

## A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO MACRODESAFIO DA MELHORIA DA GESTÃO DE PESSOAS

- Estudo de Caso dos Cartórios Integrados da Comarca de Salvador -

### CRISTIANE MENEZES SANTOS BARRETO

Juíza de Direito do Estado da Bahia, titular da 3ª Turma Recursal dos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, Fórum Regional do Imbuí, Rua Padre Casimiro Quiroga, Loteamento Rui das Pedras, Quadra 01, Lotes 1 a 10, Imbuí - CEP: 41.720-400, Salvador, Bahia, Brasil - Tel. 71 3372-7481 - E-Mail: cbarreto@tjba.jus.br.

### PEDRO LÚCIO SILVA VIVAS

Bacharel em Administração de Empresas com Especialização em Análise de Sistemas, pós-graduado em Gestão do Conhecimento, Coordenador de Projetos e Processos da Secretaria de Planejamento, Programação e Orçamento do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, 5ª Avenida do Centro Administrativo da Bahia, Nº560, Edifício Advogado Pedro Milton de Brito (Anexo II), Sala 317, Salvador, Bahia, Brasil - Tel. 71 3483-3768 - E-Mail: pvivas@tjba.jus.br.

### RESUMO

Este artigo é fruto de um feliz encontro de dois integrantes do quadro do Poder Judiciário do Estado da Bahia, os quais tem um propósito comum, de preparar a Justiça do Novo Tempo que possui, dentre tantos outros desafios, garantir a efetividade, a celeridade e a produtividade na entrega da prestação jurisdicional e, também, afiançar melhoria da gestão de pessoas e Inovação. Ele surgiu da observação dos significativos avanços em indicadores de desempenho dos Cartórios Integrados da Comarca de Salvador, em especial o 1º Cartório Cível Integrado. Com a implantação dos cartórios integrados, em 2016, foi desenvolvida uma capacitação com metodologia interdisciplinar focada no mapeamento e desenvolvimento de competências das pessoas que efetivamente integram a estrutura, o gerenciamento da rotina do processo de trabalho e gestão de pessoas a ser definida como estratégia da unidade e uma de suas principais ferramentas em prol da inovação, o que também foi percebido, sobretudo por seus magistrados e servidores, como importante contributo no enfrentamento aos macrodesafios do Poder Judiciário, em especial, por alavancar a melhoria da gestão de pessoas.

A inovação foi a tônica do desenvolvimento da metodologia a ser aplicada na capacitação dos servidores e magistrados das varas judiciais que seriam integradas com a nova rotina de gerenciamento de processos de trabalho. Pensando na implementação dos pilares do saber aprender, saber fazer (habilidade) e saber realizar e conviver (1996, 2010 UNESCO<sup>1</sup>) e tam-

1 **Educação**: um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (destaques). Corporate author. International Commission on Education for the Twenty-first Century. Person as author. Delors, Jacques. Publicado pelo Setor de Educação da Representação da UNESCO no Brasil, com patrocínio da

bém nos pilares da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM, 2016<sup>2</sup>) o objetivo foi desenvolver e aprimorar as competências em gerenciamento de pessoas, rotina do processo de trabalho, comunicação, resolução de problemas, autogerenciamento e trabalho em equipe. Para alcançar o escopo do processo de qualificação quanto a desenvolver as competências de inteligência emocional e social, quatro foram os domínios, quais sejam, autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos<sup>3</sup>, e neste conjunto de ideias, foram utilizados como ferramentas metodológicas: o PDA<sup>4</sup> (Unificação das Competências); o *Lego Serious Play*<sup>5</sup>; e as ferramentas de Programação Neurolinguística (PNL<sup>6</sup>) permeou o modelo de comunicação para desenvolver a capacidade do gestor de influenciar, gerir pessoas e formar equipes de sucesso.

**Palavras-chave:** 1. Aprendizagem Organizacional. 2. Formação Continuada. 3. Gestão de Pessoas com Desenvolvimento de Competências. 4. Gestão de Processos. 5. Gestão do Conhecimento. 6. Inovação. 7. *Lego Serious Play*. 8. Macrodesafios do Poder Judiciário. 9. PDA. 10. Planejamento Estratégico. 11. Programação Neurolinguística.

**ABSTRACT:** This article is the result of a happy meeting of two members of the judiciary of the State of Bahia, who have a common purpose, to prepare the New Time Justice that has, among many other challenges, ensuring effectiveness, speed and Productivity in the delivery of the jurisdictional service and, also, improve the people management and Innovation. It emerged from the observation of significant advances in performance indicators of the Salvador County Integrated Registry Offices, especially the 1st Integrated Civil Registry Office. With the implementation of integrated registry offices, in 2016, training was developed with an interdisciplinary methodology focused on mapping and skills development of the people who effectively integrate the structure, the routine management of the work process and the management of people to be defined as the strategy of the company. unity and one of its main tools for innovation, which was also perceived, especially by its magistrates and servants, as an important contribution in addressing the macro challenges of the judiciary, in particular by leveraging the improvement of people management.

Innovation was the focus of the development of the methodology to be applied in the training of court staff and judges that would be integrated with the new work process management routine. Thinking about the implementation of the pillars of knowing how to learn, how to do (skill) and knowing how to do and live (1996, 2010 UNESCO) and also the pillars of the

Fundação Faber-Castell, uma parceria para promover uma educação de qualidade para todos no Brasil.

2 **VEIGA**, Maria Raimunda Mendes da. **O desenvolvimento de competências e as práticas pedagógicas – que mudanças são necessárias na formação profissional?** Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2016/05/O-desenvolvimento-de-competencias-e-as-praticas-pedagogicas-Raimunda-Veiga-R1A.pdf> Acessado em: 16/11/2019.

3 **Inteligência emocional**, Daniel Goleman, curso Leadership: a Master Class.

4 **PDA** - PersonalDevelopmentAnalysis - Ferramenta de perfil comportamental das pessoas e habilidades, identificando seus potenciais e áreas de desenvolvimento. Trata-se de um teste psicométrico que, através de uma metodologia simples, precisa e cientificamente garantida, permite descrever e analisar o Perfil Comportamental das pessoas. A OpusHuman foi a empresa que aplicou a metodologia no TJBA.

5 **Lego Serious Play** - Idealizada em 1996, pelos professores Johan Roos, Bart Victor e David Owens, além do executivo da Lego, Robert Rasmussen, desenvolveram a metodologia Lego Serious Play (LSP) que visa ampliar a criatividade e possibilitar uma nova forma de aprendizagem aos adultos. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/as-quatro-etapas-que-conduzem-o-metodo-lego-serious-play> Acessada em: 16/11/2019.

6 **PNL** - Programação Neurolinguística é uma abordagem de comunicação, desenvolvimento pessoal e psicoterapia criada por Richard Bandler e John Grinder na Califórnia, Estados Unidos na década de 1970.

National School of Training and Improvement of Magistrates (ENFAM, 2016) the objective was to develop and improve people management skills, work process routine, communication, problem solving, self-management and teamwork. To reach the scope of the qualification process for developing emotional and social intelligence skills, four were the domains, namely, self-awareness, self-management, social awareness and relationship management, and in this set of ideas, were used as methodological tools: the PDA (Unification of Competencies); Lego Serious Play; and the Neurolinguistic Programming (NLP) tools permeated the communication model to develop the manager's ability to influence, manage people and form successful teams.

**Keywords:** 1. Continuing Education. 2. Innovation. 3. Judiciary Macro Challenges. 4. Knowledge Management. 5. Lego Serious Play. 6. Neurolinguistic programming. 7. Organizational Learning. 8. PDA. 9. People Management with Skills Development. 10. Processes Management. 11. Strategic Planning.

*“Homem algum poderá revelar-vos senão o que já está meio adormecido na aurora de vosso entendimento. [...] Porque a visão de um homem não empresta suas asas a outro homem. E assim, como cada um de vós se mantém isolado na consciência de Deus, assim, cada um deve ter sua própria compreensão de Deus e sua própria interpretação das coisas da terra.”*

**O Profeta - Gibran Kalhil Gibran<sup>7</sup>**

## 1. Introdução

O Poder Judiciário, no âmbito de sua missão, possui como agente público “poucos” perfis de destinatários aos seus serviços, apenas os jurisdicionados e os operadores do direito, entretanto, estes representam o todo do tecido social, seus “clientes” atuais somam-se sempre aos futuros, ainda que latentes e/ou potenciais, afinal, a garantia constitucional de pleno, irrestrito e célere acesso à justiça, como importante ferramenta social na defesa de direitos e interesses individuais, gerais ou coletivos, atinge não apenas a um nicho específico da população, mas, concomitantemente, a todos os cidadãos brasileiros.

O anteposto e descrito cenário apenas ilustra o ponto de partida no qual, ao longo dos últimos 30 anos, o Judiciário transforma-se, especialmente em face de alguns grandes acontecimentos, sejam legislativos, a exemplo da promulgação da Emenda Constitucional 45, de 30 de dezembro de 2004, de inéditas demandas sociais e empoderamento de minorias, instituídos como, Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, O Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, ou ainda das inovações científicas e tecnológicas, tais como, Cirurgias Robóticas e à Distância; Comércio e Moeda Eletrônicos; *Data Mining*, *Data Warehouse*, *Business Intelligence* e *Big Data*; Drogas Anti-Retrovirais; *Instant Messenger* - Mensageiros Instantâneos (*Whatsapp*, *Telegram* etc.); In-

<sup>7</sup> **Gibran Kalhil Gibran** - (\*6/12/1883 Bsharri/Líbano - †10/04/1931 New York/USA) também conhecido como Khalil Gibran, foi um ensaísta, filósofo liberal, prosador, poeta, conferencista e pintor de origem libanesa. Seus livros e escritos, de simples beleza e espiritualidade, são reconhecidos e admirados para além do mundo árabe. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Khalil\\_Gibran](https://pt.wikipedia.org/wiki/Khalil_Gibran) Acessado em: 10/11/2019.

teligência Artificial (IA), *Machine Learning*, Internet e Internet das Coisas (IOT), etc.; Redes 3G, 4G e 5G - Redes *Wifi*(Sem Fio) - Transmissão dados por Luz via Fibra Óptica; Redes Sociais – *Youtube*, *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram*, *Tweeter*, Nanotecnologia, Engenharia Genética etc.; e tantas outras.

