

**( ) Graduação ( x ) Pós-Graduação**  
**AS DEMANDAS NÃO TIRAM FÉRIAS NEM SE APOSENTAM: estudo sobre a  
gestão do conhecimento na Administração Pública com ênfase nas resoluções do  
Conselho Superior da Justiça do Trabalho**

**Dávisson Lucas Vieira Afonso**  
**Universidade Federal de Rondônia**  
**Davisson1993@gmail.com**

**Rosália Maria Passos da Silva**  
**Universidade Federal de Rondônia**  
**rosaliapassos@unir.br**

**Iluska Lobo Braga**  
**Universidade Federal de Rondônia**  
**Iluska.lobo@unir.br**

## **RESUMO**

O objetivo geral deste artigo é realizar levantamento nas resoluções do CSJT sobre a utilização da Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta para a continuidade da prestação de serviço interno e externo mesmo com ausência de servidores. A revisão teórica apresenta reflexões sobre a gestão pública, a gestão do conhecimento, a gestão por competências como propulsora da GC e as hipóteses de ausência de servidores públicos. Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com utilização de estudo de caso como estratégia. Foram identificadas a publicação de 295 resoluções no período de 2005 a 202, das quais oito foram analisadas por estarem adequadas aos critérios do estudo. O resultado da pesquisa descreve os mecanismos de construção do conhecimento, levanta os aspectos da gestão de pessoas por competência e identifica as estratégias de GC presentes nas normas analisadas. Concluiu-se que não há regulamentação da GC em resolução específica, mas sim como aspecto contido em outras resoluções. Dessa forma, recomenda-se estudo sobre o nível de maturidade da GC no Poder Judiciário, pesquisa sobre a ameaça causada pela ausência de GC para a gestão administrativa da Justiça do Trabalho, consequentemente a regulamentação da GC na Justiça do Trabalho pelo CSJT.

**Palavras-chave:** Eficiência; Serviço Público; Gestão de Pessoas; Morosidade; Burocracia.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, destaca-se que é dever do setor público ser eficiente na execução dos serviços, tanto aos usuários externos como aos internos. Nesse sentido, Batista (2012) afirma que por exigência dos cidadãos a melhoria da eficiência, qualidade, transparência e otimização dos recursos faz parte da agenda das organizações públicas. Assim, o Estado deve garantir a continuidade da prestação dos serviços públicos mesmo com ausência de servidores de forma temporária, como nos casos de férias, ou permanente, a exemplo de aposentadoria. Nesse aspecto, o art. 38 da lei 8.112 determina a indicação de servidores substitutos de modo a manter a prestação do serviço.

Entretanto, a designação de substituto não terá efeito prático se este não dispuser dos conhecimentos necessários para o desempenho da função. Neste cenário, os estudos da administração sobre Gestão do Conhecimento (GC) podem apresentar proposições para as instituições públicas passíveis de aplicação e de resolução do problema.

Souza (2015, p. 19) conceitua a gestão do conhecimento como “um processo baseado na aprendizagem organizacional e na criação e compartilhamento do conhecimento como meios para melhorar o desempenho e criar vantagem competitiva.”. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 1) definem GC como “processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização”.

Na academia os estudos sobre o tema de GC no Brasil datam de 2005, como pode ser constatado nas pesquisas de Nogueira e Silva e Dias Miranda (2018) que analisaram 34 artigos sobre gestão do conhecimento na Administração Pública publicados em periódicos nacionais entre os anos de 2005 e 2015; Alfenas et al. (2021), sobre a mesma temática, identificou 23 artigos referentes ao período de 2008 a 2017; Afonso, Braga e Pacheco (2022) ao realizarem estudo bibliométrico entre as teses e dissertações elaboradas no Brasil, localizaram 38 documentos e identificaram que o tema foi estudado pela primeira vez em trabalhos de conclusão de mestrado ou doutorado no ano de 2006.

Nesses estudos, todos os pesquisadores identificaram que há tendência de aumento do quantitativo de pesquisas sobre o tema no Brasil, devido a importância dele na sociedade do conhecimento e da informação. Ademais, o tema é interdisciplinar comportando estudo em diversas áreas e organizações. Apesar dessa característica Afonso, Braga e Pacheco (2022) identificam na sua pesquisa que o principal objeto de estudo nesta temática é a educação e

indicaram a importância de se ampliar os estudos em órgão do Poder Judiciário, o qual só encontrou um estudo.

Destaca-se a importância de estudo da GC no Poder Judiciário brasileiro que é um ramo indispensável do Estado, afinal, os órgãos que compõem este poder devem assegurar a aplicação da legislação nas lides judiciais. Dessa forma, este estudo vem suprir esse indicativo, apresentando o problema: como a gestão do conhecimento é utilizada pela Justiça do Trabalho (JT) do Brasil para a continuidade da prestação de serviço interno e externo mesmo com ausência de servidores?

Para tanto, tem o objetivo geral de: analisar a como a gestão do conhecimento como ferramenta para a continuidade da prestação de serviço interno e externo mesmo com ausência de servidores pela Justiça do Trabalho do Brasil. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) descrever os mecanismos de construção do conhecimento; (2) levantar aspectos da gestão de pessoas por competência; e (3) identificar a estratégia de gestão do conhecimento.

