



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

GISELE PEIXOTO BEZERRA LIMA

**COMUNIDADES VIRTUAIS DE INTERAÇÃO, DISSEMINAÇÃO E
APRENDIZAGEM COOPERATIVA (COMVID@):
UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA
2013**

GISELE PEIXOTO BEZERRA LIMA

**COMUNIDADES VIRTUAIS DE INTERAÇÃO, DISSEMINAÇÃO E
APRENDIZAGEM COOPERATIVA (COMVID@):
UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL DO CEARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação. Área de concentração: Educação, Currículo e Ensino.

Orientador: Prof. Dr. Hermínio Borges Neto

FORTALEZA
2013

GISELE PEIXOTO BEZERRA LIMA

**COMUNIDADES VIRTUAIS DE INTERAÇÃO, DISSEMINAÇÃO E
APRENDIZAGEM COOPERATIVA (COMVID@):
UM ESTUDO DE CASO NA JUSTIÇA FEDERAL DO CEARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação. Área de concentração: Educação, Currículo e Ensino.

Orientador: Prof. Dr. Hermínio Borges Neto

Aprovada em: ___/___/___

Banca Examinadora

Prof. Dr. Hermínio Borges Neto

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

Prof^a. Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga



Em memória à minha querida mãe, por sua meiguice e dedicação, professora e gestora de escola pública, Eliane Peixoto Gondim (1940-2007).

AGRADECIMENTOS

Ao educador Paulo Meireles Barguil que amorosamente me fez acreditar que eu seria capaz de concluir este trabalho de forma satisfatória para o meio acadêmico.

A Ana Beatriz, minha filha de 8 anos, pelo tempo (dias, tardes e noites) roubado pelos estudos que me impediram de ter mais momentos de brincadeiras e alegrias em sua companhia.

Aos professores Hermínio Borges Neto e Marcos Antônio Martins Lima pelas importantes observações na fase de qualificação e defesa desta dissertação.

Ao Diretor do Foro, Juiz Leonardo Resende Martins, pelo incentivo e apoio à implementação deste projeto na Justiça Federal do Ceará.

À pedagoga Marta Elisabeth Sousa e Silva pela dedicação e ajuda fundamentais no ambiente de trabalho.

Aos servidores Eliseu Mattos, Enéas Caldas, Raquel Rolim, Adriana Leal, Alexandra Anfrísio, José Gabriel, Gunnar Trennepohl, Huto Lima, Telma Motta dentre outros colegas que souberam cooperar e me ajudaram a concretizar este projeto na Justiça Federal do Ceará.

Às companheiras do Grupo “CajuLolagi”, mestrandas de 2010-2012 em Tecnologias Digitais na Educação pelos encontros pedagógicos, saborosos e divertidos.

Ao Mestre de Yoga, Klauber Rocha, pelos *asanas*, mantras e ensinamentos vivenciados com coerência e leveza que me permitiram concluir este trabalho com menos ansiedade.

A Karina Loureiro por ter me apresentado inicialmente o modelo de Comunidades de Prática da Petrobrás que redirecionou o rumo das minhas leituras e da pesquisa.

“Mera filosofia não irá satisfazer-nos. Não podemos atingir o objetivo apenas por meras palavras. Sem prática, nada pode ser alcançado”. (Patanjali Maharshi - Sábio Indiano – considerado o Pai da Yoga, 140 a.C.)

RESUMO

Este estudo propõe-se a conhecer, implementar e analisar em que medida as comunidades de prática influenciam e contribuem para a aquisição de conhecimentos relevantes para o aprimoramento profissional dos servidores da Justiça Federal no Ceará, especificamente, os que atuam junto ao novo Sistema de Processo Judicial Eletrônico - PJe. A experiência realizou-se através da criação de um portal na internet para abrigar a Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa (ComVID@) que funciona como um recurso didático para fomentar processos de aprendizagem e promoção da educação continuada na instituição. O tema da ComVID@ escolhido para o estudo de caso foi o do novo PJe, tendo em vista sua recém-implantação e importância para o cumprimento da missão e aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Justiça Federal. Os resultados encontrados apontam para o grande potencial das comunidades de práticas para oportunizar interações significativas entre seus membros que passam a aprender de forma colaborativa, exercitando o senso de cooperação que possibilita a inclusão de servidores lotados em unidades do interior do Estado, a fim de viabilizar um espaço permanente para a troca de experiências, a aplicação de melhores práticas, a validação de soluções por pessoas experientes e, principalmente, a disseminação e incorporação de conhecimentos úteis a um maior número de usuários trazendo benefícios com a rápida resolução de problemas e de dificuldades encontradas na operacionalização desse sistema. No entanto, percebe-se a necessidade de incentivo institucional para criar uma cultura interna de compartilhamento de informações e uma maior conscientização com relação à responsabilidade de cada um no processo de aprendizagem dos colegas, em prol de uma Justiça mais célere e aberta, capaz de acompanhar os avanços e inovações de uma sociedade cada vez mais articulada em rede e permeada pelo dinamismo das novas tecnologias de informação e comunicação.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Processos virtuais de aprendizagem. Cooperação. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This study aims at being acquainted with, implementing and analyzing the extent to which communities of practice influence, and contributes to the acquisition of knowledge relevant to the professional development of the Federal Court servants in Ceará, specifically those that work together with the brand-new Electronic Judicial Process System - EJs. The experiment has been carried-out through the creation of an internet portal to shelter the Virtual Community Interaction, Outreach and Cooperative Learning (ComVID @) that works as a teaching resource to foster the learning processes and promoting ongoing education within the institution. The theme of ComVID @ chosen for the case-study has been the brand-new EJs due to its recent implementation and importance to the accomplishment of the target and improvement of the services rendered by the Federal Court. The outcomes appointed to the high-potential of the communities of practice to rise-up opportunities for meaningful interaction among its members whose might learn collaboratively, practicing the sense of cooperation that enables the inclusion of civil servants settled at countryside units into the State, in order to enable a lasting space for exchange experiences, the implementation of the best practices, solution validation by experienced individuals and especially the deployment and incorporation of knowledge useful to a greater number of users bringing benefits to the quick problems-solving and difficulties faced in the operation of this system. . Nevertheless, we have perceived the need for a corporate incentive to create an in-house culture to share the information and higher awareness regarding to the responsibilities of every individual in the learning process of each colleagues, in favor of a quick and opened Justice capable to monitoring the progress and innovations of a society that is highly connected and permeated by the dynamics of the cutting-edge IT technologies and communication.

Key-words: Community of practice, Virtual learning-process, Cooperation, Knowledge management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Justiça Federal no Ceará: unidades e suas respectivas localidades.....	24
Quadro 2 - Marcos políticos do processo eletrônico.....	29
Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competência.....	39
Quadro 4 - Diferenças entre T&D e Educação Corporativa.....	40
Quadro 5 - Indicadores de modernidade organizacional.....	47
Quadro 6 - Indicadores de desenvolvimento e sustentabilidade da ComVID@.....	49
Quadro 7 - Gráfico das dimensões de desenvolvimento e sustentabilidade.....	116
Imagem 1 - Portal <i>Oraculum</i> – antigo.....	92
Imagem 2 - Portal <i>Oraculum</i> – atual.....	92
Imagem 3 - Comunidade PJe – página inicial.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

AJUFE	Associação dos Juizes Federais do Brasil
AMB	Associação dos Magistrados Brasileiros
AQ	Adicional de Qualificação
CdP	Comunidades de Prática
CF	Constituição Federal
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ComVID@	Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa
EAD	Educação a distância
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
GC	Gestão do Conhecimento
GpC	Gestão por Competência
JEF	Juizados Especiais Federais
JF-CE	Justiça Federal no Ceará
PJe	Processo Judicial eletrônico
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRF 5 ^a	Tribunal Regional Federal da 5 ^a Região

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO: EXPLORANDO O CENÁRIO GERAL DA PESQUISA...	12
2	JUSTIÇA FEDERAL NO CEARÁ: NOVOS DESAFIOS.....	21
2.1	Interiorização das varas.....	23
2.2	Virtualização de processos.....	28
2.2.1	<i>Processo judicial eletrônico.....</i>	29
3	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ERA DA INFORMAÇÃO.....	33
3.1	Novas perspectivas para a educação corporativa.....	36
3.1.1	<i>Educação corporativa na justiça federal.....</i>	43
3.2	Contribuição da gestão do conhecimento.....	51
3.3	Comunidades: suas diversas definições e aplicações.....	61
3.3.1	<i>Comunidades virtuais de aprendizagem.....</i>	63
3.3.2	<i>Importância das comunidades de prática.....</i>	66
3.4	Valor da cooperação no processo de aprendizagem.....	74
4	ESTRATÉGIA DE PESQUISA NA COMVID@.....	85
4.1	Estudo de Caso	87
4.1.1	<i>Portal Oraculum.....</i>	91
4.1.2	<i>Comunidade virtual de interação, disseminação e aprendizagem cooperativa (ComVID@).....</i>	94
4.2	Análise e apresentação de resultados.....	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA..	124
	APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	127

1 INTRODUÇÃO: EXPLORANDO O CENÁRIO GERAL DA PESQUISA

Estamos vivendo em uma época que podemos chamar de “Era da Informação”, marcada por investimentos crescentes em ciência e tecnologia, pela preocupação contínua dos países em pesquisar e descobrir novos serviços e produtos, notadamente na área dos eletrônicos que, por sua vez, têm influenciado o surgimento de novos modos de se comunicar, pensar, produzir, consumir, relacionar, agir e aprender.

Esses são alguns dos atuais desafios advindos das grandes transformações nos modos de produção e de desenvolvimento que passaram do “industrialismo” para o “informacionalismo” das grandes potências econômicas mundiais provocadas pela revolução tecnológica e pelo dinamismo sócioeconômico a partir do fenômeno da expansão e da abertura das fronteiras e dos mercados que implicaram a chamada “globalização”, que reestruturou o antigo sistema econômico, transformando-o em *capitalismo informacional*¹.

Este cenário, que já tem sido descortinado ao longo de várias décadas, traz avanços significativos à qualidade e à expectativa de vida da população, principalmente, com a implementação de melhorias na área de saúde, na ampliação da rede de saneamento básico das regiões mais carentes, na descoberta de novas vacinas, na invenção de novos equipamentos de diagnóstico por imagem, dentre outros benefícios advindos do progresso tecnológico e de sua aplicação na área médica.

Na área social, particularizando o caso do Brasil, houve uma ampliação dos já conhecidos programas sociais do governo federal que têm melhorado o acesso das pessoas de baixa renda aos bens de consumo e aos serviços públicos essenciais como o Bolsa Família, o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, o Programa de Aceleração do Crescimento, o Programa Nacional de Segurança Pública e o Programa Nacional de Inclusão de Jovens.

No entanto, os pontos negativos persistem devido aos impactos do modelo econômico insustentável imperante em alguns países desenvolvidos, o que se reflete nos países emergentes, que sofrem também as consequências da crise econômica internacional que não tem poupado nem as economias de países como os Estados Unidos, Japão e França.

A atual crise dos Estados Unidos, grande potência econômica e tecnológica, mas com uma dívida pública interna imensa, pode colocar em risco a estabilidade econômica de todo o planeta se não forem feitos os ajustes necessários no controle de seus gastos internos e

¹ Termo utilizado por Manuel Castells (1999), um dos maiores cientistas sociais da atualidade, para designar a principal característica do processo de reestruturação do capitalismo, empreendido desde os anos 80, que engloba o novo sistema econômico e tecnológico.

externos. Por sua vez, a tomada de decisão de arrocho fiscal tende a diminuir os investimentos públicos na área social, realimentando o caos, a instabilidade política e, conseqüentemente, o aparecimento de crises sucessivas.

Dessa forma, observamos a crescente incapacidade de algumas nações, incluindo o Brasil, de lidar com esses problemas estruturais e suas crescentes demandas por mais investimentos nos setores básicos como educação, saúde, segurança e previdência que, em nosso país, representam direitos sociais assegurados pela Constituição Federal de 1988.

Acrescente-se ainda, a questão da degradação do meio ambiente e de seus impactos negativos sobre as mudanças climáticas que trazem prejuízos ao equilíbrio dos ecossistemas, em especial, a determinadas comunidades ainda não beneficiadas por políticas públicas de proteção e distribuição de moradias em locais seguros e dignos.

No campo do trabalho, há uma visível tendência de diminuição das garantias e dos direitos sociais conquistados com muita luta pela classe assalariada. Encontramos ainda um quadro de desigualdade social mantido pela péssima distribuição de renda que, por sua vez, “condena” milhares de pessoas a uma vida de pobreza extrema, desemprego, falta de oportunidades de ascensão e mobilidade social resultando num quadro contínuo de exclusão econômica, política, cultural e tecnológica.

A insuficiência de políticas públicas mais efetivas que permitam mudanças significativas nos aspectos culturais, educacionais e econômicos imprescindíveis para as comunidades menos favorecidas, que poderiam amenizar esta situação de insegurança e falta de perspectivas promissoras, alimenta o ciclo vicioso provocador do aumento das mazelas sociais e potencializa os conflitos que trazem, de forma inexorável, conseqüências maléficas como o aumento da criminalidade e da violência urbana, o crescimento do número de desempregados e de jovens adictos, situações que certamente tendem a sobrecarregar a capacidade de atendimento do sistema de saúde, assistência e segurança pública em todo o Brasil.

Daí decorre o aumento na procura, por parte da sociedade, da tutela estatal na defesa e na cobrança dos seus direitos fundamentais, especialmente, na área de educação, segurança, saúde, seguridade social e habitação junto ao Poder Judiciário, cuja missão institucional é garantir os direitos constitucionais e promover a paz social no contexto do Estado Democrático de Direito.

Para o prêmio Nobel de Economia de 1998, o indiano de 78 anos Amartya Sen, um dos criadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), no qual o Brasil ocupa a 85ª posição no *ranking* mundial, a expansão das economias baseadas na livre-iniciativa deve

ocorrer ao mesmo tempo em que se ampliam os investimentos sociais feitos pelo governo, ou seja: “*O desenvolvimento resulta de investimentos em fatores cruciais como educação, saúde, segurança individual e, é claro, disseminação do conhecimento*”.²

No caso do Brasil, não está sendo observado o que defende o prêmio Nobel, pois apesar de ocuparmos o 7º lugar entre as maiores economias do planeta; na dimensão social, ocupamos uma das piores posições, embora tenhamos avançado nos últimos anos. Assim, é fundamental que se tenha uma ação comprometida, integrada e cooperada dos três Poderes - Legislativo, Executivo e Judiciário -, cada um desempenhando suas funções em busca do bem-estar social e dos interesses coletivos, da excelência e do profissionalismo na gestão pública e, sobretudo, melhorando a atuação dos agentes políticos, a fim de garantir, de forma ética e transparente, a efetividade e a ampliação das políticas públicas existentes e daquelas que precisam ser criadas com urgência.

É fundamental a implementação de mecanismos de combate à corrupção e à sonegação fiscal, para que haja mais investimentos na área social, assim como a criação de instrumentos para agilizar e facilitar o acesso à justiça para a garantia e a manutenção dos direitos sociais já conquistados e condizentes com a democracia representativa existente no país.

O governo federal tem se empenhado para realizar algumas reformas constitucionais com o intuito de melhorar as instituições responsáveis pelo sistema de justiça. Uma reforma relevante ocorrida no Governo Lula foi a aprovação da Emenda Constitucional 45, de 30 de dezembro de 2004, conhecida como ‘Reforma do Judiciário’. Seus principais aspectos são a inclusão do princípio da celeridade processual como direito fundamental, a criação do Conselho Nacional de Justiça, além de outras normas que defendem um processo judicial mais efetivo e transparente.

Algumas iniciativas têm se mostrado indispensáveis nesse processo de mudança: no dia 14 de junho de 2005, foi instalado o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional junto à sociedade. O CNJ foi instituído em

² Entrevista de Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia de 1998, concedida à Revista VEJA no dia 2 de maio de 2012 (p.17).

obediência ao disposto na Constituição Federal de 1988, Art. 92, Inciso I-A, nos termos da Emenda Constitucional nº 45.

Outras ações implementadas pela Associação dos Juízes Federais do Brasil – AJUFE e pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB também têm se mostrado relevantes na promoção de amplos debates em defesa da aplicação das normas constitucionais com o intuito de garantir direitos fundamentais e sociais, de melhorar e assegurar o cumprimento de políticas públicas junto à população, embora haja pouca divulgação por parte da imprensa e, como consequência, pouca visibilidade por parte da sociedade do crescente esforço realizado pelos magistrados e servidores públicos estaduais e federais para que tenhamos uma Justiça mais célere para todos.

Para o foco deste estudo, uma importante questão deve servir como norte em nossa trajetória de pesquisa. Qual seria uma possível solução para empreendermos mudanças significativas que pudessem ser percebidas pelas pessoas que buscam seus direitos na Justiça? Bem, um significativo avanço no tema da celeridade processual está sendo realizado graças aos esforços em conjunto do CNJ e dos Tribunais Federais e Estaduais com a decisão da implantação obrigatória do Processo Judicial Eletrônico - PJe que espera-se ajude na redução drástica da burocracia estatal, do tempo de tramitação dos processos e do excesso de gastos com papel e rotinas desnecessárias que só atrasam o andamento das ações judiciais.