Nesse mesmo diapasão vem sendo estabelecido um conjunto de fatores exógenos ao Poder Judiciário que trazem consigo fortes questionamentos e enormes desafios às suas tradicionais estruturas de gestão, o que obriga o repensar, o reajustar e o funcionamento dos seus órgãos na promoção e oferta dos seus serviços.

Outrossim, na implementação de um possível plano diretor de atuação, deve-se atentar ao fato de, invariavelmente, serem postos ao Poder Judiciário, emergindo como grandes desafios, o atendimento às obrigações provenientes do arcabouço de normativos vigentes, oriundos precipuamente da atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), porém, independente disto, também surgem naturalmente novos desafios ocasionados da dinâmica do contexto social brasileiro, ou de maneira participativa, por intermédio do diagnóstico de resultados de consultas e, mais ainda, de audiências públicas junto a magistrados, servidores, jurisdicionados e operadores do direito.

Desta forma, para o efetivo desenvolvimento da qualidade do seu “catálogo de serviços”, implicará sempre ao Poder Judiciário, necessariamente, entender quais são, circunstancialmente, seus principais desafios - os macrodesafios - e adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam, a partir da vivência, do conhecimento e do uso de novos paradigmas referenciais, na busca da ampliação de sua capacidade de governança e no reconhecimento das possibilidades de contribuições de inovações advindas dos magistrados e servidores inseridos num contínuo processo de aprendizagem e, por conseguinte, da evolução da própria maturidade institucional.

Neste contexto, uma ampla política de capacitação de magistrados e servidores se mostrou condição *sine qua non* às pretensões estratégicas da instituição, afinal, desenvolver, transmitir e compartilhar conhecimentos em busca de um desempenho diferenciado, de igual forma, demanda diferenciadas habilidades e atitudes, apenas possíveis pela promoção continuada da educação e aperfeiçoamento técnico, em função disso, em 2012, foi estruturado por sua Universidade Corporativa (Unicorp) um Programa de Formação e Aperfeiçoamento de magistrados e servidores que priorizou a difusão e descentralização da capacitação com o intuito de disponibilizar o maior número de disciplinas, bem como abranger a integralidade das unidades e comarcas em todo Estado da Bahia.

Isto posto, revela-se como cerne do conteúdo a ser explorado neste trabalho evidenciar a importância da formação interdisciplinar focada no mapeamento e desenvolvimento de competências de magistrados e servidores, as experiências que foram vivenciadas pelo Tribunal de Justiça da Bahia e que se revelaram diferenças na alocação das equipes do Cartório Integrado, além de explicitar as iniciativas que contribuíram para o enfrentamento da melhoria da gestão de pessoas voltada para a construção de uma justiça do novo tempo.

## 2. Macrodesafios Do Poder Judiciário

A Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Estado da Bahia (PJBA), processo em que se investe tempo e recursos no sentido de se pensar, planejar e agir no presente em função de perspectivas futuras na busca do alcance de uma visão de longo prazo que respeite valores e princípios institucionais essenciais da organização, assim como em todos os 90 outros órgãos

que formam o Poder Judiciário Brasileiro em todos os seus segmentos e o próprio CNJ, deve estar perfeitamente alinhada à Estratégia Nacional do Poder Judiciário aprovada para o sexênio 2015 - 2020 e instituída pela Resolução CNJ nº. 198, de 1º de julho de 2014.

Formulada de forma participativa com as contribuições de magistrados, servidores, jurisdicionado e operadores do Direito compiladas por intermédio do trabalho da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, *força-tarefa* instituída pela Portaria nº. 138 de 23 de agosto de 2013 e regulamentada pela Portaria nº. 59 de 23 de abril de 2019, reflete premissas importantes para o processo estratégico em todo o Poder Judiciário e sintetiza a estratégia em componentes, a saber: missão, visão, valores e macrodesafios do Poder Judiciário<sup>8</sup>. Estão assim definidos como macrodesafios do Poder Judiciário (BRANCO; SALLES, 2019 p. 77):

#### **Efetividade na Prestação Jurisdicional**

Busca garantir o acesso à Justiça por meio de efetiva e célere prestação jurisdicional, designando ao Poder Judiciário o papel de protagonista na manutenção da Pacificação Social como alavancadora do Estado Democrático de Direito e no desenvolvimento de uma sociedade livre, justa e solidária.

#### **Garantia dos Direitos de Cidadania**

Visa atender ao desafio de garantir no plano concreto os direitos à cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

#### **Combate à Corrupção e à Improbidade Administrativa**

Almeja a consecução de iniciativas que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos de trabalho, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e da fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

#### **Adoção de Soluções Alternativas de Conflito**

Institui o fomento de meios extrajudiciais alternativos e adequados para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante o uso da conciliação,

<sup>8</sup> **Missão** - Essência da organização, exerce a função orientadora e delimitadora de suas ações e onde se revela a razão de ser do seu existir. **Visão** - Aspiração de perspectiva futura na qual a organização, apropriando-se de suas forças, minimizando os efeitos ou eliminando suas fraquezas e definido respostas aos seus riscos estratégicos, lança-se na busca empenhada de um cenário onde será reconhecida pelos stakeholders em função da qualidade e efetividade no cumprimento de sua missão. **Valores** - Princípios ou crenças que trazem consigo demandas estratégicas a serem supridas em seus processos ou projetos estratégicos. São fatores críticos ao sucesso da organização no alcance de sua visão de futuro e garante a preservação e integridade de sua missão institucional, orientando o comportamento da organização e comprometendo seus integrantes ao incorporar em sua cultura organizacional o descolamento do foco individual de seus colaboradores para o engajamento voluntário e colaborativo. **Macrodesafios** - Representam os grandes temas, as principais questões a serem trabalhadas e direcionadas pela estratégia a fim de garantir que seus objetivos expressem as planejadas e necessárias modificações na atual realidade, consideradas prioritárias para organização no sentido de se alcançar sua visão de futuro e capazes de propiciar as mudanças de rumos apropriados ao atendimento de novos e diferentes cenários que se apresentam ao longo da implementação de seu planejamento.

da mediação e da arbitragem; visa à formação de agentes comunitários de justiça; e, ainda, à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público, e outras entidades afins.

#### **Aprimoramento da Justiça Criminal**

Persegue a adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio da maior aplicação de penas e medidas alternativas, do investimento na justiça restaurativa, do aperfeiçoamento do sistema penitenciário, do fortalecimento dos conselhos de comunidade, penitenciários e dos patronatos e combate ao uso de drogas ilícitas. Pretende reduzir o número de processos, as taxas de encarceramento e a reincidência; estabelecer mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social; e a construção de uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social.

#### **Gestão das Demandas Repetitivas e dos Grandes Litigantes**

Objetiva a redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. Visa reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória e o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.

#### **Impulso às Execuções Fiscais e Cíveis**

Concentra-se na implantação de ações visando à efetividade das ações judiciais, propiciando a recuperação de bens e valores aos cofres públicos (execuções fiscais) e a solução definitiva dos litígios cíveis e trabalhistas. Para tanto, podem ser adotados mecanismos como a utilização tempestiva dos sistemas de bloqueio de ativos do devedor (Bacenjud, Renajud, Infjud); a realização de leilões judiciais; a celebração de parcerias com as Procuradorias de Fazenda, juntas comerciais, cartórios de registro de imóveis e de protesto de títulos; a inscrição da dívida nos sistemas de proteção ao crédito, a exemplo do Serasa e SPC, entre outras ações.

#### **Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional**

Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir que a prestação jurisdicional seja ágil e com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade das unidades, dos magistrados e dos servidores.

#### **Instituição da Governança Judiciária**

Este objetivo visa à formulação, à implantação e ao monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias do segmento da Justiça estadual, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Mira, ainda, na eficiência operacional, na transparência institucional, no fortalecimento das autonomias administrativa e financeira do Poder Judiciário e na adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

#### **Melhoria da Gestão de Pessoas**

Este objetivo dedica-se à implantação de políticas, metodologias e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos



do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados: à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras; e à adequada distribuição da força de trabalho.

### Melhoria da Infraestrutura e da TIC

Preocupa-se com o avanço no atendimento de demandas de segurança, uniformidade, qualidade e aparelhamento nas instalações do TJBA, voltadas à efetividade de sua funcionalidade, assim como ao uso racional destes equipamentos, alinhando-se às políticas estruturantes definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa, também, garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, por conseguinte das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, com o incremento e a modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, e otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

### Aperfeiçoamento da Gestão Econômico-Financeira

Este objetivo define a implantação de políticas e diretrizes que favoreçam a articulação institucional com vistas a um melhor desempenho financeiro, a ampliação da contribuição dos cofres públicos para a sustentação de sua estratégia, e a viabilização/captação de novas fontes de recursos, materialização de planos de gestão com eficiência e economicidade, utilizando-se destes mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça.