A estrutura do artigo possui a presente introdução, no segundo tópico é apresentada a revisão da literatura, seguida pela declaração dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, ato contínuo, apresentamos a discussão e análise dos dados coletados, além das principais conclusões e considerações finais, finalizamos com a demonstração das referências utilizadas para elaboração deste artigo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Takeuchi e Nonaka (2008), autores seminais que abordam a Gestão do Conhecimento (GC) demonstram que o conhecimento é formado pelos componentes explícitos e tácitos, sendo o primeiro aquele facilmente identificável e transmitido formal e sistematicamente por meio de palavras, números e outros recursos visuais; já o segundo é potencialmente pessoal e enraizado no indivíduo englobando as habilidades informais, por essa razão é considerado de difícil detecção e expressão.

Terra (2001) afirma que a GC proativa apresenta relevante vantagem na competitividade de empresas e de países, caracterizando uma mudança em relação à vantagem competitiva anteriormente representada por fatores como localização e acesso a mão de obra barata. Contudo, conforme Figueiredo (2005) a importância da prática da GC não era

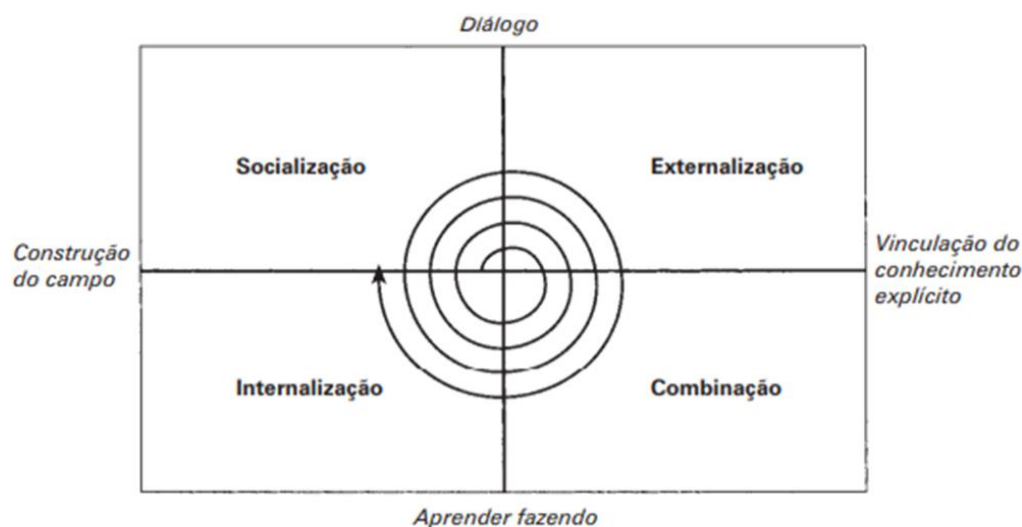
compreendida pelas organizações, em razão da incompreensão de que a GC é um fator humano intangível, devendo ser analisada como complemento dos recursos tangíveis das organizações.

Fatima, Nastasi Junior e Lima Junior (2015, p.874) esclarecem que “a gestão do conhecimento requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo”, complementam, ainda, que o gerenciamento e a transmissão do conhecimento devem ser realizados por todos os funcionários e gestores da organização de modo a promover rápida solução dos problemas, bem como mitigar a reincidência dos problemas.

Nessa linha de raciocínio, na Administração Pública é necessário transformar os conhecimentos individuais em conhecimento organizacional com objetivo de tornar menos complexa a substituição de servidores com a manutenção dos conhecimentos críticos que permitem o alcance da eficiência administrativa.

A transformação do conhecimento pode ser realizada por meio da espiral de conversão do conhecimento proposta por Takeuchi e Nonaka (2008) na Teoria da Criação do Conhecimento. Segundo os autores, o conhecimento pode ser criado de quatro modos mediante a inter-relação dos conhecimentos tácito e explícito: (1) socialização, em que o conhecimento tácito é criado e compartilhado entre indivíduos de forma direta; (2) externalização, no qual o conhecimento tácito é desenvolvido de indivíduo para grupo por meio de diálogo; (3) combinação, quando os grupos sistematizam e aplicam a informação; e (4) internalização, em que os indivíduos adquirem novo conhecimento tácito na prática na organização. A Figura 1 demonstra a espiral do conhecimento na dimensão epistemológica.

**Figura 1: Espiral do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

A conversão do conhecimento é essencial para a Administração Pública atender as demandas da sociedade que clama por eficiência e qualidade no atendimento, conforme expresso no art. 37 da Constituição Federal do Brasil.

Nesse sentido, Batista (2012) opina que a qualidade é alcançada quando o serviço é adequado à necessidade da população, interna ou externa, e quando são adotadas as melhores práticas para fazer certo desde a primeira vez, em detrimento do retrabalho. Para que isso ocorra, é necessário que a Administração Pública realize a GC de modo a não pessoalizar a atividade administrativa, minimizando, assim, o risco de perder conhecimento crítico.

Percebe-se que o indivíduo tem um papel importante na conversão do conhecimento, pois é ele quem possui o conhecimento tácito e que pode internalizar novo conhecimento tácito e, assim, fazer fluir o conhecimento na organização. Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003) afirmam que uma cultura organizacional flexível e orientada para o humano é essencial para o sucesso da GC, pois o conhecimento transita pelas redes de relações humanas e os indivíduos têm que se sentir motivados a criar, transferir, aplicar e reusar os conhecimentos.

Nesta linha, Batista (2012) menciona a liderança da alta administração, a tecnologia e as pessoas como processos viabilizadores da GC, passando pela identificação de competências essenciais, eliminação de lacunas por meio da conversão e criação do conhecimento, preservação do conhecimento organizacional por meio do armazenamento do conhecimento, aprendizagem contínua com o compartilhamento, e aplicação do conhecimento nos processos de apoio para agregar valor à organização. Esse processo aproxima-se da gestão de pessoas por competências.