É a Justiça sendo informatizada e “virtualizada” para melhor atender à população, em sua maioria, composta de pessoas “carentes” sob o aspecto sócioeconômico.

Desta forma, faz-se urgente que o Sistema Judiciário, em todos os seus segmentos estadual e federal, busque, cada vez mais, adequar-se ao dinamismo social e tecnológico hodierno através da edição, da aprovação e da publicação de normas e regulamentos que incentivem e recomendem o amplo uso das novas tecnologias digitais e dos sistemas informatizados no âmbito de sua atuação. Em 2010, o Conselho da Justiça Federal deu um passo fundamental nesse sentido, ao publicar a Resolução nº 102, de 14 de abril, que em seu Artigo 6º recomendava aos tribunais federais que, nas varas a serem instaladas, fossem observados, preferencialmente, os procedimentos de virtualização de processos judiciais.

Outra mudança que tem facilitado o acesso da população carente à Justiça é o crescente processo de interiorização das Varas Federais, promovendo uma importante ampliação da estrutura e da jurisdição federal, grande tendência e solução encontrada pelo legislador para melhorar o acesso das pessoas ao sistema judiciário em todo o País.

Esse panorama tem mobilizado, gradativamente, a Alta Administração para pensar e conhecer novos modelos de gestão de pessoas, assim como políticas norteadoras e

recursos didáticos inovadores, especialmente, no campo da Educação Corporativa, cuja atribuição maior é superar os desafios de qualificação dos novos servidores lotados nas diversas cidades do interior, a fim de que tenham uma preparação satisfatória para lidar com as rotinas de trabalho que, em grande parte, incluem os novos sistemas eletrônicos de movimentação processual.

A partir desse fato, percebemos a grande necessidade de desenvolver estratégias de ensino e implementar novas modalidades de educação que incorporem as tecnologias digitais já bastante utilizadas na educação formal das universidades públicas e na capacitação de servidores de diversos tribunais, a fim de propiciar uma adequada formação e uma ampla qualificação profissional dos novos servidores sem a experiência e os conhecimentos práticos requeridos para o desempenho satisfatório das atividades específicas de cada cargo.

Daí a importância da criação de novos recursos didáticos, através da utilização de ambientes virtuais de aprendizagem cada vez mais frequentes no setor público, para fomentar os processos de ensino e aprendizagem disponíveis na modalidade de educação a distância, pois promovem de forma mais ágil a aquisição e a disseminação de conhecimentos, independente da localidade onde o servidor esteja trabalhando, visto que as ações educativas são realizadas por meio da rede mundial de computadores *internet*.

As organizações públicas e privadas precisam acompanhar essas mudanças para obter as vantagens oferecidas por esse novo modelo de sociedade que coloca a informação, o conhecimento e a inovação no centro das atenções, como acontece nos países desenvolvidos e, recentemente, nos ‘emergentes’ conhecidos como BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Prova disso, no Brasil, é que o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI passou a coordenar o trabalho de execução dos programas e ações que consolidam a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. O objetivo dessa política é transformar o setor em componente estratégico do desenvolvimento econômico e social do país, contribuindo para que seus benefícios sejam distribuídos de forma justa a toda a sociedade³, que conta com a incorporação das mais importantes agências de fomento do País – a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

³ Disponível na página oficial do Portal do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, através do link: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/105.html?execview>. Acesso em: 21 de abril de 2012.

Por meio de suas instituições, o MCTI exerce suas funções estratégicas, desenvolvendo pesquisas e estudos que se traduzem em geração de conhecimento e novas tecnologias, bem como a criação de produtos, processos, gestão e patentes nacionais.

Sabemos que, no contexto atual de concorrência acirrada entre os países emergentes por novos mercados, um dos fatores críticos para a competitividade é a melhoria da qualificação profissional e a capacidade de inovação constantes e, portanto, a necessidade de se investir mais em pesquisas na área de ciência e tecnologia, resultando em novas patentes brasileiras. Uma grande esperança é a possibilidade de um percentual substancial dos *royalties* do petróleo, da camada do pré-sal, ser alocado, especialmente, na área de inovação tecnológica e educação, conforme prevê o governo federal.

Segundo o renomado cientista social Castells (1999, p. XXIX), a revolução tecnológica se destaca em dois campos: o primeiro é voltado para as tecnologias de comunicação baseadas em microeletrônica; e o segundo é baseado em engenharia genética e nanotecnologia, ambos transformando, em ritmo cada vez mais acelerado, a base material da vida humana, acarretando mudanças expressivas no campo social, econômico e da saúde.

Castells (1999, p. 43), como grande pensador de nosso tempo, não defende que a sociedade determina a tecnologia nem vice-versa, mas acredita na existência de um padrão interativo entre ambos, ressaltando tanto o papel do Estado na promoção da inovação tecnológica para o desenvolvimento de suas instituições sociais e melhoria do bem-estar, assim como o poder que a sociedade tem para alavancar o processo de modernização do Estado.

Esse posicionamento de Castells (1999) é extremamente importante para compreendermos como a Justiça Federal, enquanto instituição que integra o Estado, está vivenciando um momento marcante em sua história que pode representar um salto de qualidade na prestação de serviços à população, tendo em vista a decisão recente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região de implantar, em caráter oficial e obrigatório, a partir de 20 de agosto de 2012, o novo Sistema de Processo Judicial Eletrônico – Pje, em Fortaleza, no estado do Ceará. Isto significa que as novas ações – somente as de natureza ordinária – devem ser ajuizadas por meio eletrônico, ou seja, a partir de então só serão aceitas as petições das partes por via eletrônica através da Internet, incluindo todas as demais fases do processo ordinário.

Esse é sem dúvida um avanço permitido pelo desenvolvimento de uma tecnologia de sistemas de informação que indubitavelmente trará benefícios para a sociedade, que contará com a possibilidade real de maior celeridade no trâmite geral de suas ações e com

maior transparência nas diversas fases do processo cujas informações estarão disponíveis para consulta de todos os cadastrados no novo sistema.

E para que tais serviços possam ser realizados com eficiência, qualidade e segurança, necessita-se de magistrados e servidores qualificados com as competências técnicas requeridas para os respectivos cargos, complementadas por habilidades sociais necessárias ao bom atendimento ao público e ainda uma constante motivação para a busca e a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de atitudes colaborativas exigidos para um desempenho satisfatório nas diversas atividades de uma Vara Federal.

Desta forma, a organização precisará investir mais em ações de educação continuada, metodologias interativas que incentivem a cooperação, novas ferramentas pedagógicas digitais e outros recursos didáticos inovadores capazes de acelerar e ampliar o processo de aprendizagem, garantindo níveis satisfatórios de preparação e capacitação do seu quadro de servidores.

Assim, serão imprescindíveis mais investimentos em inovação com introdução de abordagens modernas na área de educação e integração de modelos de gestão de competências e gestão do conhecimento, que impliquem na criação e na implantação de práticas educativas atualizadas no serviço público capazes de aproveitar as vantagens e as facilidades do uso das tecnologias de informação e comunicação – TIC, a fim de agilizar o acesso de cada servidor aos conhecimentos necessários para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, independente de onde ele esteja prestando o seu serviço, notadamente, aqueles que utilizam simultaneamente diversos sistemas processuais informatizados em suas rotinas de trabalho.

Dessa forma, o presente estudo tem como propósito analisar de que forma as comunidades de prática, observadas as dimensões (cultural, política, social, administrativa e tecnológica) de desenvolvimento e sustentabilidade adaptadas de Eboli (1996), influenciam e contribuem efetivamente para a aquisição de conhecimentos úteis por parte dos servidores-usuários do novo Sistema de Processo Judicial Eletrônico – PJe, com vistas ao aprimoramento profissional.

Vale salientar que a expressão “*comunidade de prática*” utilizada neste trabalho foi cunhada inicialmente em 1991 pelo antropólogo suíço-americano Etienne Wenger. O termo tem se atualizado no contexto da aprendizagem social e das tecnologias digitais e pode ser definido como um grupo de pessoas que partilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente no trabalho, e que se juntam para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse assunto específico.

Assim, podemos dizer que o modelo utilizado na ComVID@ se baseia integralmente nesse conceito de comunidade de prática e se apoia, parcialmente, nos princípios da teoria da aprendizagem cooperativa, pois não se prende de forma dogmática/estática a todos os componentes idealizados por seus criadores, cuja aplicação foi proposta inicialmente para contextos de uma sala de aula presencial com estudantes do ensino fundamental e médio; diferente, portanto, da nossa aplicação visto que nossas ações educativas acontecem no contexto da educação corporativa, com adultos e em um ambiente de aprendizagem virtual, e não face a face, como exigido na teoria sistematizada pelos irmãos norte-americanos David e Roger Johnson.

No momento atual da Justiça, acreditamos que esse recurso didático poderá complementar o conjunto de recursos e ações existentes no modelo tradicional de capacitação, ao disponibilizar uma ferramenta para fomentar interações, cooperação e troca de informações e experiências entre os servidores com interesses comuns, beneficiando, principalmente, os recém ingressos na instituição que possuem uma experiência incipiente com relação aos procedimentos e rotinas das Varas.

Esperamos, assim, que os seguintes objetivos específicos possam também ser contemplados, ou seja, fomentar processos de ensino e aprendizagem utilizando ambientes virtuais; descrever e analisar de que forma a participação de servidores em CdP favorece efetivamente a aquisição e a incorporação de conhecimentos sobre o PJe e incentivar uma cultura interna de cooperação/compartilhamento de conhecimentos.

Para atingirmos o nosso propósito, organizamos este trabalho em cinco partes incluindo essa introdução, distribuídas em capítulos correspondentes aos temas e aos conteúdos indispensáveis à fundamentação teórica e à compreensão de todo o caminho percorrido neste estudo cujo plano de fundo é o momento atual da Justiça Federal num cenário repleto de mudanças.

Assim, o segundo capítulo apresenta a Justiça Federal e seus novos desafios de interiorização e virtualização de processos. O terceiro discorre sobre as novas perspectivas para a Educação Corporativa na Era da Informação, com a inclusão de fundamentos de disciplinas como Administração, Educação, Tecnologia da Informação e Sociologia. No quarto capítulo, será descrita a metodologia da pesquisa, a criação do Portal *Oraculum*, o funcionamento da ComVID@ do PJe e apresentação e análise dos resultados, as dificuldades e os fatores que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da implantação dessas comunidades que configuram o objetivo dessa pesquisa. Finalmente, no quinto capítulo, expomos uma síntese do que foi relevante para a construção de novos conhecimentos

apresentando as considerações finais que poderão servir de fonte de informações e ponto de partida para a tomada de decisão em estudos posteriores sobre o tema e sua possível aplicação em outras organizações públicas.

2 JUSTIÇA FEDERAL NO CEARÁ: NOVOS DESAFIOS

O papel dos tribunais enquanto instâncias de informação e de comunicação social foi drasticamente alterado a partir do séc. XIX com a consolidação do estado moderno, o movimento da codificação, o monopólio estatal da justiça e a profissionalização da função social. A partir daí, o conhecimento técnico passou a dominar a informação e a comunicação, ao ponto de estas se transformarem, elas próprias, em artefactos discursivos técnicos de que são excluídos todos os que não dominam o conhecimento especializado que lhes subjaz. (SANTOS, B.V, 2005, p.82)

A Justiça Federal, hoje bastante pressionada com a introdução e a cobrança mensal de metas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, tem melhorado sua atuação e desempenho em comparação com os anos anteriores a 2008. A morosidade tem cedido lugar à busca constante por mais eficiência e atenção ao tempo razoável de duração dos processos, princípios fundamentais que deveriam ser rigorosamente observados pela Administração Pública. Destacamos que em 2010, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (que engloba dentre outros estados o Ceará), foi eleito o segundo melhor tribunal no ranking daqueles que conseguiram alcançar e cumprir as metas estabelecidas para aquele ano, isto prova os seus esforços e empenho redobrado em oferecer um serviço público mais célere não deixando de observar-lhes a qualidade, a fim de ser percebido e reconhecido pela população.

Neste capítulo, conheceremos a estrutura, o funcionamento, as competências e o contexto atual da Justiça Federal no Ceará e seus novos desafios trazidos pelo processo de interiorização e virtualização de processos, assim como, seus impactos na área de Treinamento e Desenvolvimento - T&D que, juntamente com o Núcleo Seccional da Escola de Magistratura Federal no Ceará, são responsáveis pelo planejamento e execução das ações de Educação Corporativa de servidores e magistrados, respectivamente.

Foi a Constituição Federal de 1988 que disciplinou, em seu Artigo 92, a relação dos órgãos que fazem parte do Poder Judiciário, conforme transcrição a seguir (grifo nosso):

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:
I - o Supremo Tribunal Federal;
I-A o Conselho Nacional de Justiça; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)
II - o Superior Tribunal de Justiça;
III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
(...)

Como se vê, os Tribunais Regionais Federais foram criados a partir da Constituição de 1988. O Tribunal Regional Federal que abrange os Estados de Alagoas, Ceará, Rio Grande do Norte, Sergipe, Paraíba e Pernambuco foi o quinto a ser criado, em 1989, daí sua designação de Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Este Tribunal é

responsável pela 2ª instância (grau de recurso) e suas seis Seções Judiciárias se responsabilizam pelos processos a serem julgados na 1ª instância ou em 1º grau de jurisdição.

As competências dos Tribunais Regionais também estão descritas na Constituição, conforme transcrição do Artigo 108º:

Art. 108. Compete aos Tribunais Regionais Federais:

I - processar e julgar, originariamente:

- a) os juízes federais da área de sua jurisdição, incluídos os da Justiça Militar e da Justiça do Trabalho, nos crimes comuns e de responsabilidade, e os membros do Ministério Público da União, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;
 - b) as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região;
 - c) os mandados de segurança e os "habeas-data" contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal;
 - d) os "habeas-corpus", quando a autoridade coatora for juiz federal;
 - e) os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal;
- II - julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

Com relação às competências dos juízes federais, vejamos o que diz o Artigo 109º:

Art. 109. Aos juízes federais compete processar e julgar:

- I - as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho;
- (...)

No Ceará, a Seção Judiciária do Ceará também conhecida por Justiça Federal no Ceará é formada atualmente por trinta Varas Federais responsáveis pela área-fim e cinco Núcleos Administrativos responsáveis por toda a atividade-meio da instituição cuja estrutura está dividida em Núcleo de Gestão de Pessoas, Núcleo Judiciário, Núcleo de Tecnologia da Informação, Núcleo de Administração Financeira e Patrimonial e Núcleo de Apoio Administrativo.

É importante salientar que, no Ceará, a Justiça Federal existe desde 1891, data de sua instalação e quando tomou posse seu primeiro magistrado. Com a implantação do Estado Novo, em 1937, quando se alargaram os poderes da União e se ampliaram exageradamente as prerrogativas do Poder Executivo, o Poder Judiciário teve reduzida sua competência. Foi extinta, então a Justiça Federal de Primeira Instância, suprimindo-lhes os órgãos fundamentais, deixando de existir os juízes seccionais em todo o território nacional.

Com a Constituição Federal de 1946, continuou a prevalecer a unidade da primeira Instância. Mas a segunda foi modificada, com a criação do Tribunal Federal de Recursos, para onde seriam remetidas as matérias recursáveis federais, enquanto que as estaduais ficariam adstritas aos Tribunais de Justiça dos Estados.

Em 1965, foi apresentado um projeto pelo Tribunal Federal de Recursos, de emenda constitucional para o restabelecimento da Justiça Federal de Primeira Instância.

Passados aproximadamente trinta anos de supressão da Justiça Federal pelo Ato Institucional de 1937, o Governo do Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco restaurou, em toda sua plenitude, a Justiça Federal de Primeira Instância, através do Ato Institucional número 2, complementado pela Emenda n. 16/65. Um importante acontecimento foi a publicação da Lei n. 5.010, de 30 de maio de 1966, que disciplinou o ressurgimento da Justiça⁴.

Hoje a Justiça Federal no Ceará é uma das seis Seccionais que integram o Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Na sua história mais recente, várias mudanças transformaram sua estrutura, ampliando paulatinamente o número de varas federais com o consequente aumento do número de servidores - totalizando um efetivo atual de aproximadamente 900 colaboradores espalhados nas Varas da capital e Subseções das cidades do interior. Estes avanços têm trazido mudanças e novos desafios para a gestão pública que precisa gerir um orçamento limitado para aquisição, manutenção e aperfeiçoamento de seus recursos tecnológicos, materiais e, principalmente, seu maior tesouro, as pessoas.

Conforme veremos a seguir, desde 2009, com a aprovação da lei que criou novas unidades e a publicação de resoluções do Conselho da Justiça Federal - CJF disciplinando a instalação das novas Varas Federais, intensifica-se a interiorização da Justiça. Do início de 2010 até hoje já foram inauguradas dez novas unidades judiciárias no Ceará, em várias cidades do interior do Estado. Essas mudanças implicam novas estratégias para a área de gestão de pessoas que precisa se apropriar de novos conceitos, recursos e metodologias modernas para alcançar seus objetivos educacionais, assim como atender às demandas de ampliação de acesso à Justiça.