## 3. A inovação

Há muito no Poder Judiciário, e não sem razão, se configura explícito o inconsciente coletivo do desejo dos seus atores por mudanças que tenham significado real, positivo e efetivo nos seus ambientes e processos de trabalho, na comunicação institucional e no conhecimento organizacional (*know-How*), embora seja pacífico que se trate de uma jornada de hercúleos esforços, conforme analogamente pode se depreender da assertiva de FIATES, que expressa:

*“Após décadas promovendo comportamentos previsíveis e controláveis, não é tão fácil mudar modelos mentais construídos e solidificados. Então, como habilitar as pessoas dentro do ambiente organizacional a criar, adquirir, aplicar, e transferir conhecimentos de forma natural e cotidiana? Dessa forma, é preciso conhecer e fomentar os processos de aprendizagem individual dentro da organização e proporcionar as condições favoráveis à transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. O momento presente é um ponto de inflexão entre a era da certeza e do raciocínio lógico e uma nova era caracterizada pela imprecisão, pelo futuro desconhecido e pelo número infinito de possibilidades objetivas.”* (FIATES, 2008, p. 128)

As organizações que compõem a orbe Judiciária, ainda que de uma forma incipiente se comparadas a outras, tanto em segmentos públicos quanto privados, têm relutado para deixar clássicas zonas de conforto e enraizadas liturgias, e, em detrimento a isso, se mobilizam para empreender e acompanhar o ritmo em que se apresentam as novidades do mundo moderno, não mais se contentando apenas em consumir a destempe tecnologias e metodologias que, embora consagradas, já não trazem consigo tanto valor agregado quanto necessita. A esse respeito temos de HOFFMANN-RIEM que:

*“As sociedades modernas, como o Brasil, enfrentam constantemente novos desafios.” ... “Às vezes, algumas fórmulas já testadas e comprovadas podem ser suficientes para lidar com novos desafios, porém, frequentemente, novas soluções são demandadas. ... “Inovações são consideradas melhorias significativas e sustentáveis, que contribuem para lidar com a gestão de conhecidos ou novos problemas.”* (HOFFMANN-RIEM, 2015, p. 11)

Inovar, pois, abarca a formatação de uma conjuntura ativa para agregar valor peculiar em produtos e serviços existentes por intermédio de ações compostas de sólidas bases científicas, tecnológicas e organizacionais, capazes de alterar em seus atores comportamentos, habilidades e atitudes num engajamento voluntário e; nos seus processos internos de gestão há a estruturação de novos requisitos, ritos e fluxos facilitadores da difusão das novas informações e conhecimentos e, de igual forma, sua atualização contínua.

Nesse particular, o Poder Judiciário do Estado da Bahia (PJBA) vem diuturnamente trabalhando para responder à complexidade inerente das constantes transformações com a agilidade e prontidão que os problemas originados pelos novos cenários requerem. Com esse fito e cada vez mais, vêm se direcionando para encontrar formas de apropriação dos conhecimentos e habilidades dos indivíduos da organização para efetivar os resultados sobre os quais clama toda sociedade. Por essa razão, ao criar o seu próprio *“caminho feliz”*<sup>9</sup> faz com que cresçam as possibilidades de estabelecer cíclicas estratégias para se reinventar, se recriar, numa melhoria contínua e sustentável em sua gestão de recursos, tecnologia e qualidade dos serviços prestados.

## 4. Inovação Tecnológica X Inovação Social

Tornou-se uma metonímia citar inovação como os alardeados avanços realizados pela indústria da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), ou de áreas afins que as materializem, como por exemplo, a robótica e a mecatrônica e, embora não se discuta a importância dessas áreas para inovação, impende salientar, entretanto, que não se pode restringir exclusividade a esses campos na correta aplicação dos conceitos existentes. Outro tipo de inovação é igualmente importante para viabilizar um projeto de sociedade com organizações respondentes às significativas mudanças de cenários estruturais e conjunturais observados em face da resolução dos problemas que a elas se apresentam ao longo dos tempos, trata-se das inovações sociais. Sobre este aspecto temos de HOFFMANN-RIEM que:

<sup>9</sup> *Caminho Feliz* – Percurso fluído e sem óbices no qual o processo é executado da melhor forma possível em toda e qualquer instância, com poucas ou nenhuma exceções em suas regras de negócio.

“As inovações sociais são igualmente importantes para implantação de inovações tecnológicas. A relação com as inovações na tecnologia – como as vinculadas aos computadores e Internet geral – precisa ser apreendida, pois especialmente as pessoas mais idosas têm problemas com elas. São exemplos da necessidade de interação entre as inovações tecnológicas e as inovações sociais, ‘... ‘Essas inovações, para serem aplicadas, necessitam ser socialmente aceitas pelas pessoas envolvidas para assim poder gerar seus benefícios.’” (HOFFMANN-RIEM, 2015, p. 13)

As inovações tecnológicas demandam conhecimento específico do nível de desenvolvimento da maturidade organizacional na unidade de negócio ao qual esta será inserida, ou seja, quando se investe tempos e movimentos para resolução de novos e antigos problemas não se pode supor que a simples inserção de artefatos tecnológicos seja o suficiente, desconsiderando as condições sociais em que se dará o seu uso, vez que os vetores resultantes do sistema de valores, comportamentos e atitudes será um fator crítico decisivo para o aprendizado individual e organizacional na realização deste intento, de forma engajada ou boicotada, porquanto se estabelece uma relação imediata e inconsciente com o grupo irá que consumir de tal tecnologia. A este respeito têm-se de NETO as seguintes considerações:

“... a aprendizagem organizacional compreende as seguintes lições: a) os processos se desenvolvem de forma dinâmica e não linear, no tempo e no espaço; b) a redução dos fatores limitantes pode ser combinada ao esforço de crescimento e deve precedê-lo; c) deve haver identificação adequada dos germes de mudanças ou origens das inquietações e não dos sintomas; e) o esforço de capacitação interna deve ser promovido; f) o estabelecimento de objetivos compartilhados e inspiradores deve existir, para sedução e engajamento de todos na organização; g) não há caminhos fáceis ou atalhos para os problemas fundamentais; h) deve-se fazer a identificação das interdependências e interações sistêmicas; e i) não basta entender os princípios, é essencial praticá-los para aprender.” (NETO, 2003, p. 72)

Ademais, o hodierno conceito de sociedade do conhecimento traz consigo um importante contraponto à inovação como sinônimo único de TIC, não se pode olvidar que a organizações mais longevas e competitivas veem se apropriando ao longo dos anos de conceitos oriundos das ciências humanas, tais como sociologia, biologia e ecologia, para ilustrar e replicar aspectos sistêmicos análogos às interações dos organismos dos seres vivos que as tornem diferenciadas em seu âmbito de atuação, a exemplo do comportamento sináptico do sistema nervoso observado pela neurociência no potencial de ação em sua transferência de impulsos elétricos e em sua plasticidade neuronal - capacidade de mudar, adaptar-se e moldar-se a nível estrutural e funcional - em função das suas complexas atividades cognitivas quando sujeito a novas experiências. Por essa e outras razões, as organizações precisam desenvolver atributos organizacionais ainda não providos em utensílios tecnológicos e restritos aos seres humanos, especialmente quanto à inteligência das emoções, aos aspectos sociointeracionistas construtivistas de novos conhecimentos e à criatividade inventiva, num composto social ajustado para servir de alavanca à sua inovação tecnológica.

## 5. A Inovação – Evolução Ou Revolução?

Dependendo da forma como se processa a inovação na organização, diferentes poderão ser os pontos de vista adotados nos momentos de tomada de decisão do planejamento e da elaboração de projetos de produtos e serviços e/ou processos de trabalho, a diferença residirá no nível de ousadia e criatividade empregados em detrimento da adoção de uma postura mais prudente e conservadora. As características, situacionais ou idiossincráticas, decorrentes da reação a um determinado estímulo interno ou externo, em perspectivas voltadas às inovações podem ser evolutivas ou revolucionárias. Ainda sobre o tema, embora com viés da inovação tecnológica, nominando com diferentes termos as inovações evolutiva e revolucionária, o que o faz chamando-as de incremental e radical, respectivamente, REIS nos expõem que:

“Inovação incremental, ou menor, é aquela representada pelas mudanças técnicas menores surgidas das experiências, assim como as melhorias de produtos e/o processo introduzidos posteriormente à inovação original. ’ ... ‘Inovação Radical, ou maior, seria aquela atividade criativa associada à gestão de mudanças tecnológicas maiores, normalmente advindas de atividades de P&D. ‘...’ Inovações incrementais envolvem as pequenas melhorias e o aperfeiçoamento de produtos ou métodos de fabricação, que resultam em melhores acabamentos, melhor qualidade, funcionalidade acrescida etc.; enquanto as inovações radicais, ou descontinuidade, envolvem alterações profundas no conjunto de conhecimentos aplicados, que originam produtos ou processos inteiramente novos ou com atributos substancialmente diferentes de versão anterior.’ ... ‘É importante distinguir as inovações incrementais das radicais. As inovações incrementais são introduzidas continuamente na produção como resultado da formação tecnológica e são muito pouco exigentes em termos de novos conhecimentos tecnocientíficos. As inovações radicais são compreendidas nas tecnologias de ponta, muito mais densas e inovadoras em relação aos seus conteúdos tecnocientíficos.” (REIS, 2015, p. 45)

Seja evolutiva/incremental ou revolucionária/radical serão sempre perspectivas de inovação entre si polarizadas à medida que se privilegie em seu quadrante “SWOT”<sup>10</sup> as condições ambientais atuais ou futuras sobre: ameaças ou oportunidades e forças e fraquezas da organização ou da iniciativa a ser implantada. A inovação evolutiva/incremental é mais cautelosa, preventiva e conservadora, foca no atendimento e adaptação aos estímulos e motivações exógenos à organização e adota estratégias de *benchmarking*<sup>11</sup> para doutrinar suas ações. Por outro lado, a inovação revolucionária/radical, conhecida também por “Disrupção”<sup>12</sup> é mais ousada, idealiza-

10 SWOT – Do acrônimo em inglês que significa Strengths - Forças, Weaknesses - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats - Ameaças.

11 Benchmarking – Processo destinado a melhorar o desempenho e os procedimentos de uma empresa, baseado na avaliação e comparação de desempenho e procedimentos de outras empresas. “Benchmarking”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/Benchmarking> Acessado em: 16/11/2019.

12 Disrupção - Conceito criado em 1977 pelo professor de Harvard Business School, o estadunidense Mr. Clayton Christensen, em seu livro intitulado “O Dilema da Inovação” e foi inspirado no conceito de “destruição criativa” cunhado pelo economista austríaco Mr. Joseph Schumpeter (\*08/02/1883 Triesch/Morávia - †08/02/1950 Connecticut/USA) em 1939 para explicar os ciclos capitalistas dos negócios, segundo o qual, a cada nova revolução (industrial ou tecnológica) destrói a anterior e toma seu mercado.

dora e visionária, foca nas soluções criativas assumindo seus riscos, com motivações e estímulos endógenos originados da insatisfação de seus atores ou clientes e pelo desejo de extremar as mudanças de cenário com soluções próprias implantadas em fases curtas e agressivas.