Nesse sentido Batista (2012) menciona a gestão por competência como prática que facilita a gestão do conhecimento. Assim, na sequência será realizada revisão conceitual sobre gestão por competências como mecanismo de gestão do conhecimento.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO MECANISMO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Coelho (2004) afirma que gestão de recursos humanos, gestão de pessoal e pessoas são amplamente difundidas e representam o sistema tradicional de gestão, entretanto sem compromisso com a capacitação e foco nos resultados organizacionais. Corroborando esse pensamento, Brandão e Babry (2014) argumentam que a gestão por competências é um

método de gestão alternativo aos tradicionais, propondo o mapeamento de competências para gerenciar as lacunas existentes para o alcance dos objetivos organizacionais. Muylaert e Villardi (2021) destacam que a gestão por competências propicia a mudança de cultura organizacional passando de burocrática, pautada em normas, para uma cultura gerencial, fundamentada na aprendizagem contínua.

Coelho (2004) complementa que gestão por competências está no escopo da GC e pode ser alcançada por meio de desenvolvimento de programa de capacitação e criação de bancos de talentos que permitam identificar as competências individuais e associá-las com as competências exigidas para a função a ser ocupada, promovendo a integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para melhoria do desempenho organizacional e difusão de práticas inovadoras de gestão, além de enfatizar o processo de aprendizagem organizacional.

Por outro lado, Brandão e Babry (2014) afirmam que a ausência de atualização da gestão por competências tende a aumentar a lacuna de competência, em razão da complexidade do ambiente organizacional que exige cada vez mais novas competências. Assim, percebe-se que a capacitação de pessoas é um procedimento que deve ser contínuo na gestão pública.

Visando a melhoria contínua das capacitações, Batista (2012) propõe utilização método PDCA adaptando para o KDCA, em que o P (plan) é incluído em K ( Knowledge , correspondente a conhecimento), D (do = executar) , C (check – verificar) e A (action = ação), assim a organização define as metas de conhecimento (K), executa as atividades (D) para obtenção de conhecimento, verifica (C) os resultados alcançados, e atua (A) de modo a corrigir desvio para as metas não alcançadas.

Batista (2012), Coelho (2004) e Brandão e Babry (2014), citam que a gestão por competências é importante para a GC como estratégia de gestão de pessoas direcionada a definir a lotação de pessoal de acordo com as exigências do cargo a ser ocupado, além de determinar as competências essenciais à organização, identificar as competências existentes, identificando a lacuna de competência propondo plano de capacitação. Os autores mencionam ainda a existência de banco de competências individuais e organizacionais, este referente a categorização da informação indicando a localização do conhecimento, onde consultar e quem detém o conhecimento; aquele corresponde ao banco de talentos com informações individuais.

Desta forma, a Gestão por Competência propicia a elaboração de um banco de competências, tanto individual como organizacional. Enquanto a GC auxiliará no

desenvolvimento de programa de capacitação que pode ser posto em prática utilizando o método do KDCA, por exemplo.

Para compreensão das possibilidades de ausências legais de servidores públicos federais, os quais comporão o perfil a ser pesquisado, no próximo tópico será analisado os aspectos legais regem esse quadro de pessoal.

### 2.3 ASPECTOS LEGAIS QUE REGEM OS DIREITOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Um dos dispositivos legais que tratam dos afastamentos dos servidores públicos federais é a Lei 8.112, a qual dispõe sobre as ausências temporárias de servidores referentes a férias e a licenças. Sobre as férias, o art. 77, da lei supracitada, determina que “o servidor fará jus a trinta dias de férias, que podem ser acumuladas, até o máximo de dois períodos, no caso de necessidade do serviço, ressalvadas as hipóteses em que haja legislação específica”.

Sobre a licença, na lei 8.112, art. 81, estabelece oito situações passíveis de conceder licença ao servidor, a seguir transcrevemos: Art. 81. Conceder-se-á ao servidor licença: **I** - por motivo de doença em pessoa da família; **II** - por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro; **III** - para o serviço militar; **IV** - para atividade política; **V** - para capacitação; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97); **VI** - para tratar de interesses particulares; e **VII** - para desempenho de mandato classista.

Cada uma das licenças possui critérios e consequências determinadas nos artigos seguintes da citada lei, porém entende-se que não é necessário trazer tal nível de detalhamento no presente artigo.

Além das licenças citadas, essa Lei dispõe sobre os direitos a afastamentos para servir a Outro Órgão ou Entidade (art. 93), para Exercício de Mandato Eletivo (art. 94), para Estudo ou Missão no Exterior (art. 95 e 96), para Participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País (art. 96 A).

Além dessas possibilidades de ausências temporárias, há os desligamentos definitivos nos casos de vacâncias por aposentadoria, falecimento, redistribuição e demissão.

Assim, mesmo nos casos de ausência temporária ou definitiva de servidor público, a organização deve continuar a prestação do serviço para a sociedade. Entretanto, se não houver GC é provável que o novo ocupante do cargo inicia sua jornada sem nenhuma informação sobre o cargo, sendo necessário formar sua própria base de conhecimento. Com isso, a organização pode perder informação estratégica e essencial para a manutenção dos serviços de

forma eficiente, e consequente a sociedade é onerada com a morosidade do serviço público.