2.1 Interiorização das varas

De grande importância foi a regulamentação da Lei 12.011, de 04 de agosto de 2009, que dispôs sobre a criação de duzentos e trinta novas Varas Federais destinadas, precipuamente, à interiorização da Justiça Federal de primeiro grau e à implantação dos Juizados Especiais Federais em todo o País, com o fim de assegurar o pleno acesso à justiça

⁴ Esse histórico encontra-se na íntegra no endereço: <http://www.jfce.jus.br/internet/sites/site2011/modelos/institucional/historico.jsp>. Acessado em 05/08/2011.

da população que mora nas cidades do interior e que, assim, passa a ter maior comodidade e rapidez na solução de seus conflitos e na consecução dos seus direitos.

No Estado do Ceará, até o ano de 2014, serão implantadas quatorze novas Varas distribuídas nas cidades de Limoeiro do Norte, Sobral, Juazeiro do Norte, Fortaleza, Crateús, Quixadá, Tauá, Iguatu e Itapipoca, que facilitarão, em muito, o acesso dos jurisdicionados à obtenção de seus direitos previdenciários e assistenciais, principalmente, da população rural espalhada nos diversos municípios sob jurisdição e competência territorial de suas novas Varas Federais.

Como já mencionamos, a Seção Judiciária do Ceará conta com trinta Varas Federais instaladas. Foram inauguradas recentemente as seguintes: 22ª Vara (Crateús), 23ª Vara (Quixadá), 24ª Vara (Tauá), 25ª Vara (Iguatu), 26ª Vara (Fortaleza) e 27ª Vara (Itapipoca) e 28ª Vara (também em Fortaleza). Em fase de finalização, encontram-se a 29ª Vara (Limoeiro) e 30ª Vara (Juazeiro).

As Varas Federais de Crateús, Quixadá, Tauá e Iguatu foram instaladas mais recentemente, no dia 12 de abril de 2010 e completaram seu segundo ano de funcionamento em abril de 2012. A interiorização da Justiça Federal, que deverá continuar sua expansão em 2013, consolida o princípio constitucional de acesso dos cidadãos ao Poder Judiciário, uma vez que permite o ajuizamento de ações nos lugares mais distantes do Estado, facilitando a inclusão social e jurídica dos nossos jurisdicionados.

Com a instalação dessas novas Varas Federais no interior do Estado, impõe-se um grande desafio para a área de capacitação - T&D da Justiça que precisa preparar os servidores recém-empossados para desempenharem satisfatoriamente suas atividades e assumirem com eficiência e eficácia suas funções nas diversas unidades da Justiça Federal distribuídas nas cidades do interior, algumas bem distantes da sede.

Como sua organização encontra-se atualmente dividida em vários prédios seja na capital, seja nas cidades do interior do Estado (Quadro 1), isso ocasiona certa dificuldade na logística e no aumento dos custos de deslocamento e distribuição equitativa de recursos entre as unidades, sem falar nos processos de comunicação que precisam ser cada vez mais eficientes para garantir a transparência de ações e disseminação rápida de informações relevantes para toda a instituição.

Quadro 1 - JUSTIÇA FEDERAL NO CEARÁ: UNIDADES E SUAS RESPECTIVAS LOCALIDADES.

PRÉDIO	CIDADE	UNIDADES
Sede (Capital)	Fortaleza (Centro)	Da 1ª a 10ª Vara (exceto a 9ª),

		26 ^a e 28 ^a Varas, Secretaria Administrativa e Núcleos
Anexo I (Capital)	Fortaleza (Aldeota)	9 ^a , 11 ^a , 12 ^a , 13 ^a , 14 ^a e 20 ^a Varas, Apoio Administrativo
Anexo II (Capital)	Fortaleza (UNIFOR)	21 ^a Vara
Subseção (Interior)	Limoeiro do Norte	15 ^a e 29 ^a Varas
Subseção (Interior)	Juazeiro do Norte	16 ^a , 17 ^a e 30 ^a Varas
Subseção (Interior)	Sobral	18 ^a e 19 ^a Varas
Subseção (Interior)	Crateús	22 ^a Vara
Subseção (Interior)	Quixadá	23 ^a Vara
Subseção (Interior)	Tauá	24 ^a Vara
Subseção (Interior)	Iguatu	25 ^a Vara
Subseção (Interior)	Itapipoca	27 ^a Vara

Fonte: Seção de Comunicação Social da Justiça Federal no Ceará

Esta recente ampliação da estrutura organizacional da Justiça tem exigido mudanças nos modelos tradicionais de gestão e melhorias nas ações da área de gestão de pessoas, de tecnologia e informação, de planejamento estratégico, de orçamento e finanças, pois os impactos gerados pela construção ou reformas de novas varas e o pagamento e a capacitação de servidores requerem mais investimentos e principalmente um acompanhamento dos projetos de forma mais rigorosa e com uma atuação rápida e eficiente da Alta Direção e sua equipe administrativa.

Na área de Gestão de Pessoas, a Seção de Treinamento & Desenvolvimento tem buscado novos projetos para atender às diretrizes do Plano Nacional de Capacitação lançado em 2011 pelo Conselho da Justiça Federal, que norteia todas as ações da ST&D, embora precise ainda incluir novas modalidades de educação como a educação a distância e melhorar a utilização de recursos e outras mídias como a videoconferência para facilitar a inclusão de servidores lotados no interior do estado nos cursos oferecidos na sede.

Já existem projetos embrionários na área da Gestão por Competências - GpC voltados para subsidiarem as decisões sobre a realização dos programas de capacitação para os cargos de nível médio, mas que ainda não foram incorporados pela área responsável pela gestão de pessoas. Acreditamos que seria de grande importância a implantação desse modelo de GpC para alavancar o processo de desenvolvimento do capital intelectual da instituição com vistas a melhorar cada vez mais o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. O foco dessa abordagem é o alinhamento das ações de capacitação/desenvolvimento com os objetivos estratégicos da instituição, a fim de garantir que os cursos, treinamentos e demais ações educativas realizadas sejam capazes de aprimorar as competências necessárias ao

cumprimento da missão institucional, agregando valor ao desempenho da organização frente à crescente demanda da população.

A Gestão por Competência tem sido uma esperança e uma abordagem bastante idá área de gestão de pessoas; seja no aspecto da avaliação de desempenho, da remuneração variável ou simplesmente para nortear as ações de capacitação que possam produzir resultados mais efetivos para estas organizações.

A fim de esclarecer para os leitores que não estão familiarizados com o termo *competência*, já bastante conhecido dos profissionais de recursos humanos, vamos utilizar a definição tradicional de Scott B. Parry que pode facilitar a compreensão:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (LEME, 2011, p.3)

O conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. (LEME, 2011, p.3)

No caso do setor público, possuidor de peculiaridades que o diferenciam da iniciativa privada que visa ao lucro, LEME (2011) nos alerta para outros fatores igualmente importantes que devem ser levados em consideração ao se pensar em implantar a abordagem da Gestão por Competência dentro de um modelo coerente e capaz de produzir avanços significativos para a instituição, mas que não serão tratados aqui por não fazerem parte do escopo e arcabouço teórico dessa pesquisa.

Assim, voltando nosso foco para a área de Educação Corporativa podemos dizer que a Justiça tem se empenhado na busca de soluções alternativas inovadoras e viáveis na relação custo/benefício, além de atraentes do ponto de vista tecnológico (distribuição de equipamentos de videoconferência em todas as Subseções do interior) e educacional (disponibilização e ampliação de cursos a distância para os servidores), a fim de implantar novas modalidades de educação, além da forma tradicional presencial, seja através de cursos *on-line* utilizando ambientes virtuais de aprendizagem, seja criando Comunidades de Prática *on-line* (nosso objeto de pesquisa) para compartilhamento de informações, troca de experiências, difusão de informações de relevância profissional entre servidores que trabalham com as mesmas atribuições, mas lotados em diferentes unidades da instituição.

O que tem impulsionado a implementação de projetos inovadores na área de educação corporativa do Poder Judiciário é a crescente atenção que o CNJ tem empreendido

no uso de novas tecnologias interativas no processo de ensino-aprendizagem, patrocinando vários cursos a distância em todo o Brasil. Além da criação de novos cursos há também a facilidade de difusão desses conhecimentos, e para isso criou-se um banco de dados com conteúdos dos vários cursos ministrados pelos diversos órgãos, disponibilizando-os gratuitamente para as instituições interessadas, desde que estas possuam uma estrutura tecnológica e um corpo técnico (tutores e coordenadores) qualificado para adaptar e ministrar tais cursos e conteúdos com qualidade e responsabilidade.

Essa iniciativa de compartilhamento de cursos evita a “reinvenção da roda” e o desperdício financeiro com a aquisição e criação de cursos e conteúdos já existentes na base de dados do CNJ. A idéia é bastante simples e funciona assim: os órgãos interessados podem solicitar os conteúdos ao CNJ, através do setor específico. Após avaliação da capacidade do órgão solicitante em reproduzir aquele curso mantendo a qualidade inicial, será deferido e encaminhado para a unidade solicitante que precisará indicar um profissional qualificado para se responsabilizar pela condução e realização do curso para diversos grupos de servidores.

Apesar dessas mudanças importantes no modo de se fazer educação corporativa, ainda falta a adesão de um número maior de servidores para esta nova modalidade *on-line* que ainda é vista com certa desconfiança e preconceitos pela Alta Administração de alguns órgãos, visto que ainda são frequentes comentários de pessoas que desconfiam da qualidade desses cursos. Será que esta modalidade não é um modismo passageiro?

A título de informação, o Decreto n. 5.622/2005⁵ traz uma definição bem clara sobre a modalidade de educação a distância:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Segundo o professor Silva (2008)⁶, a educação a distância nos ambientes virtuais possui algumas características que possibilitam que esses ambientes sejam extremamente eficazes, conforme transcrição abaixo:

- Hipertextualidade: destaca-se pela leitura de forma não linear. Indica materiais que podem ser acessados por meio de links ou “vínculos” ativados mediante palavras e/ou imagens;

⁵ O Decreto n. 5.622/2005 que trata da educação a distância pode ser consultado através do sítio: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm.

⁶ Texto com o título “A ENFAM e a Educação a distância”, disponível no link: http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1041, acesso em 12.10.12

- Interação e comunicação síncrona e assíncrona: possibilita o uso de ferramentas de comunicação e interação como fóruns de discussão, batepapo, videoconferência, webconferências e correio eletrônico;
- Atividades de aprendizagem programadas individuais ou cooperativas: inclui atividades como trabalhos de pesquisa e estudos de casos em grupo ou individuais, entrevistas com especialistas, autoria colaborativa de documentos, debates dirigidos etc;
- Navegação flexível: significa liberdade no acesso de informações, possibilitada por meio dos recursos e materiais disponíveis de forma livre e autônoma;
- Interface comunicacional: proporciona interface mediada por recursos de comunicação e linguagem que estabelecem relação direta e diálogo com o aprendiz.

Esperamos que o lançamento de novos cursos a distância pelos órgãos da Justiça levem em consideração essas características mencionadas, assim como possibilitem maior aproveitamento dos conteúdos e o aprimoramento dos critérios de avaliação, a fim de diminuir a descrença de alguns gestores nessa modalidade e trazer esclarecimento sobre questões que acreditamos que já tenham sido superadas por algumas instituições de ensino superior, basta observar a crescente oferta de cursos a distância pelas universidades públicas e privadas que utilizam com êxito esta modalidade há um certo tempo, aproximando e conectando pessoas distantes fisicamente para uma aprendizagem significativa.

Com a ajuda das tecnologias interativas, as atividades virtuais estão conseguindo aumentar a sensação de proximidade percebida pelos aprendizes. Uma videoconferência pode aproximar aluno e professor. Por meio de chats podemos aproximar alunos entre si. Com recursos de realidade virtual, é possível uma maior aproximação entre aluno e conteúdo da aprendizagem. (TORI, 2010, p.27)

No próximo tópico falaremos sobre a virtualização de processos judiciais e seus reflexos na capacitação de servidores.

2.2 Virtualização de processos

Com os avanços cada vez mais promissores na área de tecnologia da informação e suas facilidades de integração, velocidade, mobilidade e redução de distâncias, não podemos mais justificar a existência de processos de trabalho que não integrem as vantagens efetivas dessas ferramentas digitais que podem ajudar em muito o desempenho de instituições cujo papel fundamental é a garantia da segurança jurídica de uma nação, a exemplo dos órgãos do Poder Judiciário.

Dessa forma, é urgente a implantação de sistemas informatizados/eletrônicos para o maior número possível de rotinas e procedimentos utilizados na Justiça Federal. Não podemos mais perpetuar a “lentidão”, bastante conhecida de todos nós, cuja causa está

relacionada, na maioria das vezes, ao excesso de procedimentos burocráticos que não agregam valor nenhum ao processo judicial.

Estima-se que, na realidade brasileira, 70% dos atos praticados no processo sejam meramente burocráticos. E qual a solução possível para empreendermos mudanças significativas e perceptíveis às pessoas que buscam a Justiça? Uma alternativa possível é a implantação obrigatória do processo judicial eletrônico em todas as suas unidades. A seguir, há uma breve explanação sobre os principais fatores que influenciaram o surgimento do processo eletrônico como o conhecemos hoje.

O quadro abaixo mostra de forma sucinta os marcos políticos importantes para a implantação do PJe no Tribunal Regional Federal da 5ª Região:

Quadro 2 – Marcos políticos do processo eletrônico

Ano	Evento
2006	I ENCONTRO NACIONAL DOS OPERADORES DA JUSTIÇA VIRTUAL: JUSTIÇAS FEDERAL E ESTADUAL
2007	INÍCIO DE ESTUDOS SOBRE EXPANSÃO DO CRETA, APÓS A APROVAÇÃO DA LEI 11.419/2006
2008	COMISSÃO DO E-JUD (SISTEMA PROCESSUAL UNIFICADO DA JUSTIÇA FEDERAL)
2009	REUNIÃO NO CNJ PARA DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA NACIONAL DE PROCESSO ELETRÔNICO

Fonte: Processo Eletrônico na Justiça Federal – slide da palestra proferida em setembro/2011 pelo Juiz Federal Marco Bruno Miranda Clementino

2.2.1 Processo judicial eletrônico - PJe

O Processo Judicial Eletrônico - PJe, tal como o processo judicial tradicional, em papel, é um instrumento utilizado para chegar a um fim: a decisão judicial definitiva capaz de resolver um conflito. A grande diferença entre um e outro é que o eletrônico tem a potencialidade de reduzir o tempo para se chegar à decisão.

Os objetivos principais traçados pelo CNJ durante a fase de idealização e criação do Sistema de Processo Judicial Eletrônico - PJe foram os seguintes:

- reduzir o tempo estático do processo judicial, suprimindo atividades desnecessárias em razão da ubiquidade do processo ou realizando aquelas atividades automatizáveis sem a necessidade de atuação humana;

- reduzir a necessidade de os magistrados e servidores da área judiciária pararem suas atividades para coletar e prestar informações de gestão;
- racionalizar os custos de tecnologia da informação do Judiciário, provendo um sistema capaz de dispensar a deflagração de iniciativas isoladas de um tribunal ou segmento;
- racionalizar os custos de treinamento de servidores do Judiciário, tanto da área judiciária quanto da área de tecnologia da informação;
- agilizar a coleta, interpretação e gestão de dados relevantes para a definição de políticas do Poder Judiciário e para a fiscalização da atividade judicial;
- viabilizar a uniformização do tratamento do processo eletrônico junto aos demais participantes da administração da Justiça, permitindo que os advogados, procuradores e partes possam reconhecer e lidar com processos de segmentos ou tribunais diversos sem passar por uma grande curva de aprendizado.

Tendo em vista que esse novo sistema tem se mostrado ser a grande esperança para a celeridade tão sonhada pela sociedade, uma vez que a virtualização moderniza e acelera o trâmite processual, superando em muito a atual ‘lentidão’, responsável hoje pelas maiores críticas recebidas pelo Judiciário, acreditamos que poderá ser uma revolução que a Justiça brasileira estará empreendendo daqui para frente. Quem sabe num futuro próximo possamos ter uma imagem melhor dos órgãos do Poder Judiciário, instituições públicas imprescindíveis e de grande valor na concretização dos direitos fundamentais e sociais no Estado de Direito.

Está surgindo uma nova geração de magistrados que defendem, como Coelho Neto que o direito à razoável duração do processo como direito subjetivo “aponta o tempo de tramitação dos processos como principal indicativo da eficiência do Poder Judiciário...”. Ou seja, uma justiça lenta é prova de uma justiça ineficiente.