## 6. A cultura de alto desempenho

Entende-se por alto desempenho quando o objeto/coisa da observação e comparação, nas mesmas condições ambientais e temporais, produz de forma continuada com maior eficiência, eficácia e efetividade do que a maior parcela de seu grupo de similaridade consegue produzir num estado de prontidão para as imprevisíveis mudanças de cenários. Disto isto, as pessoas e organizações que possuam este predicado demonstram, em última forma e de maneira que lhe é bem peculiar, em que nível se encontra o domínio de suas competências essenciais que lhe possibilitam a produzir sempre mais, de forma menos onerosa, com maior qualidade, com menor tempo de produção e com maior celeridade nas suas entregas. Quanto aos atributos comuns do alto desempenho, NETO nos revela que:

*“... pessoas e organizações de alto desempenho apresentam as seguintes características: a) princípios éticos, valores, prática e essência; b) capacidade de aprendizagem; conhecimento dos interessados (clientes ou grupos de interesse) ou de todos que podem ser afetados por seus desempenhos; c) competência e conhecimentos relacionados com os negócios ou missões – em nenhum caso se verifica alto desempenho sem competência profissional; d) atitude cooperativa; e) alta responsabilidade; e f) compromisso com todos os membros, dirigentes e colaboradores (governança corporativa).” (NETO, 2003, p. 134)*

A cultura de alto desempenho propicia, por afinidade, a aproximação, integração e a cooperação das pessoas ou organizações que se reconheçam justamente por este entrecorte no aprender, produzir, inovar, melhorar e manter-se de maneira sustentável neste virtuoso ciclo. A aprendizagem continuada, individual ou organizacional, no contexto da cultura de alto desempenho promove, mediante a retroalimentação das informações em seus processos cognitivos, uma melhor identificação das interdependências e interações sistêmicas, permitindo a redução dos prováveis impactos oriundo das incertezas que decorrem das situações mais complexas e imprevisíveis e potencializa a detecção de fontes de variações do status quo por antecipar inferências e prospectar possibilidades de desdobramentos de forma dinâmica, o que faz reduzir seus fatores limitantes, entretanto, não basta entender os seus princípios, porquanto o essencial mesmo reside na sua prática diária.

## 7. O conhecimento como elemento da inovação

Dista pouco o tempo em que, como senso comum, acreditava-se ser ocupação exclusiva das academias e dos institutos de pesquisas a produção de novos conhecimentos e, ainda mais recente, daquele conhecimento com vista à inovação, por conseguinte, também da sua difusão e aplicação. Esse era um dogma do modelo totalitário da racionalidade científica que transformava as organizações produtivas em agentes passivos e meros consumidores do que

seria ou deveria ser brotado pelo logos científico porquanto este afiançava que os melhores caminhos só poderiam ser obtidos como produtos de sua práxis, assertiva que, imaginava-se à época, garantia-lhes a ausência de riscos ou, no mínimo, o conhecimento antecipado de seus nocivos efeitos, possibilitando-lhes a definição de estratégias de enfretamento.

Outrossim, fenômenos também emergentes como as transformações geopolíticas, a globalização da economia com relações neoliberais do capital x trabalho no primeiro setor, na indústria e no setor de serviços pela supremacia do capital financeiro, inauguraram sistemas sociais de escala mundial – que embora sejam por vezes voláteis mostram-se muito mais exigentes – passam a ditar o ritmo dos avanços científicos e tecnológicos e abrem, definitivamente, o espaço para as organizações procurarem construir seu próprio conhecimento, mais plural e diverso, privilegiando a multiplicidade, dando foco à síntese em favor da objetividade, à cooperação e à composição de novos saberes alternativos por insights vivenciais em oposição ao conhecimento tradicional racionalizante. As grandes corporações, então, por questões de sobrevivência, passam inovar para tentar auferir diferenciais competitivos, transformando seu conhecimento tácito em tecnologias capazes de criar valor agregado aos seus produtos e serviços. Nesse contexto, onde a percepção de que o conhecimento, embora intangível, seja visto como valioso recurso à inovação e o mais importante dos ativos organizacionais, encontra-se guardada em diversos autores da literatura, sob esse prisma, preconiza NETO, por exemplo, que:

*“Gestão estratégica de conhecimentos e competências, bem como o agenciamento de inovações, envolve mudanças nos paradigmas de administração e, necessariamente, nova reaprendizagem organizacional. As organizações passam a considerar conhecimentos e competências coletivas como seus ativos mais importantes, que carecem de gestão competente/criteriosa, como condição de liderança e alto desempenho. Para promover tais mudanças paradigmáticas, é preciso realizar esforços em distintas direções, dentre as quais destacamos as seguintes: a) implantação de modelos de planejamento e gestão plásticos, participativos e de natureza estratégica, para manter vivas as inquietações e sustentar alto desempenho; b) gestão estratégica, por meio da implementação de atividades de planejamento, avaliação e prospectiva – escolha de indicadores para avaliar a eficiência e eficácia; c) formação de equipes de alto desempenho, identificação de lideranças circunstâncias, além de atuação mais horizontal e menos hierarquizada; d) criação de visão de futuro (estratégica), para antecipação de tendências e atuação tempestiva; e) intensificação da conectividade organizacional (comunicação), com equilíbrio entre o olhar para dentro e olhar para fora; f) sistematização e gestão de ativos intangíveis, incluindo conhecimentos e competências; g) concepção, criação e manutenção de ambientes inovadores, com base na confiança e na sua responsabilidade, onde experimentar e errar sejam permitidos, desafiar, confiar e responsabilizar; h) desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à introdução de inovações, mediante implementação de propagandas permanentes de gestão de conhecimentos e competências; i) concepção e implementação de programas de educação e aprendizagem organizacional; j) avaliação sistemática do capital intelectual e dos ativos intangíveis; k) e criação, manutenção e aperfeiçoamento de infraestrutura tecnológica, para*

*viabilizar a implementação de programas de gestão de conhecimentos e competências.” (NETO, 2003, p. 248)*

Considerando que a construção do conhecimento é, na essência, o processo que viabiliza a inovação, configura-se, pois, grandes desafios ao Poder Judiciário e demais organizações, responder uma sociedade que anseia e cada vez mais detém as regras do jogo, estabelecer produtos, processos e modelos de negócios que se renovem em função de sua melhoria contínua, seja pela mudança de atributos que mais serão percebidos por jurisdicionados e operadores do Direito, ou transparentes a estes, quando realizado no processo de produção por sua otimização e automação, o que impacta no aumento de produtividade e na redução do tempo de entrega na oferta dos serviços jurisdicionais.

## 8. A gestão de pessoas

A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é um somatório de saberes e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de orientar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. Podemos afirmar, que gerir pessoas é promover o conhecimento e autoconhecimento do grupo humano que atua em organizações. É cuidar do indivíduo, em sua individualidade e, também, cuidar do indivíduo para que ele possa viver e conviver em grupo.

Para gerir pessoas será crucial identificar em que ponto, os valores institucionais e seus valores pessoais, convergem para que possam exercer o munus do Serviço Público, em sua essência de serviço. É motivá-las, para promover um bom ambiente de trabalho, uma melhoria no clima organizacional e cuidar do desenvolvimento de suas competências.

Neste aspecto, quando queremos adotar a gestão de pessoas como metodologia para enfrentar os macrodesafios do Poder Judiciário, será importante que a política institucional invista nas pessoas, fortalecendo o seu sentimento de Pertencimento, desenvolva as políticas institucionais que verdadeiramente promovam o Reconhecimento e o Merecimento. É importante destacar que os cursos oferecidos pela Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça (UNICORP) e através da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) em sua modalidade presencial e à distância são instrumentos importantes neste processo, entretanto, o setor de recursos humanos, também vai precisar voltar seus olhos e se comunicar com os demais setores institucionais para fazer parte e entender o planejamento estratégico, desenvolvendo e aplicando ações que o fortaleçam.

Acreditamos também, que gestão de pessoas, é melhoria de relacionamentos e deve, portanto, ser praticada, vivenciada, construída nas unidades, por servidores, magistrados, estagiários, prestadores de serviços e colaboradores.

## 9. A gestão de competências

Por que desenvolver competências foi um dos principais objetivos da capacitação dos servidores e magistrados para trabalharem integrados? Um dos maiores desafios vislumbrados com a integração era justamente a integração, a união de interesses, o diálogo com foco para realização de objetivos comuns com base na cooperação, abrindo mão, momentaneamente, de interesses individuais pensando na melhoria da unidade. Para vencer esses desafios

era, é e será importante, focar na habilidade de fazer e, também, desenvolver competências saber conviver e saber dialogar.

Mas então, o que podemos entender por competências? O Dicionário Online de Português<sup>13</sup> apresenta três definições de competências:

1. Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.
2. (Jurídico) Atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos.
3. Capacidade de fazer alguma coisa; aptidão.

O Dicionário de Aurélio tem também como definição, a (...) qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade (...).

Então vamos nos ater a esse último conceito, qual seja, a capacidade de ter conhecimento, de resolver assuntos, fazer determinada coisa. Para a integração não seria apenas importante descrever as funções do diretor administrativo, da equipe de cumprimento/expedição, do diretor de movimentação e do diretor de atendimento e no curto intervalo de tempo do primeiro módulo da capacitação, mas trazer atividades que provocasse os servidores e magistrados a agirem de forma coordenada.

A gestão por competências para adultos é a maneira mais eficiente de resolver suas demandas, porque traz um sentido prático, funcional e útil, sendo capaz de levar ao sucesso profissional, na carreira e também na sua vida pessoal. De alguma forma desenvolver competência alia-se ao seu propósito de vida laboral, a entender quais as razões reais que o leva, inclusive, a cumprir as metas institucionais.