Finalizada a revisão de literatura que dá suporte teórico ao artigo, na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a condução do estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é de abordagem qualitativista que há um vínculo subjetivo entre o pesquisador e o objeto de estudo que não pode ser traduzido estatisticamente, e as atribuições de significados são a base dessa metodologia, onde é permitida a análise indutiva dos dados coletados (SILVA E MENEZES, 2005).

A natureza do estudo é descritiva pois objetiva a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 2008) dado que os fatos foram registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência dos pesquisadores (RAUPP; BEUREN, 2003).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único, visto que foram coletadas informações da Justiça do Trabalho do país. Esta escolha permitiu também analisar o fenômeno em profundidade (YIN, 2015).

A escolha da JT do Brasil se deu de forma não aleatória, intencional e por adesão. Considerando que este pesquisador é participante deste órgão o que possibilita um melhor conhecimento das estruturas internas da organização e favorece a escolha dos documentos públicos necessários para realização da presente pesquisa, e com isso atingir o objetivo geral que é Analisar a estratégia de gestão do conhecimento como ferramenta para a continuidade da prestação de serviço interno e externo mesmo com ausência de servidores pela Justiça do Trabalho o Estado de Rondônia

Desta forma, foi realizada uma pesquisa documental utilizando as Resoluções Administrativas emitidas pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) para aperfeiçoamento da gestão administrativa e da prestação jurisdicional na Justiça do Trabalho.

Em 28 de julho de 2021 foi realizada consulta das resoluções administrativas publicadas no site do CSJT, primeiro passo da pesquisa documental, oportunidade na qual constatamos que a primeira resolução foi publicada em 15 de dezembro de 2005 e a mais recente em 25 de junho de 2021. Nesse período foram publicadas 295 resoluções em ordem numérica, com exceção do número 16 que não foi utilizado e não consta justificativa para tal fato.

Ato contínuo, procedemos a leitura do assunto de todas as resoluções, sendo



descartadas 274 documentos que não possuíam relação com o estudo e mantidos 21 que tratam dos seguintes assuntos admitidos como relacionados com a GC: gestão por competências, melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida, plano estratégico, política de ensino, licença para capacitação e gestão documental.

Logo após, empreendemos os esforços necessários à leitura integral das 21 resoluções mantidas, momento em que foi identificado que 13 não estavam relacionadas à pesquisa e 8 mantidas para análise conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1. Lista de resoluções selecionadas para estudo.

Número da Resolução	Assunto	Ano de publicação
71	Institui a Política Nacional de Educação à Distância e Autoinstrução para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau	2010
74	Aprova o Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2010 a 2014.	2011
92	Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.	2012
122	Institui o Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho – SIGEST no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus e dá outras providências.	2013
147	Regulamenta os critérios para a concessão da licença para capacitação, de que trata o art. 87 da Lei nº 8.112/1990, aos servidores do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus.	2015
159	Institui a Política Nacional de Educação para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	2015
197	Dispõe sobre a revisão do Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o período de 2017 a 2020.	2017
222	Dispõe sobre diretrizes para a implantação de boas práticas de retenção de talentos no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.	2018

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 O CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT)

Este estudo tem como objeto de estudo as Resoluções Administrativas emitidas pelo CSJT para aperfeiçoamento da gestão administrativa e da prestação jurisdicional na Justiça do Trabalho. Este conselho foi criado pelo art. 6º da Emenda Constitucional nº 45 de 30 de dezembro de 2004 para exercer a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e

patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

O CSJT possui representantes de variadas instituições da Justiça do Trabalho com objetivo de manter a diversidade na composição do órgão. Nesse sentido, o Regimento Interno do órgão prevê que são membros do CSJT o(a) Presidente e Vice-Presidente do Tribunal Superior do Trabalho e o(a) Corregedor(a)-Geral da Justiça do Trabalho, três ministros eleitos pelo Pleno do Tribunal Superior do Trabalho e um(a) presidente de Tribunal Regional do Trabalho de cada uma das cinco regiões geográficas do Brasil.

Deste modo, as Resoluções do CSJT foram definidas como objeto deste estudo por serem a normatização para a gestão administrativa de toda a Justiça do Trabalho no Brasil. Além disso, é necessário destacar que dentre as atribuições determinadas pelo art. 6º do regimento interno ao Plenário do CSJT inclui-se:

“determinar e fomentar o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento da gestão administrativa, com adoção de **aprendizagem organizacional** e da **gestão participativa nas práticas de trabalho**, sob a **perspectiva do maior conhecimento** e comprometimento nos assuntos e questões fundamentais ou estratégicas.”. (grifamos)

Os termos grifados acima enfatizam a escolha do objeto por serem um dos benefícios proporcionados pela efetividade na implantação da GC. Soma-se a isso que, no diagnóstico realizado para planejamento estratégico para 2010 a 2014, foram declaradas como fraquezas a “falta e desigualdade de plano de capacitação” e “falta de padronização de procedimentos” itens indicados por Batista (2012) como viabilizadores da GC e, portanto, de interesse da academia investigar quais soluções foram regulamentadas para eliminar estes pontos fracos.

Por fim, apresentamos a definição de GC prevista na resolução nº 159 do CSJT: “formação de capital intelectual pela construção, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos e experiências entre servidores”.

## 4.2 MECANISMOS DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Após o estudo das 8 resoluções mantidas, foi possível chegar nos resultados de pesquisa. O estudo realizado demonstrou que os mecanismos de criação do conhecimento estão previstos nas resoluções 71, 147 e 159 do CSJT.