No entanto, vale esclarecer ao leitor que uma parte substancial da ‘lentidão’ da Justiça se deve ao acúmulo de ações provenientes do descumprimento legal por parte do Poder Executivo que empurra a solução dos requerimentos administrativos, sob sua responsabilidade, para serem solucionados no âmbito do Poder Judiciário com o ‘íntuito’ de retardar o deferimento, o pagamento e a concessão de direitos de imediato aos cidadãos, especialmente aqueles que buscam seus direitos junto ao INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social. Outra parte pode ser atribuída ao próprio caráter processual de seus procedimentos (recursos), ou seja, a Justiça enquanto instituição democrática precisa garantir o princípio do contraditório em todas as suas fases (direito de ampla defesa para todas as partes – autor e acusado) e isso demanda tempo para que todos sejam cuidadosamente ouvidos. Não podemos aceitar que injustiças venham a acontecer em nome da celeridade

processual, mas também reconhecemos que não devemos aceitar demoras prolongadas que tiram das pessoas a garantia de realização de seus direitos num prazo razoável.

Outro fator relevante e muitas vezes desconhecido da população é a carência de servidores e magistrados. Em média, existem em cada vara que compõe a Justiça Federal do Ceará aproximadamente quatro mil processos para serem acompanhados e analisados por uma equipe de apenas vinte pessoas, incluindo magistrados e servidores, daí a dificuldade de imprimir maior agilidade a tantos processos.

Dessa forma, investir em novos sistemas processuais e em diferentes recursos digitais para a capacitação profissional é uma estratégia importante para a promoção da celeridade no Judiciário Brasileiro. Por isso, a área responsável pela capacitação (formação e aperfeiçoamento) dos servidores passa a ser cada vez mais demandada e, portanto, precisará adequar o seu planejamento e o alinhamento de suas ações educativas a este novo contexto de interiorização e virtualização de processos que impõem a necessidade de aquisição rápida de novos conhecimentos técnicos e de atualização legislativa constantes por parte dos servidores distribuídos nas diversas Varas e Subseções do interior, tendo em vista os múltiplos sistemas processuais que coexistem dentro de uma mesma unidade de trabalho.

Foi no contexto de implantação do novo sistema de processo judicial eletrônico que surgiu o nosso objeto de estudo, apoiado também pelas sugestões e indicações de alguns diretores de varas da capital, após levantamentos realizados por meio de sondagem para definir um assunto que seria o tema do projeto-piloto da nossa primeira comunidade de prática. O tema deveria ser simultaneamente relevante para a instituição e de interesse comum para os servidores, o que fez com que a escolha recaísse sobre o novo sistema PJe, tendo em vista a sua iminente implementação e obrigatoriedade a partir do mês de agosto de 2012, conforme Resolução n. 16, de 25 de abril de 2012, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Assim, em caráter experimental (projeto-piloto), em março de 2011, foi inaugurada a primeira Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem – ComVID@ - para fomentar a cooperação através das interações e do compartilhamento de informações entre os usuários do sistema PJe. O acrônimo ComVID@, embora tenha surgido sem intenção, sugere que esta comunidade está chamando ou “convidando” várias pessoas para participarem e que as interações realizadas sejam cheias de “vida” (com vida), apesar do ambiente ser totalmente virtual não permitindo o contato face a face, comum nos ambientes presenciais.

Com a finalidade de possibilitar e promover as interações através de fóruns de discussão e, posteriormente, disseminar esses conhecimentos para outros usuários, decidimos

criar um espaço virtual, que denominamos de Portal *Oraculum*, na *internet* <http://moodle.jfce.jus.br/moodle>, bastante semelhante aos ambientes virtuais de aprendizagem, idealizado especialmente para hospedar estas comunidades virtuais - configurado no software livre *MOODLE* já bastante utilizado pelos órgãos do Poder Judiciário para a realização da educação a distância e compartilhamento de cursos *on-line*.

Nesse momento, é importante informar que a pesquisadora deste trabalho é também funcionária de carreira do quadro efetivo da Justiça Federal no Ceará que, tendo atuado como Supervisora da área de treinamento por seis anos, no período de 2001 a 2007, possui experiência profissional o que facilita uma maior aproximação com o campo a ser pesquisado e maior facilidade de acesso, de observação e de intervenção no processo de construção e acompanhamento do desenvolvimento dessa comunidade.

Portanto, a motivação pessoal e acadêmica, e o interesse profissional da pesquisadora tiveram grande influência na escolha do objeto de investigação focado em analisar de que forma a criação dessa comunidade de prática formada basicamente por servidores, como principais usuários do sistema PJe, pode efetivamente favorecer a aquisição, a assimilação e a aplicação de conhecimentos úteis ao trabalho, a partir das dimensões/indicadores de modernidade organizacional utilizadas por EBOLI (1996, p.47), por tratar-se de pesquisa interdisciplinar que integra as áreas da Administração, da Educação e da Tecnologia da Informação e seus respectivos conceitos, princípios e características próprias.

Levamos em consideração que o novo sistema PJe tornou-se um fator crítico de sucesso para a nossa instituição que carrega uma enorme 'dívida' perante a sociedade, e que, portanto, precisa urgentemente mostrar resultados satisfatórios para um público cada vez mais ávido por justiça, que exige rapidez na realização dos seus direitos garantidos constitucionalmente .

3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ERA DA INFORMAÇÃO

O surgimento da cibercultura implica novos sentidos da tecnologia com a emergência do paradigma informacional. Este instaura a passagem do modo industrial (material e energético) para o informacional (eletrônico-digital). (LEMOS; LÈVY, 2010, p.22)

Estamos, cada vez mais, imersos na chamada Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento que na visão dos mais otimistas se traduz numa época de abertura de novos espaços para a ação coletiva e para uma sociedade na qual a solidariedade, a democracia e o conhecimento sejam efetivamente compartilhados por todos, conforme defende Lèvi (2010, p. 13). Será mesmo possível alcançar este ideal a médio prazo?

Além de certas repercussões comerciais, parece-nos urgente destacar os grandes aspectos civilizatórios ligados ao surgimento da multimídia: novas estruturas de comunicação, de regulação e de cooperação, linguagens e técnicas intelectuais inéditas, modificação das relações de tempo e espaço etc.

Entretanto, existe uma corrente de estudiosos que pensa de outra forma a respeito dos impactos desse fenômeno informacional sobre a realidade das sociedades. Eles questionam a apologia que muitos fazem às tecnologias da informação e da comunicação como revolucionárias no processo de democratização (acesso igualitário) e no aumento da interação entre as pessoas.

Sob um olhar mais cauteloso a respeito destes novos tempos advindos da Sociedade da Informação, o professor e cientista da informação e da comunicação, Armand Mattelart (2006) nos adverte para as possíveis ilusões e crenças excessivas nas promessas da revolução tecnocrônica da sociedade pós-industrial. Para ele, tais questões relacionadas à “integração” planetária e à democracia interativa facilitada pelas tecnologias da informação e da comunicação “se dão mais no nível do imaginário, do escatológico, do que em realidade”.

Em sua obra “História da sociedade da informação”, Mattelart (2006) nos convida a aprofundar essas questões e a refletir sem ‘tecnofobia’ sobre alguns argumentos, por ele levantados, relevantes para enriquecer o debate acadêmico e quem sabe se chegar a um ponto de convergência entre as diversas correntes teóricas que se ocupam dessa temática e se preocupam com ela.

Esboçando o horizonte dos possíveis, a nebulosa semântica do globalismo fabrica o novo senso comum. Na produção do imaginário em torno desse futuro balizado, a tecnologia e o discurso de acompanhamento que a serve ocupam uma posição decisiva e singular. O mesmo vale para as apologias da “sociedade da informação”, promovida a paradigma dominante da mudança e caução de um mundo “mais solidário, transparente, livre, igualitário. (MATTELART, 2006, p.7)

O autor mostra-se preocupado diante da facilidade com que o discurso tecnológico apresentado como “mito da tecnologia salvadora” é passivamente aceito até pelas mentes de governantes e de políticos, ou seja, dos tomadores de decisões políticas e econômicas, de diplomatas e de estados-maiores e de uma parcela da sociedade civil que se encontra dominada por uma visão mais liberal da economia e da atuação do Estado, com prejuízos visíveis para seu papel e sua função sociais. Ele localiza o aparecimento e o fortalecimento desse mito a partir da guerra fria e do desenvolvimento da inteligência artificial, corroborado com o fim da ideologia, do engajamento e da negação da política.

Sua crítica é importante para amortecer o consumismo tecnológico desenfreado a que todos estamos sujeitos e que, de certa forma, reforça a “atração” que muitos têm pelas “novidades tecnológicas” (*iphone, ipad, kindle, netbook*, TV digital 3D, por exemplo).

Em contrapartida, em defesa dos efeitos positivos da “Era da Informação” temos a visão de Lemos e Lévy (2010, p.28), que trazem o seguinte pensamento:

O ciberespaço, cenário privilegiado da cibercultura, é em sua essência político e o futuro da Internet aponta para novas modalidades de emissão livre, de formas de compartilhamento de informação, de cooperação. O que se espera são mudanças globais da esfera política em direção a uma ciberdemocracia.

As idéias aparentemente contraditórias defendidas por Mattelart (2006) e Lemos e Levy (2010) mesmo que apresentadas de forma sintética, servem para mobilizar uma discussão consistente sobre os efeitos da revolução tecnológica no campo da informação, comunicação e educação, pois é preciso estimular o pensamento crítico que desperte desconfiança com relação aos discursos fáceis da racionalidade mecanicista/pragmática baseada em argumentos evolucionistas (neodarwinismo) que justificam o culto à inovação tecnológica ‘em si mesma’, na qual produtos recém-lançados no mercado são elevados à categoria de indispensáveis e inerentes (naturais) ao progresso cultural e econômico das sociedades contemporâneas, e que portanto, todos devem adorá-los e se esforçar para adquiri-los custem o que custar.

Essa é a lógica de mercado que alimenta e aumenta o consumismo sem consciência e sem sustentabilidade para as sociedades do mundo todo. Um exemplo de consumo banal é a troca constante de modelos de aparelhos celulares por outros recém-lançados pelas camadas menos favorecidas economicamente, sem uma real necessidade, pois muitas vezes apenas adquirem novos modelos para “estar na moda” ou numa postura de sobrevivência psicocultural para “se sentirem menos excluídos tecnologicamente” e “mais incluídos economicamente e psicologicamente”.

No entanto, KENSKI (2007) acredita que há a possibilidade de encontrarmos um ponto de convergência dessas ideias - basta verificarmos de que forma as tecnologias da informação e comunicação – TIC, para além da lógica do desenvolvimento desigual e do imperativo de segurança das grandes potências, poderiam contribuir efetivamente para uma sociedade na qual as informações e os conhecimentos pudessem ser de fato acessíveis, úteis (valerosos) e compartilhados por todos.

A linguagem digital, expressa em múltiplas TIC, impõe mudanças radicais nas formas de acesso à informação, à cultura e ao entretenimento. O poder da linguagem digital, baseado no acesso a computadores e todos os seus periféricos, à internet, aos jogos etc., com todas as possibilidades de convergência e sinergia entre as mais variadas aplicações dessas mídias, influencia cada vez mais a constituição de conhecimentos, valores e atitudes. Cria uma nova cultura e uma outra realidade informacional. (KENSKI, 2007, p.33)

‘Não é nosso propósito polemizar ou polarizar a favor ou contra a tecnologia’, mas analisar e encontrar uma forma viável sob os aspectos: econômico, tecnológico, educacional etc - de utilizá-la para o nosso bem-estar, como um meio capaz de aperfeiçoar, ampliar e de aprimorar os recursos tangíveis e intangíveis (capital social e intelectual) de uma organização, através da partilha de conteúdos e conhecimentos entre pessoas de diferentes lugares e em qualquer tempo, reunidos por interesses e objetivos comuns de construir algo de valor para determinado contexto.

A partir desse ponto, nossa intenção é manter esse olhar crítico e atento sobre as possibilidades das TIC’s enquanto produção cultural que pode ter seu uso melhor aproveitado, além de funcionarem como dinamizadoras dos processos de comunicação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos e experiências dentro da Justiça Federal que foi a instituição escolhida para realizarmos nossas pesquisas de campo, tendo em vista ser uma instituição importante socialmente e que precisa investir na melhoria dos seus processos de desenvolvimento organizacional aproveitando as contribuições e experiências do seu quadro de servidores.

As interações e as partilhas mútuas de conhecimentos e experiências serão possibilitadas pelas ferramentas disponíveis no portal virtual (*Oraculum*) criado na plataforma MOODLE, a fim de agregar valor aos processos de trabalho de nossa instituição, por meio da apropriação e utilização de diferentes fontes de aprendizado por parte de servidores e magistrados.

No entanto, este trabalho não busca defender nenhuma corrente ideológica/sociológica em especial, mas mostrar ao leitor visões diferentes, apresentando as vantagens e desvantagens das novidades advindas desse mercado informacional fortemente

interessado no desenvolvimento de novas tecnológicas e na comercialização de seus aplicativos.

É preciso abandonar visões ingênuas e estar atento, ou seja, em condições de se posicionar com senso crítico oferecendo resistência à rápida e fácil aceitação dos argumentos do *marketing* do capitalismo “informacional” que está a serviço muito mais da criação permanente de “necessidades” por novos produtos e serviços - do que no oferecimento de produtos duráveis e serviços que melhorem as condições de vida e promovam o bem-estar social, através de hábitos de consumo mais conscientes de acordo com valores pautados na sustentabilidade e na promoção da igualdade de oportunidades para todos.

A fundamentação para a criação dessa solução tecnológica vem da vontade de superar o desafio de técnicos e especialistas da área de Educação Corporativa de construir uma nova cultura de aprendizagem organizacional baseada na integração das tecnologias da informação e comunicação e da atitude cooperativa no compartilhamento dos conhecimentos produzidos, acumulados e dispersos nas mentes de servidores e magistrados.

Segundo Eboli, Fischer, Moraes e Amorim (2010, p.118) ainda há dificuldade criativa e propositiva dos gestores em termos de ações de desenvolvimento e grande desconhecimento da potencialidade de práticas de aprendizagem informal nas organizações. Nesse sentido, a oportunidade de troca de experiências e o exercício da tutoria (*learning through teaching*) são consideradas ferramentas poderosas para viabilizar a aprendizagem individual, dando luz a aspectos relacionados à *aprendizagem informal que ocorre por meio da prática*. (grifo nosso)

No entanto, tendo em vista o escopo deste estudo e pela limitação do objetivo geral, esta pesquisa realiza um recorte no contexto da Era da Informação para pinçar e aprofundar apenas os conteúdos e ideias pertinentes que contribuam efetivamente para o aprimoramento da Educação Corporativa em nossa instituição, a partir das novas perspectivas que se apresentam com o desenvolvimento e a aplicação de estratégias de ensino-aprendizagem que incorporem as tecnologias digitais de informação e comunicação, a fim de propiciar uma complementação à capacitação tradicional.

3.1 Novas perspectivas para a educação corporativa

A educação corporativa deve se inserir em uma proposta estratégica de gestão de pessoas que permita uma ação articulada por todos os atores. Dessa forma, a educação corporativa passa a ser um ponto de intersecção para ações estratégicas e de transformação cultural. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p. 119)

Em um cenário de crise econômica, mudanças culturais, demográficas, sociais, tecnológicas e políticas com repercussões diretas no mundo laboral, cujo modelo advindo do mecanicismo capitalista impõe uma intensificação dos ritmos de trabalho com ampliação do volume de tarefas e redução de postos de trabalho, as organizações públicas precisam planejar de forma mais criteriosa e articulada suas ações de formação e aperfeiçoamento de seus colaboradores com vistas a adequar a capacitação da força de trabalho às suas novas necessidades e objetivos estratégicos, a fim de melhorar os atuais níveis de desempenho e eficiência profissional, sem prescindir de outras ações que sejam capazes de manter bons índices de motivação, comprometimento e valorização dos seus funcionários.

Embora o campo da Administração ainda tenha grandes desafios a serem superados precisamos reconhecer que essa ciência aplicada tem feito progressos na formulação de princípios e diretrizes baseados em pesquisas sérias para implementar novas tecnologias e metodologias de gestão de pessoas que promovam mudanças de caráter transformacional, que compreendam ações de ruptura com padrões utrapassados, atingindo toda a organização e provocando seu redirecionamento em função das grandes transformações em seu ambiente. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO *et al.*, 2006, p. 66).

Daí a importância de um modelo de gestão de pessoas que contemple etapas de diagnóstico da situação atual, de identificação de problemas que podem ser solucionados com a aquisição e o desenvolvimento de competências que estejam mais alinhadas à realidade organizacional, a fim de facilitar e agilizar a transferência dessas tecnologias para implementar mudanças efetivas no ambiente corporativo.

A partir do que já vimos, precisamos deixar bem claro o conceito de Educação Corporativa que tomaremos por base neste estudo:

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2004)

Desta forma, os sistemas de educação corporativa (SEC) passam a ocupar posição de destaque dentro da área de gestão de pessoas, principalmente por sua atribuição de implementar soluções inovadoras que tenham impactos positivos no trabalho das pessoas e no desempenho geral da organização.

Espera-se, no entanto, que novas perspectivas inseridas nos programas e as atividades de capacitação, seja em esfera privada ou pública, possam produzir resultados

concretos e mensuráveis, ou seja, as práticas de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento devem demonstrar, através de avaliação objetiva, o valor real que conseguem agregar às estratégias e à missão dessas organizações.

