



O Modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral que incorpore a Gestão da Qualidade, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso.

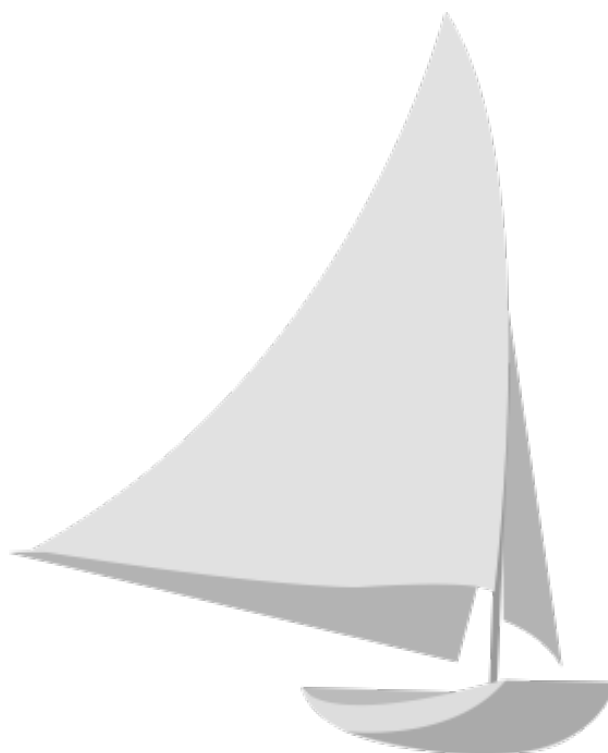
Autoria

Luciano Gonzaga Vanderley - lucianovanderley@yahoo.com

Cinema e Psicanálise/Corpo Freudiano de Psicanálise

Resumo

Trata-se de Relato de Caso de pesquisa-ação (Thiollent) no seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão do Conhecimento. A partir dos déficits de gestão, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, comprovados quando nomeado coordenador, indagou-se: qual modelo de gestão capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional? Objetivou-se: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Este modelo de Gestão desenvolvido está alinhado ao Planejamento Estratégico da organização, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias do Judiciário, alcançou certificação nacional/internacional, trouxe a cultura do planejamento e controle; participação dos clientes e dos fornecedores nos processos; foco no cliente e na melhoria contínua.





O Modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral que incorpore a Gestão da Qualidade, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso.

Resumo:

Trata-se de Relato de Caso de pesquisa-ação (Thiollent) no seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão do Conhecimento. A partir dos déficits de gestão, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, comprovados quando nomeado coordenador, indagou-se: qual modelo de gestão capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional? Objetivou-se: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Este modelo de Gestão desenvolvido está alinhado ao Planejamento Estratégico da organização, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias do Judiciário, alcançou certificação nacional/internacional, trouxe a cultura do planejamento e controle; participação dos clientes e dos fornecedores nos processos; foco no cliente e na melhoria contínua.

Palavras-Chaves: Gestão de Processos; Gestão das Competências Individuais; Gestão de Aprendizagem Organizacional.

1. Gestão Integrada:

Trata-se de estudo de Caso de pesquisa aplicada na Justiça Eleitoral com o seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão do Conhecimento. A qualidade não é mais um objetivo organizacional, é premissa “*sine qua non*”, é necessário fazer mais com menor custo. O sistema de gestão é o “*plus*” fundamental para alcançar respostas a mudanças do ambiente, pois possibilita perceber os desafios, diagnosticar impactos, decidir o que fazer e por em prática a melhor tomada de decisão (Ansoff; McDonnell, 1993). À medida que novos sistemas de gestão são incorporados, identifica-se a necessidade de integração de gestão que se proponha explicar as interfaces e os relacionamentos, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de negócios.