A Resolução nº 71 tem como diretrizes associadas ao tema:

1-“capacitar, aprimorar e atualizar os servidores por meio de uma aprendizagem autônoma associada à prática funcional/laboral”, um processo similar à fase de internalização da conversão do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008) em que a prática gera novos conhecimentos nos indivíduos.

2-“planejar anualmente, em cada Tribunal Regional do Trabalho, a oferta de cursos à distância, em consonância com as necessidades de capacitação previamente levantadas”. Estas diretrizes estão em conformidade com o ensinamento de Batista (2012) que menciona a alta administração como viabilizadora da gestão do conhecimento. Nota-se ainda que, em conformidade com os ensinamentos de Brandão e Babry (2014), a oferta de capacitação tem que observar o levantamento prévio, demonstrando objetivo de suprir as lacunas de conhecimento existentes.

3-“qualificar instrutores internos com o objetivo de exercer os papéis temporários de desenvolvedor de conteúdo educacional, tutor, projetista instrucional e coordenador”. Nesse item é possível observar que foi levado em consideração a socialização como forma de criar conhecimento, conforme definido por Nonaka e Takeuchi (2008) processo pelo qual o conhecimento é desenvolvido de forma direta pelos indivíduos.

O art. 5º da referida resolução determina as seguintes atribuições dos encargos temporários supramencionados:

- I – desenvolvedor de conteúdo educacional, responsável por:
  - a) apresentar o programa do curso, indicando a forma de organização e de estruturação do material;
  - b) informar quais são os instrumentos de avaliação de aprendizagem, o total de horas-aula sugerido e as referências bibliográficas;
  - c) desenvolver, redigir e produzir o conteúdo do curso no formato estipulado, observando a compatibilidade e as possibilidades tecnológicas do ambiente, e elaborar testes e avaliações;
- II – tutor, responsável pelo atendimento, orientação, avaliação da aprendizagem, esclarecimento de dúvidas e explicação de questões relacionadas aos conteúdos das disciplinas dos cursos semipresenciais ou à distância;
- III - projetista instrucional, responsável por estruturar o planejamento e a avaliação de cursos, adaptar os conteúdos aos diversos suportes midiáticos, identificar o público-alvo e

as necessidades de aprendizagem, definir os objetivos e os materiais instrucionais e identificar problemas organizacionais administrativos que possam interferir em ações integradas de capacitação.

IV – coordenador, responsável pela execução de procedimentos administrativos, didáticos e pedagógicos de eventos semipresenciais e à distância, segundo rotinas definidas em regulamento próprio de cada Tribunal Regional do Trabalho.

Percebe-se representada a adaptação do ciclo PDCA ao ciclo KDCA como foi proposto por Batista (2012), sendo papel do desenvolvedor (item I) o K (Knowledge) planejando como se dará o conhecimento, os instrumentos de avaliação e elaboração do conteúdo; o D (do) sob responsabilidade do desenvolvedor (item IV) que executa os procedimentos definidos no regulamento de cada Tribunal Regional do Trabalho (TRT); C (check) realizado pelo tutor (item II) o qual atende os servidores que estão sendo capacitados, bem como avalia a aprendizagem; A (action) realizado pelo projetista (item III) que participa também das etapas do planejamento, verificação de aprendizagem, realizando as adaptações necessárias.

Além da criação de conhecimento realizada pela própria Justiça do Trabalho, é assegurada aos servidores a licença para capacitação, mediante a resolução 147, que permite, a critério da administração, o afastamento por até três meses a cada quinquênio para participar de ações de capacitação profissional, consideradas, pelo § 1º do art. 2º, como:

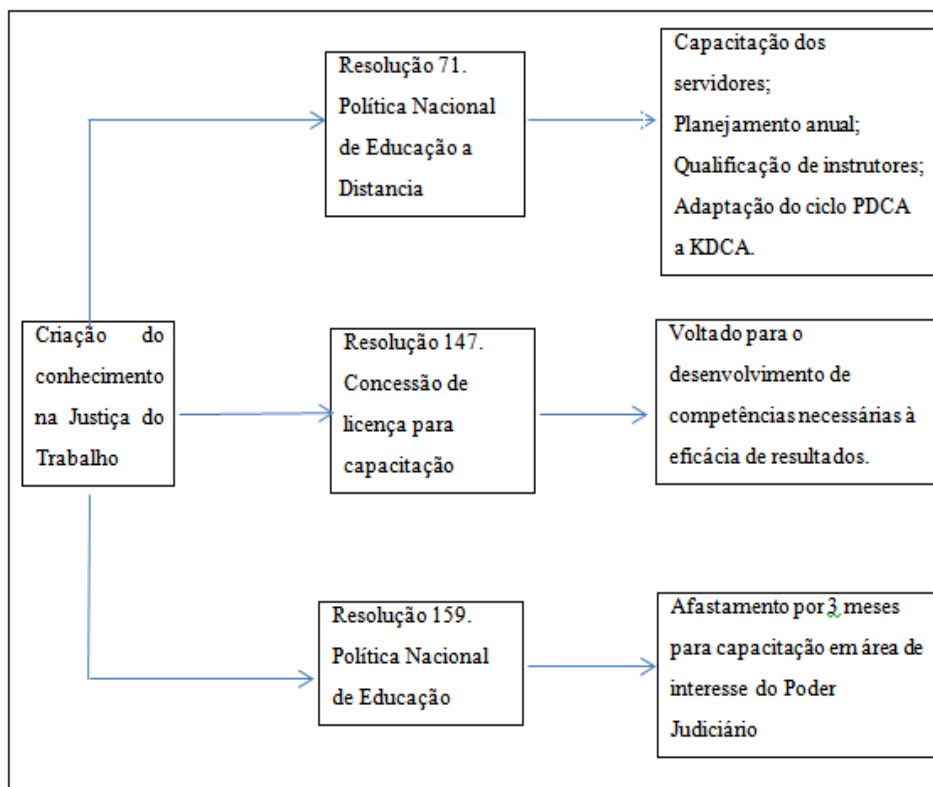
“todo evento, presencial ou a distância, relacionado às áreas de interesse do Poder Judiciário da União, que contribui para o desenvolvimento profissional do servidor e que esteja relacionado às atribuições do seu cargo efetivo, do cargo em comissão ou da função comissionada que exerce, ou da sua unidade de lotação.”. (grifamos)