Segundo Howard (1995, *apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.*, 2006, p.28), especialmente as mudanças tecnológicas neste contexto de reestruturação produtiva trazem novas demandas que alteram as características tradicionais e tornam o trabalho contemporâneo mais: *cognitivo, complexo, fluido, incerto, interconectado e invisível*, cuja consequência tem sido a necessidade de trabalhadores com novas capacidades, ou seja mais: *inteligência, diferenciação, adaptabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento contínuo*.

Em reportagem veiculada em abril de 2012 pela Revista Isto é, a jornalista Débora Rubin apresentou as tendências para o profissional contemporâneo, mostrando que o mercado procura alguém com formação diversificada, espírito colaborativo e empreendedor, que seja versátil, conectado e esteja sempre disponível para o intercâmbio de experiências e autoconhecimento. A especialização não é mais suficiente para dar conta do profissional de sucesso de hoje.

Podemos constatar a partir das características mencionadas que está surgindo a necessidade de mudança no perfil profissional, de modo que haja uma combinação mais integrada entre conhecimentos técnicos, comportamentos sociais e políticos e competências emocionais a serem adquiridos, demandando a adoção de novas abordagens que levem em consideração os conceitos e as contribuições da Gestão por Competências.

Em BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.* (2006, p.34), mostra-se uma perspectiva de competência como sendo um conceito mais abrangente do que qualificação profissional:

Em um mundo onde o setor de serviços se torna dominante, a noção de competência reporta-se à capacidade de o sujeito lidar com cada situação ou evento, mobilizando recursos adequados para oferecer respostas à situação. Assim, mais do que um repertório de conhecimentos e habilidades, como presente na definição clássica de qualificação, a competência seria definida pela capacidade de mobilização de recursos pessoais.

No campo da gestão organizacional o termo competência possui várias conotações, geralmente reunidas em duas grandes correntes, conforme sugere Dutra (2004):

A primeira, representada sobretudo por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, por exemplo), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Desta forma, a abordagem da gestão de competências serve de base para a educação corporativa, pois tem o papel importante de fazer essa integração, alinhando o desenvolvimento das pessoas ao desenvolvimento organizacional, criando um novo contrato psicológico amparado no desenvolvimento mútuo – “*a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa*”. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p.104).

Segundo Zarifian (2001, p.9), foram três as mutações ocorridas no mundo do trabalho que ainda justificam a importância do modelo de competências para a gestão das organizações:

- a noção de incidente (são os imprevistos, aquilo que não é programado e que, portanto, precisa de pessoas que sejam capazes de mobilizar constantemente seus recursos para resolver novas situações);
- a noção de comunicação (que aumenta a necessidade de as pessoas compreenderem umas as outras e a si mesmas para partilharem objetivos traçados pela organização);
- a noção de serviço (capacidade de realizar um atendimento satisfatório em todas as atividades tanto ao cliente externo como interno).

Ele sintetiza seu pensamento com a seguinte afirmação:

O trabalho não se configura mais apenas como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. (Zarifian, 2001, p.9-10)

Independente da corrente a ser adotada pelas organizações, seja priorizando a Gestão por Competência ou outros modelos tradicionais baseados na qualificação profissional, percebe-se a crescente importância da relação entre *competências* e Educação Corporativa enquanto sistema específico de educação no e para o trabalho que tem como objetivo “*fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua.*”. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p. 123).

Para Fleury (2000, p.28) citando Le Boterf, o processo de desenvolvimento de competências é composto dos elementos especificados no quadro a seguir, que diferem de outras definições mais tradicionais:

Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competências

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre	Saber como proceder	Educação formal e

procedimentos		experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência social e profissional

Fonte: Quadro 3 – Processo de desenvolvimento de competências. Fleury (2000, p.28)

No quadro anterior podemos observar a importância da experiência profissional no processo de desenvolvimento de competências relativas aos conhecimentos sobre procedimentos, conhecimento empírico, conhecimento social e cognitivo. Quando analisarmos o nosso objeto de estudo através das interações na ComVID@ vamos constatar e perceber melhor o valor da troca de experiências para a aquisição de conhecimentos úteis a diversas situações de aprendizagem baseadas em soluções de problemas.

A implantação dos modelos de gestão de competências no cenário empresarial brasileiro foi responsável, além de outros fatores, pela evolução do tradicional modelo de treinamento para o sistema de educação corporativa (SEC), com diferenças significativas entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Educação Corporativa (EC), conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Diferenças entre T&D e Educação Corporativa

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

Fonte: Meister (1999 *apud* EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p.123)

Por sua vez, os processos de gestão de pessoas podem ser divididos em três categorias: *movimentação, desenvolvimento e valorização*. No entanto, pela limitação desse

estudo vamos nos aprofundar apenas na definição de desenvolvimento com foco na capacitação:

Desenvolvimento é uma categoria que congrega processos cujo objetivo é o de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. As práticas agrupadas nessa categoria são: capacitação, carreira e desempenho. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p.116)

Vale ressaltar, que a categoria *desenvolvimento* reúne ações que permitem à pessoa atuar de forma mais efetiva e diligente em suas atividades, por conhecer novas informações, técnicas e/ou instrumentos para o seu trabalho. Essas ações, segundo EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C. (2010, p.116-117) podem ser divididas em dois tipos:

- **Ações de desenvolvimento formais** – estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Exemplos: cursos, treinamentos, ciclo de palestras, seminários etc;
- **Ações de desenvolvimento não formais** – estruturadas através de situações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional. Exemplos: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, participação em comunidades de aprendizagem, comunidades de prática etc.

Em síntese, as ações de desenvolvimento devem, portanto, estimular o uso diferenciado do patrimônio de conhecimento prévio do profissional. A efetividade de uma ação de desenvolvimento relaciona-se diretamente à mudança de comportamento (transformação interna) só ocorrida por meio da reflexão e da aprendizagem na ação/experiência. Veremos, que esse conceito será muito importante para verificarmos a contribuição efetiva da comunidade de prática – ComVID@ - PJe criada para favorecer a aprendizagem dos servidores, por meio da troca de conhecimentos e experiências sobre os procedimentos do sistema processual recém-implantado.

A educação corporativa, nesse contexto, torna-se uma forma de estruturar a relação sinérgica entre o desenvolvimento profissional, enquanto incorporação de atribuições e responsabilidades mais exigentes, e o seu alinhamento com o planejamento estratégico da organização, a fim de concretizar a missão institucional.

Assim, à medida que acontecem as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, em consequência de fatores e demandas externos e/ou internos, mais aumenta a necessidade de planejamento, controle e avaliações sistematizadas sobre aquelas variáveis que podem afetar consideravelmente o desempenho da instituição, a fim de evitar prejuízos para a qualidade dos serviços prestados.

No caso da Justiça, a implementação de um novo sistema informatizado para o processamento e o acompanhamento das ações judiciais, através de procedimentos totalmente eletrônicos em meio digital, *via internet*, está implicando em mudanças e transformações significativas no ambiente de trabalho, com reflexos para a área de treinamento e desenvolvimento que é responsável pela realização dos treinamentos de todos os usuários que precisam aprender de forma rápida a operacionalizar o novo sistema.

Sabemos que os processos de mudança exigem soluções criativas e escolha de estratégias que se ajustem rapidamente ao novo contexto. Para Bruno-Faria (2003 *apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (et al.), 2006, p.68) considera-se inovação:

O resultado da implementação de idéias, processos, produtos e serviços originários dos indivíduos e/ou grupos na organização, bem como da introdução de novas tecnologias e demais novos elementos externos à organização e que sejam reconhecidos por ela como valiosos para o alcance de seus objetivos finais.

Assim, a inovação requer bom clima organizacional, cultura aberta que estimule a interação/participação, responsabilidade e aprendizagem contínua dos seus colaboradores.

As organizações mais abertas e participativas têm melhores condições de criar nas pessoas uma relação de compromisso com seus valores e objetivos; em contrapartida, as organizações mais controladoras e autoritárias têm grande dificuldade de construir esse comprometimento. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C, 2010, p.102)

Como exemplos de práticas inovadoras com foco no desenvolvimento de pessoas, podemos citar duas delas, propostas por Araújo (2001), Bolden e colaboradores (1997), Peixoto (2004) e Gondim e colaboradores (2003) (*apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.*, 2006, p.70, grifo nosso):

1. **Cultura de Aprendizagem (CA)** – oferece uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de *produzir* conhecimento, *aplicá-lo* na realidade organizacional e *difundi-lo* entre seus pares.
2. **Trabalho em Equipes (TEQ)** – aloca o pessoal de operação em *equipes*, de modo que possa ser garantido o *trabalho colaborativo e complementar*.

Desta maneira, uma *cultura de aprendizagem* (produzir conhecimento, aplicar e difundir o conhecimento produzido) estimulada por valores como a cooperação, passa a ter uma grande importância no desenvolvimento de novas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e realizações) que irão promover e aumentar a sustentabilidade das empresas, a partir da seguinte ideia, se a organização estiver aberta e estimulando continuamente processos de aprendizagem que resultem em descobertas de novos produtos e serviços, provavelmente, poderá lidar melhor com as constantes mudanças provenientes de

um ambiente cada vez mais imprevisível e competitivo. Como exemplo, podemos citar a criação de comunidades de prática com fins de aprendizagem.

Outra prática que pode trazer bons resultados no desenvolvimento de pessoas é a organização do *trabalho em equipe* que integra os benefícios da interação grupal e das diversidades individuais para encontrar soluções mais consistentes e criativas para os problemas que surgem nas empresas, daí a importância das modalidades cooperativas de aprendizagem. Não podemos pensar no crescimento organizacional sem que sejam desenvolvidas as capacidades e habilidades de cada um dentro de grupos que contribuem para que isso ocorra, visto que a complementaridade e a cooperação são valores fundamentais para o êxito de equipes de trabalho.

As práticas mencionadas fizeram parte da construção da nossa base de conhecimentos sobre a importância da cooperação como valor fundamental e do trabalho de equipe como fonte de interação, ajudando-nos mais à frente na compreensão da importância das Comunidades de Prática como solução inovadora e portadora de novas perspectivas para a Educação Corporativa na Justiça Federal no Ceará.

Tendo em vista a grande ênfase na promoção de um novo patamar de cooperação, calcado no trabalho em equipe e em times multifuncionais, tem-se fortemente aludido a disposições interativas e valores humanos que facilitam a integração em equipes interdisciplinares e heterogêneas (...) BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (*et al.*), 2006, p.91)

Assim, as novas perspectivas da Educação Corporativa estão diretamente relacionadas à capacidade de cada organização implementar suas políticas e práticas de desenvolvimento em consonância com as diretrizes da gestão estratégica de pessoas ancorada no modelo de competências, cujas ações e processos promovem as condições necessárias e as oportunidades para o crescimento das pessoas em seus espaços ocupacionais.

3.1.1 Educação corporativa na justiça federal

Como as tecnologias estão em permanente mudança, a aprendizagem por toda a vida torna-se consequência natural do momento social e tecnológico em que vivemos. Já não há um momento determinado em que qualquer pessoa possa dizer que não há mais o que aprender. Ao contrário, a sensação é a de que quanto mais se aprende mais há para estudar, para se atualizar. (KENSKI, 2007, p. 41)

A Justiça Federal possui um Programa Permanente de Capacitação (PNC) instituído pela Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que implantou as carreiras dos servidores do Poder Judiciário. O PNC é destinado à formação e ao aperfeiçoamento

profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade.

Neste sentido, o PNC pretende ser um instrumento condutor das políticas de gestão de pessoas, no que tange ao desenvolvimento dos servidores. Ele visa a “*orientar a atuação das áreas de desenvolvimento de pessoas da Justiça Federal no sentido de que sejam ofertadas aos servidores conteúdos de aprendizagem que contribuam para o crescimento ou aperfeiçoamento das competências necessárias à implementação da estratégia da Justiça Federal*”. Seu detalhamento pode ser consultado na Resolução do Conselho da Justiça Federal - CJF de n. 536, de 18 de dezembro de 2006 e no livreto explicativo elaborado pela equipe técnica do CJF sob o título *Programa nacional de capacitação dos servidores da Justiça Federal: biênio 2012/2013*, Centro de Estudos Judiciários, Brasília, 2011.

O Plano Nacional de Capacitação dos Servidores (PNC) e o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Magistrados (PNA) exigem uma carga-horária anual de participação em cursos de formação, atualização e aperfeiçoamento, a fim de que os servidores e magistrados satisfaçam aos requisitos da promoção funcional. Dos servidores ocupantes de funções comissionadas são exigidas 30 h/a de capacitação em cursos gerenciais a cada dois anos; no caso dos magistrados são exigidas 40 h/a anuais para vitaliciados (aqueles que concluíram satisfatoriamente o estágio probatório) e 60 h/a anuais para os juízes que ainda estão em estágio probatório, ou seja, os vitaliciandos.

Nota-se claramente que a instituição está interessada na melhoria da qualificação profissional, uma vez que determina que o bom desempenho e a avaliação de servidores nos cursos oferecidos será fator a ser mensurado na progressão e promoção, servindo também de elemento de ponderação na designação para cargos e/ou funções comissionados.

Dentre os princípios norteadores do PNC proposto pelo Conselho da Justiça Federal constam os seguintes – *o autodesenvolvimento, a aprendizagem continuada e o compartilhamento do conhecimento e - a prioridade no desenvolvimento das competências estratégicas*. Veremos, no capítulo destinado à apresentação do Projeto ComVID@, que se observaram todos esses princípios durante a concepção e criação da ideia da nossa comunidade virtual de aprendizagem.

Como o conhecimento técnico é valioso para a nossa instituição, conjecturamos que seria interessante e bastante útil a criação de uma solução/ recurso didático que incentivasse e facilitasse esse compartilhamento (socialização) de conhecimentos acumulados (individualmente) pelos servidores. Além disso, havia a preocupação em garantir que o crescente investimento financeiro em capacitação correspondesse à efetiva aplicação e

incorporação de novos conhecimentos ao trabalho e, conseqüentemente, pudesse causar alguma melhoria nos serviços prestados à população.

Nossa perspectiva leva em consideração a importância da valorização do chamado capital intelectual e humano que reconhece a relevância de práticas da área de Gestão do Conhecimento para fomentar ações educativas voltadas para o aperfeiçoamento das pessoas envolvendo características como: comunicação, habilidades interpessoais e, principalmente, espírito cooperativo.

Os desafios que se impõem aos profissionais da área de TD&E, atualmente, são produzir e sustentar o comprometimento com este alinhamento, que inclui a definição de políticas claras e abrangentes; implementação de processos intencionais de mudança cultural, incorporação e integração de novas abordagens como: *gestão por competências*, *gestão do conhecimento*, educação a distância, e incorporação de resultados de pesquisas teóricas e empíricas conduzidas nos grandes centros, nas grandes empresas e no meio acadêmico, a fim de aumentar a profissionalização da área e, portanto, maior estruturação, visibilidade e credibilidade a este campo especializado, forte aliado na estratégia organizacional. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.*, 2006, p.82).

Dentre os resultados da implantação do Programa Permanente de Capacitação da Justiça Federal esperamos que se crie uma rede de comunicação para fomentar a colaboração entre as área de desenvolvimento de pessoas e habilite, de forma permanente, os servidores das áreas de treinamento, a fim de que atuem conforme as melhores e mais modernas práticas em capacitação.

Por outro lado, é fato que tanto as empresas privadas que possuem objetivos voltados claramente para a obtenção de lucros, quanto os órgãos públicos que precisam aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população, têm sofrido com a implementação de sistemas sofisticados de controle de produtividade através da exigência crescente de metas e resultados que trazem grandes dificuldades para os gestores que precisam saber equilibrar essas cobranças do modelo econômico tecnicista-capitalista, altamente competitivo e pouco 'humanista' com os programas e iniciativas voltados para o desenvolvimento, motivação, valorização e bem-estar integral das pessoas, a fim de reduzir os elevados níveis de pressão sobre os trabalhadores que sofrem constantemente de problemas físicos e emocionais relacionados ao estresse negativo e outras doenças ocupacionais oriundas do excesso de atribuições e responsabilidades no trabalho que ignoram os limites físicos, emocionais e cognitivos de cada um.

Tendo por base todo esse panorama complexo trazido pela pós-modernidade, acreditamos que um modelo satisfatório de gestão de pessoas é aquele que envolve e escuta as pessoas, incentivando a avaliação crítica das práticas mecanicistas que veem no trabalhador um mero instrumento de produção, manipulação, exploração “sem limites” e apartado dos pressupostos humanísticos – uma vez que não considera/respeita os ritmos, estilos, personalidades, idades, estados emocionais, motivações, perfis, cargos (espaços ocupacionais), lotações, afinidades e potencialidades individuais no momento do planejamento e da execução das ações de capacitação e desenvolvimento na carreira.

Esse modelo muitas vezes improvisado, autoritário e obsoleto considera o conjunto de trabalhadores como uma massa uniforme e que, portanto, podem ser igualmente cobrada e participar das mesmas ações de capacitação e desenvolvimento. Em outras situações, criam-se programas distintos para públicos diferentes, mas focados exclusivamente em conhecimentos e conteúdos técnicos baseados na transmissão professor-aluno que dificilmente aproveitam a bagagem de experiências dos servidores com mais tempo na função, nem estimulam a aprendizagem cooperativa/colaborativa fundamental para o aprimoramento de outras capacidades igualmente importantes como as habilidades sociais/relacionais que demandam maior interação, diálogo e participação ativa – atributos indispensáveis para uma boa equipe de trabalho na contemporaneidade.