Diante dos déficits de gestão na Justiça Eleitoral, comprovados quando nomeado para coordenar a área contábil e financeira, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, surgiu a seguinte **questão**: qual é o modelo, a partir do planejamento estratégico, capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional de forma sistematizada e integrada? Para respondê-la, adotou-se o seguinte **objetivo geral**: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Para seguir este objetivo-mor, foi necessário atender aos seguintes **objetivos específicos**: 1. identificar o suporte teórico relativo à Gestão da Qualidade, à Gestão por Competências e à Gestão do Conhecimento; 2. aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001 para empregar o Sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão do Conhecimento; 3. identificar os *elementos de interface* no Sistema de Gestão da Qualidade com os Sistemas de Gestão por Competências e de Gestão do Conhecimento; 4. desenvolver o suporte prático relativo à integração dos sistemas: de gestão da qualidade, de gestão por competências e de gestão do conhecimento, através de pesquisa-ação na Justiça Eleitoral.

O sistema integrado de gestão pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de



gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (De Cicco, 2010). A integração dos sistemas permite manter um único sistema simplificado ao invés da manutenção de vários sistemas isolados; focar continuamente nas melhorias; aperfeiçoar na utilização dos recursos disponíveis e na da informação; unificar documentos e acesso a informações para toda a organização.

A integração é a combinação de partes independentes num todo. A integração de sistemas de gestão é um processo que une sistemas. O nível de integração depende das condições pré-existentes, das estratégias, dos padrões normativos adotados; variando da harmonização de documentos, passando pela cooperação que envolve a otimização de recursos e a integração de auditorias, até a integração total, onde os sistemas são amalgamados num novo sistema (Karapetrovic e Willborn, 2003).

Sistema de Gestão Integrada é a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizadas na organização para implementar suas políticas de gestão e na consecução mais eficiente dos respectivos objetivos do que nos sistemas isolados (De Cicco, 2010). Hypólito e Pamplona (2000) verificaram os seguintes motivos das empresas pesquisadas para implantação de um Sistema de Gestão Integrado: globalização do negócio, sistemas não integrados, baixa qualidade de informações, falta de visibilidade necessária para tomada de decisão, sistemas em tecnologias obsoletas, equipamentos ultrapassados e a necessidade de mudanças em virtude do crescimento da empresa.

Os principais benefícios do Sistema de Gestão Integrado, segundo Chaib (2005), são: otimização de atividades de conscientização e treinamento; melhoria na gestão de processos; análises críticas mais eficazes pela direção; maior comprometimento da direção e redução de documentos.

2. Metodologia:

Este Relato de Caso trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva, pois buscou-se aplicar um modelo de gestão na área contábil-orçamentária-financeira (escopo) na Justiça Eleitoral do Ceará a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção deste modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, numa **pesquisa-ação**. Em cada um dos componentes do modelo e em parte da aplicação prática faz-se pesquisa descritiva; na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces faz-se pesquisa exploratória. Como se propõe o desenvolvimento de uma sistemática, a partir do referencial teórico, que deverá ser replicado em novos escopos, conclui-se que os procedimentos técnicos ou métodos de pesquisa são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

Neste trabalho, buscou-se resolver um problema coletivo de gestão, ausência das funções gerenciais, para disponibilizar alguma ferramenta de gestão de processos, de gestão de competências individuais e de aprendizagem organizacional. Em seguida, integrá-las com a colaboração e participação dos *stakeholders* na busca de equacionar uma solução ao problema.

Os procedimentos deste trabalho foram:

- Delineamento da problemática e elaboração do planejamento;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos sistemas de gestão pertinentes;
- Elaboração de uma proposta de integração dos sistemas de gestão – modelo preliminar;
- Discussão de casos de aplicação do modelo;
- Alteração e consolidação da proposta de integração – modelo definitivo;
- Conclusão.