Era importante trazer as questões sobre tomada de decisões, liderança, resolução de conflitos e aproveitar a base de conhecimentos adquiridos ao longo da carreira do servidor, pois na grande maioria, os servidores tinham mais de 05 anos de serviço. Por isso a metodologia do Lego, por ser baseado em método construtivista, que conduz a um estado de concentração, foco, foi muito valiosa, porque alinhava o discurso de gerações tão diferentes, mas com objetivos muitos semelhantes. O PDA, também permitiu um autoconhecimento de suas competências, a grande maioria de servidores ficava surpresa em se perceber competente e indicavam a assertividade do relatório gerado. Foi valioso o uso do mapeamento de competências porque pudemos avaliar as necessidades comportamentais do grupo e distribuir Servidor em suas respectivas equipes e para o Magistrado, poder identificar seus pontos fortes e fracos sobre estilo de liderança, comunicação, principais tendências comportamentais.

E você pode estar se perguntando, e competência se desenvolve?

O professor Vasco Moretto, doutor em didática pela Universidade Laval de Quebec, Canadá, destaca um ponto fundamental em relação à competência afirma que (...) competência não se alcança, desenvolve-se. Competência é fazer bem o que nos propomos a fazer<sup>14</sup>(...)

Ou seja, em síntese é quando o servidor que entende a importância do saber e busca o

<sup>13</sup> *Dicio* - Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/competencias/> Acessado em: 17/11/2019.

<sup>14</sup> *FRANÇA, Luísa. Competências e Habilidades no Ensino: O que são e como aplicá-las? Disponível em: https://www.somospar.com.br/competencias-e-habilidades/* Acessado em: 17/11/2019.



saber conhecer. Na capacitação os servidores, apresentava, em mais de 70% do quantitativo, vontade em saber, em conhecer e interessavam-se pelas práticas, maravilhavam-se em conhecer o mapa de suas competências e entendiam que a união dialogada faria muita diferença no sucesso da integração.

Entretanto, foi importante destacar que muitas vezes, a imagem do grande inspirador, do grande líder, era transferida para o Magistrado. Obviamente, se o Juiz não é um praticante do pensamento crítico, pensamento criativo, autoconhecimento, empatia, cooperação, responsabilidade, comunicação, capacitada de trabalhar com pessoas e ser um bom ouvinte (algumas das competências socioemocionais trabalhadas no curso) a equipe ficará desmotivada, mas a autorresponsabilização é sempre estimulada como forma de se empoderamento do conhecimento.

Quanto mais autorresponsável estiverem todos os membros da equipe, mais comprometida, mais amorosas e colaborativas com o coletivo elas estarão.

## 10. Os Cartórios Integrados

A implantação do Projeto Cartório Integrado ocorreu na Presidência do Tribunal de Justiça da Bahia. A Desa. Maria do Socorro Barreto Santiago, no biênio 2016-2018, então Presidente do Tribunal de Justiça da Bahia<sup>15</sup> implantou o Projeto Cartórios Integrados no biênio 2016 e 2018. A ideia central da integração era reunir 04<sup>16</sup> unidades de jurisdição com mesma área de competência<sup>17</sup> com o objetivo de otimizar os trabalhos e congregar a força de trabalho humana<sup>18</sup>.

O maior desafio consistia em harmonizar as expectativas sobre o novo, o medo do novo era a emoção a ser administrada. Integrar servidores e magistrados acostumados a um *modus operandi* dos processos e das relações interpessoais, padronizar as rotinas e focar na produtividade, observando o tempo de tramitação do processo e programar a redução da balança judiciária, parecia ser assustador e impraticável. A capacitação foi idealizada com o objetivo de promover o desenvolvimento de competência teórico atitudinal, como registramos, para gestão de pessoas, gestão de processos, rotina de trabalho e tecnologia da informação, esta diz respeito aos conhecimentos práticos sobre a ferramenta do Processo Virtual - SAJ<sup>19</sup>

A condição *sinequa non* para integração era a virtualização de todos os processos da unidade, ou seja, transformar os processos físicos em virtuais<sup>20</sup>, haja vista a necessidade de

15 Sob o comando do atual Presidente do Tribunal de Justiça da Bahia, Des. Gesivaldo Nascimento Britto, foi realizada a capacitação do 1º Cartório Integrado de Sucessões.

16 Alguns Cartórios Integrados foram formados por 04 unidades judiciárias e outros por 05 unidades judiciárias, mas sempre com a mesma área de competência. As equipes são constituídas pela Direção de Atendimento, Movimentação, Cumprimento/Expedição, Diretor Administrativo, todos coordenados pela figura do Juiz Corregedor, escolhido, dentre os 04/05 juízes titulares das unidades integradas. Nas unidades de 05 varas, inclui-se a Diretoria de baixa e controle de acervo.

17 **Competência** é estabelecida por lei e determina os limites do poder de julgar. Assim, o Juiz é competente para julgar as matérias do Direito de Consumidor, Das questões de Família, Sucessões.

18 Até julho de 2018 foram 10 edições de capacitações para os Cartórios Integrados. dos 1º, 2º, 3º, 4º, 5º Cartórios Integrados de Relações de Consumo, 1º Cartórios Integrados das Vara Cíveis, 1º, 2º Cartórios Integrados das Varas de Família, 1º Cartório Integrado das Varas da Comarca de Itabuna, 1º Cartório Integrado das Varas de Sucessões.

19 As bases da capacitação para o SAJ - Sistema de Automação da Justiça foram idealizadas por João Felipe Fonseca Oliveira de Menezes, Servidor dos Quadros do Poder Judiciário do Tribunal de Justiça da Bahia, Diretor Adjunto da diretoria do 1º grau - biênio 2016-2018).

20 A virtualização dos processos, muitas vezes podia representar quase 50% do acervo da unidade, o que por si só impacta no gerenciamento das rotinas e na forma de pensar no andamento célere do processo, com redução do tempo de

todos os cartórios terem suas filas processuais controladas pelo sistema do SAJ, e não mais gerenciar a rotina do processo fisicamente<sup>21</sup>.

E em que consiste os Cartórios Integrados?

Cartórios Integrados é composto de união entre varas de mesma competência com o objetivo de unificar acervo, quanto ao cumprimento, porque cada magistrado continua atrelados aos processos, inclusive, em nome do princípio do Juiz Natural. Para funcionamento dos cartórios as equipes são compostas por Diretor de Atendimento, Diretor Administrativo, Diretoria de Movimentação, Diretoria de Expedição/Cumprimento. A estrutura de Gabinete, em sua ideia inicial, tinha como composição, o Magistrado, o Assessor, um Servidor, e estagiários universitários. A Diretoria de Atendimento tinha como apoio o Diretor de Secretaria e estagiário de ensino médio. A estrutura física foi modificada para atender à nova rotina de trabalho.

## 11. Dos construtores e operadores da capacitação

Magistrada desde o ano de 1999, no ano de 2009 percebeu a importância da qualificação em técnicas de gestão, cartorária e de pessoas, então se dedicou a investir em desenvolvimento de competência quanto ao aspecto humano, de liderança e serviço. Várias qualificações foram incorporadas à formação inicial de bacharel em direito para que resultados fossem alcançados na sua capacidade de gerir a unidade, melhorar o relacionamento com pessoas, incluindo a equipe de trabalho, os usuários da justiça, os advogados e a própria instituição. Neste processo de evolução contínua e amadurecimento pessoal e funcional, sempre houve o desejo forte de compartilhar os conhecimentos para que outras unidades pudessem alcançar melhores resultados em gestão de pessoas e, em especial, com impactos positivos em clima organizacional, qualidade de vida, saúde dos servidores e magistrados.

Em 2018, a convite da Presidência do Tribunal de Justiça da Bahia, Desa. Maria do Socorro, para promover a capacitação do Projeto da Presidência de Cartório Integrado desenvolvemos uma metodologia inovadora. Aqui, vale registrar que a Desa. Presidente tinha uma abertura incrível aos novos métodos, porque pela primeira vez na história de cursos promovidos pela UNICORP, foram aplicados Métodos criativos do *Lego Serious Play*, mapeamento de desenvolvimento de competência com o PDA, cujo objetivo era mapear as competências dos servidores e magistrados que integram a unidade internamente e dividir as equipes da forma que elas tivessem o melhor aproveitamento de suas qualificações coma atividade a ser desempenhada, além de promover o autoconhecimento.

Ao todo foram realizadas 11 edições de capacitações sendo 10 na capital e 01 na cidade de Itabuna, mais de 500 servidores participaram do treinamento e o índice de aplicação aos resultados esperados é possível tenha influenciado, inclusive, quanto ao recebimento de selos de algumas das unidades participantes. Acreditamos que foi uma semente plantada em alguns terrenos muito férteis.

Alguns outros colaboradores merecem a citação, como por exemplo, o colega Magistrado, Rodrigo Britto, que construiu o módulo de liderança situacional na plataforma em EAD e participou da primeira edição da capacitação.

Já a capacitação do SAJ foi idealizada por João Felipe Fonseca Oliveira de Menezes<sup>22</sup>

tramitação da unidade.

21 **Sistema SAIPRO** - Sistema utilizado pelos serventuários do Tribunal de Justiça da Bahia para processamento dos processos físicos. **Sistema SAJ** - Sistema de Automação do Judiciário para os processos virtuais.

22 Para as atividades em sala de aula João Felipe se fez apoiar de alguns servidores, a exemplo de Mônica Santos.



que construiu suas bases, promoveu a revisão e criou estratégias para extrair os melhores resultados.

A inspiração teórica e científica para construir a capacitação no padrão desenhado e aplicado é o sistema da inteligência emocional e social do Daniel Goleman, o modelo de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, do Vicente Falconi, a construção de Neuza Chaves, quando ensina sobre como formar equipes de sucesso, as lições do Peter F. Drucker sobre Teoria da Empresa.

Para desenvolver as competências de inteligência emocional e social quatro são os domínios, quais sejam, autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos<sup>23</sup>, e neste conjunto de ideias, foram utilizados como ferramentas metodológicas, o PDA, com objetivo de promover a autoconsciência sobre o seu perfil de competências, O *Legos Serious Play*, com foco em promover a empatia e a consciência organizacional, ferramentas de mediação e *coach*, para solucionar conflitos e promover o trabalho em equipe. Já a Programação Neurolinguística permeia basicamente a forma de comunicação entre esta magistrada e seus alunos, porque a habilita ao autocontrole emocional, perspectiva positiva, adaptabilidade, empatia e propaga a arte da comunicação não violenta.

