

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª
REGIÃO: ANÁLISE DE SUA EFETIVIDADE***

**ADMINISTRATION OF THE CORPORATIVE EDUCATION IN FEDERAL
JUSTICE OF THE 5th REGION: ANALYSIS OF ITS EFFECTIVITY**

Magnus Henrique de Medeiros¹
Rezilda Rodrigues Oliveira²
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim³

Resumo

A educação corporativa é um tema central da agenda de organizações que têm as pessoas como partes de seu ativo intangível. Neste contexto, aqui se apresenta os resultados do estudo realizado na Justiça Federal da 5ª. Região, no qual foram delineadas ações que possam viabilizar a introdução da educação corporativa, como passo fundamental para a capacitação institucional nesse órgão. Assim, o Plano Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC) foi tomado como ponto de partida por sua importância ao criar possibilidades quanto à efetividade da educação corporativa, como já ocorre em outras organizações públicas brasileiras. A pesquisa contou com revisão de literatura, análise documental e questionários específicos respondidos por: a) gestores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D); e b) diretores e chefes de gabinete da Justiça Federal da 5ª. Região. Os achados apontam para: a) número reduzido de funcionários nas unidades de T&D para fazer face às exigências do PNC; b) falta de capacitação suficiente para estar alinhado com o paradigma da educação corporativa; c) descontinuidade de ações referentes ao PNC não só em nível local mas sobretudo em instâncias superiores da Justiça Federal; d) inércia gerencial do órgão regional e das seccionais; e e) não integração entre as cinco unidades de T&D da Justiça Federal da 5ª. Região, com prejuízos para o avanço desse processo organizacional. Com base em tais resultados, a pesquisa aponta o que foi feito para fortalecer o alcance do PNC e efetivamente introduzir-se a educação corporativa na JF5.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Justiça Federal da 5ª Região; Plano Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC); Treinamento e Desenvolvimento.

Abstract

The corporate education is a central theme of the agenda of organizations that have people as part of its intangible assets. In this context, here presents the results of the study of Federal Justice of the 5th. Region, in which were outlined actions to make possible the introduction of

¹ Mestre em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; Funcionário do TRF da 5ª Região. Artigos publicados.

² Doutora em Ciência Política pelo IUPERJ; Docente do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE; Membro do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) e do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; Líder de pesquisa do NIECS/UFPE. Artigos publicados.

³ Doutora em Administração pela UFPB; Docente da UFRPE, Leciona disciplinas da área de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Liderança e Administração Geral; Membro do PADR/UFRPE. Artigos e livros publicados.

the corporate education as a key step for the institutional capacitation in this organ. Thus, the Permanent Plan of the Public Servants Capacitation (CNP) of the Federal Justice was taken as a starting point for its importance in creating opportunities for the effectiveness of corporate education, as occurs in other Brazilians public organizations. The research contains a literature review, document analysis and specific questionnaires answered by: a) Managers of Training and Development (T&D) and b) Directors and Chiefs of Staff of the Federal Justice of the 5th. Region. The findings indicate that there is: a) small number of employees in the units of T&D to meet the requirements of CNP; b) inadequate training, not yet aligned with the paradigm of corporate education; c) discontinuance of actions related to the CNP, not only in local level but especially in the higher echelons of Federal Justice; d) managerial inertia of the Regional and Sectional Organs; and e) lack of integration between the five units of T&D of the Federal Justice, with damage to the advancement of organizational process. Based on these results, the study identifies what was done to strengthen the scope of CNP and effectively to introduce the corporate education in the Federal Justice of the 5th. Region.

Key-words: Corporate Education; Federal Justice of the 5th Region; Permanent Plan of Public Servants Capacitation of the Federal Justice (CNP); Training and Development.

1. Introdução

Muito embora se apregoe que o capital intelectual é o diferencial competitivo das organizações na Era da Informação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; CASTELLS, 1999; BATISTA, 2004), intrigante é que a Contabilidade ainda não tenha realmente incluído em seus balanços esses ativos intangíveis. Não menos intrigante é a ausência de consenso sobre a quem cabe a Gestão do Conhecimento Organizacional, ou mesmo, qual o instrumento mais efetivo para fazê-lo.

Tais dilemas não impedem que os executivos se lancem nesse oceano recém-descoberto, propondo formas e métodos de intervenção, visando gerenciar o trabalhador do conhecimento, contribuindo, assim, para o incremento dos resultados da organização.

Não obstante o embate sobre a quem compete gerenciar o conhecimento organizacional numa entidade, seja pública ou privada, há de se entender que tal definição não deve ser empecilho para que as unidades com competências afins a esse desafio tomem iniciativa no que lhes couber. O que importa, pois, é não manter os braços cruzados diante da necessidade de investimentos neste capital, hoje considerado o diferencial das organizações.

Alguns estudos apontam a educação corporativa como um dos instrumentos efetivos na gestão do conhecimento organizacional (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; BATISTA et al, 2005). Com base nesses referenciais, a temática ora apresentada pressupõe que essa modalidade de capacitação pode contribuir no serviço público para empreender a gestão das

atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, assim como a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Ademais, cabe destacar o contexto do Judiciário Federal, que desenha um cenário singular de variáveis que tornam oportuno este trabalho, uma vez que se encontram, em vias de institucionalização, dois programas de educação corporativa - o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e de Pesquisa para Juízes Federais (PNA) e o Plano Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC) -, sendo que, tanto um quanto o outro, propõem-se a gerenciar o conhecimento organizacional da Justiça Federal. Também, associado a esses programas e, de forma paralela, vem sendo implantado o Programa Gestão de Pessoas por Competência na Justiça Federal. Na atualidade, a Gestão do Conhecimento e de Pessoas por Competência são pilares de um dado Modelo de Educação Corporativa (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999).

Dessa forma, alguns questionamentos levaram à elaboração deste trabalho, no qual se examinou as ações concretas voltadas para a viabilização da educação corporativa na Justiça Federal da 5ª. Região (JF5). Para tanto, considerou-se as linhas básicas traçadas pelo PNC da Justiça Federal, que pressupõe a efetividade da Educação Corporativa nessa Instituição, a exemplo do que já ocorre em outras organizações públicas do país. Ao longo do trabalho, então, a revisão da literatura apontou para os elementos básicos que devem estar presentes no processo de implantação e institucionalização da educação corporativa, muitos deles já incorporados ao cotidiano das organizações públicas. Dentre essas organizações cabe mencionar o caso da Universidade Corporativa do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (UNICORP), a qual, embora não se encontre ainda institucionalizada, tem importância por ser a primeira iniciativa no Poder Judiciário no âmbito nacional em empreender seu próprio Modelo de Educação Corporativa.