O método de trabalho aplicado atenderam as quatro fases da pesquisa-ação, conforme Thiollent (2002):

- Fase Exploratória – o pesquisador e o representante da Alta Direção identificaram os participantes, os problemas e as capacidades de ação. Atividades realizadas:
 - Realização de dinâmicas de sensibilização com todos os envolvidos;
 - Observou-se o problema da total ausência de ferramenta, método e modelo de gestão;
 - Realizou-se pesquisa e revisão bibliográfica sobre os sistemas de processos, de pessoas e de aprendizagem;
 - Montou-se um modelo preliminar;
 - Montou-se o planejamento geral.
- Fase Principal – realização de vários *workshops* com discussões e progressivamente interpretados com todos os envolvidos para coleta de dados. Atividades realizadas:
 - Realizou-se o planejamento;
 - Realização de *workshop* com todos os envolvidos;
 - Desenvolveu-se as aplicações do modelo preliminar, as dificuldades foram aparecendo e as mesmas foram sendo ajustadas. À medida que todos conseguiam absorver e entender melhor os conceitos do modelo, novas demandas foram surgindo.
- Fase de Ação – consistiu em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas. Atividades realizadas:
 - Operacionalização das ideias desenvolvidas;
 - Consolidação do modelo definitivo a partir da interação teórico-prático.
 - Observação: na prática, as Fases Principal e de Ação ocorreram simultaneamente.
- Fase de Avaliação – objetivou observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Atividades realizadas:
 - Avaliou-se os resultados obtidos. Surgiram resultados quantitativos e muitos qualitativos;
 - Houve a certificação nacional e internacional através de entidade externa e independente sobre o sistema de gestão. Tudo foi conforme.

3. Sistema de Gestão da Qualidade:

a) Resultados da Auditoria

Os Relatórios das Auditorias Externas (**RAE-SOF**) e os Relatórios das Auditorias Internas (**RAI-SOF**) confirmaram as conformidades do Sistema de Gestão da Qualidade à Norma NBR ISO 9001 (2000 e posteriormente 2008). Todas as recomendações foram tratadas, conforme Relatório de Análise e Avaliação Crítica (**AAC-SOF-05**).

b) Realimentação de Clientes

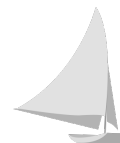
Mais de 50% das respostas da pesquisa de satisfação de clientes internos e externos trataram de elogiar os serviços prestados. Todos as sugestões foram contempladas e devolvidas aos participantes, conforme **AAC-SOF-05**.

c. Indicadores Relacionados aos Objetivos da Qualidade

O Índice de Satisfação alcançou 92,54% dos clientes internos e 100% dos clientes externos, bem além da meta de 80%. Assim, o **primeiro objetivo da qualidade** “Garantir a Satisfação dos Clientes Internos e Externos” foi plenamente alcançado.

O **segundo objetivo da qualidade** “Investir na Qualificação Profissional de seus Servidores” foi também plenamente alcançado. O Índice de Incremento de Capacitação dos colaboradores partiu de uma defasagem de 24% para o incremento de 21,84% no período de um ano, superando em muito a meta de 10%.

O **terceiro objetivo da qualidade** “Buscar a Celeridade dos Serviços” foi plenamente alcançado. O Índice de Pagamento Fora do Prazo foi diminuindo até alcançar 13,04% dos



pagamentos após o vencimento do documento hábil. Apesar de estar sempre aquém da meta, esta foi revista de 30% para 25%, tende-se a zerar todos os prazos de pagamentos vencidos.

O **quarto objetivo da qualidade** “Obter a Eficácia da Realização do Serviço” refere-se ao cerne do SGQ, daí a necessidade de utilização de vários indicadores. Todos seus objetivos foram plenamente alcançados.

Em relação a **programação orçamentária**, houve um incremento médio de quase 18% no orçamento anual, bem acima da inflação anual (meta), conforme Índice de Incremento Orçamentário. Já se alcançou 97,6% de execução do orçamento anual, sempre acima da meta de 90%, conforme Índice de Execução Orçamentária. Em 2009, o orçamento anual foi apenas 18% suplementado, inferior a meta de 30%. Estes resultados favoráveis apontam o papel fundamental da função planejamento na programação orçamentária e provam que a metodologia de realização deste planejamento está no trilho correto.