## 12. Dos pilares da capacitação

### 12.1. Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral da capacitação era o de Promover o aprendizado em ferramentas de gestão de pessoas e gestão de cartório e o autoconhecimento, com o objetivo de influenciar diretamente na melhoria da qualidade de vida dos protagonistas do Serviço Jurisdicional, melhoria do clima organizacional, melhoria da produtividade e um serviço mais efetivo a ser entregue à comunidade.

Aliado a esse, outros objetivos específicos eram esperados, senão vejamos: 1. Promover a prática de uma comunicação inclusiva, colaborativa, empática, a resolução de conflitos, incentivando a cultura da paz e melhorar o clima organizacional; 2. Permitir o autoconhecimento como mola propulsora para os processos de aceitação dos limites, divergência, respeito; 3. Conscientizar sobre a importância de ter uma atividade de controle e gerenciamento das rotinas e gestão de cartório; 4. Aumentar a produtividade e diminuir o tempo de tramitação do processo; 5. Estimular a sensação de pertencimento e unidade do ser indivíduo e ser global. 6. Qualificar os servidores e magistrados na ferramenta SAJ.

### 12.2. Estratégias para integração dos magistrados e servidores

A estratégia utilizada foi desenvolver uma capacitação como oficina para desenvolver competência<sup>24</sup> e que englobasse quatro eixos do conhecimento específico, a saber:

<sup>23</sup> Vide Nota 3.

<sup>24</sup> **Competência**, neste caso, está definida não como medida da jurisdição definida por lei como área de atuação de cada magistrado, mas a competência, Skill, habilidade de saber fazer e converter o conhecimento em prática. A Nota 17 traz outro conceito utilizado.

**1. Gestão de Cartórios**, com aprendizagem da ferramenta de gestão, o ciclo do PDCA, porque tem por objetivo a melhoria contínua para promover uma administração de qualidade, com revisão constante das metas e resultados.

**2. Gestão de Pessoas**, trabalhando algumas competências básicas como empatia, comunicação, escuta ativa, solução de conflitos, inteligência emocional. Para executar as estratégias foram utilizadas ferramentas da Programação Neurolinguística<sup>25</sup>, a metodologia Lego-Serious Play, Coaching e autoconhecimento, com o uso do PDA<sup>26</sup> (para formar as equipes e identificar as compatibilidades aos cargos).

**3. A Construção do Planejamento Estratégico** com o foco em edificar uma identidade, com missão, visão e valores e ainda, o SWOT e, também, o plano de ação para enfrentamento das estratégias a serem desenvolvidas.

**4. Tecnologia da Informação** com a capacitação no SAJ para desenvolver as estratégias de utilização do Sistema de Automação Judiciária, pensar nas limpezas das filas de processos e, quais estratégias, seriam desenvolvidas para alcançar as metas internas, estabelecidas por cada cartório, as metas da instituição Tribunal de Justiça - Corregedoria Geral e as Metas do Conselho Nacional de Justiça<sup>27</sup>.

A Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça - UNICORP, forneceu todo o apoio de gerenciamento das aulas, oficinas e atividades da capacitação.

Foi idealizado na plataforma Moodle<sup>28</sup> da UNICORP um curso teórico com o objetivo de promover um nivelamento básico sobre as atividades que seriam desenvolvidas em sala de aula, haja vista que essa tinha por foco a utilização de metodologias ativas de ensino e aprendizagem.

## 13. Expectativas, resultados e compromissos

### 13.1. Expectativas

**1. Avaliação**, o índice de avaliação utilizado para apresentar como parte deste projeto é a taxa de congestionamento, para gabinetes e secretarias e taxa de produtividade, para gabinetes e secretarias, isso porque é possível usar centenas de variantes, mas essas duas aqui eleitas são importantes para transmitir dados ao Conselho Nacional de Justiça, Conselho de Classe de Advogados e Jurisdicionados.

<sup>25</sup> Esta subscritora é Practitioner pelo Instituto Cláudio Lara, Sociedade Internacional de PNL – Richard Bland- Life Coach pela Sociedade Latina Americana de Coach. Analista comportamental DISC e PDA (PersonalDevelopmentAnalysis) e facilitadora da metodologia LegoSerious Play. Formadora de Magistrados pela ENFAM e MBA em Gestão de Pessoas e Formação de Líderes.

<sup>26</sup> Vide Nota 4.

<sup>27</sup> **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)** é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-e-visitas/> Acessado em: 17/11/2019.

<sup>28</sup> **Moodle** - é o acrônimo de "Modular Object-OrientedDynamic Learning Environment", um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Moodle> Acessado em: 17/11/2019.

**2. Aplicabilidade**, o desenvolvimento do projeto cartório integrado agrega muito valor para todo Tribunal de Justiça da Bahia com equipe integrada e capacitada, bem como para seus Magistrados e Servidores que tem acesso a programa com treinamentos com diversas metodologias para facilitar o aprendizado, e que estimulam a participação e o interesse em aprender, mas, seguramente quem ganha mais com a aplicabilidade do cartório integrado é a sociedade uma vez que todo esforço está voltado para dar celeridade ao andamento dos processos.

Todos os resultados obtidos através dessas ações do projeto são mensuráveis e reúnem informações imprescindíveis e que permitem que tenhamos elementos, indicadores mais assertivos para o planejamento das ações necessárias para formação e desenvolvimento. Esses dados são essenciais para criação de equipes de talentos, por meio da análise de conhecimentos, habilidades, atitudes e potencialidade de desempenho de toda equipe.

Os magistrados e servidores tiveram acesso a um instrumento valioso que permite ao indivíduo um profundo autoconhecimento e a reflexão sobre seu estilo de ser e de agir, analisando os reflexos de sua postura dentro e fora do ambiente profissional e passaram a entender sobre comportamento, proporcionando um novo olhar sobre si mesmo, para fortalecer a busca do autoconhecimento e gerar o autodesenvolvimento;

**3. Sustentabilidade das ações**, diante do sucesso e resultados apresentados, estima-se que os trabalhos com as capacitações com os Cartórios Integrados que se pretendem sejam instalados na gestão biênio 2018/2020, irá continuar.

Também existe a intenção de voltar ao ciclo de capacitações, agora neste momento para saber o que está dando certo, o que precisa melhorar. Esta subscritora do projeto, já chegou a ser sinalizada sobre a probabilidade de novas capacitações.

Se houver, ações que demonstrem compromisso com a sustentação e evolução do trabalho.

### 13.2. Resultados

Para apresentar alguns resultados numéricos dos cartórios integrados o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica (NEGE), unidade vinculada à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) registrou informações comparativas dos Cartórios Integrados, período-base, 20/08/2018, que faremos a transcrição.

É importante, salientar que fizemos um recorte quanto aos dados de todos os Cartórios Integrados e iremos registrar, neste trabalho os dados do 1º Cartório Integrado Cível, todavia fica ao leitor o link para acesso a todo o relatório de todos os cartórios.

Senão vejamos:

#### 1º Cartório Cível - Integrado em Outubro/2017

Este cartório é composto pelas 1ª, 3ª, 5ª, 8ª e 10ª Varas Cíveis da Comarca de Salvador.

Podemos observar no Gráfico 01 que duas das antigas varas que integram a unidade - 1º cartório integrado baixaram mais processos do que o quantitativo de processos ingressados no período em estudo e essas unidades possuem o Índice de Atendimento à Demanda - IAD (Gráfico 02) acima dos 100,00%, valor desejado para diminuição dos Processos Pendentes e, conseqüentemente, da Taxa de Congestionamento (TC).

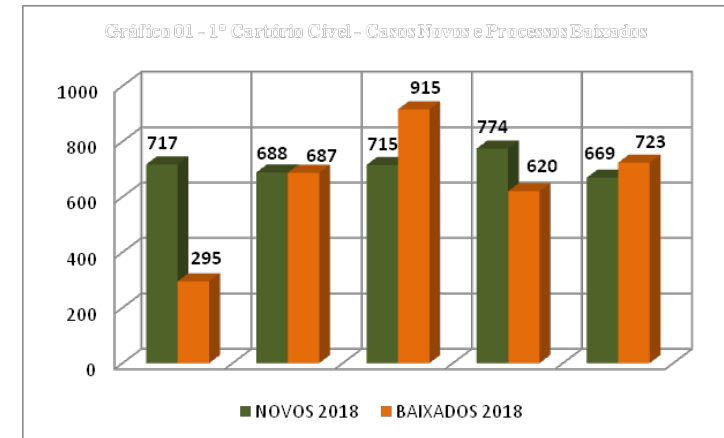


Gráfico 01 - 1º Cartório Cível - Casos Novos e Processos Baixados

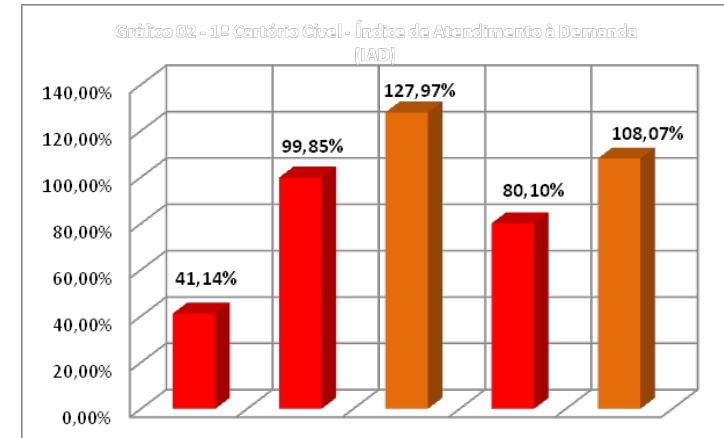


Gráfico 02 - 1º Cartório Cível - Índice de Atendimento à Demanda (IAD)

O que se pretende é que todas possam ter um resultado semelhante, até porque estamos tratando de cartórios integrados e, não mais unidades isoladas em suas metas e pretensões, com esses resultados o que se deseja fortemente é que o 1º cartório desenvolva metas que promovam a melhoria de resultados da vara que ainda apresenta percentual reduzido.