O dispositivo supracitado demonstra a intenção do CSJT de que o servidor se capacite para prestar suas atribuições e alcançar os interesses do Poder Judiciário da União como maior qualidade e eficiência, podendo as licenças para capacitação serem concedidas para o alcance desses objetivos. Nessa linha o inciso III do art. 3º da resolução 159 conceitua como princípio a “excelência nos serviços: aprimoramento contínuo da qualidade e eficiência dos

serviços prestados”. Apesar disso, a referida resolução prevê que a referida licença não pode causar prejuízo à manutenção das atividades. Dessa forma, o art. 7º dispõe que “o número de servidores em gozo simultâneo da licença para capacitação não poderá ser superior a 10% (dez por cento) da respectiva unidade de lotação”. Assim, a licença para capacitação dos servidores é assegurada desde que a ausência não prejudique a prestação jurisdicional, sendo correto inferir que para a Resolução analisada a manutenção das atividades é associada com quantitativo mínimo de servidores em atividade.

Complementa-se a criação de conhecimento com a resolução 159, a qual define o Plano Anual de Capacitação: “instrumento de planejamento de ações de capacitação voltado para o desenvolvimento de competências necessárias que garantam a eficácia dos resultados almejados pelos Tribunais Regionais do Trabalho”. Leitura no art. 5º dispõe que o plano anual é elaborado com base no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e/ou por competência. Para que isso ocorra é necessário que o órgão realize a gestão de pessoas por competência de modo a identificar as lacunas de competências. A Figura 1 ilustra os mecanismos legais de construção de conhecimento estabelecidos em resoluções do CSJT.

**Figura 1. Criação do conhecimento na JT**



Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.2 LEVANTAMENTO DOS ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

A gestão por competências na Justiça do Trabalho foi prevista pelo plano estratégico de 2010 a 2014, a regulamentação ocorreu por meio da Resolução nº 92 e possui como aspectos o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, a previsão de que todos que atuam na justiça do trabalho são responsáveis pela gestão de competências, bem como que os cargos devem ser ocupados de forma estratégica por servidores que possuem as competências exigidas.

A gestão de pessoas por competências é conceituada pela resolução da seguinte forma: “gestão do desempenho orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício das atividades dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais”, a definição aponta que o CSJT adota métodos flexíveis de gestão com foco em capacitação para o alcance dos resultados organizacionais previstos em detrimento dos tradicionais que, conforme Coelho (2004), centralizam os esforços apenas nos resultados.

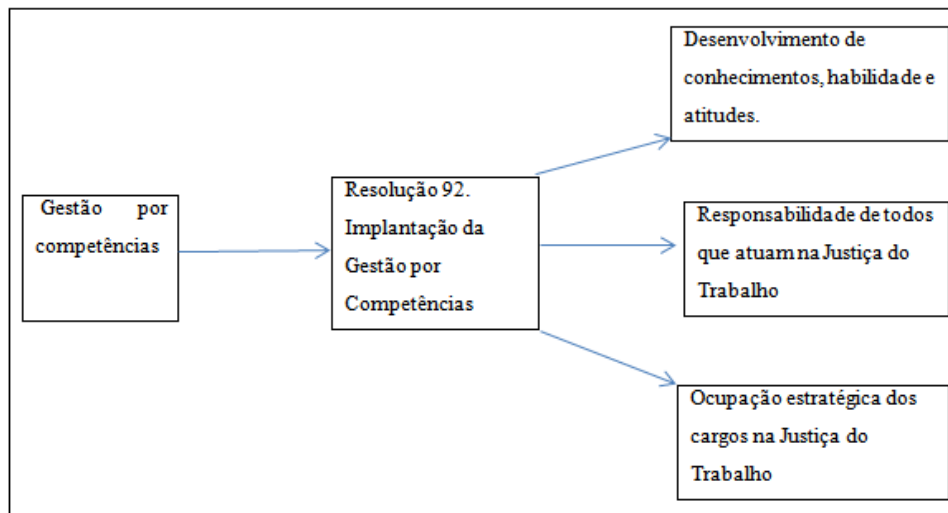
Além disso, a resolução prevê que todos que atuam na Justiça do Trabalho são responsáveis pela implementação de modelo de gestão de conhecimento, que deve ser um processo transparente, eficiente e com impessoalidade na condução das ações, sendo garantido a todos o direito de desenvolvimento de competências. Dessa forma, pode alcançar a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura pautada na aprendizagem contínua, como prevê Muylaert e Villardi (2021).

Ainda com base na leitura da referida resolução, a gestão do desempenho tem como base a identificação de competências, preferencialmente por múltiplas fontes, além de garantia de oportunidade de capacitação de competências de liderança e gestão aos servidores com potencial para desenvolvimento de atividades gerenciais, fato relevante considerando que segundo Batista (2012) a liderança é um dos viabilizadores da gestão do conhecimento.