Na realização deste trabalho, os dados foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que permitiram se chegar à delimitação da situação encontrada na JF5, tendo em vista as variáveis que intervêm no processo de modernização das ações de T&D desse órgão, sobretudo daquelas que trazem impacto negativo para o processo de institucionalização do PNC.

A próxima seção apresenta o marco teórico que dá sustentação à metodologia adotada e à análise dos dados obtidos, cujos procedimentos são discutidos logo a seguir. Na sequência, expõe-se os resultados alcançados na pesquisa, apoiados em princípios e diretrizes voltados para a introdução da educação corporativa na JF5; de modo que, a partir desta, foram

propostos mecanismos capazes de contribuir para a gestão do conhecimento na citada organização.

2. Marco teórico

Não é obra do acaso que as organizações públicas se preocupem com o material intelectual disponível, o que pode ser percebido em programas que refletem o interesse da gestão em torná-lo capital intelectual. Por exemplo, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização 2008/2009 – GESPÚBLICA, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, que busca um modelo gerencial próprio da gestão de excelência contemporânea, moldado aos princípios próprios da natureza das organizações públicas, contempla, dentre outros, os seguintes fundamentos: aprendizado organizacional e cultura da inovação (BRASIL, 2008).

O conceito adotado pelo GESPÚBLICA para o aprendizado organizacional é: “a busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências”. O fundamento cultura da inovação, por sua vez, é conceituado pelo referido programa como sendo “promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização” (BRASIL, 2008, p. 11). Vê-se que esses dois conceitos combinados se inserem na definição de Stewart (1998) para capital intelectual, uma vez que se reportam à busca de novos conhecimentos aplicados, agregando mais valor e benefícios que aumentem a capacidade organizacional para lidar com a complexidade da era informacional.

É interessante apontar que Batista (2004) identificou em organizações públicas as seguintes áreas que gerenciam projetos relacionados à gestão do conhecimento organizacional: universidades corporativas, gestão de pessoas, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, ouvidorias e unidades criadas exclusivamente para esse gerenciamento. Com isso, novas áreas e cargos foram criados com atribuições que se destinam à gestão do conhecimento organizacional. Em algumas multinacionais, inclusive, já se verifica a presença da figura do CKO, ou seja, o chefe do conhecimento organizacional. Até mesmo no Poder Judiciário, instituição tida como tradicional e resistente a mudanças, sabe-se que, no Estado do Rio de Janeiro, foi criada uma diretoria para gerir o conhecimento do Tribunal de Justiça daquela unidade da federação (MARTINS; LIMA; PESSANHA, 2005).

Sem dúvida, isto implica discutir um paradigma associado não apenas à área de gestão de pessoas, mas que diz respeito às questões técnicas e culturais que reorganizam a sociedade, moldando na organização novos valores e práticas gerenciais, incluindo termos tais como Organizações que Aprendem, Aprendizagem Organizacional, Organizações em Aprendizagem, Gestão de Pessoas por Competências, Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual.

Nas organizações públicas federais, do ponto de vista legal, o assunto está ligado ao Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional,⁴ o qual explicita em seu artigo 1º, os seguintes objetivos:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Já no Poder Judiciário Federal, a Portaria Conjunta n.º 03/2007, de 31 de maio de 2007,⁵ dos Tribunais Superiores, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho da Justiça Federal (CJF), instituiu através do artigo 1º do Regulamento do Programa Permanente de Capacitação para os órgãos do Poder Judiciário da União, as seguintes finalidades:

- I - nortear o desenvolvimento e a manutenção das competências necessárias à atuação profissional dos servidores, alinhadas com o planejamento estratégico dos órgãos;
- II - contribuir para a efetividade e qualidade nos serviços prestados ao cidadão;
- III - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, presentes e futuros da organização;
- IV - desenvolver uma cultura na qual a responsabilidade pela capacitação seja compartilhada por todas as áreas da organização e pelo próprio servidor;
- V - valorizar os servidores por meio de uma educação continuada;
- VI - direcionar o investimento em capacitação para o alcance das metas e das estratégias da organização.

Vê-se, pois, que há congruência entre as normas do Poder Executivo e as do Judiciário quanto à educação dos seus funcionários. No entanto, o inciso V, do artigo 3º da norma pertinente ao Judiciário, enfatiza um princípio que atrai para a área de T&D, naquele âmbito do governo, responsabilidade pela gestão do conhecimento organizacional:

⁴ Decreto N.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/...2006/2006/Decreto/D5707.htm> - Acesso em: 11 mar. 2008

⁵ Portaria Conjunta n.º 3, de 31 de maio de 2007. Regulamenta dispositivos da Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <www.tjdft.jus.br/esc/docEsc/port/portConj_3_2007_STF.pdf> - Acesso em: 11 mar. 2008.

Art. 3º O Programa Permanente de Capacitação será regido pelos seguintes princípios:

[...]

V - Gestão do Conhecimento - formação de capital intelectual pela geração, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos e experiências entre servidores.

Verifica-se por esses conceitos, que a área de T&D, mesmo no serviço público, busca cumprir uma missão que vai além da educação do funcionário, intentando, assim, na Era da Informação, assumir o papel de gestora do conhecimento organizacional e até mesmo favorecer a introdução das chamadas universidades corporativas, cujo aparecimento se deu nos Estados Unidos, por volta dos anos 50, chegando ao número de 2.000 delas nos anos 90 (MEISTER, 1999). Por sua vez, Eboli (2004) assinala que o surgimento das universidades corporativas constitui marco da passagem do modelo de T&D para uma nova modalidade de educação corporativa.

No setor público brasileiro, estudo do IPEA, realizado por Batista et al (2005) acerca da gestão do conhecimento em 28 órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, atesta que 16% dos órgãos da administração direta informaram que existem iniciativas de universidades corporativas implantadas e, destas, metade indica resultados importantes e relevantes. Em paralelo com aqueles órgãos, das seis empresas estatais pesquisadas - Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Eletrosul Centrais Elétricas, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Petrobrás e Serviço Federal de Processamento de Dados, todas já haviam implantado universidade corporativa ou unidade que contemplava as premissas e diretrizes da educação corporativa e, dentre suas práticas de gestão do conhecimento, esta era a que havia obtido melhor alcance dos resultados. Entretanto, os resultados apontados pela referida pesquisa alertam para o fato de que, apesar de a universidade corporativa ter como um dos seus objetivos a gestão do conhecimento organizacional, isso nem sempre ocorre e, da mesma forma, nem sempre se consolida a educação corporativa na organização (BATISTA et al, 2005).