Eboli (1996) em seus estudos de doutorado na Universidade de São Paulo-USP interessou-se em pesquisar as dimensões e indicadores que apontassem para uma nova modernidade nas organizações que pudesse redirecionar o homem/trabalhador para o *centro* da sociedade, trazendo a abordagem humanista como fundamento para criar organizações inovadoras que não consideram a modernidade apenas sob o olhar da “eficácia da racionalidade instrumental”, mas principalmente que valoriza o “sujeito humano” com suas necessidades, potencialidades, liberdade e criatividade.

O grande desafio consiste em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. É um esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo, repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização, reinventar os sistemas de gestão e fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.*, 2006, p.89)

Eboli (1996) elaborou um quadro com seis dimensões e seus respectivos indicadores de modernidade organizacional, por compreender que uma organização moderna é aquela que “reproduz” as características de uma sociedade moderna, e ao mesmo tempo, favorece o ingresso e o desenvolvimento de indivíduos igualmente modernos. Seu interesse

era saber se as organizações estavam se modernizando para atender e acompanhar a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais complexas e sofisticadas, a fim de favorecer o desenvolvimento e aplicação das novas competências requeridas.

A seguir, no Quadro 5, veremos as seis dimensões e seus respectivos indicadores propostos por Eboli (1996, p.47) que se relacionam com o grau de modernidade organizacional:

Quadro 5 – INDICADORES DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL, SEGUNDO EBOLI (1996)

Dimensão	Indicadores de modernidade organizacional
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem-se ambiguidades e diversidade. - Permite-se e estimula-se a diversidade de práticas, comportamentos e atitudes. - Valorizam-se a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade. - Orienta-se para o futuro, embora não se elimine o passado. - Há preocupação com princípios éticos. - Clima interno favorece mudança, inovação e aprendizagem.
Política	<ul style="list-style-type: none"> - Regime político é democrático. - Processo decisório é descentralizado e democrático. - Existem sistemas de representação. - Permite-se que os atores sociais se formem e ajam livremente. - Comprometem-se as pessoas com seus processos. - Estimula-se a ação política. - Favorece-se a consciência e o exercício da cidadania. - Estimulam-se a autonomia, a iniciativa de ação e decisão. - Conflito é um sintoma saudável.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Alteridade é a base das relações sociais. - Há horizontalização das relações sociais. - Há encorajamento à integração social. - Estimula-se a participação das pessoas nos processos organizacionais. - Diminuem-se as distâncias e as barreiras sociais. - Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos. - Favorece-se que as pessoas se mantenham informadas. - Favorece-se que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Há definição clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas. - Elaboram-se projetos. - Direção tem visão a longo prazo e preocupa-se com planejamento. - Políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas. - Políticas e práticas estimulam o autodesenvolvimento. - Preocupa-se em avaliar resultados, em níveis organizacional e pessoal.
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos. - Preocupação com eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados.

Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Há utilização de tecnologias que favoreçam a eficácia. - Há flexibilidade para a inovação. - Aspectos técnicos subordinam-se à racionalidade econômica. - Há harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana. - Tecnologia é meio, e não fim. - Tecnologia favorece a interação social. - Combina-se universo técnico e cultural. - Favorece-se o alto grau de informação das pessoas.
--------------------	---

Fonte: Quadro 5 - Eboli (1996, p.47)

A seguir, apresentamos as definições das dimensões propostas por Eboli (1996, *apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al.*, 2006, p.86-87) que se relacionam com a modernidade organizacional:

- 1. Dimensão Cultural** – compreende fatores éticos e de valorização do ser humano;
- 2. Dimensão Política** – abrange a noção de democracia e de respeito à cidadania;
- 3. Dimensão Social** – compreende o sujeito como ator que se insere nas relações sociais, transformando-as;
- 4. Dimensão Administrativa** – envolve a preocupação com a definição de estratégias e metas;
- 5. Dimensão Econômica** – considera os aspectos econômicos como subordinados aos objetivos sociais;
- 6. Dimensão Tecnológica** – Compreende a tecnologia como instrumento para um desenvolvimento sustentável, alinhando progresso e bem-estar.

Foi a partir do conhecimento e da análise dessas dimensões e indicadores de modernidade organizacional que tivemos o *insight* de utilizá-los, adequando-os ao propósito e às fronteiras desta pesquisa. Com formação universitária oriunda da Administração (curso completo) e da Psicologia (curso incompleto) mantemos grande interesse pelos aspectos humanísticos envolvidos nos processos de desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização a partir de uma visão integral de sujeito, além da dimensão física e “cognitiva”, frequentemente, valorizadas no ocidente.

Dessa forma, foi necessário acrescentar a este estudo duas novas dimensões fundamentais para uma investigação no contexto da educação corporativa – a Dimensão Educacional, que avalia se os conhecimentos adquiridos são incorporados ao trabalho, e a Dimensão Psicológica, que se preocupa com os aspectos motivacionais envolvidos no processo de interação – não mencionadas no modelo original apresentado por Eboli (1996).

A inclusão dessas duas novas dimensões e a exclusão da *dimensão econômica* justificam-se pela proposta e pelos objetivos específicos desta pesquisa, ou seja, pela necessidade de analisarmos de que forma a participação numa *comunidade de prática* favorece efetivamente a aquisição e incorporação de conhecimentos úteis ao desempenho profissional, a partir do uso de recursos midiáticos (fóruns de discussão, e-mail, portfólios,

por exemplo) disponíveis no Portal *Oraculum* onde fica hospedada a ComVID@ do Processo Judicial Eletrônico-PJe.

No Quadro 6, a seguir, podemos observar todas as dimensões que utilizaremos e seus respectivos indicadores qualitativos – não mais voltados para medir a modernidade organizacional como proposto por Eboli (1996), mas adaptados e utilizados aqui como fatores que supomos favorecerem o desenvolvimento e a sustentabilidade de uma comunidade virtual de interação, disseminação e aprendizagem cooperativa – ComVID@.

Quadro 6 – INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DA COMVID@

Dimensões Adaptadas	Indicadores de desenvolvimento e sustentabilidade
Social	1. Os recursos midiáticos (fóruns, e-mails, bate-papo etc.) da ComVID@ favorecem a horizontalização (diminuição das barreiras hierárquicas) nas participações. 2. Os recursos midiáticos incentivam a interação das pessoas na elaboração de conhecimentos 3. Motivação para participar desta comunidade.
Política	4. Acesso à comunidade é democrático. 5. Permite-se que os membros participem e ajam livremente. 6. Estimulam-se a autonomia e a iniciativa.
Administrativa	7. Há uma definição clara dos objetivos dessa comunidade de prática. 8. Metodologia baseada na cooperação estimula o autoaprendizado.
Cultural	9. O clima interno favorece a aprendizagem cooperativa. 10. O clima interno motiva o compartilhamento de experiências entre os servidores-usuários. 11. O clima interno incentiva comportamentos e atitudes cooperativas nas ações de capacitação.
Tecnológica	12. O domínio de informática favorece a utilização satisfatória das potencialidades dos recursos midiáticos da ComVID@. 13. Os recursos midiáticos da ComVID@ favorecem a interação social. 14. Que recurso mais é utilizado para interagir. 15. O design instrucional da comunidade (layout e disposição dos recursos no ambiente virtual) favorece a sua navegação para a obtenção de informações úteis sobre o PJe. 16. Qual recurso é considerado o mais importante.
Educacional	17. As interações favorecem o processo de aprendizagem. 18. O que poderia facilitar ainda mais sua interação com os demais membros. 19. Você se sente responsável pela aprendizagem dos membros da comunidade. 20. Favorece-se a aquisição de conhecimentos relevantes ao seu desempenho profissional. 21. Os conhecimentos adquiridos são incorporados ao trabalho. 22. A participação de um especialista experiente no assunto aumentaria sua interação na comunidade.

Psicológica	<p>23. Sente pertencente à Comunidade PJe.</p> <p>24. O que poderia melhorar o sentimento de pertença à Comunidade PJe.</p> <p>25. A modalidade virtual facilita a comunicação com os colegas distantes geograficamente.</p> <p>26. O que tem dificultado a participação efetiva nesta comunidade.</p> <p>27. A comunicação neste ambiente virtual melhora as relações interpessoais do grupo.</p> <p>28. Você se sente motivado(a) a continuar contribuindo neste projeto coletivo.</p> <p>29. O que você acha dessa modalidade <i>on-line</i> de Educação Corporativa.</p>
--------------------	--

Fonte: Elaboração própria com adaptação do quadro de Eboli (1996, p.47)

Vale ressaltar, como veremos mais adiante no capítulo que trata da metodologia, que estes indicadores se transformarão nas 29 (vinte e nove) perguntas constantes do questionário - escolhido como uma das técnicas para realizar a coleta de dados da pesquisa de campo, tendo em vista a necessidade de analisar com profundidade as respostas das questões abertas preenchidas pelos respondentes lotados tanto na capital (Fortaleza), como aqueles lotados em cidades do interior (Subseções) e em estados (Seccionais) pertencentes ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Como a distância geográfica impediria a realização de entrevistas presenciais, optamos pelo questionário digital por sua facilidade e agilidade no encaminhamento e recebimento de formulários via *internet*.

Antes, porém, é importante esclarecer que estabelecer um conjunto de indicadores é fundamental para a realização de pesquisas numa área complexa como a de educação corporativa, uma vez que facilita e auxilia a identificação, a seleção e o aprimoramento das principais variáveis envolvidas, a fim de podermos avaliar detalhada e profundamente os fatores críticos de sucesso para a tomada de decisão gerencial com relação à criação, à manutenção e/ou à extinção de novas *comunidades de prática, do tipo ComVID@*, para fomentar a educação continuada - área bastante carente de iniciativas dentro da educação corporativa no âmbito da Justiça Federal.

Dessa forma, apresentados os indicadores e as dimensões de sustentabilidade de uma comunidade de prática, que se utiliza de ferramentas colaborativas de comunicação e interação próprias da modalidade de educação a distância, passemos ao estudo da contribuição da abordagem da Gestão do Conhecimento para complementar nossa base teórica voltada para a promoção e desenvolvimento de processos de aprendizagem baseados no compartilhamento e troca de conhecimentos relevantes às equipes de trabalho.

3.2. Contribuição da gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país. (TERRA, 2001)

Para introduzirmos este tema instigante, começemos com a seguinte indagação: o que deve ser feito para que um sistema de educação corporativa (SEC) seja eficaz? Qual a relação entre Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa?

Esta é uma das três perguntas que uma organização precisa fazer antes de implementar um SEC. Além dos argumentos expostos nos tópicos anteriores, para que efetivamente se aumente a inteligência coletiva da empresa será necessária a *implantação de um modelo de gestão de conhecimento*. (EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., 2010, p.132).

Drucker (1995), inspiração de muitos administradores de todo o mundo, já previa que as grandes empresas para se manterem competitivas – e até mesmo para sobreviverem num mundo globalizado – precisariam se converter em organizações baseadas em *conhecimento*, ou seja, uma organização composta por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho por meio do feedback sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração. E o que vem a ser este termo tão em voga na era da informação?

Conhecimento é a informação mais valiosa, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. DAVENPORT (2002, *apud* BRITO, 2005, p.83)

Ressalte-se que ao longo da primeira década dos anos 2000, o mercado privilegiou e continua a priorizar o “especialista e o generalista” no mesmo profissional, ou seja, a pessoa deve se aperfeiçoar cada vez mais em sua área de conhecimento e, ao mesmo tempo, adquirir uma visão sistêmica/ampla do contexto onde vive e articulada com outras áreas do conhecimento.

As novas empresas serão organizações baseadas em informações, ou seja, organizações que transformam dados em informação e informação em conhecimento – este como informação valiosa da mente humana, pois inclui contextualização, reflexão, síntese e é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, pois frequentemente é tácito.

Haveria, também, maior exigência de características como: autodisciplina e ênfase na responsabilidade individual pelas informações e pelos relacionamentos/interações e comunicações (BRITO, 2005, p. 82-83).

Por outro lado, estas organizações teriam mais dificuldades gerenciais no que diz respeito ao desenvolvimento de recompensas, reconhecimento, oportunidades de carreira, preparação e avaliação daqueles especialistas, daí a importância de modelos de gestão do conhecimento que sejam capazes de integrar e superar estes desafios.

Os primeiros estudos sistematizados sobre a Gestão do Conhecimento foram empreendidos por Takeuchi e Nonaka criadores, em 1995, da “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, baseada na concepção e filosofia de trabalho dos japoneses cuja visão de mundo integra, de forma harmoniosa, homem/natureza, - corpo/mente e - indivíduo/coletivo. Para estes autores, a gestão do conhecimento pode ser definida como:

O processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

Esta pesquisa se baseia nestes pressupostos teóricos, por isso busca realizar na prática essas definições, ou seja, acredita que uma vez criada e organizada a comunidade virtual de aprendizagem – seus membros possam efetivamente incorporar de forma rápida novas informações e conhecimentos úteis ao trabalho, assim como propor inovações nos sistemas que utilizam a partir das interações e externalização de conhecimentos tácitos facilitadas por um ambiente psicologicamente confiável e pedagogicamente cooperativo.

Segundo essa teoria, o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente contrários – *o conhecimento explícito e o conhecimento tácito*. Esses modos não são independentes uns dos outros, mas suas interações produzem uma espiral quando o tempo é introduzido como a terceira dimensão. Assim, o desafio atual das empresas públicas e privadas é conseguir criar novos conhecimentos convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, através do contínuo processo de “síntese” que procura reconciliar os opostos em busca das metas organizacionais.

Dada a importância desses dois tipos de conhecimento, transcrevemos a seguir suas definições, a fim de esclarecer e facilitar a compreensão, enfatizando que a condição para se liderar o processo de criação do conhecimento é o *raciocínio dialético*, que transcende e sintetiza essas contradições:

- *Conhecimento explícito* é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais, pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

- *Conhecimento tácito* não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. Está profundamente enraizado nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, ações, valores ou emoções que ele incorpora. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.20)

No ambiente acadêmico, esse modelo proposto ficou conhecido como *espiral* ou *processo SECI* que se baseia em quatro modos de conversão de conhecimento: *Socialização*, *Externalização*, *Combinação* e *Internalização* que integram o processo de criação do conhecimento organizacional, conforme descrição a seguir:

1. *Socialização* (tácito-tácito) = compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta, de indivíduo para indivíduo.
2. *Externalização* (tácito-explícito) = articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, de indivíduo para o grupo.
3. *Combinação* (explícito-explícito) = sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, do grupo para a organização.
4. *Internalização* (explícito-tácito) = aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, da organização para o indivíduo. (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p.23)

Espiral do Conhecimento

1. Socialização = construção de um campo de interação, compartilhamento de experiências	2. Externalização = diálogo ou reflexão coletiva significativos
4. Internalização = Aprender fazendo	3. Combinação = vinculação do conhecimento explícito

Fonte: Figura 3.3 Espiral do Conhecimento (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p.69)

Essa abordagem nos permite compreender que a produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e consolida-o como parte da rede de conhecimentos da organização. E que as interações contínuas entre indivíduos são as grandes impulsionadoras desse processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. Essa epistemologia considera que as organizações visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções, realmente, criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, recriando continuamente seu ambiente.

Pode-se observar a existência de duas importantes dimensões da criação do conhecimento: a *epistemológica* e a *ontológica*. A primeira, focada na conversão do conhecimento tácito em explícito e a segunda, voltada para os diversos níveis das entidades criadoras do conhecimento (*indivíduo, grupo, organização e interorganização*). Assim, a espiral SECI “*emerge quando a interação entre conhecimento tácito e o explícito é elevada*

dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis elevados, ou seja, do individual para o interorganizacional". (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.55)

No instante da análise do caso da ComVID@ do PJe, verificaremos, na prática, de que forma as interações dos servidores conseguem converter o conhecimento tácito em explícito e passar do nível individual para o grupal e organizacional, fazendo emergir e confirmando a existência da *espiral do conhecimento* proposta pelos autores citados. Vale salientar que, neste modelo, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem as interações das pessoas.

Dessa forma, é muito importante que a organização apoie, estimule e valorize as atividades criadoras de compartilhamento de conhecimento e que proporcione contextos apropriados para elas. Ressaltamos que o objeto de nosso estudo aposta no potencial das comunidades de prática como ferramentas capazes de fomentar esse espaço apropriado para a construção e transformação de conhecimentos tácitos em explícitos, ou seja, aqueles que podem ser compartilhados, disseminados e aprendidos por outras pessoas.

Segundo TAKEUCHI e NONAKA (2008, p.25), a criação do conhecimento:

Deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentindo ou **comunidade de prática**. (grifo nosso)

Assim, é através deste processo de criação do conhecimento e suas formas de conversão do conhecimento tácito em explícito, a partir da contribuição do individual para o grupal e do grupal para o organizacional que vamos poder observar em que medida e de que forma a participação numa comunidade de prática favorece a aquisição e a incorporação de conhecimentos necessários ao bom desempenho profissional.