Em relação ao **acompanhamento e a execução do orçamento**, o retrabalho de empenho chegou a 2,09%, alta eficiência deste processo, bem abaixo da meta de 10%, conforme Índice de Retrabalho de Empenho. A alta redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária” colaborou para alcançar tal eficiência. Este indicador foi modificado para melhor abarcar a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de Empenho” no lugar do indicador “Índice de Empenhos Anulados”. Ao mesmo tempo, foi modificada a meta de 15% para 10% para ser mais exigente.

A **contabilização** já alcançou 4,7% apenas de retrabalho de “NS”, até 15% de meta, conforme Índice de Retrabalho de “NS”. Da mesma forma, este indicador também foi modificado para melhor abarcar a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de “NS” no lugar do indicador “Índice de “NS” Estornadas”. A redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Contabilidade” colaborou para alcançar essa eficiência. Todos os Índices de Fechamento de Bens foram abaixo da meta prevista de $IFB \leq 1$.

O Índice de Atendimento ao Cliente chegou a 100%, ou seja, todas as demandas dos clientes foram recebidas, resolvidas e devolvidas aos solicitantes.

O **quinto objetivo da qualidade** “Assegurar a Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade” foi plenamente alcançado. Média de quase 8 melhorias por ano numa meta de 2 melhorias/semestre. Seguem as principais melhorias alcançadas: adoção de empenho estimativo no processo de Suprimento de Fundos; ingresso de seis colaboradores e de equipamentos; capacitação ordinária em SIAFI/CPF/GRU; treinamento teórico/prático sobre SGQ 9001; curso com habilitação em Auditor Interno da Qualidade; aquisição das Normas ISO; página da qualidade na intranet/internet; capacitação ordinária na V Semana de Administração Orçamentária e Financeira dos colaboradores; procedimento para melhorar a rotina de controle e para reduzir o número de suprimentos de fundos, privilegiando as licitações; procedimento de remanejamento orçamentário para possibilitar a climatização de fóruns no interior; implementação, na intranet, de planilhas de acompanhamento da execução orçamentária (execução on-line); melhoria nas rotinas de controle de execução de contratos e empenhos estimativos (com pré-empenhos).

Com intuito de otimizar a utilização dos créditos orçamentários, o Comitê Técnico de Orçamento, Finanças e Contabilidade da Justiça Eleitoral - CTO-JE, estipulou que a meta de cada unidade orçamentária em 2009 era reduzir em 20% o indicador das perdas orçamentárias em relação a 2008 em "Outros Custeios e Capital" - OCC. A perda em OCC deste Regional em 2008 foi de 15,57 %. A meta definida para 2009 foi de 12,45 % e o TRE/CE obteve o índice de perda orçamentária de 5,42 %, bem abaixo da meta estipulada.



Teste piloto de digitalização dos processos para extinção do arquivo local, encaminhamento direto do processo ao Arquivo Central, não precisando adotar nova forma de arquivamento nem de remessa total no final de ano. Houve ganho de espaço físico, segurança da informação, transparência do processo e desburocratização com extinção do ato de arquivamento, oferecimento de curso para arquivamento, competência de arquivamento extinta, economia em armário, caixas e etiquetas.

Houve melhoria no registro documental (rastreabilidade) na Secretaria, com a indexação de todas as notas de empenho emitidas aos processos que lhes deram origem. Aquelas notas que não dizem respeito a processo específico passam a referenciar um procedimento anual e a ser arquivadas dentro desse procedimento.

