiste em:

**Considerando que a existência de ações desenvolvidas para o cumprimento da diretriz 15, por si só, não conduzem ao atingimento do objetivo proposto, faz-se necessário atestar sua eficácia, sob pena da inocuidade destas ações.**

A pergunta derradeira, também elaborada de forma direta e na mesma proposta da terceira, agora, contudo, identificando o órgão responsável no plano de ação pelo desenvolvimento das iniciativas de treinamento e capacitação, busca aferir em que extensão as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pela instituição têm sido eficazes para a capacitação e melhor atuação do sujeito da pesquisa em sua unidade de trabalho.

Defendemos no presente trabalho, ainda que pareça uma mera repetição despropositada, que tal elaboração se fez necessária, como restou comprovado nas respostas e será defendido na conclusão do presente trabalho, que a partir da identificação e explicitação clara do órgão responsável pelas referidas ações, acabou por resignificar a pergunta aos sujeitos da pesquisa, permitindo que fosse identificadas as existências de algumas ações, ainda que não vinculadas a ideia de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento buscado o cumprimento do plano estratégico.

Descobriu-se, como será demonstrado a existência de outras motivações para o envolvimento nas referidas ações, que acreditamos impactar diretamente no grau de expectativa, satisfação e aproveitamos dos cursos e palestras ofertados, oportunizando-se a abertura de um espaço para novas investigações quanto à forma, o modelo atualmente usado pela Escola para cumprimento do seu mister.

Por fim, a 4ª hipótese proposta busca enfatizar que:

“A vinculação de qualquer iniciativa voltada a realização do plano de ação para cumprimento da estratégia em tela, assim como a identificação dos órgãos responsáveis pelo seu respectivo implemento contribuem a uma melhor percepção do servidor quanto a existência de um plano estratégico e suas repercussões, quanto à preocupação da instituição no seu desenvolvimento e, finalmente, na melhor avaliação do servidor quanto a eficácia das ações, a partir de uma associação com o trabalho do seu dia a dia.”

## 5.2 DOS DADOS COLETADOS NA ENTREVISTA.

No que tange a primeira pergunta, verificou-se que 03 (três) entrevistados (1º, 4ª e o 7º) declararam desconhecer a existência do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça.

O 2º, 3º e o 5º entrevistado declararam já terem visto referências ao Plano Estratégico no endereço eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, tendo ressaltado o 2º entrevistado que, embora tenha visto, jamais leu o que consta dele.

O 6º entrevistado afirmou conhecer o Plano Estratégico do TRERJ, tendo tomado conhecimento a partir do *site* da Instituição.

Em relação a segunda pergunta, o 1º, o 5º e o 7º entrevistado relataram não ter conhecimento de ações do TRERJ voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos servidores com vistas a melhoria da capacitação. O 1º e o 5º entrevistado, inclusive, ressaltaram que não percebem qualquer preocupação da Instituição quanto a esta necessidade de melhoria da capacitação, enquanto que o 7º entrevistado afirmou que o TJERJ não realiza qualquer treinamento com vistas a capacitação.

O 2º, o 3º, 4ª e o 6º entrevistados fizeram algum tipo de associação entre a Justiça para sua melhor capacitação com a atividade da Escola de Administração Judiciária (ESAJ), ainda que com pontuações diversas.

O 3º entrevistado afirmou que tais ações correspondem ao que é ofertado pela ESAJ. O 2º e o 4º entrevistado questionaram se o que estava sendo perguntado guardava relação com os cursos e palestras ofertados pela ESAJ, aduzindo que, se fosse isso, a resposta seria afirmativa. Já o 6º entrevistado, em que pese ter afirmado que não reconhecia qualquer ação do TRERJ voltada ao treinamento e desenvolvimento dos servidores com vistas a melhoria da capacitação, afirmou conhecer os cursos da ESAJ, mas não podia dizer que tais cursos correspondiam as referidas ações.

Em relação a 3ª pergunta, os entrevistados responderam quase de forma unânime que não identificavam eficácia nas ações empreendidas, considerando suas compreensões destas a partir da resposta anterior, quanto ao objetivo de dar maior capacitação com vistas ao exercício das suas respectivas funções.