Batista (2012), Coelho (2004) e Brandão e Babry (2014) destacam que a gestão por competências é importante na GC por possibilitar a utilização de estratégia do cargo a ser ocupado. Nesta esteira, é previsto pela resolução que a “implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrangerá, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de

Desenvolvimento Gerencial.”. Este texto deixa claro, mais uma vez, indicativo de atuação com ênfase em mitigar as lacunas de competências existentes na Justiça do Trabalho. A Figura 2 apresenta os três principais aspectos da gestão por competência previstos na supracitada Resolução 92.

**Figura 2: Aspectos da gestão por competências**



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Dentre as práticas de gestão de conhecimento, o gerenciamento de lacunas proposto por Brandão e Babry (2014) é previsto no inciso XI do art. 2º da resolução 92, a qual foca no aspecto da competência individual dos servidores e denomina a lacuna de discrepância entre as competências necessárias ao desempenho e aquelas detectadas quando é realizada a avaliação do ocupante, assim a avaliação não tem um propósito meramente de cumprir a burocracia estatal, mas sim de atuar como mecanismo de gerir o conhecimento.

A norma supracitada dispõe que “o trabalho em equipe, a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento devem ser estimulados e valorizados”, isso justifica-se, pois possibilita a inter-relação dos conhecimentos tácitos e explícitos proposta por Takeuchi e Nonaka (2008) como forma de construção do conhecimento.

Após estabelecer a Política Nacional de Educação à Distância e Autoinstrução, implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a Política Nacional de Educação para os servidores da Justiça do Trabalho, bem como considerar aspectos da gestão por conhecimento nos planos estratégicos, em 2018, por meio da resolução 222, o CSJT

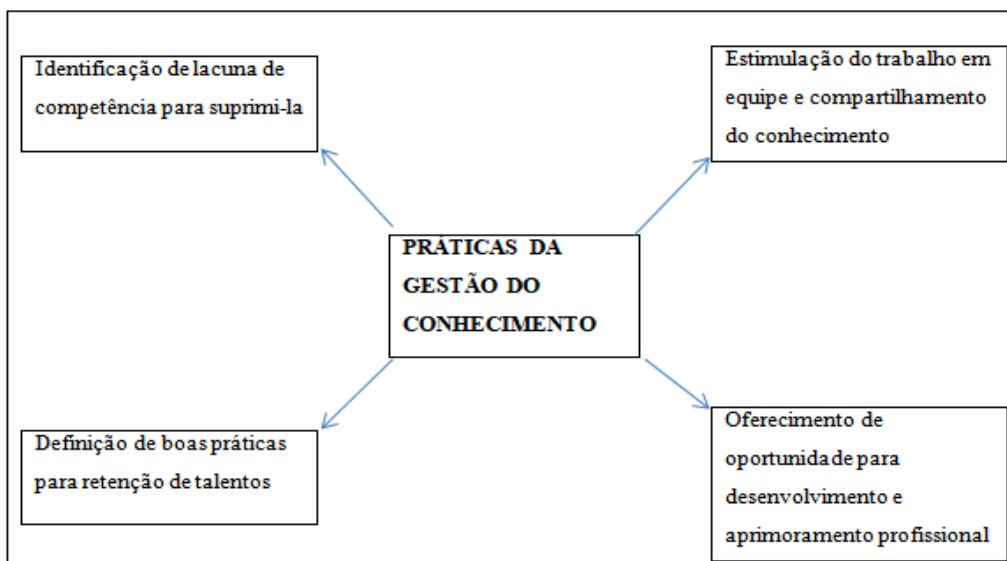
dispôs as diretrizes para a implantação de boas práticas de retenção de talentos.

A norma considera como aspectos que estão no controle da gestão, dentre outros “o reconhecimento e crescimento profissional, (oportunidade de dar sugestões, de participar de reuniões, de grupos de trabalho, etc.)” e “oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento profissional”.

As boas práticas são constituídas de elementos referente a redução de lacunas de perfil profissional; critérios objetivos de movimentação de servidores; e fixar período mínimo na unidade a fim de diminuir a rotatividade. É estabelecido em anexo formulário de desligamento a ser preenchido por servidores que solicitaram o desligamento voluntário, tendo como objetivo aprimorar os processos de gestão organizacional, destaca-se que a cada desligamento parte do conhecimento é levado da organização.

A Figura 3 demonstra as estratégias de gestão do conhecimento que foram identificadas nas resoluções do CSJT.

**Figura 3. Estratégias de Gestão do Conhecimento**



Fonte: elaborado pelos autores

## 5 CONCLUSÕES

O levantamento de dados realizado nesta pesquisa identificou oito resoluções do CSJT que tratam da GC, que possibilitando concluir que não há regulamentação da GC por meio de uma resolução própria, mas sim como aspecto contido em outras resoluções.

Os mecanismos de construção do conhecimento estão previstos nas resoluções 71, 147



e 159, as quais preveem a capacitação dos servidores, o planejamento anual, a qualificação de instrutores, a adaptação do ciclo PDCA a KDCA, concessão de licença para capacitação voltada para o desenvolvimento de competências necessárias à eficácia de resultados e afastamento por 3 meses para capacitação em área de interesse do Poder Judiciário.

Os aspectos da gestão de pessoas por competências são o desenvolvimento de conhecimentos, habilidade e atitudes, a previsão de que todos que atuam na Justiça do Trabalho são responsáveis pela gestão por competências, e a determinação para ocupação estratégica dos cargos na Justiça do Trabalho .