4. Sistema de Gestão por Competências:

O envolvimento das pessoas corresponde a um dos oito princípios de gestão da qualidade consagrados na norma ISO 9000. No **requisito 6.2.2** da norma ISO 9001, a organização deverá

a) determinar a competência, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária, b) avaliar a eficácia das ações executadas, c) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e d) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A **Resolução n. 336/2007** estabeleceu a responsabilidade da Diretoria-Geral buscar “o desenvolvimento das competências indispensáveis para o pessoal que executa as atividades que afetem o SGQ, tendo como base a execução, desenvolvimento, habilidades e experiências apropriadas” (art. 4º). Além disso, dentre os objetivos da qualidade destaca-se o de investir na qualificação profissional dos servidores. Os membros do Núcleo da Qualidade deverão possuir experiência e/ou conhecimento sobre a NBR ISO 9001, e preferencialmente serão capacitados em Auditoria da Qualidade; e o Coordenador do SGQ deverá ser Auditor da Qualidade. O artigo 10 da mencionada Resolução estabelece a necessidade de o tribunal capacitar continuamente seus servidores:

Art. 10. O Tribunal Regional Eleitoral do Ceará promoverá a contínua capacitação de seu corpo gerencial e funcional com vistas ao aperfeiçoamento do Programa da Qualidade.

§ 1º Será priorizada a realização de eventos de capacitação e desenvolvimento, externos ou mediante instrutoria interna, destinados a aprimorar as competências identificadas pelas unidades do Sistema de Gestão da Qualidade.

§ 2º Deverá haver, periodicamente, oferta de cursos destinados à formação de auditores internos e auditores-líderes da qualidade, na Secretaria e nos Cartórios Eleitorais.

O Manual da Qualidade (**MQ-01**, item 6.2.2) do SGQ implementado responsabiliza a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) pela garantia das competências indispensáveis para o pessoal que executa trabalho afeto à qualidade do serviço. O Procedimento de Sistema **PS-03** – Gestão de Pessoas estabelece os critérios para assegurar a competência (conhecimentos e habilidades).

O gestor de cada Unidade de Negócio - UN deve identificar, aplicando questionários de autoavaliação, o *gap* de cada membro da equipe para efeito de planejamento dos eventos de capacitação, e a partir disso propõem-se treinamentos internos e externos, para com isso atingir as competências almejadas. O Núcleo da Qualidade providenciará a inclusão das necessidades de treinamento no Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD**, documento



anualmente aprovado pelo Ordenador de Despesas que consolida todos os investimentos do Tribunal em eventos de treinamento. O Mapa de Competências – **MC**, a Lista de Registro de Cursos – **LRC** e a Avaliação das Competências - **AC** de cada Unidade de Negócios é atualizado anualmente.

Uma competência é definida no sistema como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessárias ao desenvolvimento das atividades e rotinas de trabalho das unidades envolvidas no Sistema de Gestão da Qualidade (**PS-03**, item 5.1). O Mapa de Competências - **MC** traça o perfil das competências necessárias à execução dos trabalhos para cada Unidade de Negócios. O grau de domínio (D) é determinado pelo próprio servidor, que se autoavalia; o grau de importância (I) é determinado pelo responsável pela Unidade de Negócio. Quanto maior o *gap*, mais priorizada será a realização de ações que busquem neutralizá-lo. As lacunas são supridas não apenas com treinamentos, mas por eventos de capacitação no sentido mais lato, incluindo projetos, congressos, seminários, encontros, semanas, simpósios e fóruns (**PS-03**, item 5.2).

O Sistema de Gestão por Competências rodou dois ciclos de avaliação das competências dos colaboradores do escopo de pesquisa no período de pesquisa, no dia 08/08/2008 e no dia 12/07/2010. Os colaboradores realizaram mais de 85 eventos de capacitação e desenvolvimento, perfazendo mais de 3.385 horas/aulas, conforme documento **LRC-SOF-01**, durante o período de realização desta pesquisa.