O 4º entrevistado respondeu à pergunta dizendo: “Quase nada, na verdade procuro temas outros para variar.” O 3º entrevistado disse que a eficácia era muito pouca, fundamentando a ausência de praticidade do conteúdo ofertado.

Os demais entrevistados não reconheceram qualquer eficácia nas ações empreendidas, valendo registra a resposta dada pelo 2º entrevistado, que descreveu a ausência de retorno.

Quanto a quarta pergunta da entrevista, apenas o 6º entrevistado relatou identificar importância nos cursos e palestras oferecidos pela Escola de Administração Judiciária como uma ação voltada para a capacitação e treinamento dos servidores, de forma eficaz, aduzindo que conseguia obter algumas ferramentas “bem legais” (sic).

Todos os demais entrevistados afirmaram que tais ações são imprescindíveis para a progressão na carreira funcional e que, em razão disso, participavam das atividades mencionadas.

O 1º entrevistado afirmou que “as palestras da ESAJ são importantes porque sem elas não é possível progredir na carreira”. O 2º entrevistado ressaltou que “...não

percebo relação entre os cursos ofertados pela ESAJ e a minha capacitação. Mas faço porque é importante para promoção.”

O 3º entrevistado afirmou em relação a extensão da contribuição quanto a eficácia para sua capacitação, que percebia muito pouco, mas que fazia por causa das promoções. O 4º entrevistado disse só fazer os cursos por causa da promoção.

O 5º entrevistado, segundo passo a descrever, disse: “Absolutamente nada. Só faço por causa da promoção.”

E por fim, o 7º entrevistado respondeu da seguinte forma: “Bom, os cursos da ESAJ são obrigatórios para a promoção, mas não ajudam em nada, não são práticos.”

### **5.3 DA ANÁLISE DOS ACHADOS.**

Ainda que não seja o objetivo principal deste trabalho, a partir das respostas ofertadas quanto a primeira pergunta, podemos reforçar aquilo que restou proposto como 1ª hipótese, no sentido de que quase a totalidade dos entrevistados relatou desconhecer o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ainda que parte tenha declarado saber de sua existência.

Embora não seja o escopo principal da pesquisa uma avaliação quanto à relação direta que o conhecimento do Plano Estratégico tem com o nível de comprometimento e o grau de desempenho, pelo que se observa da pesquisa, o desconhecimento existente pode afetar não só as questões levantadas, mas o próprio engajamento dos servidores no cumprimento do Plano Estratégico. Não se pode questionar o papel de importância de cada servidor no cumprimento da estratégica.

Quando se fala em Gestão do Conhecimento e sua aplicação como ferramenta de majoração do valor da instituição, ainda que seja seu valor social, implica necessariamente no envolvimento integral de todos os servidores, em todas as esferas, como ficou exposto no referencial teórico.

Assim, quanto mais identificado o servidor estiver com os rumos e caminhos de sua instituição, mas apta e segura esta instituição estará para alcançar com êxito os objetivos almejados.

No que concerne a 2ª hipótese levanta, a luz das respostas ofertadas, da mesma forma que a 1ª hipóteses, pôde-se verificar a ausência de percepção por parte dos servidores quanto a atuação do TJERJ, através de ações de treinamento e desenvolvimento com vias a uma capacitação eficiente para o trabalho.

Vale dizer aqui, que não se esta a criticar ou a afirmar que tais ações não existam, mas, na perspectiva trazida pelas respostas, elas não são identificadas, o que acaba por gerar um sentimento para o servidor de que a instituição não se preocupa com seu desenvolvimento.

Se entende desta forma, em que nível pode-se ter expectativa de que este servidor contribuirá com ações da instituição voltadas a Gestão do Conhecimento? Como fazer gestão do conhecimento ou como produzir ações de valoração do Capital Humano, em um ambiente em que este Capital Humano não se reconhece valorado.