Já o gráfico a seguir (**Gráfico 03**) apresenta a Taxa de Congestionamento (TC) podemos verificar que em algumas Varas a “TC ATUAL” é superior a “TC no período da Integração”. Reforçando a ideia de que será importante a revisão das metas, a aplicação do Plano de Ação olhando também para a melhoria dos números como um todo.

## ENTRE ASPAS

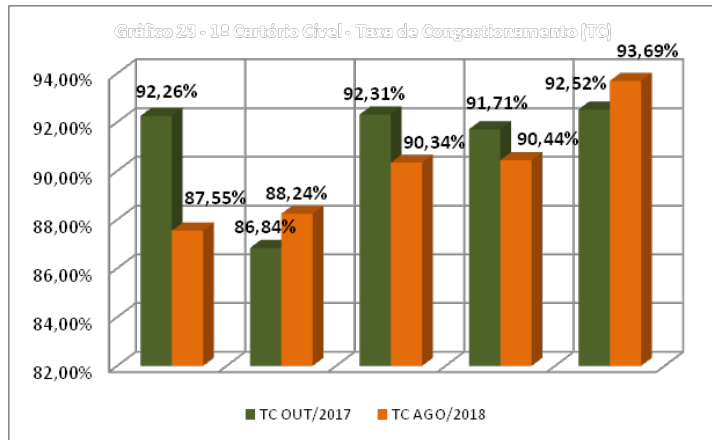


Gráfico 03 - 1º Cartório Cível - Taxa de Congestionamento (TC)

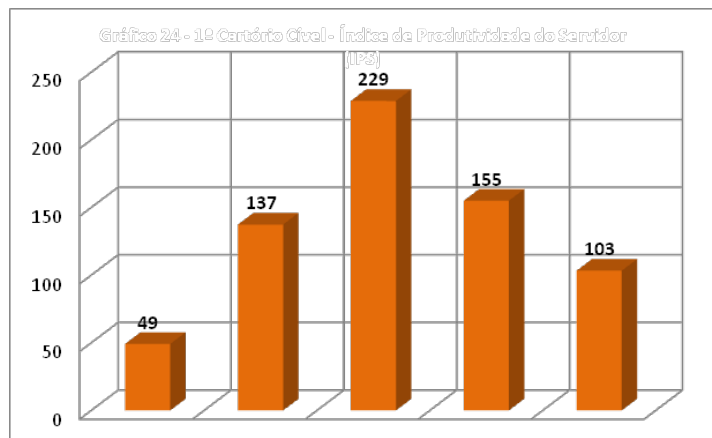


Gráfico 04 - 1º Cartório Cível - Índice de Produtividade do Servidor (IPS)

Observamos no **Gráfico 04** o Índice de Produtividade do Servidor (IPS) por Unidade. Lembramos que não foram apresentados os Índices de Produtividade do Magistrado (IPM) porque cada Unidade tem apenas 1 Magistrado, ou seja, o IPM seria a quantidade de Processos Baixados, indicados no **Gráfico 01**, dividido por 1 magistrado.

Vale registrar que a despeito da individualidade de cada um dos servidores, o diretor de cada equipe, deverá observar quais são as causas que promovem a baixa produtividade do primeiro grupo

Podemos observar no **Gráfico 05** que todos os Cartórios Integrados Cíveis possuem Taxas de Congestionamentos (TC) melhores no período Pós-Integração do que no período Pré-Integração.

Lembramos que, individualmente, algumas Unidades Cíveis que integram o 1º Cartório na Comarca de Salvador possuem números de produtividade negativos, fazendo com que o Cartório Integrado em geral obtenha uma TC próxima ao período da Integração mas, ainda, inferior ao período Pré-Integração.

## A REVISTA DA UNICORP

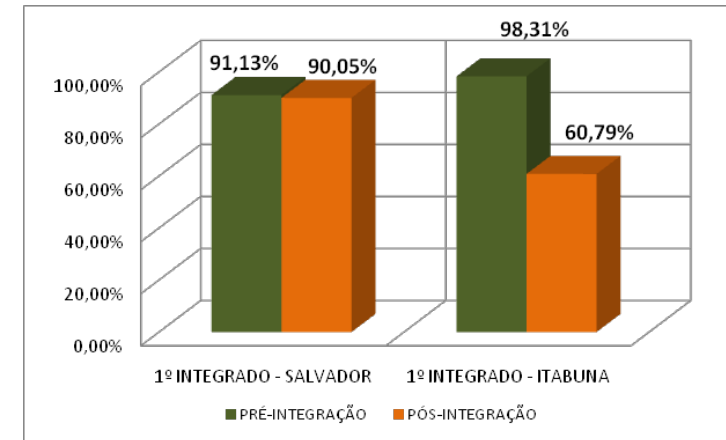


Gráfico 05 - Cartórios Integrados Cíveis Taxa de Congestionamento (TC) Pré e Pós-Integração

O **Gráfico 06** a seguir apresenta os Índices de Produtividade do Servidor (IPS) por Cartório Integrado em cada segmento (Tipo de Serventia) da Justiça.

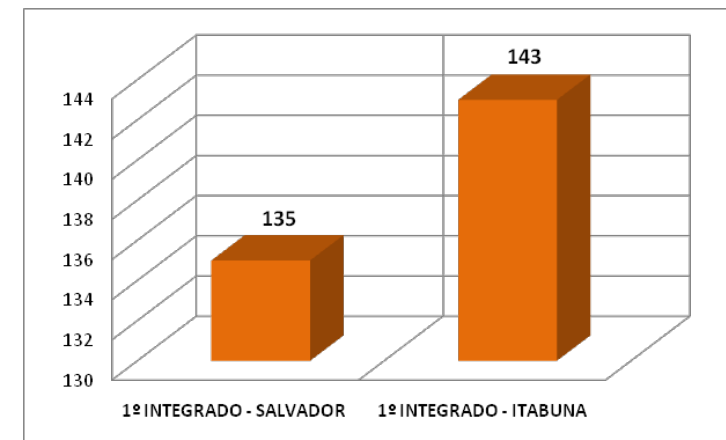


Gráfico 06 - Cartórios Integrados Cíveis - Índice de Produtividade do Servidor (IPS)

O **Gráfico 07** a seguir apresenta os Índices de Atendimento à Demanda (IAD) por Cartório Integrado em cada segmento (Tipo de Serventia) da Justiça.



## ENTRE ASPAS

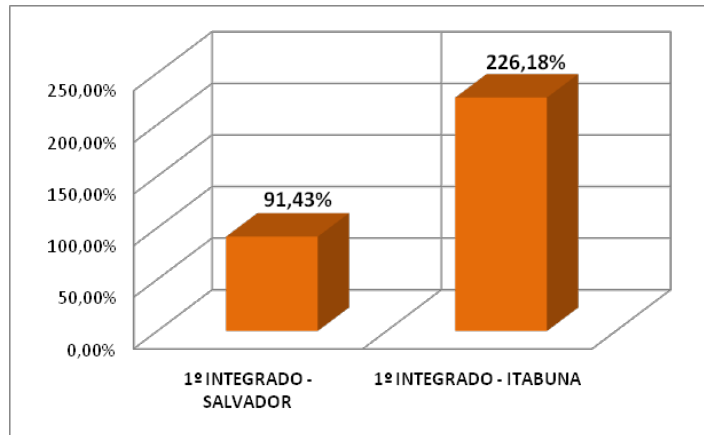


Gráfico 07 - Cartórios Integrados Cíveis - Índice de Atendimento à Demanda (IAD)

Já no Gráfico 07 podemos observar que o 1º Cartório Integrado Cível da Comarca de Salvador possuía em outubro/2019 um IAD inferior a 100,00%, o que pode ser um fator que estaria impactando no aumento do seu estoque e, conseqüentemente, sua Taxa de Congestionamento (TC).

### 13.3. Plano Diretor Anual – PDA 2019

A construção do *Plano Diretor Anual* do 1º Cartório Integrado Cível demonstra o compromisso de colocar em prática metas de melhoria para todas as unidades. Conclui-se que efetivamente, os magistrados e servidores integrantes desta unidade veem ultrapassando a barreira da “integração formal” posto que, comprometidos estão com a “integração real”, entretanto, a expansão e continuidade desta prática mostra-se essencial, de maneira que todas as unidades de cartórios integrados apresentem índices com impactos positivos de redução de taxa de congestionamento, redução da balança judiciária e aumento da produtividade.

Percebe-se abaixo, nos **Gráficos 08 e 09** o quanto de evolução positiva há na integração do 1º Cartório Integrado Cível, fruto do desenvolvimento de Plano Diretor, do mapeamento das rotinas, da comunicação dialogada e participativa de seus atores.

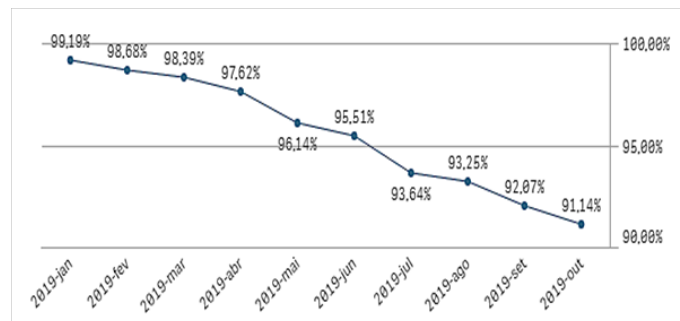


Gráfico 08 - 1º Cartório Integrado Cível - Evolução da TC no ano.

## A REVISTA DA UNICORP

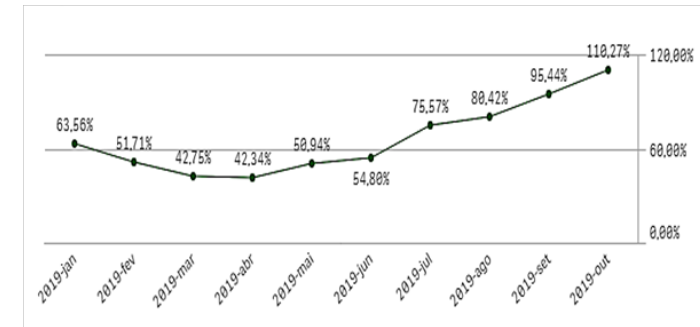


Gráfico 09 - 1º Cartório Integrado Cível - Evolução da IAD no ano.