A **Unidade de Negócios “Programação Orçamentária”** reduziu em média 27,96% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 25,69% dos *gaps* das competências de conhecimento, 28,57% dos *gaps* das competências de habilidade e 29,62% dos *gaps* das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária”** reduziu cerca de 99,87% dos *gaps* das competências de atitude e 4,25% dos *gaps* das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 49,98% dos *gaps* das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

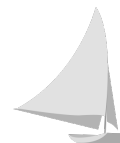
A **Unidade de Negócios “Contabilidade”** reduziu 81,53% dos *gaps* das competências de atitude e 1,06% dos *gaps* das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 25,70% dos *gaps* das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada também de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

A **Unidade de Negócios “Programação e Execução Financeira”** reduziu em média 32,64% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 16,16% dos *gaps* das competências de conhecimento, 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade e 26,68% dos *gaps* das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Análise e Conformidade Contábil”** reduziu 4,33% dos *gaps* das competências de conhecimento, mantendo os mesmos *gaps* das competências de habilidade e atitude dos seus colaboradores. Não houve alteração na equipe de colaboradores. A motivação da manutenção destes *gaps* provavelmente está relacionada ao pouco impacto dos eventos de capacitação e desenvolvimento realizados que não surtiram os efeitos esperados nas competências de habilidades e de atitude desta Unidade. Deve-se considerar também a questão da metodologia dos eventos realizados.

A **Unidade de Negócios “Informações Financeiras”** reduziu em média 25% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 15,62% dos *gaps* das competências de conhecimento, 15,62% dos *gaps* das competências de habilidade e 43,73% dos *gaps* das competências de atitude.

Chama atenção o impacto dos eventos de capacitação nas reduções dos *gaps* das competências de atitude: 99,87% na unidade “Acompanhamento e Execução Orçamentária”,



81,53% na unidade de “Contabilidade” e 43,73% na unidade “Informações Financeiras”. O foco nos clientes e a base das competências relacionadas diretamente aos processos das Unidades de Negócios proporcionaram mudanças explícitas nas posturas dos colaboradores nas realizações de suas tarefas operacionais.

A redução de 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade da unidade “Programação e Execução Financeira” também foi destaque.

Houve o pioneirismo em promover a participação de todos os colaboradores e de parte de seus apoiadores nos eventos de capacitação da V Semana de Administração Orçamentária e Financeira realizado pelo Ministério do Planejamento. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Outro evento de capacitação pioneiro na inclusão de todos os colaboradores foi na participação no curso exclusivo sobre SIAFI/CPF/GRU. O sistema SIAFI é ferramenta fundamental e imprescindível na realização das tarefas de todas as Unidades de Negócios da área de Orçamento, Finanças e Contabilidade no serviço público federal, mas que nunca foi oferecido “*in company*” aos seus colaboradores. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Todos os colaboradores tiveram a oportunidade em alcançar a habilitação de Auditor Interno da Qualidade. Enfim, o principal legado do Sistema de Gestão por competências foi o processo de inclusão dos colaboradores nos eventos de capacitação e desenvolvimento e a participação democrática nas tomadas de decisão relacionadas a sua Unidade de Negócio.

5. Sistema de Gestão do Conhecimento:

A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização. A conversão do conhecimento individual para o organizacional é desenvolvida por meio da espiral de criação do conhecimento a seguir:

1. Socialização (tácito em tácito) – ocorreu o compartilhamento do conhecimento tácito dos colaboradores através das interações sociais diretas ao compartilhar as experiências, motivações, emoções, sentimentos e modelos mentais dos participantes. A incorporação ocorreu pela observação, repetição, prática ou pelo pensar, sentir e lidar com uma situação específica. Atividades realizadas:

A socialização inicialmente ocorreu presencialmente no local de trabalho, através dos *workshops* planejados com todos os colaboradores em suas Unidades de Negócios. Discutiram cada tarefa de trabalho, métodos e modo de fazer de cada um. Todos os colaboradores tomaram conhecimento dos *modi operandi* de cada um e em seguida incorporaram um *modus operandi* padronizado.