No âmbito dessa discussão, então, cabe reconhecer que a própria gestão do conhecimento é vista como algo distante e abstrato, embora, como constatado por Gonçalves (2006), exista “uma clara percepção da necessidade de se preparar estrategicamente as organizações públicas para utilizar o conhecimento em prol do coletivo” (GONÇALVES, 2006, p. 95). A autora destaca ainda que o foco principal seria a formação de servidores para a nova realidade do trabalho em que o conhecimento é recurso imprescindível, a fim de atender à necessidade de retenção dos especialistas no governo. Vale indagar, dessa forma,

por que isto acontece? Que estratégias são requeridas para se garantir a consolidação desse modelo? Ressalte-se que, segundo Eboli (2004), a universidade corporativa, “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” (EBOLI, 2004, p. 48), tendo como missão promover a gestão do conhecimento organizacional, cujo ciclo é objeto da Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de gestão do conhecimento



Fonte: Eboli (2004).

Eboli (2004) salienta que, em tal ciclo, a geração do conhecimento estaria relacionada não só à pesquisa mas também à busca e validação do conhecimento útil à organização. Já o processo de educar as pessoas, a fim de que possam compreender novos conceitos e técnicas necessárias à realização de dada atividade, seria a assimilação. A comunicação estaria associada à divulgação do conhecimento organizacional e a aplicação relacionada às ações e processos que estimulam as pessoas a atuar, aplicando os conhecimentos assimilados ou adquiridos mediante processo de comunicação (EBOLI, 2004).

Em busca de um esquema de análise, útil para a compreensão do caso em estudo, chegou-se ao delineamento dos fatores e princípios tidos como mais adequados ao setor público, sobretudo quando se trata da implantação de uma universidade corporativa em organização pública, no sentido de fazer valer as regras da educação corporativa, como consta do Quadro 1.

Quadro 1 - Elementos básicos para a adoção da educação corporativa em organizações públicas

<ul style="list-style-type: none"> • Incluir, no plano estratégico da organização, a criação da universidade corporativa e, caso não haja estratégia definida de forma sistemática, que seja desenvolvida concomitantemente às primeiras ações nela efetivada, de modo a torná-la uma de suas ações estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Envolver lideranças que deverão atuar na concepção do processo de aprendizagem, bem como atuando como gestoras educadoras, a partir do desenvolvimento de suas competências gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Constituir um conselho gestor composto pelos profissionais de treinamento e desenvolvimento, lideranças e gerentes da organização, sob o qual recairá as atribuições de definir a missão da universidade corporativa, seus princípios, regulamentação, propor planos de formação e desenvolvimento, dentre outras questões norteadoras para sua implantação e manutenção
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar o sistema de educação com as estratégias da organização, assim como integrá-lo às rotinas de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir dotação orçamentária para a implantação e manutenção da universidade corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Implantar o modelo de gestão de pessoas por competências, servindo como referência para o estabelecimento do currículo da universidade corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar no currículo conteúdo que favoreça ao participante desenvolver visão sistêmica da organização, compreendendo o papel da sua unidade nos resultados organizacionais, assim como concentrar ações educacionais associadas à disseminação da cultura de responsabilidade social
<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrutura organizacional da universidade corporativa, compatível com a nova estratégia de educação corporativa, bem como as atribuições que levem à sua consecução
<ul style="list-style-type: none"> • Definir o público-alvo a ser contemplado pelas ações da universidade corporativa, assim como desenvolver produtos compatíveis com suas características, observando que os produtos educacionais deverão contemplar toda a cadeia de produção da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar no ambiente organizacional ou externo a ele, parceiros de aprendizagem para atuar como consultor e/ou instrutor, observando o perfil adequado ao novo papel de facilitador da construção do conhecimento coletivo e, por conseguinte, organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Definir o modelo pedagógico sobre o qual ficarão albergadas as ações educacionais, servindo de orientação para o planejamento, execução e avaliação das mesmas
<ul style="list-style-type: none"> • Estudar características da população para assegurar meios técnicos disponíveis e modelo pedagógico que fundamentem as ações da universidade corporativa, de modo a definir quais tecnologias e soluções de ensino serão adotadas
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar entre os funcionários da organização, cultura de aprendizagem continuada, bem como desenvolver competências gerenciais que favoreçam a criação de um ambiente de trabalho favorável à aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um sistema de avaliação das ações da universidade corporativa nos resultados organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Definir e executar uma estratégia de comunicação atingindo as lideranças, clientela interna e externa, fornecedores em potencial e sociedade
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os profissionais de T&D quanto às competências requeridas para implantar e manter uma universidade corporativa

Fonte: Meister (1999) e Eboli (2004)

De acordo com esse referencial, realizou-se o estudo na JF5, cuja metodologia está descrita no tópico seguinte.

3. Quadro Metodológico

Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quanto aos fins (VERGARA, 2007), uma vez que expõe as características e evolução dos modelos de T&D adotado na JF5, como também descreve os processos de implantação e funcionamento das universidades corporativas em organizações públicas. Vale ressaltar que também foi utilizado o recurso histórico de análise, de modo a chegar ao objetivo deste trabalho, que tratou do delineamento de ações capazes de viabilizar a introdução da educação corporativa, como passo fundamental para a capacitação institucional nesse órgão.

Quanto aos meios, conforme taxonomia adotada por Vergara (2007), trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pois foi realizada a partir de um estudo sistemático tomando como base estudos de casos publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, dentre outros acessíveis ao público em geral. E pesquisa de campo, pois os dados foram coletados junto às unidades organizacionais que integraram a amostra da pesquisa, bem como aos sujeitos selecionados para o fornecimento dos dados, incluindo a coleta de documentos institucionais.

Seguindo a literatura, tratou-se de identificar em que nível os fatores-chaves de sucesso propostos por Meister (1999) e Eboli (2004) se faziam presentes nas ações implementadas no contexto da JF5, tendo se realizado a análise de relatórios de gestão, documentos, normas e sido feita a aplicação de questionários junto a dois grupos: os gestores de T&D (grupo 1) e os *stakeholders* da educação corporativa na JF5 (grupo 2).⁶ Vale frisar que os membros do segundo grupo foram identificados a partir de consulta aos gestores de T&D, os quais apontaram os diretores e chefes de gabinete como os principais atores institucionais capazes de influenciar as ações de T&D na JF5. Deste modo, foram elencadas as seguintes categorias funcionais: Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª. Região (TRF5); Diretores do Foro; Presidente da Escola da Magistratura Federal – ESMAFE; Diretores dos Núcleos Seccionais respectivos; Juizes de 1º e 2º graus; Chefes de Gabinete dos Desembargadores no TRF5; Diretores da área meio e fim; Gestores da área orçamentária e de planejamento.

Tanto a um grupo quanto ao outro foram aplicados questionários específicos. Ao grupo 1 foi perguntado sobre a importância da incorporação dos princípios e diretrizes da

⁶ O grupo 1 foi identificado como aquele que tem conhecimento dos fundamentos, das diretrizes que norteiam as ações de ensino, e das práticas associadas àquelas. Assim seus integrantes são conhecedores dos agentes que atuam de forma direta ou indireta nas ações da unidade de T&D, ou seja, os que compõem o designado grupo 2.

educação corporativa às ações de capacitação em seus respectivos órgãos, bem como se eles tinham sido adotados, de acordo com o PNC. Da mesma forma, foi questionado ao grupo 2, a respeito da importância desses princípios e diretrizes, além do grau de satisfação com o funcionamento da área de T&D.