Relacionada diretamente com o escopo da pesquisa, a 3ª hipótese aborda o valor das ações empreendidas, no tocante a sua eficácia. A partir das respostas ofertadas, não se pode afirmar que as ações empreendidas têm sido exitosas. Importante considerar, que neste momento da pesquisa, não havia uma identificação clara quanto às ações efetivamente feitas pela instituição, considerando o órgão responsável pelo cumprimento do plano de ação. De toda forma, naquilo se se percebia como ação empreendida, não se verificava o cumprimento da tarefa à qual se propunha.

Por fim, a 4ª hipótese, já agora considerando o reconhecimento pelos entrevistados da ESAJ como órgão responsável pelas ações de treinamento e desenvolvimento voltadas a capacitação eficaz, não se perceba qualquer mudança na perspectiva dos entrevistados, comparando-se com a resposta da pergunta 3, vinculada a 3ª hipótese.

Surgiu na verdade um fato novo, consistente na importância dada as ações a partir do reconhecimento da obrigatoriedade dos cursos e palestras para fins de progressão na carreira.

É imperioso reconhecer que tal obrigatoriedade afirmada tem repercussão direta no interesse e participação dos entrevistados nas ações empreendidas, ainda que não tenha sido possível verificar uma melhor avaliação no tocante a eficácia das mesmas.

Neste momento, emerge a necessidade de ressaltar, para fins de esclarecimento, a existência de norma interna do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que, através da **Resolução nº 06/2017**, dispendo sobre os critérios para o Desenvolvimento de Pessoas nas carreiras do Quadro Único de Pessoal do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, mediante ações de capacitação, em seu artigo 2º, disponha que:

Art. 2º - Serão atribuídos pontos para progressão funcional e para promoção aos servidores que participarem das ações de capacitação, desde que observados os critérios:

I - A existência de coerência entre o conteúdo programático da ação de capacitação e a atuação profissional e lotação do participante, a serem demonstradas no momento de sua inscrição e avaliada pela ESAJ; II - a formalização da anuência do gestor do participante; III - a aprovação do participante na ação de capacitação;

Em exame da legislação interna, não se pode afirmar que tal assertiva relatada pelos entrevistados seja completamente verdadeira. A referida norma não obriga a participação dos servidores nas ações de capacitação, mas tão somente diz que serão atribuídos pontos para fins de progressão na carreira àqueles que participarem de ações de capacitação nos moldes constantes da referida norma.

Ainda que o estudo da resolução mencionada não seja o escopo do estudo, pareceu-nos importante trazer tal esclarecimento, acreditando que essa norma tem implicação direta na maneira como as ações empreendidas são sentidas pelos servidores.

Restou evidenciado no corpo das respostas ofertadas, que os gestores de unidades judiciárias entrevistados, com exceção do 6º entrevistado, não encontraram aplicabilidade entre os cursos e palestras que participaram e a sua atividade de dia a dia, em que pese o que consta do inciso I do artigo 2º da Resolução nº 6/2017.

Fica comprovada o entendimento exposto na 4ª hipótese que a percepção do servidor é afetada, quando ele toma conhecimento não só do órgão com atribuição para a realização do plano de ação com vista ao cumprimento da estratégia, o que, necessariamente, contribui para que ele mesmo possa avaliar a qualidade empreendida na execução do plano, a saber, como essas ações de treinamento e capacitação se mostram eficazes quanto aquilo que se propõe.

## **6.0 CONCLUSÃO**

Muitos paradigmas vêm sendo quebrados, inclusive, no que entendia que determinados projetos só seriam viáveis a partir do seu retorno econômico, desconsiderando as questões que tocam a gestão do conhecimento, revelando uma preocupação maior com a valoração do capital humano.

E isso só está acontecendo, porque as instituições estão se dando conta das perdas decorrentes do tempo perdido por terem negligenciado o valor das ações de gestão do conhecimento. Perdas que afetam diretamente a eficácia do serviço prestado, com implicações direta na forma como a população avalia o serviço público de modo geral e do Judiciário, de modo particular (Valor Social).

O quanto já se perdeu do capital intelectual da instituição pela falta de cuidado em preservá-lo, ou mesmo pela ausência de percepção que tal valor se perde, quando negligenciado. O quanto não se tem gasto com soluções que poderiam ser obtidas simplesmente a partir do conhecimento já presente, mas ignorado, no seio da própria instituição.