As estratégias de GC encontradas no estudo foram a identificação da lacuna de conhecimento a ser preenchida na organização, o oferecimento de oportunidade para desenvolvimento e aprimoramento profissional, definição de boas práticas de retenção de talentos e estimulação do trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento.

A pesquisa tem como limitações a ausência de pesquisa nos normativos próprios dos órgãos que compõem a Justiça do Trabalho e a não complementação da pesquisa documental com de outros métodos de pesquisa como observação não participante e aplicação de questionários para auxiliar na identificação dos objetivos propostos.

Considerando a relevância do Poder Judiciário para o Estado e para a sociedade, sugere-se a replicação deste estudo nas demais justiças especializadas, a saber a justiça militar e a justiça eleitoral, bem como na justiça federal. É relevante, também, sugerir estudo sobre o nível de maturidade da gestão do conhecimento no Poder Judiciário, além de estudo com o objetivo de demonstrar a ameaça que a ausência de gestão do conhecimento representa para a gestão administrativa dos tribunais. Por fim, recomenda-se a elaboração de uma Resolução específica para regulamentar a GC na Justiça do Trabalho

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Dávisson Lucas Vieira Afonso; BRAGA, Iluska Lobo; PACHECO, Isis Bruna Gomes. **Campo de estudo e perfil geográfico das teses e dissertações sobre a gestão do conhecimento na área pública**. KM Brasil 2022 - 17º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, organizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. 2012.. Disponível em:  
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754> acessado em 23/07/2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56 n.2 (2005).

Disponível em : <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224> acessado em 25/07/2021

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. **Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm) acessado em 28/07/2021.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm) acessado em 23/07/2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Resolução Administrativa n. 1909, de 20 de junho de 2017.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 2261, p. 1, 3 jul. 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/107030> acessado em 25/07/2021

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Escola Nacional de Administração Pública, 1996.** Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817> acessado em 24/07/2021.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Jan-Jun 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342> acessado em 25/07/2021.

CONHECIMENTO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/risco/>>. Acesso em: 25/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 71, de 24 de setembro de 2010.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: [caderno do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 575, p. 8-10, 29 set. 2010. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/8871> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 74, de 3 de dezembro de 2010.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: [caderno do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 643, p. 1-2, 7 jan. 2011. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/10939> acessado em: 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 92/CSJT [de 29 de fevereiro de 2012].** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1868, p. 3-5, 3 dez. 2015. Republicação 1. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/20716> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 122/CSJT, de 21 de fevereiro de 2013.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1171, p. 6-7, 22 fev. 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/29018> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 147/CSJT,**

**de 27 de fevereiro de 2015.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1681, p. 1-3, 10 mar. 2015. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12178/58630> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 159/CSJT, de 27 de novembro de 2015.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1879, p. 1-5, 18 dez. 2015. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/75331> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 197/CSJT, de 25 de agosto de 2017.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2302, p. 1-2, 29 ago. 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/110509> acessado em 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 222/CSJT, de 31 de agosto de 2018.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2555, p. 2-3, 5 set. 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/143909> acessado em: 28/07/2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 229/CSJT, de 23 de novembro de 2018.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2613, p. 1-5, 3 dez. 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/147512> acessado em 28/07/2021.

DA SILVA ALFENAS, Ricardo Augusto et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021 Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913> acessado em 23/07/2021.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FÁTIMA, Aline Cristina de; NASTASI JUNIOR, Edmilson; e LIMA JUNIOR, Fracisco Rodrigues. Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Vol. 6 (supl. 2). Abril, 2015 p.873-890. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5559931> acessado em 25/07/2021.

FIGUEIREDO, S. P. Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. **Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.** Disponível em: [http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/gc\\_brasil\\_1.pdf#page=11](http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/gc_brasil_1.pdf#page=11) acessado em 23/07/2021.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Andressa. Reflexões sobre o gerencialismo na administração pública: um estudo sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Departamento de Ciências Administrativas. 2016.** Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158555> > acessado em 24.07.2021.

MUYLAERT, Penelope Ramos; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Plano de desenvolvimento de competências profissionais: integrando gestão de desempenho e educação corporativa. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6397> acessado em 21/08/2021.

NOGUEIRA, Ana Paula et al. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v23n52p73> . Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v23n52p73> acessado em 24/07/2021.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In M. Beuren (Ed.), Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Viviane Purcena de. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo no Instituto Federal Goiano Campus Rio Verde. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2015. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3328713](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3328713) Acesso em: 20 dez. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. **Revisada. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância/UFSC**, 2005. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.5206&rep=rep1&type=pdf> acessado em 29/07.2021

STADNICK, Kamile Theis. Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração pública: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina. **Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.** Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222080> > acessado em 24/07/2021

TAKEUCHI, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro. Gestão do conhecimento. São Paulo: **Bookman. 2008** Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oNUYV8AoPgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=%22gest%C3%A3o+do+conhecimen to%22&ots=8du02eCjiH&sig=4tE7A6Lk\\_yy6Ge8sGKYzZnz1Q00#v=onepage&q=%22gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%22&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oNUYV8AoPgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=%22gest%C3%A3o+do+conhecimen to%22&ots=8du02eCjiH&sig=4tE7A6Lk_yy6Ge8sGKYzZnz1Q00#v=onepage&q=%22gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%22&f=false) acessado em 25/07/2021

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial. **São Paulo: Negócio Editora, 2001.** Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf) acessado em 25/07/2021

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015