O universo do grupo 1 (gestores de T&D da JF5) foi constituído por sete servidores que responderam ao questionário aplicado (por *e-mail* em maio de 2009), após contatos pessoais e telefônicos mantidos com antecedência. Para o grupo 1, o referido questionário foi dividido em oito perspectivas: demandas advindas com a implantação do PNC, gestão do conhecimento através das ações de T&D, gestão por competência nas ações de T&D, estrutura das áreas de T&D, modalidades de ensino utilizadas, implantação e institucionalização do PNC, integração das áreas de T&D da JF5, atores institucionais que influenciam as ações de T&D na JF5, contando com 30 questões abertas e fechadas. Do questionário constou definições de termos, visando esclarecer os respondentes acerca do perfil de cada uma das perspectivas.

Por sua vez, do universo formado pelos diretores e chefes de gabinete, constituído por 130 pessoas, obteve-se o retorno de 25% dos questionários também enviados por meio de formulário eletrônico, disponibilizado na *intranet* do órgão. Houve divulgação junto à população-alvo através de mensagem encaminhada pela Diretora-Geral do TRF5 e pelos Diretores Administrativos das Seções Judiciárias, no período de maio a junho de 2009. Para este grupo 2, o instrumento de coleta de dados foi dividido em cinco perspectivas: concepção dos Planos de T&D, gestão do conhecimento através das ações de T&D, integração das áreas de T&D da JF5, percepção da importância das ações de T&D para os resultados organizacionais, modalidades de ensino.

A partir dos dados obtidos nos questionários aplicados junto aos grupos 1 e 2, respectivamente, fez-se a triangulação dos dados que alimentaram a análise de conteúdo realizada. A análise descritiva tomou como referência o PNC, por sua força normativa, que serviu para balizar os parâmetros técnicos definidos para a institucionalização do modelo de educação corporativa na Justiça Federal, começando pelos passos dados para a sua efetiva introdução e funcionamento.

4. Análise dos resultados

4.1. O Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC) como referência

A Resolução nº. 536/2006, do CJF, dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus (PNC). Nele estão compreendidas as diretrizes, a sistemática do processo de ensino-aprendizagem e o currículo de conteúdos para formação e aperfeiçoamento de servidores e aprimoramento institucional.

Atribui competência pela elaboração, execução e avaliação do Programa, ao CJF, através da Secretaria de Ensino, como órgão central; bem como aos Tribunais Regionais Federais, como órgãos setoriais e às Seções Judiciárias, como órgãos seccionais. Assenta, ainda, que o Programa terá como base fundamental a gestão do conhecimento, propiciando o estímulo ao compartilhamento e à socialização de conhecimento e ao autodesenvolvimento.⁷ Essa Resolução instituiu o Comitê Técnico-Operativo de Capacitação composto por servidores da Secretaria de Recursos Humanos e da Secretaria de Ensino do Conselho da Justiça Federal e das áreas de treinamento dos Tribunais Regionais Federais. Dentre outras atribuições, ao referido Comitê compete elaborar e encaminhar ao CJF proposta do Programa para o biênio 2008-2009. Sendo assim, a importância do PNC deve ser reconhecida pelo impacto que causa em termos do aparato compreendido por diretrizes, princípios e objetivos que dele emanam e devem nortear o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação profissional dos servidores, por intermédio da formação e do aperfeiçoamento e, conseqüentemente, para o aprimoramento institucional. Deste modo, um exame mais detalhado do PNC denota que se elegeram princípios que reforçam aspectos institucionais, gerenciais e comportamentais, como segue:

- Institucionalizar uma política de gestão de pessoas, preceituando a responsabilidade compartilhada entre todos os profissionais da Justiça Federal;
- Transformar a área de treinamento e desenvolvimento em unidade estratégica, trabalhando a gestão de mudança com a busca democrática de alternativas e mecanismos institucionais que possibilitem assegurar a participação dos servidores no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação das ações educativas;

⁷ Redação dada pelo parágrafo Único do artigo 3º da Resolução nº. 536/2006/CJF. Sobre o PNC, o documento na íntegra encontra-se disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/documentos/PNC.pdf/view>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

- Estimular o autodesenvolvimento, a aprendizagem continuada e o compartilhamento do conhecimento;
- Sistematizar a avaliação de resultados das ações de treinamento e desenvolvimento;
- Auxiliar a atuação do gestor como agente de mudança, contribuindo para o desenvolvimento de sua equipe de trabalho (CJF, 2006).

Essa determinação dada pelo PNC, entre outros aspectos a seguir discutidos, inspirou a elaboração do instrumento de coleta de dados junto ao grupo 1 (gestores de T&D), cuja divisão em oito perspectivas, anteriormente apontadas, estão sendo consecutivamente apresentadas, conforme a interpretação das respostas obtidas.

4.2 Visão dos gestores de T&D

Perspectiva 1 - Demandas advindas com a implantação do PNC

Inicialmente foi levantada a questão acerca do surgimento de novas demandas encaminhadas à unidade de T&D, após a implantação do PNC, que ensejou resposta positiva de 71% dos integrantes do grupo 1. Dentre os que responderam negativamente, um deles, afirmou que sua posição decorria do fato de que “o PNC praticamente não foi implantado” na sua unidade. Já aqueles que afirmaram ter surgido novas demandas, mencionaram os seguintes pontos: a obrigatoriedade de realizar cursos de desenvolvimento gerencial e de reciclagem dos agentes de segurança; a procura por bolsas de pós-graduação; os pedidos para concessão do benefício Adicional de Qualificação; e o preenchimento e envio de relatórios ao CJF sobre os eventos realizados.

Sobre a ocorrência de mudanças qualitativas na elaboração e execução das ações de treinamento e desenvolvimento após a implantação do PNC, 71% dos respondentes afirmaram que estas não aconteceram, de modo que apenas 29% alegaram ter ocorrido mudanças.

Por outro lado, na opinião de 86% dos respondentes do grupo 1, não foram observadas melhorias na metodologia e resultados das ações de treinamento e desenvolvimento após a implantação do PNC. Para àqueles que apontaram a não melhoria, a alegação foi de que

Não houve alteração ao que já vinha sendo realizado.

Nada foi alterado até o momento. Apenas estamos cumprindo exigências formais do plano, atendendo as urgências e programando cursos por conta da demanda maior dos servidores por conta do adicional de qualificação.