Pouco se mede o retorno dos investimentos na Gestão do Conhecimento e no Capital Humano, todavia há fortes evidência que apontam que quando o investimento

acontece se pode elevar o desempenho das instituições, seja no que concerne ao seu valor social, como é o caso da instituição em foco, como o que abrange seu valor financeiro.

Fica claro que uma das funções precípuas da Gestão do Conhecimento é contribuir para que o conhecimento dentro da Instituição seja gerido da melhor forma possível, não só para seu fluxo de criação se mantenha aberto, mas também para que ela seja compartilhado, preservado, multiplicado e, além disso, seja um fator propulsor da inovação.

Nesta perspectiva, o presente trabalho buscou contribuir com o aprofundamento dos conhecimentos de Gestão do Conhecimento, bem como das possibilidades de iniciativas de treinamento & desenvolvimento, conforme toda a narrativa percorrida no referencial teórico, com importantes abordagens alusivas ao planejamento estratégico, administração estratégica, capital intelectual, capital humano e valor social.

Longe de esgotar os temas supramencionados, nossa finalidade compreendeu a apresentação destes como um arcabouço teórico a servir de luz ao demais temas enfrentados na pesquisa.

Entendemos a partir da pesquisa feita, notadamente a partir da pesquisa/entrevista realizada, que os gestores das unidades judiciais de primeira instância tem dificuldades em associar suas atividades ao Plano Estratégico do Tribunal de Justiça, o que, a nosso juízo, traz sérias implicações a eficácia de qualquer proposta que decorra do aludido plano.

Ora, quando se esta falando do Tribunal de Justiça, não se fala acerca de um ente abstrato, conceitual, mas do conjunto de atores que o integram, desde sua alta administração, passando por todos os seus funcionários, sejam Magistrados, sejam servidores, sejam colaboradores de modo geral.

Não se pode esperar excelência da instituição, sem que se espere excelência de suas partes individualizadas, até porque aquele que atribui tal valor a instituição, o

cidadão/usuário, via de regra, tem contato com a instituição através do servidor que se encontra na ponta, ou como se costuma dizer dentro do Tribunal de Justiça, “o servidor de balcão.”

Há que se buscar caminhos que possibilitem o aumento desta percepção, de modo a envolver o maior número de pessoas possíveis com a missão e a visão do órgão maior.

Cumpriu-nos ainda, a missão de investigar a percepção por parte dos gestores das unidades judiciárias de primeira instância do Tribunal de Justiça quanto à existência de ações de treinamento e desenvolvimento ofertadas pela instituição no sentido de capacitá-lo, o que restou aferido, também por meio da pesquisa/entrevista, com clara referência quanto a sua não ocorrência.

Percebeu-se grande dificuldade por parte dos entrevistados em identificar essas ações, inclusive porque não lhes parece claro, que tipo de atividades seriam essas, bem como a quem compete dentro da estrutura do TJERJ realiza-las.

Mostrou-se ainda, o que deve causar certa preocupação para a instituição, que os entrevistados não conseguem visualizar que o TJERJ tenha interesse nessa capacitação. Ou seja, de algum modo, a instituição não é vista pelos servidores como um órgão que tem interesse na gestão, evolução e compartilhamento do saber interno, seja para fins de uso no dia a dia dos servidores, seja como elemento de elevação do capital humano e da geração de valor para a instituição, a despeito desta preocupação se encontrar lavrada em seu plano estratégico.

Nos propusemos a investigar a existência de Equipe Responsável pelo implemento da Estratégia 15 do Plano Estratégico, no que diz respeito a capacitação dos servidores, tendo sido identificado dentro do plano de ação, que tal incumbência reside na Escola de Administração Judiciária, que o faz através da oferta de cursos e palestras presenciais ou por vídeo conferência, exclusivamente ou em parceria, a partir de estudos elaborados em parceria com o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal de Justiça – DEDEP, que, conforme mencionado no item 5.1,

realizou tais estudos por meio de um Mapeamento das Necessidades de Desenvolvimento de Competências dos Servidores.