### 14. Considerações finais

Inovar, criar, pensar em Gestão de pessoas com Inovação traz resultados transformadores.

A curva do processo de aprendizagem terá sempre seus altos e baixos. Nós estaremos, diuturnamente, administrando os interesses dos agentes envolvidos, gestores, advogados, conselhos, servidores. Entretanto, acreditamos que isso fará sempre parte do processo de melhoria contínua.

Os recortes dos resultados apresentados são muito positivos, todavia, também revelam a necessidade de persistir, continuar com o objetivo de seguir com planejamento, desenvolvimento, ações e controles, o processo de planejamento e revisão de metas é contínuo e cíclico. A integração também deverá ser retratada nas nos números, porque em última instância estamos tratando de uma gestão holística e, por vezes, é possível recuar para que uma determinada equipe tenha a melhoria dos resultados e, na seqüência, desenvolver ações de cooperação e contribuição.

É importante lembrar que os macrodesafios são traçados para uma perspectiva do ano de 06 anos, por conseguinte, podemos concluir, que para as gestões que seguem, haverá sempre o compromisso de olhar para os resultados alcançados e pensar em como melhorá-los a preocupação será sempre com o coletivo, planejado e alinhada ao seu planejamento estratégico.

As nossas conclusões sobre a importância das capacitações continuadas para magistrados e servidores reside no fato de que elas representam Inovação, quando promovem metodologia de ensino ativas, que são convertidas em habilidade de saber fazer e saber conviver. Elas podem impactar o desenvolvimento de competências socioemocionais, que tira o indivíduo do mundo do Eu para o Mundo do todo, disposto a desenvolver ações que postergam ganhos imediatos, mas que refletem no ganho da coletividade. Essa é um dos valores da integração, sabemos que não é fácil, nem simples, todavia é por esse fato que defendemos a capacitação continua em gestão de pessoas e gestão de cartório, todavia voltadas à realidade da nossa instituição.

Podemos deixar registrado, que à semelhança da metodologia utilizada do PDCA para promover a gestão, urge, haja o retorno às capacitações para aprofundar conhecimentos, superar os desafios, promover uma autorresponsabilização social sobre o ambiente e os impactos das ações junto aos demais.

A capacitação, na primeira linha de ação, atendeu, em pelo menos 80% dos cartórios integrados aos objetivos do pertencimento, motivação, engajamento, mas sabemos que há

necessidade de controle e supervisão para corrigir possíveis desvios, e melhorar resultados não apenas imediatos, mas futuros.

Fica evidente o envolvimento de todos, juízes, servidores, Presidência, Corregedoria. É importante que haja um comprometimento com o coletivo e que atitudes sem coerência com o que se pretende sejam sustadas. As premissas utilizadas para construção do projeto foram subsidiadas por meio da gestão por competências e inovadoras. Um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para o Tribunal de Justiça, instrumentalizar o desenvolvimento humano e a liderança na gestão e desenvolvimento das pessoas, com foco, critério e clareza.

A tecnologia da Inovação, a criatividade fazem parte deste processo, usando o termo de *John Paul Lederach*, no seu livro, *A Imaginação Moral*, (...) que a imaginação é a chave daqueles atos artísticos pelos quais passam a existir coisas novas, são remoldadas coisas antigas, e é transformada nossa forma de ver, ouvir, sentir, pensar e assim por diante (...)

Há uma esperança ativa que se continue comprometido com a melhoria dos serviços e valorização da justiça de 1º grau para que aquela consiga ser realizar.

#### Referências

1. ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas de Mediação. Aportes práticos e teóricos.** - São Paulo: Dash Editora, 2014. 352p.
2. BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador.** - Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. 1ª Edição. 163p.
3. BARBOSA, Chistian. **A Tríade do Tempo: Família, Trabalho e Vida, um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio.** São Paulo: Buzz Editora. 2018. 272p.
4. BRANCO, Erika. SALLES, Tiago. **Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: 410 Anos fazendo história.** - Rio de Janeiro: Editora JC, 2019. 167p. - Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/portal/wp-content/uploads/2019/03/LIVRO-410-anos-fazendo-historia.pdf> Acessado em: 16/11/2019.
5. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia** - Nova Lima/MG: Editora Falconi, 2011. 8ª Edição. 266p.
6. CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo Líderes de Equipes.** Nova Lima/MG: INDG, 2012. 3ª Edição. 135p.
7. Conselho Nacional de Justiça, **Manual de Mediação Judicial** - Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> Acessado em: 17/11/2019. 387p.
8. COVEY, Stephen Richards. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.** - Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2014. 35ª Edição. 462p.

9. DRUKER. Peter. **O Homem Que Inventou A Administração.** Tradução: AlessandaMussi Araújo - São Paulo: Editora Campus, 2006. 2ª Edição. 256p.
10. FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Cultura Organizacional: um Fator Determinante para a Promoção da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 240p. (Gespública; v.3)
11. GERÔNIMO Telm. - Material do Curso Academia da Produtividade. 2015.
12. GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** - Rio de Janeiro : Editora objetiva, 2007.
13. HAVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Emphaty*. **EmotionalIntelligence.** 2017.
14. HAVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Resilience*. **EmotionalIntelligence.** 2017.
15. HOFFMANN-RIEM, Wolfgang. **Direito, Tecnologia e Inovação.**In: MENDES, Gilmar Ferreira; SARLET, Ingo Wolfgang; COELHO, Alexandre Zavaglia P. Coelho. **Direito, Inovação e Tecnologia.** - São Paulo: Saraiva, 2015. 366p. (Série Direito, Inovação e Tecnologia ; v. 1)
16. KRAMES, Jeffrey A. **Lead With Humility : 12 Leadership Lessons From Pope Francis.** *American Management Association* - New York/NY: AMACOM, 2015. 144p.
17. KRZMARIC, Roman. **O Poder da Empatia. A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo.** Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. - Rio de Janeiro: Editora Zahar. 2015. 272p.
18. LEDERACH, John Paul. **A Imaginação Moral: A Arte da Construção da Paz.** Tradução Marcos Fávero Florence de Barros - São Paulo: Palas Athenas, 2011. 246p.
19. NETO, Ivan Rocha. **Gestão Estratégica de Conhecimentos & Competências: Administrando Incertezas e Inovações.** - Brasília: ABIPTI, UCB/Universia, 2003. 270p.
20. O'CONNOR Joseph. **Manual e Programação Neurolinguística - PNL - Um Guia Prático para Alcançar os Resultados que Você Quer.** 7ª Reimpressão. Edição. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011. 344p.
21. PEARCE, Craig L.; MACIARIELLO Joseph A.; YAMAWAKI, Hideki. **O Legado Vivo de Peter Drucker - A sabedoria, o Conhecimento, e as ideias ao alcance dos líderes atuais.** São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2011. 328p.
22. REIS, Dalcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** - 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2008. 206p. (Série Direito, Inovação e Tecnologia ; v. 1)
23. ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não Violenta : Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** Tradução Mário Vilela - São Paulo: Editora Ágora, 2006. 288p.

24. RUSSO, Andréa Rezende - **Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Mestrado Profissional em Poder Judiciário.** - Rio de Janeiro: FVG Direito Rio, 2009. 196p.

25. SLAC, **Material da apostila do Curso de Formação em PCC Coach.**

26. URY, William. **Como Chegar ao Sim com você mesmo.** Tradução de Afonso Celso de Cunha. - Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2015. 144p.

## COMPLEXIDADE, CONHECIMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES PARA O MELHOR DESEMPENHO INSITUCIONAL

**ROSE MARY JULIANO LONGO, PhD**

Doutora em Transferência de Tecnologia; Professora dos programas de MBA da FIAP Paulista; Diretora Geral da Knowledge Associates Brazil. Rua Ourinhos, 133 – Cotia/SP – CEP: 06716-330 e-mail: rose.longo@transk.com.br rose.longo@knowledge-associates.com

### RESUMO

Não podemos mais ignorar a imensa complexidade do mundo em que vivemos e, reconhecemos no conhecimento o único elemento capaz de reduzir os altos níveis de incerteza e de ansiedade existentes na sociedade atual. A proliferação das tecnologias digitais, a velocidade em que as mudanças ocorrem, as novas facetas do mundo do trabalho e as inúmeras profissões emergentes nos colocam em uma posição de questionarmos, o tempo todo, o que o futuro nos reserva. Neste sentido, acreditamos que a retenção e a adequada gestão do conhecimento é que irão gerar diferenciais competitivos para as instituições que passarão a ter mais oportunidades de inovar constantemente. Organizações públicas também se beneficiam de estratégias de gestão do conhecimento, pois lidam com a prestação de serviços e o fornecimento de informações e, para isso, precisam compartilhar e fazer uso efetivo e eficiente de todo o conhecimento disponível. Gerenciar o conhecimento corporativo é uma das partes mais importantes da gestão estratégica organizacional pois garante condições de sobrevivência com qualidade. No entanto não podemos esquecer que o conhecimento é construído coletivamente pelos colaboradores e estes precisam desenvolver competências específicas para terem condições de fortalecer o desempenho institucional e sobreviver neste contexto de profundas transformações.

**Palavras chave:** 1. Competências essenciais. 2. Complexidade. 3. Desempenho institucional. 4. Estratégia corporativa. 5. Gestão do conhecimento.

### 1. Introdução

Os desafios presentes nas sociedades, no século XXI, transformam o conhecimento no grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ser bem-sucedidas e duradouras. Vivemos num ambiente de mudanças profundas e velozes, com níveis de complexidade cada vez maiores, onde a incerteza e a ansiedade tomam conta da maioria das pessoas em todas as instâncias sociais. A imprevisibilidade é uma realidade dos tempos atuais. Não podemos prever o futuro, mas temos a certeza de que ele trará questões novas, desconcertantes e desafiadoras. Sendo assim, o conhecimento se apresenta como o único elemento capaz de lidar com estes desafios. Quanto mais conhecemos e temos informações sobre o que nos afeta nos diferentes palcos em que atuamos, mais nos sentimos seguros e confortáveis em nossas decisões.