Perspectiva 2 - Gestão do conhecimento através das ações de T&D

Todos os gestores de T&D da JF5 (grupo 1) julgaram importante que os cursos e treinamentos sejam elaborados a partir de uma metodologia que favoreça a criação e compartilhamento do conhecimento, bem como que o conteúdo criado e compartilhado durante o evento fique armazenado e disponível para a organização após a sua conclusão.

Mesmo assim, até agora, com a implantação do PNC, eles verificaram que não houve mudanças, pois, tanto antes, quanto depois, 86% dos respondentes afirmaram que os eventos de capacitação realizados no seu órgão não promovem a criação e compartilhamento do conhecimento entre seus participantes, bem como o conteúdo gerado nos mesmos não fica disponível para a organização após a sua conclusão.

Há, com essa postura, uma incongruência entre o que se considera importante sobre a gestão do conhecimento através das ações de T&D e a prática das unidades respectivas.

Perspectiva 3 - Gestão por competência nas ações de T&D

Os gestores de T&D da JF5 (grupo 1) consideraram importante que os planos de treinamento e desenvolvimento da Justiça Federal sejam elaborados e executados com vistas ao desenvolvimento das competências organizacionais, tanto as específicas de cada área como as individuais. Entretanto, apesar da relevância de se ter mapeadas as competências, para fins de melhor direcionamento das ações de T&D, verificou-se que nenhuma unidade da JF5 realizou o diagnóstico das competências culminando com a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Perspectiva 4 - Estrutura física, organizacional e de pessoal das áreas de T&D

Sobre a estrutura física existente nas unidades de T&D que integram a JF5, na opinião dos respondentes do grupo 1, não foram observadas mudanças entre o antes e o após a implantação do PNC. De todo modo, um olhar sobre a JF5 mostra que há estrutura física capaz de comportar a realização de atividades de T&D compatível com o seu quadro funcional, apresentando condições de treinar simultaneamente mais de 1.750 funcionários.

A estrutura organizacional, por sua vez, passou por mudanças que vieram tornar mais robustas as unidades de T&D da JF5. Inclusive, no TRF5, a unidade de T&D, antes com *status* de Seção, foi promovida à categoria de Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (NDRH). Com isso, o papel do gestor de T&D, naquele órgão, foi elevado de

supervisor para diretor. Nas Seccionais foi definida, por força da Resolução nº. 12/2009, do TRF5, uma estrutura padrão para as unidades de T&D. Como resultado, foram acrescentadas nove novas funções às áreas de T&D da JF5, após a implantação do PNC, tendo sido as Seções Judiciárias das Alagoas e Paraíba as maiores beneficiadas. Com efeito, antes do PNC, tinha-se, na JF5, 13 funções alocadas em T&D. Hoje, esse número foi ampliado para 22 funções. Foi definida, também, uma estrutura padrão de uma Seção que compreende um Setor, na qual há uma função de supervisor (FC-05) e duas de assistente (FC-03).

Na estrutura de pessoal foi percebido um incremento do número de servidores na área de T&D, tendo, com a implantação do PNC, sofrido um acréscimo de quase 100%, se comparado ao quantitativo anterior, cuja soma de todos servidores de T&D da JF5 chegava a 12 funcionários. Quando todas as funções de T&D forem preenchidas esse número chegará à casa dos 23 funcionários em toda a Região

Ressalta-se, que a reestruturação organizacional, funcional e de pessoas na área de T&D da JF5, deu-se na atual gestão do TRF5, instalada em março de 2009. Essas melhorias têm como principais defensores, os *stakeholders* referidos como sendo do grupo 2, ou seja, o atual Presidente do TRF5 e a Diretora-Geral daquela Corte.

Outras mudanças, também promovidas na estrutura organizacional da JF5 e implantadas pela Resolução nº. 12/2009/TRF5, convergem para uma administração com foco estratégico naquele órgão. É o caso da criação, em cada Estado da federação sob jurisdição do TRF5, das Seções de Planejamento e Integração Regional. Potencialmente, tais unidades são parceiras das áreas de T&D no processo de consolidação dos princípios da educação corporativa na JF5, uma vez que serão responsáveis pelo alinhamento dos projetos institucionais com a Estratégia do Poder Judiciário, instituída pela Portaria 70/2009 do CNJ. A Estratégia do Poder Judiciário, como foi levantado, a qual se aplica a todos os órgãos da Justiça, tem como um dos seus temas principais a Gestão de Pessoas, abrangendo o objetivo estratégico de desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, um dos pilares da educação corporativa.

Perspectiva 5 - Modalidades de ensino utilizadas

Pelos resultados obtidos, verificou-se que, em todas as unidades de T&D da JF5, tanto antes quanto após a implantação do PNC, os cursos internos têm sido promovidos apenas em duas modalidades: presencial e a distância, utilizando para este caso o recurso da videoconferência.

Perspectiva 6 - Implantação e institucionalização do PNC

Ao se verificar a observância das premissas e diretrizes do PNC no âmbito da JF5, por parte dos gestores de T&D (grupo 1), constatou-se que 57% das unidades implantaram programa de socialização para novos servidores, 43% implantaram programa de formação e desenvolvimento de gestores-educadores, 29% desenvolveram e utilizaram metodologia de ensino que possibilitasse a criação, disseminação e armazenamento dos conhecimentos provindos das ações de T&D, 14% mapearam as competências específicas das unidades e as individuais e, 14% afirmaram que avaliam sistematicamente as ações de T&D quanto à aprendizagem, à satisfação dos participantes, ao impacto no cargo e nos resultados institucionais.

Por outro lado, ante o questionamento acerca das variáveis que estariam atuando, de forma a impossibilitar a execução das ações previstas no PNC, a partir de um rol de opções apresentadas no instrumento de pesquisa, majoritariamente o grupo 1 apontou, com maior incidência, tanto para o número reduzido como para a falta de capacitação dos servidores na área de T&D; além da falta de apoio da administração no processo de implantação do PNC. Do grupo 1, 29% afirmaram que a infra-estrutura inadequada e a falta de recursos financeiros para realizar as ações do PNC, interferindo nos resultados da área. Dentre outros fatores, ainda foi citada a descontinuidade do PNC por parte do CJF e a falta de articulação entre as unidades de T&D da JF5 que não atuou buscando integrá-las.

Perspectiva 7 - Integração das áreas de T&D da JF5

Há quase um consenso entre os gestores de T&D (grupo 1) da JF5 quanto à importância das ações de treinamento e desenvolvimento a serem planejadas, executadas e avaliadas de forma integrada, ou seja, envolvendo o TRF5 e as Seções Judiciárias sob sua jurisdição. Dos respondentes, 86% têm esse entendimento.