Se conseguirmos constatar através das respostas e das evidências que os servidores participantes da comunidade (ComVID@) incorporam novos conhecimentos, ou seja, que aprendem de fato com as interações e informações compartilhadas por outros colegas que já passaram por experiências ou situações semelhantes, poderemos afirmar que as comunidades de prática são recursos didáticos valiosos para complementar as ações de educação corporativa de nossa instituição, satisfazendo, portanto, o objetivo inicial deste trabalho.

Transpondo a ideia da espiral SECI para o nosso estudo podemos dizer que a ComVID@ constitui-se num recurso didático que pretende proporcionar uma ambiência para fomentar as etapas de *socialização, externalização, combinação e internalização*,

responsáveis respectivamente pela criação, articulação, aquisição e incorporação de novos conhecimentos por parte dos membros da comunidade de prática do PJe.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.81-82) reuniram em um único modelo as cinco fases consideradas imprescindíveis para o processo de criação do conhecimento organizacional, baseadas nos quatro modos de conversão do conhecimento vistos anteriormente, conforme detalhamentos a seguir:

(1) *compartilhamento do conhecimento tácito* – esta é a fase inicial do processo de criação do conhecimento, que corresponde grosseiramente ao modo *socialização*, pois o conhecimento rico e inexplorado que reside nos indivíduos deve primeiramente ser amplificado na organização;

(2) *criação dos conceitos* – nesta fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por um grupo auto-organizado como uma comunidade de prática é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito/procedimento, um processo semelhante à *externalização*;

(3) *justificação dos conceitos* – nesta terceira fase o conceito precisa ser justificado, ou seja, a organização determina se o novo conceito vale a pena ser buscado. No caso da ComVID@, esses conceitos são as diferentes soluções encontradas pelos servidores com a ajuda do suporte dos desenvolvedores do sistema e gerentes de projeto do Tribunal;

(4) *construção de um arquétipo* – se o conceito for aceito - ou no caso de uma comunidade de prática - se uma determinada solução ou procedimento for validado, então este se converte num referencial/padrão a ser adotado pelos outros membros; e,

(5) *nivelação do conhecimento* – nesta última fase, o conhecimento criado e validado é estendido para outras unidades e até para fora da instituição. No caso da ComVID@ o conhecimento pode ser disseminado até para servidores de outros estados onde haja varas federais que utilizam o sistema PJe.

Esse modelo de Takeuchi e Nonaka (2008) tem se mostrado suficiente e eficiente para a realização do processo de criação do conhecimento e de aprendizagem que acontece em nossa ComVID@, facilitando a verificação do grau de adequação e integração dos resultados de nossa experiência prática com os pressupostos teóricos apresentados pelos autores.

Na área pública, podemos afirmar que a Gestão do Conhecimento é considerada uma disciplina relativamente nova enquanto modelo sistematizado, cujo objetivo é tornar acessíveis grandes quantidades de informações organizacionais, compartilhando as melhores

práticas e disseminando as boas ideias dentro e fora da organização - atributos fundamentais para toda organização moderna comprometida com o bem servir a sociedade.

Para conhecer melhor este assunto - Gestão do Conhecimento - é indispensável mencionar as contribuições acadêmicas e as experiências profissionais pioneiras do Professor Doutor José Cláudio Cyrineu Terra que defendeu uma das primeiras teses de doutorado sobre o tema (1999) e lançou livro pioneiro no Brasil “*Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*” (2001). Depois, em vários países, o livro “*Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*” (2002), que traz conceitos, ensinamentos, esclarecimentos e estudos de situações que podem facilitar e nortear a implantação de projetos de sucesso na iniciativa privada e também nos órgãos públicos, a fim de melhorar a performance organizacional a partir da promoção de uma gestão de conhecimento inovadora.

Apesar das críticas que alguns profissionais da área pública possam fazer aos modelos provenientes da iniciativa privada focados em concorrência acirrada, busca desenfreada por novas vantagens competitivas e crescente lucratividade; não se pode ver, enquanto profissional da área pública, sua total impossibilidade, tendo em vista que as metodologias são construções teóricas que se bem modeladas e adaptadas às reais necessidades de cada organização podem trazer grandes benefícios e inovação necessária aos obsoletos modelos de gestão imperantes em muitos órgãos do poder público, e que, portanto, não podem jamais prescindir da busca constante de melhoria de desempenho, de eficiência, da qualidade e da efetividade de suas ações.

A Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações depende, necessariamente, de percepção e compreensão das características e demandas do ambiente, e também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. No caso da Justiça Federal, acrescentamos ainda as constantes alterações na legislação federal e na implantação de novos sistemas processuais que causam impactos constantes na área de Educação Corporativa que tem o papel de garantir a atualização, a aquisição e a incorporação de novos conhecimentos de forma rápida aos procedimentos de trabalho que devem estar em sintonia com a dinâmica social e tecnológica de um mundo em plena transformação.

Segundo Terra (2001), a GC implica a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: *organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais*.

O autor chama a atenção para a necessidade de se analisar determinados tópicos que devem ser considerados quando do planejamento de projetos de implantação da GC:

- O papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;
- As novas estruturas organizacionais e as práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;
- Quais são as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa;
- Como os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações;
- A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizados com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras instituições.

Ele focaliza também três aspectos centrais no estudo da Gestão do Conhecimento:

(1) focar os ativos intangíveis (principalmente o fator humano); (2) tornar a gestão do conhecimento algo explícito e incentivar seu uso; e, (3) criar mecanismos que **facilitem aos empregados o compartilhamento** de seus conhecimentos e experiências.

Os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como de interações com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências. (TERRA, 2001)

O projeto-piloto que implantamos através das ComVID@ - Comunidades Virtuais de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa, visa justamente a estimular o uso de ferramentas de comunicação e interação que possam de fato proporcionar aprendizagens significativas aos seus membros reduzindo o desconforto causado aos servidores recém-empossados pela falta de conhecimento e domínio de rotinas imprescindíveis ao bom desempenho de suas atividades laborais, deficiências que, por sua vez, podem impactar negativamente a qualidade/celeridade dos serviços prestados à população.

Tendo em vista a natureza técnica/intelectual do trabalho realizado na Justiça Federal que se constitui de um quadro efetivo de servidores altamente qualificados, em sua maioria com nível superior em Direito e muitos com títulos de especialização, é imprescindível a utilização de novas tecnologias digitais que possibilitem interações e compartilhamento desses conhecimentos valiosos entre servidores que trabalham utilizando os mesmos sistemas processuais.

Torna-se cada vez mais necessário na esfera pública se pensar na implementação de uma política de gestão do conhecimento que possa aproveitar e otimizar a gama de conhecimentos tácitos que se encontram guardados e isolados nas mentes dos servidores, e que poderiam ser explicitados entre colegas, com implicações positivas na elevação do desempenho geral da organização e, conseqüentemente, trazendo benefícios para a prestação de serviços à população.

Recentemente, em 2012, foi publicada uma obra importante sobre Gestão do Conhecimento voltada especificamente para a Administração Pública, uma parceria do Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada – IPEA e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com autoria do pesquisador Fábio Ferreira Batista – intitulada “*Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública: como implementar a Gestão do Conhecimento para introduzir resultados em benefício do cidadão.*”

O diferencial deste trabalho acadêmico transformado em publicação é exatamente seu enfoque voltado para a área pública brasileira. O modelo proposto é destinado às entidades dos Poderes Executivos, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa a facilitar o planejamento e a implementação da GC neste setor.

Vale salientar que, desde 2004, há recomendações por parte do Ministério do Planejamento para a elaboração e a implementação de uma política de Gestão do Conhecimento para o setor público, mas que nunca se transformou em dispositivo legal obrigatório.

Dessa forma, essa obra se torna referência por sua originalidade e aplicação à área pública cujos objetivos são bem distintos da iniciativa privada e que, portanto, requer metodologias mais adequadas. O modelo de gestão do conhecimento apresentado na obra é formado por seis componentes, cada um voltado para um aspecto da organização:

1. Direcionadores estratégicos (elementos norteadores da estratégia: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas);

2. Viabilizadores (recursos necessários para a implementação das ações estratégicas: pessoas, liderança, tecnologia e processos);
3. Processo de GC (fases de construção do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar);
4. Ciclo KDCA (etapas do processo: conhecer, fazer, checar e avaliar);
5. Resultados de GC (voltados para a melhoria dos níveis de eficiência e da qualidade dos serviços prestados);
6. Partes interessadas (que inclui cidadão-usuário e a sociedade).

Ao longo da leitura desse livro, foram percebidas/apreendidas algumas ideias interessantes sobre os aspectos da GC que merecem destaque e devem ser levados em conta na aplicação de modelos na área pública:

Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve. WIIG (2000 *apud* BATISTA, 2012)

Para o Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, Prof. Doutor Álvares Toubé Prata (UFSC), é valiosa a contribuição da GC para a sociedade:

Esse modelo de GC nas organizações públicas brasileiras visa facilitar e aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração pública do nosso país em benefício do cidadão-usuário e da sociedade. (BATISTA, 2012).

A definição da equipe do Ipea sobre a GC na administração pública consiste em:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Para BATISTA (2012), um modelo de GC deve contemplar e priorizar a dimensão *resultado* da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. E para se chegar a esses resultados na esfera pública, é fundamental que existam condições favoráveis ao *processo* de GC - que inclui a *identificação, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a aplicação do conhecimento*, que deve estar diretamente relacionado com a *aprendizagem e a inovação*, de forma contextualizada. Ressalte-se que, neste modelo, a *inovação* é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Em nosso estudo de caso, não aprofundaremos todos os componentes que integram o modelo de Gestão do Conhecimento formulado pela equipe do IPEA, faremos um

pequeno recorte, tendo em vista que o nosso foco está voltado para o desenvolvimento do *processo de Gestão do Conhecimento* e sua contribuição para a Educação Corporativa, cuja realização em nosso trabalho se dá através das diversas fases de construção do conhecimento, que podem ser analisadas na comunidade de prática criada especificamente para proporcionar a incorporação de conhecimentos úteis e valiosos por parte dos servidores e da sua possibilidade de trazer benefícios para a melhoria dos serviços prestados por nossa instituição à população.

Outro componente observado, mas de forma indireta, está relacionado com o *resultado* do modelo de GC que se preocupa com a observância da relação entre as práticas de GC e o desempenho organizacional entendido como:

(...) os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.⁷

Em síntese, a grande contribuição da obra de BATISTA (2012, p.19-20) para a GC e que norteou a implementação dessa pesquisa, está na criação e apresentação de um modelo de gestão do conhecimento específico para a área pública, mas de aplicação genérica para os diversos órgãos, seu caráter holístico e seu foco em resultados. De modo geral, esse modelo pode ser traduzido nas seguintes características:

- *ser simples;*
- *ser prático;*
- *ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC;*
- *contemplar as partes interessadas, em especial o cidadão e a sociedade;*
- *ter sólida fundamentação teórica;*
- *ser relevante e útil para as entidades dos três poderes;*
- *ter linguagem e conteúdos adequados;*
- *estar alinhada com o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (desempenho organizacional);*
- *contemplar fatores críticos de sucesso na implementação de GC;*
- *ter uma abordagem híbrida, fruto da combinação dos modelos prescritivos (orientações, maneiras, tarefas) e modelos descritivos (descrevem a GC e os atributos importantes).*

⁷ Fonte: Instrumento para avaliação da Gestão Pública, Ciclo, 2007.

No entanto, o que deve ser guardado e compreendido a partir das ideias sugeridas por esse modelo está na sua grande contribuição para o processo de aprendizagem organizacional, ou seja, no seu potencial e na sua capacidade de:

Criar, compartilhar e aplicar conhecimentos a partir das interações entre servidores, gestores públicos, equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada para alcançar os resultados almejados. (BATISTA, 2012, p.49).

As contribuições das teorias apresentadas até o momento foram implementadas através da criação de uma comunidade de prática a que denominamos de ComVID@ - Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa, idealizada como uma solução viável para atingir o objetivo principal da pesquisa, ou seja, fomentar o compartilhamento e a incorporação de conhecimentos valiosos para a instituição.

A definição de comunidade de prática utilizada aqui se pautou na abordagem defendida pelo antropólogo suíço-americano Etienne Wenger e colaboradores (2002), cujos benefícios para o processo de educação continuada e a facilidade de aplicação em ambientes virtuais inspiraram a criação da ComVID@, conforme analisaremos nos próximos tópicos.

3.3 Comunidades: suas diversas definições e aplicações

Onde quer que haja atividade conjunta cujas consequências sejam percebidas como boas por todas as pessoas singulares que participam dela, e quando a percepção do bem for tamanha a ponto de promover um desejo e esforço enérgico para mantê-lo justamente porque ele é um bem compartilhado por todos, há, em certa medida, uma comunidade. (FRANCO; POGREBINSCHI, 2008, p.55)

Buscando em autores e ideias do século passado definições sobre comunidade, passando pela Sociologia, deparamo-nos com pensamentos interessantes que ajudaram a ampliar e a historicizar os fundamentos para uma melhor compreensão das “modernas” comunidades que vêm surgindo na internet, seja no formato de *redes sociais* (comunidades virtuais de relacionamento) como *Orkut* e *Facebook*, ou em comunidades mais específicas para fomentar processos de aprendizagem em organizações.

Todas essas comunidades contemporâneas mantêm algumas características semelhantes às das antigas comunidades, diferentes apenas no uso do meio tecnológico e interfaces para sustentá-las e possibilitar suas interações. Talvez o que mais as diferenciem seja a “qualidade e a profundidade dos vínculos” estabelecidos.

Nas comunidades “autênticas” idealizadas por Martin Buber (1836), as amizades tinham que ser espontâneas e fruto do “encontro profundo” de duas pessoas.

Como Martin Buber qualificaria as comunidades existentes hoje na forma de redes sociais? Certamente, estranharia o fato de alguém dizer que tem “200 amigos” no *Face*, e mais ainda, que a amizade nestes espaços se faz através de um simples <click> do tipo “me adiciona”.

Aqui não pretendo nenhum discurso moralista ou conservador/nostálgico, mas concordar com um dos sociólogos mais respeitados da atualidade, BAUMAN (2004), quando ele nos convida a refletir sobre a “era da modernidade líquida” em que vivemos, formada pela fragilidade dos laços humanos (homem sem vínculos), seja nos relacionamentos pessoais e familiares quanto no convívio social com estranhos, mas que paradoxalmente necessita estar sempre conectado virtualmente. Os relacionamentos acontecem “em rede” e as interações são cada vez mais flexíveis e que, portanto, podem ser tecidas ou desmanchadas com igual facilidade e velocidade, caracterizando, talvez, uma superficialidade.

Voltando aos antigos, segundo Ferdinand Toennies, a vida humana podia ser dividida em dois tipos: *Gemeinschaft* (Comunidade) e *Gesellschaft* (Sociedade ou Associação) relacionadas respectivamente à existência de dois tipos de Vontade, qualitativamente opostas, ou seja: a Vontade “Integral” ou Natural e a Vontade “Racional”. O termo “Sociedade” era definido como um agregado mecânico e artificial, onde as pessoas “estão por essência separadas, apesar de todos os fatores agregantes”, enquanto que a Comunidade é “real e orgânica”, um tipo de “vivência em conjunto”, “íntima, privada e possuidora de exclusividade”, “uma vida em comum” onde os indivíduos se mantêm essencialmente unidos, apesar de todos os fatores desagregatórios (BUBER, 2008, p.15-16).

Sobre o conceito de Comunidade, Martin Buber, considera que:

Na realidade, ele acredita que seja não somente desejável, mas também eminentemente realizável que a “sociedade”, regulada pelo princípio utilitário e por relacionamentos externalizados, dê lugar a uma “nova comunidade”, baseada na lei intrínseca da vida”, no princípio criativo, e em relações emanadas da livre-escolha das pessoas e não de ligações consanguíneas.” (2008, p. 16)

Transpondo tais conceitos para o campo da educação, Buber (2008, p.29) utiliza a expressão “*educação para comunidade*” que seria aquela baseada numa relação genuína EU-TU entre discípulo e discípulo, como também entre mestre e discípulo, e isto só poderia ser obtido não por meio de uma “teorização” ou “pregação”, mas pela transformação da própria escola num *verdadeiro ninho de comunitariedade*.

O autor prossegue dizendo:

Uma comunidade real é uma associação orgânica de personalidades, mas uma personalidade somente pode ser definida por seu relacionamento com o Outro dentro de uma comunidade. Uma personalidade é assim orientada para o próximo,

sendo inerentemente antiegoísta, e constituindo-se na verdade na única entidade inteiramente capaz de assumir responsabilidade por suas ações.

Classifica ainda as comunidades em quatro espécies diferentes e seus respectivos correspondentes de liderança, que podem fundir-se de diversas maneiras:

1. Se a união entre os homens acontece sob o signo da *terra*, surge a *comunidade de vila* que administra o solo comum;
2. se a união acontece sob o signo do *trabalho*, surge a *cooperativa* que se dedica à obra comum;
3. se a união acontece sob o signo da *ajuda*, surge a *camaradagem* que aspira em comum à realização pela educação mútua;
4. se a união acontece sob o signo do *espírito*, surge a *fraternidade* que invoca em comum o Absoluto.