A socialização posteriormente ocorreu na reunião de Análise de Dados e de Análise Crítica, nos eventos de capacitação e desenvolvimento, no Levantamento das Necessidades de Treinamento, na Avaliação das Competências, nas Propostas de Elaboração e Alteração de Documentos, nas Ações Corretivas/Preventivas/Melhorias.

2. Externalização (tácito em explícito) – a articulação do conhecimento tácito criou conceitos explícitos a partir do compartilhamento dos modelos mentais tácitos através de metáforas, analogias, hipóteses, palavras ou documentos escritos, provocado pelo diálogo e pela reflexão coletiva, que ajudaram os colaboradores da Unidade de Negócio a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Atividades realizadas:

Os padrões e conceitos consensuais estabelecidos na Unidade de Negócio a partir das discussões nos *workshops* foram explicitados em documentos escritos.



Os documentos operacionais foram elaborados nos *workshops* em cada uma das seis Unidades de Negócios que produziram seus mapas de processos, considerando: macroprocessos, rol de responsáveis, indicadores e metas (**IND-SOF**), métodos (**IT-SOF**) e recursos necessários. Houve também a identificação de seus fornecedores e insumos (*inputs*), bem como, de seus clientes e produtos (*outputs*).

Em seguida, cada Unidade de Negócio produziu a sua Instrução de Trabalho - IT para cada tarefa ou macroprocesso, considerando: nome da tarefa, executores, resultados esperados, material necessário, preparação, pontos críticos, equipamento de segurança, previsão de ações corretivas. Estes documentos escritos foram expostos na intranet, intranet.tre-ce.gov.br, disponíveis a visitação.

Os colaboradores novos que chegam na Unidade de Negócio acessam os documentos de sua área para aprenderem suas tarefas. Os colaboradores externos a Unidade de Negócio tomam conhecimento das tarefas dos demais. Os fornecedores, clientes e parceiros ao tomar conhecimento dos *modi operandi* de cada Unidade de Negócio também irão contribuir para aperfeiçoar os documentos divulgados ou tarefas.

3. Combinação (explícito em explícito) – consiste da criação de justificativas aos conceitos criados através dos custos, normas, margem de lucro ou grau de agregação de valor a organização; ocorre a combinação ou sistematização do conhecimento explícito recém-criado ao conhecimento explícito já existente (documentado) formalizando novo conhecimento ou novo documento ou novo produto ou novo serviço ou novo processo que originarão um sistema de conhecimento; a formalização concreta do novo conhecimento explícito ocorre através de documentos ou reuniões ou relatórios ou intranet. Atividades realizadas:

A partir dos documentos formalmente externalizados ou explicitados na *intranet*, os *stakeholders* deverão apresentar contribuições para combinar o recém-criado conhecimento ao conhecimento documentado para constituir um novo conhecimento ou novo documento ou novo registro ou novo serviço ou novo processo ou nova competência ou novos valores agregados.

O Núcleo da Qualidade irá formalizar a novidade através de documentos ou na Análise Crítica (**AAC-SOF**) ou na **Proposta de Elaboração e Alteração de Documentos** ou de Ação Corretiva/Preventiva/Melhoria (**RAM-SOF**) ou Avaliação de Competência (**AC-SOF**) ou Levantamento de Necessidade de Treinamento (**LNT**) com o intuito de melhorias com novos conceitos ou com oportunidades de menores custos ou com normas novas/alteradas ou com maximização de lucros.

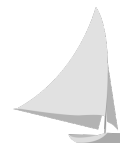
A geração da espiral seguinte que combinada com a espiral anterior produz inovação. Os ciclos dos sistemas de gestão proporcionaram: 04 Revisões: **MQ-01**; **LRQ-SOF-01**; 03 Revisões: **LM-SOF-01**; 02 Revisões: **PS-01**; **PS-02**; **UN-SOF-04**; 01 Revisão nos demais documentos; melhorias dos processos das Unidades de Negócio (**IT-SOF**); melhorias nos documentos estratégicos (**MQ-01**); melhorias nos documentos táticos (**PS**); o documento **PIN-SOF-01** melhorou as metas; Inovação no Sistema de Gestão de Processos: introdução do Processo de Pagamento digitalizado que substituiu o arquivo local.