Apesar desse aparente acordo, percebeu-se que mesmo sendo reconhecida a importância da articulação entre o TRF5 e as Seções Judiciárias (SJs) respectivas para o planejamento, execução e avaliação das ações de T&D, todos os gestores da citada área afirmaram que, atualmente, não há essa integração, embora considerem que a Administração do seu órgão apoiaria uma ação conjunta.

Perspectiva 8 - Atores institucionais que influenciam as ações de T&D na JF5

Os gestores de T&D (grupo 1) informaram que os mesmos atores capazes de interferir positivamente são os mesmos que interferem negativamente nas ações a serem empreendidas nessa área de atuação. Tal flutuação decorre do comportamento manifestado por cada um desses atores, podendo se favorável, ou contrário às ações de treinamento, de acordo com seu entendimento e conveniência. O que causa certo incômodo.

Por exemplo, os integrantes do grupo 1 apontaram como comportamentos que, quando expressos pelo Presidente do Tribunal e Diretores do Foro, impactam positivamente nas ações de T&D: o patrocínio à elaboração do planejamento estratégico do órgão e inserção de estratégias e projetos para o desenvolvimento de pessoas; a destinação de orçamento para realização de cursos e concessão de bolsas; a designação de mais servidores para a área de T&D; o apoio à realização do diagnóstico, planejamento e execução das ações de T&D pela área competente para tal; manifestação junto aos seus pares da valorização dos projetos e ações de T&D; e o incentivo a participação de servidores nos eventos de formação e desenvolvimento.

Os referidos atores, por sua vez, impactam de forma negativa nas ações de T&D quando: decidem que ações de capacitação serão realizadas, levando em conta apenas seus interesses e não procurando identificar as reais necessidades da instituição; não percebem a real função da área de treinamento, tendo-a como mera executora de suas decisões e, por conseguinte, acabam por não darem o apoio necessário e fundamental às ações de T&D; não autorizam a concessão de passagens e diárias para servidores participarem de eventos cuja matéria é do interesse do órgão; e priorizam as ações do PNA em detrimento às do PNC.

Por seu turno, os gestores da área orçamentária atuam como cerceadores quando omitem informações sobre orçamento para capacitação de recursos humanos, ou quando dificultam o acesso às mesmas. Já os gestores de planejamento, exercem influência quando não promovem o planejamento estratégico ou dificultam o alinhamento das ações de T&D às estratégias do órgão, uma vez que estas não se encontram documentadas.

A todos os gestores do grupo 2 aplicam-se, na opinião dos profissionais de T&D (grupo 1), os seguintes comportamentos tidos como limitantes dos resultados da área de T&D, quando acontecem: a não liberação de servidores para participarem dos eventos de capacitação durante o expediente; o não incentivo para que os servidores apliquem nas suas

rotinas de trabalho o que aprendeu durante os cursos; e quando se eximem do seu papel de gestor-educador.

Entendem os gestores de T&D (grupo 1), conforme respostas manifestadas no questionário aplicado, que os comportamentos dos atores quando apóiam as ações de T&D, possibilitam maiores oportunidades de capacitação; estruturam as unidades de T&D para atender às demandas provindas do PNC; aumenta a credibilidade na instituição como um todo, pois se passa a identificar as ações de treinamento como um importante diferencial em seu desenvolvimento.

Do contrário, quando não se apóia as ações de T&D, gera-se frustração entre os servidores; impossibilita-se a unidade de treinamento de conseguir atender às demandas reais dos demais setores; tem-se a redução da participação dos servidores nas ações treinamento; diminui-se a oferta de eventos voltados para a capacitação de servidores; perde-se qualidade nos serviços prestados pelo órgão, tanto à clientela interna como à externa; gera-se descrença na área de treinamento e provoca-se atraso na implantação de trabalhos como os previstos no PNC.

Em contraponto ao até agora discutido, a próxima seção apresenta as perspectivas apreciadas pelos *stakeholders* de T&D da JF5 (grupo 2).

4.3 Visão dos *stakeholders* de T&D da JF5

Perspectiva 1 - Concepção dos Planos de T&D

Ao lerem a sentença “Os cursos oferecidos pela Justiça Federal da 5ª Região devem seguir um plano de formação e capacitação previamente definido”, constante do instrumento de pesquisa, 77% dos respondentes afirmaram estar totalmente de acordo, 20% concordaram com a proposição e apenas 3% discordaram.

Inclusive, dentre os integrantes do grupo 2, 60% assinalaram ter total concordância de que a programação de cursos para formar e capacitar servidores da JF5 deve contar com a participação de magistrados e diretores. Em contraste, 37% respondeu que apenas concorda e 3% manifestaram-se de forma contrária.

Perspectiva 2 - Gestão do conhecimento através das ações de T&D

Neste aspecto, obteve-se como resultado que todos os respondentes concordam que os cursos realizados na JF5 devem favorecer a criação e o compartilhamento do conhecimento

entre os seus participantes, sendo que 30% concordam com essa condição e 70% afirmaram ter total concordância. Quanto ao armazenamento, à disponibilidade e divulgação do conteúdo criado e compartilhado nos cursos da JF5 para toda a organização, quando da sua conclusão; 100% concordam com essa iniciativa, sendo que desse montante 60% concordam integralmente,

Perspectiva 3 - Integração das áreas de T&D da JF5:

Todos os respondentes se posicionaram favoráveis quanto à importância das ações de T&D da JF5 serem planejadas, executadas e avaliadas de forma integrada entre o TRF5 e as Seções Judiciárias respectivas, o resultado apontou que 43% estavam totalmente de acordo e 57% manifestaram concordância.

Perspectiva 4 - Percepção da importância das ações de T&D para os resultados organizacionais:

A fim de averiguar a efetividade das ações de T&D, na opinião do grupo 2, apresentou-se, sobre os cursos os quais tenha participado, a sentença: “o(s) curso(s) [...] oferecido(s) pelo órgão em que trabalha contribuiu(íram) para a melhoria dos resultados organizacionais”.

Neste sentido, somente 7% dos respondentes discordaram dessa afirmativa quando o curso mencionado foi na área jurídica e de informática. Sobre os cursos de atendimento ao público, de gestão de pessoas e de desenvolvimento gerencial, todos concordaram quanto à contribuição dos mesmos para os resultados organizacionais.

Perspectiva 5 - Modalidades de ensino

Sobre as modalidades de ensino, postou-se no formulário de pesquisa a afirmação “Os cursos realizados pela JF5 poderiam ser realizados, complementarmente aos presenciais, na modalidade a distância (videoconferência, *on line*, etc.)”. Como resultado, os gestores responderam nos seguintes termos: 40% concordaram totalmente, 47% concordaram, 10% discordaram e 3% discordaram totalmente.

Tendo em vista os resultados obtidos, passou-se a tecer considerações sobre a problemática encontrada na JF5, como segue.