Coube-nos ainda, investigar as Iniciativas de Treinamento & Desenvolvimento já adotadas para o atendimento da Estratégia 15 do Plano Estratégico, no que diz respeito a capacitação dos servidores, tendo sido encontradas as ofertas de cursos e palestras como ações empreendidas para este mister.

Por fim, considerando a identificação das ações de treinamento e desenvolvimento voltadas a capacitação dos servidores, nos propusemos a investigar em que extensão as mesmas vêm se mostrando eficazes no sentido de ver implementada a estratégia 15 do plano estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Identificar em que extensão as Ações de Treinamento e Desenvolvimento adotadas pela Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, na visão dos servidores, estão sendo eficazes para o atingimento da estratégia 15 do plano Estratégico do TJRJ, no que diz respeito a capacitação dos servidores.

Trilhamos todo o percurso, que teve seu ápice com nas entrevistas realizadas, para concluir que há um caminho ainda há ser percorrido para que a estratégia 15 seja efetivada, considerando as ações já empreendidas para seu fim.

Não se pode negar, como ficou evidenciado, que tais ações existem e estão sendo ofertadas dentro da instituição. Também restou verificado que tal mister está diretamente atribuída a um órgão específico, contudo, segundo os resultados da pesquisa, não se pode afirmar que os servidores retratem a eficácia destas ações para sua capacitação, exatamente como propõe a estratégia 15.

É imperioso dizer, que a percepção quanto à existência destas ações foi diretamente impactada pela informação do órgão responsável pela formulação das mesmas. Inclusive, que as ações já existentes não são vistas com a finalidade que lhe foram determinadas no plano estratégico.

Ou seja, ainda que identificassem a existência destas ações (cursos e palestras), não se percebe que estas estão direcionadas como ferramentas voltadas a capacitação com vias a melhorar o dia a dia da oferta do serviço prestado.

De modo diverso, os cursos e palestra foram identificados tão somente como uma obrigatoriedade imposta, ainda que tenhamos esclarecido tal ponto, para o progresso na carreira dos servidores.

Neste ponto, ousou dizer que abrimos espaço para que outros se prontifiquem a investigar se tal vinculação é benéfica. A nosso juízo, a luz da própria experiência como membro da instituição, tal solução não se mostra satisfatória, uma vez que a simples participação em atividades de capacitação não traduzem a eficácia nem do aprendizado, nem de mérito que justifique a referida progressão.

Há que se buscar outros estímulos para que o servidor se mantenha interessado na procura por melhorar sua condição profissional, através da aquisição de novos conhecimentos. Importante dizer, que, quando devidamente estimulado, o ser humano, como ser pensante, é ávido pelo novo.

Precisa-se valorizar o conhecimento que reside na instituição de modo a preservá-lo, de modo a fazer com que se desenvolva e seja compartilhado, não como mero instrumento de elevação a níveis de carreira, ainda que de suma importância, mas para que promova a prestação do serviço de modo eficiente e de acordo com os anseios da sociedade contemporânea.

Terminamos o presente trabalho conscientes de que a tarefa a ser cumprida na melhora do serviço público passa diretamente pela utilização de técnica de gestão mais modernas, ferramenta de aplicação da gestão de pessoas mais precisas e ações corretivas mais ágeis, contudo, o grande monte reside na valorização do ser humano, seja ela o que irá se beneficiar do serviço prestado, seja aquele que em última escala vai prestar o serviço.

## REFERÊNCIAS

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. **Planejamento estratégico**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC.ISSN 1980-7031

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.

WRIGHT, Peter; et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.

ALDAY, Hernan E. Contreras, **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Ver. FAE, Curitiba, v. 3, n.2, p9

GODINHO, Roberto George da Costa. **Alinhamento Estratégico do Conhecimento. Gestão da Inovação de Valor: Um estudo na indústria de óleo e gás**. Rio de Janeiro, 2015.

BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumatra. **Gerenciando empresas no exterior: a Solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BECKER, Gary Stanley. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with Special reference to education**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter F., Peter F. ***What we can learn from japanese management.*** ***Harvard Business Review***, Boston, 49 (2), p.110-122, Mar./Abr. 1971.

DRUKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.