4. Internalização (explícito em tácito) – interação do conhecimento explícito para ser incorporado ao colaborador que o transforma em conhecimento tácito e em espiral de criação do conhecimento. Atividades realizadas:

O Sistema de Gestão do Conhecimento socializou o conhecimento tácito do colaborador em conhecimento explícito para a organização; posteriormente, internalizou o conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito para os colaboradores.

Ocorreu a internalização do conhecimento explícito combinado e incorporado pelos colaboradores que o transformou em novo conhecimento tácito para produzir a espiral de criação do conhecimento.

Para que a organização seja de aprendizagem, ela deve viabilizar a socialização do conhecimento explícito para que o colaborador verbalize a documentação deste conhecimento e incorporá-lo como conhecimento tácito. A partir do momento em que a organização utiliza esse conhecimento explícito estocado e disponível para distribuição e utilização, ele pode



IV – Obter a eficácia da realização do serviço;

V – Assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado.

As tomadas de decisões do Sistema de Gestão Integrado são tomadas exclusivamente por colegiado, Comitê da Qualidade e Núcleo da Qualidade, que serão ratificadas pelo Presidente do Tribunal.

7. Considerações Finais:

O modelo de Sistema de Gestão Integrado está alinhado ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará, atende às necessidades organizacionais, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias e tendências do Judiciário Nacional.

O levantamento bibliográfico, a observação e a análise dos sistemas de gestão e as associações de seus conteúdos permitiram o desenvolvimento deste modelo de gestão que incorporou as atividades isoladas; exigiu na sua implementação conhecimentos multidisciplinares; e, necessário na contemporaneidade, induz a uma progressiva transparência na gestão.

A dificuldade identificada no início da implantação dos sistemas de gestão foi a inércia da manutenção da “informalidade” dos colaboradores que não estavam acostumados a registrarem as informações geradas no seu dia a dia; o paralelismo que havia no começo em continuar a executar as atividades normais com as de implantação do sistema e a heterogeneidade dos grupos que trabalhavam de forma isolada. As resistências às mudanças de postura dos colaboradores foram pouco a pouco sendo quebradas. O sistema de gestão integrado trouxe uma visão mais sistêmica dos processos aos colaboradores que começaram a compreender os seus papéis funcionais, interagindo nos processos e sugerindo melhorias ao sistema.

Houve o seguinte legado: certificação nacional e internacional, inclusão social dos colaboradores; resgata o lugar do planejamento no serviço público; participação democrática dos colaboradores nas tomadas de decisão; ciclos espirais e não circulares; sistema aberto ao ambiente; foco no cliente, no ciclo PDCA e na melhoria contínua; ameniza o impacto político – partidário e pessoal – muito presente no serviço público; participação dos clientes e dos fornecedores nos processos; inserção do conhecimento científico aos sistemas de processos, de competências e de aprendizagem; tende ao profissionalismo do serviço público.

Referências:

- ABNT NBR ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.
ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.
ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
CHAIB, Erick Brizon D'Angela. Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Tese de Doutorado. Univ. Federal Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
DE CICCIO, Francesco. Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000, São Paulo: QSP. 2010. Disponível em www.qsp.com.br, acesso em 13/06/2004.
HYPOLITO, Christiane Mendes e PAMPLONA, Edson de Oliveira. Principais problemas na implantação de um sistema integrado de gestão. ENEGEP 2000.
KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v 20, n 2, 2003, 209-227.
NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. A criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
THIOLLENT, Michel Jean-Marie. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2002.
TRIBUNAL REGINAL ELEITORAL DO CEARÁ. Resolução 336/2007 – Programa da Qualidade.