4.4 Considerações sobre a problemática da modernização das ações de T&D na JF5

Sobre o PNC, constatou-se que suas diretrizes e princípios estavam em consonância com aqueles preconizados por Meister (1999) e Eboli (2004). Para cada fator condensador dos elementos previstos pelas citadas autoras, foi possível identificar uma diretriz, princípio, ou ação correspondente no citado programa. Viu-se, também, haver consonância com os fatores identificados neste artigo, como recomendados no processo de institucionalização do modelo de educação corporativa para organizações públicas, derivados daqueles listados pelas mencionadas autoras. Daí, ser cabível afirmar que o PNC possibilita viabilizar a aplicação dos princípios e diretrizes da educação corporativa à Justiça Federal.

No âmbito da JF5, descobriu-se que as ações do PNC, para as quais não havia obrigatoriedade de executá-las, mediante imposição normativa, efetivamente não ocorreram, ou, então, foram registradas apenas, parcialmente.

É interessante notar, então, que tais resultados não se coadunam com a visão apresentada pelo grupo 1, uma vez que seus integrantes reconhecem que os princípios e diretrizes da educação corporativa são importantes para a efetividade das ações de T&D na JF5.

Do outro lado, tem-se o grupo 2, constituído por atores institucionais cuja influência na institucionalização do PNC na JF5 é por deveras significativa, os quais reconhecem a importância dos princípios e diretrizes do citado Plano, além de estarem cientes da existência de uma série de fatores dificultadores da implementação do citado plano no âmbito do seu órgão. Destaca-se, ainda, que muitas das demandas apontadas como emergentes com o advento do PNC, já eram normatizadas desde 2002, entretanto, inexistiam sanções pela sua não execução.

Esse descompasso organizacional entre aquilo que o discurso de ambos os grupos investigados aponta como importante para a instituição e aquilo que efetivamente se realiza, revela um vácuo onde se faz necessária a adoção de ações efetivas que visam garantir a institucionalização do PNC no órgão em estudo. É o que propõe o tópico seguinte.

4.5 Delineando ações que promovam a institucionalização da educação corporativa na JF5

Os elementos adiante elencados não têm originalidade quanto à sua essência, uma vez que o PNC já trás em sua estrutura toda a metodologia a ser seguida pelos órgãos da Justiça Federal, a fim de garantir a institucionalização do citado Plano. No entanto, haja vista

a descontinuidade, principalmente no nível de coordenação exercido pelo CJF, a pesquisa sugere que o PNC não foi consolidado na JF5. Assim, as contribuições constantes desta nesta seção refletem ajustes que se acredita ser necessário quanto às diretrizes inicialmente propostas para a implantação e implementação do PNC pelo CJF, levando em conta o contexto da JF5.

Antes, entretanto, de tecer as considerações ora pretendidas, cabe listar as ações já em andamento na JF5 e que, quando efetivadas, terão impacto positivo no processo de institucionalização da educação corporativa, ou seja, ampliação do quadro de funcionários e a elaboração do planejamento estratégico.

O reduzido quadro de funcionários de T&D na JF5, apontado como um dos fatores que limitaram a modernização das práticas de T&D na instituição em estudo, embora ainda presente quando se realizava este trabalho, tem como indicativo que será superado em futuro breve, haja vista a ampliação no número de funções comissionadas para a citada área com a publicação da Resolução nº. 12/2009, do TRF5. Entretanto, entende-se que a administração dos órgãos que integram a JF5 deve ter urgência na composição desse quadro, bem como que busque servidores com o perfil adequado para atuarem nas Seções de T&D.

Quanto ao planejamento estratégico, como é sabido, constitui norma do CNJ, que lhe atribui caráter de obrigatoriedade para todos os Tribunais. Assim sendo, no âmbito da Justiça Federal, é manifesto estar em vias de regulamentação que cada Região da Justiça Federal, a partir da participação de magistrados e servidores do 1º e 2º Graus, tenha seu próprio planejamento. Tanto é que, conforme modelo proposto pelo CNJ, deverão ser atribuídas metas para cada tema e objetivo estratégico, bem como os respectivos projetos para o alcance dos resultados indicados. Ainda, conforme a Resolução em prelo, consta a determinação de que todos os Tribunais e Seccionais deverão alinhar seus projetos com aqueles elementos do planejamento estratégico regional. O desdobramento deste projeto, ou seja, o acompanhamento do alcance dos resultados e metas será objeto de apreciação por comitês institucionais da Justiça Federal, que corresponde ao corpo estratégico de cada órgão, por comitês regionais, composto por representantes estratégicos regionais e, comitê nacional, dos quais participarão os diretores-gerais de cada Tribunal Regional Federal. Igualmente, ainda deverão ser encaminhados relatórios para o CNJ, incluindo os resultados alcançados. Deste modo, junto ao Tribunal de Contas da União, a prestação de contas deverá ser tomada, atendendo ao que preceitua a Instrução Normativa/TCU nº 57/2008 e detalhada no acórdão nº 346/2009 – TCU – 2ª Câmara, publicado em 20 de fevereiro de 2009, citado adiante:

1.5.1.4. faça constar do Relatório de Gestão, todos os conteúdos exigidos na Instrução Normativa – TCU nº 57, de 2008, que substituiu a IN-TCU nº 47, de 2004, e nas decisões normativas complementares, em especial no que diz respeito à descrição dos indicadores de gestão utilizados para gerenciar a conformidade, o desempenho e a avaliação dos resultados da execução dos programas governamentais e/ou ações administrativas, levando em conta os resultados quantitativos e qualitativos alcançados e a eficácia, eficiência e efetividade no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, com esclarecimentos, se for o caso, sobre as causas que inviabilizaram o seu cumprimento.

Vê-se, pois, que no âmbito do Judiciário Federal há elementos normativos e coercitivos que poderão atuar como variáveis favoráveis à institucionalização do PNC. Até mesmo, é suficiente apontar que se faça a definição de objetivos e metas, a constar no planejamento estratégico da JF5, de maneira que venham a contribuir para a implantação e consolidação da educação corporativa no citado órgão.

Outros instrumentos normativos poderão ser criados na esfera de atuação da JF5. Com essa finalidade, recomenda-se que seja baixado ato administrativo definindo data para apresentação de planos de formação e desenvolvimento, com abrangência mínima de um ano. Sugere-se, ainda, que sejam definidos os atores institucionais que participarão da elaboração deste, além dos técnicos de T&D. Isso está em acordo com princípios e diretrizes sugeridos por Meister (1999) e Eboli (2004), bem como em consonância com a opinião dos gestores da JF5. Cerca de 60% dos sujeitos que integraram a referida amostra, registraram que concordam totalmente com a participação de magistrados e diretores na elaboração da programação de cursos da JF5; ao passo que 37% concordaram e 3% manifestaram-se contrariamente.

Considerando o disposto nas normas que regulamentam o PNC quanto à responsabilidade pela sua execução, propõe-se, aqui, que no âmbito da JF5, que o NDRH, órgão regional responsável pela coordenação das ações de formação e desenvolvimento na instituição em estudo, em conjunto com cada unidade de T&D das Seccionais sob jurisdição do TRF5, venha a articular as ações necessárias para implantar o mencionado Programa.

Convém, a partir dessa premissa, que se estabeleça uma rede de integração e compartilhamento do conhecimento organizacional no que tange às práticas de educação corporativa na JF5. Essa experiência poderá servir como processo de aprendizagem para, adiante, sob a coordenação da área de T&D, estender essa prática a outras unidades da organização, em âmbito de cada órgão, assim como regional. Entende-se que essas mudanças não poderão ser implantadas sem a devida capacitação dos funcionários que integram e integrarão as unidades de T&D.

O programa para formação e desenvolvimento dos servidores que atuam em T&D já se encontra delineado no PNC. Seria importante que o TRF5, via NDRH, contratasse órgão externo para executá-lo, contemplando, assim, todo o quadro de T&D da JF5. Espera-se que, ao término do processo de formação, os citados servidores sejam capazes de planejar, executar e avaliar as ações de T&D, aplicando em todas essas etapas os conceitos e metodologias da educação corporativa.

Para a etapa de planejamento, convém que sejam contempladas competências que garantam a assimilação de conceitos, princípios, diretrizes, sistemas, modalidades de ensino, metodologias, tecnologias e tipos de diagnósticos relacionados à educação corporativa. É desejado, também, que sejam habilitados quanto à modalidade de educação a distância.

No tocante à avaliação das ações de T&D, é pertinente apontar que os técnicos de T&D da JF5 sejam habilitados na aplicação de métodos e instrumentos de avaliação que contemplem a satisfação dos participantes nos eventos – avaliação de reação -, a avaliação de aprendizagem, a de impacto no cargo e nos resultados institucionais.

Não previsto no PNC, porém, importante para a proposição e acompanhamento dos projetos afins àquele programa, é o plano de capacitar os gestores de T&D em técnicas de planejamento e gestão de projetos. Dentre os projetos a serem capitaneados por essa área, caso se viabilize a implantação do modelo de educação corporativa na JF5, tem-se o modelo de gestão de pessoas por competências.

Para tanto, inicialmente, deve ser realizado o mapeamento de competências da organização, por área e função. Neste sentido, sugere-se a realização das seguintes ações: capacitação dos técnicos de T&D quanto à metodologia de diagnóstico de competências; a disseminação dos princípios, diretrizes e aplicação desse modelo junto a magistrados e servidores da JF5; estabelecer parceria junto ao CJF para promover no âmbito da JF5, o mapeamento e a avaliação das competências por área e individuais, a fim de compor o plano de formação e desenvolvimento com base nesses dados.

Outra diretriz que deve ser observada para consecução da institucionalização da educação corporativa na JF5 vem a ser a formação de gestores-educadores. Essa ação poderá ser empreendida a partir do Programa de Desenvolvimento Gerencial, tomado como obrigatório com o advento do PNC. Recomenda-se promover cronograma de trabalho que tenha como objetivo incutir no quadro de gerentes da JF5 as habilidades afins ao papel do gestor-educador. Como reforço, implícito nessas ações está o próprio mapeamento de competências relacionadas ao perfil de tal gestor-educador, o qual, uma vez concluído, deve

ser alimentado pela avaliação das competências comportamentais. Só então, é que se deve definir as ações que irão compor a formação dos gestores-educadores.

Após período a ser definido no escopo do projeto, deverá ser realizada avaliação de impacto no cargo do gestor, bem como nos resultados organizacionais. Paralelo a esse processo, além do corpo gerencial, há de se fomentar em toda a organização uma cultura que valorize a educação continuada.

Muito embora o PNC tenha instituído o benefício Adicional de Qualificação, sabe-se que este orienta o servidor a cumprir banco de horas para receber a mencionada melhoria em sua remuneração. Entretanto, é razoável reconhecer que a importância do aprendizado continuado, bem como da gestão do seu desenvolvimento ainda constitui algo distante. Sendo assim, a atuação do gestor-educador, como disseminador do modelo de educação corporativa, aliado com plano de marketing continuado e dirigido à institucionalização dessa cultura, bem como a promoção de ações de formação e desenvolvimento, também continuada, e elaborada segundo as competências mapeadas e alinhadas às estratégias institucionais, certamente é que irão contribuir para a modelagem desses valores na JF5.

5. Considerações Finais

Verificou-se que há na JF5 entendimento de que os princípios da educação corporativa são aplicáveis àquela instituição e que podem trazer, uma vez implantados, muitas melhorias para os resultados organizacionais.

Neste contexto é que se insere o delineamento das ações que se considera serem necessárias para que se possa viabilizar não só a introdução, mas também a institucionalização da educação corporativa nesse órgão.

Como fundamento básico, tanto teórico como empírico, procurou-se dar consistência aos conteúdos do estudo, recorrendo-se aos elementos identificados neste trabalho, constantes do Quadro 1. Segundo a discussão do caso, cabe indicar que há compatibilidade entre o referencial e o contexto encontrado na JF5, devidamente levantado neste estudo. Como desafio, emerge, inclusive, a existência de variáveis organizacionais que indicam a persistência do modelo tradicional de T&D na JF5, recaindo sobre os gestores desse órgão regional grande responsabilidade na continuidade desse paradigma carente de inovação.

Daí, as proposições sugeridas acima, perseguirem o sentido normativo, com mecanismos, inclusive coercitivos, que possam garantir a implantação da educação

corporativa na organização em estudo, bem como capacitar os mencionados profissionais, a fim de que possam contribuir efetivamente na institucionalização do PNC na JF5.

6. Referências

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1022.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 6. ed. Tradução: MAJER, R. V. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal (CJF). Resolução nº. 536/2006, de 18 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://daleth2.cjf.jus.br/download/res536.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2009. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: www.planalto.gov.br/...2006/2006/Decreto/D5707.htm - Acesso em: 11 mar. 2008

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos Básicos para a Formulação de uma Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal Brasileira**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006. Disponível em: <www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=655> Acesso em: 24 jul. 2008

MARTINS, L. M. P.; LIMA, M. F.; PESSANHA, V. L. R. **Gestão do Conhecimento como Instrumento de Modernização do Poder Judiciário Fluminense**. Projeto Final de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BCD5BBBBA-2E9E-4A5E-9C2D-F894A0CADCE0%7D/RJ10_Projeto03.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Portaria Conjunta n.º 3, de 31 de maio de 2007. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <www.tjdft.jus.br/esc/docEsc/port/portConj_3_2007_STF.pdf> - Acesso em: 11 mar. 2008.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

* Submissão: 30/11/2009
Aceite: 22/01/2010