Pode-se perceber que o autor utiliza a palavra *cooperativa* para designar a união ocorrida no âmbito do trabalho e quando as pessoas se dedicam a um objetivo (obra) comum. Em nosso estudo e ao longo do texto, utilizaremos a palavra *cooperativa* de forma análoga - para designar as relações de aprendizagem mútua entre servidores para a realização de um objetivo comum - a aprendizagem do novo sistema - no ambiente corporativo da Justiça Federal.

Buber destaca a interdependência entre os termos *Educação e Comunidade*, pois, ao mesmo tempo em que a ação estruturada de uma comunidade pode favorecer processos educativos em uma organização, igualmente a educação pode favorecer e desenvolver o senso de comunidade entre aprendizes interessados em projetos comuns.

A educação é a preparação para o sentido de comunidade, na vida pessoal e com a vida pessoal, introduzido a partir desta vida naquilo que existe hoje, na sociedade, neste mecanismo ou como se queira chamar”. (BUBER, 2008, p. 89)

Em nosso estudo, embora fique mais visível o primeiro sentido, ou seja, a comunidade de prática como recurso pedagógico capaz de despertar e instigar seus membros para o processo de aprendizagem do novo sistema processual, também veremos que a vivência de processos educativos pautados por uma ética da cooperação poderá sensibilizar os servidores para a experiência de pertença a uma comunidade virtual de aprendizagem.

3.3.1 Comunidades virtuais de aprendizagem

Foi o jornalista americano Howard Rheingold que, em 1993, popularizou a expressão “Comunidades Virtuais”, ou seja, comunidades mediadas por computador - CMC, através da publicação de seu livro “*Virtual Communities*”.

Ele define as CMC como sendo “*um espaço para que as pessoas se apaixonem, troquem experiências pessoais e profissionais através de computadores em rede*” (LEMOS e LEVY, 2010, p. 103).

O importante nessas comunidades, segundo Lemos e Levy (2010, p. 103), “*(...) é que elas são construídas mais pela interação entre seus participantes do que pela tecnologia, que funciona em segundo plano, como um suporte*”. Os seus benefícios provêm das relações entre seus usuários, sendo dois fatores fundamentais para o seu desenvolvimento e manutenção: a estrutura técnica de redes de computadores e a intenção de seus membros no tempo demonstrada através de *interesses compartilhados, intimidade e perenidade nas relações*.

Kenski também adverte que a tecnologia por si só não é capaz de mobilizar as pessoas para um processo de aprendizagem que historicamente prescinde interações significativas, conforme transcrição abaixo:

Não basta, no entanto, o uso de novas tecnologias, máquinas e equipamentos para fazermos a reformulação necessária na educação. Isso até poderia ser dispensável se a opção for privilegiarmos nas situações educacionais a principal condição para a concretização dessas propostas: o estímulo para a interação, a troca, a comunicação significativa entre todos os participantes. Mais ainda, o mais importante é que essas pessoas estejam reunidas em um determinado espaço com o objetivo maior de *aprender juntas*. (KENSKI, 2007, p.111).

Segundo a autora, há ainda um grande desafio pedagógico a ser superado na educação mediada pelas novas tecnologias, pois é imprescindível que se considerem os muitos entraves ainda existentes na modalidade tradicional/presencial que precisam ser solucionados para que se possa migrar para a modalidade digital com êxito, pois sabemos que a tecnologia em si não garante a mudança qualitativa que todos queremos nesta área, ou seja, “*as tecnologias, sozinhas, não educam ninguém*”(KENSKI, 2007, p. 09).

Para a autora, um dos fatores mais importantes para que haja uma aprendizagem significativa, seja na modalidade presencial ou na virtual é que existam pessoas com real interesse em aprender juntas, ou seja, de atuarem cooperativamente. Paradoxalmente, o ambiente virtual possui características que favorecem em muito a aproximação e a interação entre as pessoas e potencializam atitudes de maior reciprocidade e de ajuda mútua nos processos de aprendizagem.

No entanto, estudos anteriormente realizados por MASON (1998 *apud* OKADA, 2002) já sinalizavam que haveria grandes desafios a serem superados no “*aprendizado on-line*”. O autor elaborou uma classificação interessante para distinguir os diversos tipos de

ambientes virtuais de aprendizagem, resumidos em três tipos baseados em conteúdo + suporte, aprendizado envolvente e aprendizado integrado:

1. **Ambiente Instrucionista** - centrado no conteúdo digital ou impresso e no suporte que são tutoriais ou formulários enviados por e-mail. E normalmente são respondidos por outras pessoas (monitores) e não exatamente pelo autor. A interação é mínima e a participação *online* do estudante é praticamente individual. Este tipo de ambiente é o mais comum e representa o tradicional curso instrucionista onde a informação é transmitida como na aula expositiva presencial.
2. **Ambiente Interativo** - focado na interação on-line, onde a participação é essencial no processo. O objetivo é atender também as expectativas dos participantes e ocorre muita discussão e reflexão. Os materiais têm o objetivo de envolver e é desenvolvido no decorrer do curso com as opiniões e reflexões dos participantes e com as ideias formuladas nas áreas de discussão. Existe o incentivo à liberdade e responsabilidade de cada um escolher o material desejado e fazer suas próprias interpretações. As atividades podem ser organizadas em temas de interesses e profissionais externos podem ser convidados para conferências. Neste caso, o papel do professor é mais intenso, pois as atividades são criadas no decorrer do curso. Ocorrem também eventos síncronos (*chats*).
3. **Ambiente Cooperativo** - ambiente cujo objetivo é o trabalho colaborativo e participação *online*. Existe muita interação entre os participantes através de comunicação *online*, construção de pesquisas, descobertas de novos desafios e soluções. O conteúdo do curso é fluido e dinâmico e determinado pelos indivíduos do grupo. O suporte e orientação existem, mas neste caso é menor. É um curso também diferente do presencial por possibilitar a construção de comunidades de aprendizes. É importante que todos tenham um bom relacionamento e proximidade.

Outros autores como Silva (2000 *apud* OKADA, 2002) também apostam no modelo cooperativo/colaborativo, ou seja, aquele em que os aprendizes interagem e trabalham colaborativamente, constroem conhecimento de modo mais significativo, desenvolvem habilidades intra e interpessoais, deixam de ser independentes para ser interdependentes.

O conhecimento é construído conjuntamente, ou seja, co-construído, porque existe interatividade. Todos podem participar e intervir no processo através da criação e reconstrução das mensagens (co-autoria), com opção para selecionar, combinar, permutar estas informações e produzir outras narrativas possíveis na sua potencialidade.

Essas reflexões nos levam a pensar sobre a eficácia de uso das TIC para a criação e aprimoramento das ações educativas, seja nas escolas ou nas organizações que necessitam capacitar constantemente seu quadro funcional, pois não bastam equipamentos de última geração - tecnologias “de ponta” ou laboratórios com computadores de última geração, sem o planejamento do projeto pedagógico elaborado com diretrizes bem definidas sobre as competências que precisam ser realmente desenvolvidas e os conhecimentos que serão indispensáveis à consecução dos objetivos estratégicos da instituição.

Por isso é importante conhecer as diversas teorias e abordagens que discutem e problematizam estas novas formas de aprender mediadas pelas tecnologias de informação e de

comunicação – TIC, principalmente a *internet*, uma vez que as novas tecnologias não são meros suportes tecnológicos. “Elas têm suas próprias lógicas, suas linguagens e maneiras particulares de comunicar-se com as capacidades perceptivas, emocionais, cognitivas, intuitivas e comunicacionais das pessoas”, defende KENSKI (2007, p.38).

Destacamos que na Justiça Federal do Ceará, a educação a distância só teve seu início com a implantação de uma base de EAD no Tribunal Regional Federal da 5ª. Região em dezembro de 2010, embora a oferta de cursos *on-line* patrocinadas pelo Conselho da Justiça Federal já existisse desde 1999 e, no Conselho Nacional de Justiça, desde 2009.

Somente com a inauguração do CNJ em 2004, foi possível ampliar as ofertas de cursos *on-line* para os servidores de todo o país, assim como disseminar diversos temas abordados e aumentar o número de turmas oferecidas anualmente.

A plataforma MOODLE foi a opção escolhida pelos órgãos do Poder Judiciário para a realizar e gerir o processo de educação a distância. O sistema *Moodle - (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)* é uma plataforma de ensino bastante aceita e utilizada pelos órgãos da Justiça Federal, que se utiliza da rede mundial de computadores para transmissão e compartilhamento de aulas, conteúdos, mensagens, hipertextos, imagens, vídeos etc. e tem a grande vantagem de ser um sistema de código aberto (*software* livre).

Na Seção Judiciária do Ceará não há uma plataforma específica para a realização de cursos na modalidade a distância. Os servidores participam de cursos oferecidos pelo TRF, CJF e CNJ. O Portal *Oraculum*, configurado no MOODLE poderia ser utilizado como ambiente para a realização de cursos *on-line*, porém, no momento, só está sendo utilizado para hospedar as comunidades de prática, especificamente, para analisarmos o funcionamento da comunidade virtual de interação, disseminação e aprendizagem cooperativa (ComVID@) do novo sistema de processo judicial -PJe.

3.3.2 A importância das comunidades de prática

Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis. (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4).

O conceito de Comunidade de Prática (CdP) foi originalmente cunhado pelo teórico organizacional Etienne Wenger que, juntamente com os maiores *experts* na vivência prática do assunto Richard McDermott e William M. Snyder escreveram a obra – *Cultivating Communities of Practice* – ainda sem tradução para a língua portuguesa – baseada em uma

extensa pesquisa ao longo dos anos 90 e em exemplos de companhias como *DaimlerChrysler*, *McKinsey & Company*, Banco Mundial etc. Essa obra se transformou num manual/guia de referência para a implantação de ações de Gestão do Conhecimento com enfoque nas comunidades de prática .

Numa tradução livre da citação acima, podemos definir Comunidades de Prática – CdPs – enquanto “grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em uma base contínua”. CdPs consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e, principalmente, na aplicação prática de determinado conhecimento.

CdP também se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente, cuja informalidade das interações, a criatividade, os recursos para resolver problemas, e suas habilidades de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios são características próprias que as distinguem de outros modelos. O que mantém os membros da CdP juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que os outros membros sabem.

Em síntese, uma Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que partilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se juntam para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico.

Segundo o *American Productivity & Quality Center* (APQC), comunidade de prática recebe a seguinte definição:

Um grupo de pessoas que se encontram presencialmente ou virtualmente para compartilhar e aprender juntas. Essas pessoas se mantêm unidas por um propósito comum. Contribuem para um corpo de conhecimento e são direcionadas por um desejo e uma necessidade de compartilharem experiências, insights, templates, boas práticas, etc. Os membros da comunidade aprofundam seu conhecimento através dessa interação constante.⁸

Uma das características mais importantes das Comunidades de Práticas é o fato de elas oferecerem um complemento às estruturas formais de educação corporativa, tendo em vista seu caráter informal, voluntário, não hierárquico e de autogestão. A criação de uma Comunidade de Prática viabiliza um espaço através do qual se proporciona à empresa a criação, o registro e a disseminação de conhecimentos, a troca de saberes e fazeres entre os mais experientes e aqueles com menos tempo de serviço (novatos), fortalecendo as redes comunicacionais entre os profissionais.

⁸ Definição utilizada na apresentação do consultor Cristiano Rocha da Empresa Affero durante o Congresso KM Gestão do Conhecimento de 2012, em São Paulo, com o tema “Comunidades de Prática: módulo avançado”.

Com isto, a empresa passa a ter economia de tempo e de recursos, além de possibilitar uma melhoria contínua no aperfeiçoamento dos seus processos internos e dos benefícios com a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tendo em vista o escopo e limites de nossa pesquisa as CdPs serão utilizadas como aplicações (práticas) da Gestão do Conhecimento à área de educação corporativa da Justiça Federal por se tratar de recurso com grande potencial para fomentar interações e estimular compartilhamento de informações, difusão de conhecimentos e incorporação de aprendizados úteis para servidores e para a organização.

Para que possamos compreender melhor em que consiste uma CdP é indispensável que conheçamos os seus três elementos, simultaneamente, necessários para que seu desenvolvimento se mantenha ativo e sustentável ao longo do tempo (WENGER, 2009):

1. O **domínio**: representa uma identidade, um domínio de interesse. Os membros de uma comunidade possuem um compromisso com o domínio e compartilham uma competência que os distingue de outras pessoas que não são membros da comunidade.
2. A **comunidade**: para atender aos interesses relacionados a seu domínio, os membros participam de atividades e discussões em conjunto, ajudam uns aos outros e compartilham informação. São construídos relacionamentos que permitem que um membro aprenda com o outro. Além disso, não é necessário que todos os membros se conheçam diretamente ou trabalhem diariamente juntos para participar de uma mesma comunidade. As pessoas na comunidade de prática são atores que buscam, juntas, formas de superar um problema.
3. A **prática**: uma comunidade de práticas não é meramente uma comunidade de interessados sobre um assunto e sim de pessoas que trabalham com um assunto. Por exemplo, não é uma comunidade de pessoas que gostam de pintura e sim de pintores. Desta forma diz-se que os membros de uma Comunidade de Prática são os praticantes de um determinado assunto. Consequentemente, eles trocam histórias, experiências, ferramentas, formas de resolução de problemas, e outros recursos viabilizando a geração de práticas compartilhadas e um repertório de experiências.

Tendo em vista a complexidade que envolve estas comunidades de aprendizagem, além desses três componentes mencionados existem outros fatores que interferem no sucesso de uma comunidade de práticas. Em importante artigo escrito sobre o assunto, TERRA (2001) enfatiza que as CdPs tendem a florescer em organizações onde há um elevado grau de confiança entre gestores e colaboradores, pois nessas organizações prevalece o diálogo entre a estrutura formal e as CdPs, não o seu controle. Esse fator, no entanto, pode ser um entrave nas estruturas organizacionais mais hierarquizadas, com as existentes no Poder Judiciário.

Neste sentido, ao apoiar ou institucionalizar CdPs de relevância estratégica (que são formadas em torno de domínios de conhecimento estratégicos), as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional. É um fato conhecido que as conexões significativas levam os indivíduos a níveis de criatividade bem além daqueles que eles alcançariam isolados. O aprendizado é um ato social! (TERRA, 2001)

Estudos mais recentes que pesquisaram o impacto do compartilhamento de conhecimento, e como comunidades isoladas tendem a se estagnar, com as competências principais se transformando em rigidez, descobriu-se que são necessários investimentos em estímulos culturais externos para ajudar a levar uma CdP ou uma cultura corporativa para diante, evitando os riscos de seu desaparecimento no tempo.

Segundo Etienne Wenger, as comunidades de prática podem agregar valores às organizações de diversas formas:

- *Elas resolvem problemas rapidamente;*
- *Elas transferem as melhores práticas;*
- *Elas desenvolvem habilidades profissionais.*

TERRA (2001) acrescenta outros benefícios, que no caso de nossa instituição são bem pertinentes tendo em vista a necessidade de disseminação de conhecimentos entre servidores localizados em unidades distantes geograficamente da Sede, local de tomada de decisões importantes:

- as CdPs oferecem ambientes de aprendizado confiáveis e a oportunidades de entrar em contato com outros indivíduos com interesses, projetos, desafios e/ou motivações similares;
- possibilitam aprender com especialistas e colegas mantendo-se atualizado na área de atuação pessoal;
- as CdPs aproveitam a necessidade humana de socializar, pertencer e se identificar com um grupo de pessoas;
- ampliam a capacidade de resolução de problemas complexos (capacidade de utilizar a inteligência coletiva da CdP, ao invés de depender do próprio conhecimento);
- melhoram os elos com os colegas de outros locais e organizações;
- permitem que novos funcionários possam identificar mais rapidamente as principais fontes de conhecimento, pessoas importantes, experts e atuais prioridades organizacionais;
- desenvolvem perspectivas mais amplas da organização e do ambiente.

Tendo em vista que a utilização estruturada das CdPs ainda é um fenômeno recente, cautela e atenção serão indispensáveis nesse processo ativo de gestão, a fim de que se mantenham no tempo e gerando os benefícios esperados pelas pessoas e pela organização. Alguns fatores precisam ser observados como proporcionar uma boa integração e diálogo com a estrutura organizacional de onde são liberados os recursos (tempo, dinheiro e infraestrutura) e o apoio institucional “motivador” que são tão necessários para que as CdPs

sejam legitimadas, reconhecidas e se aprimorem e adquiram um grau de maturidade satisfatório.

TERRA (2001) menciona algumas variáveis que precisam ser estimulados pelas organizações, a fim de que haja um desenvolvimento satisfatório das CdPs, conforme lista a seguir:

- fornecer recursos (conteúdos, tempo e dinheiro);
- valorizar a participação e iniciativa individuais;
- criar uma infraestrutura que ajude a facilitar a comunicação entre membros;
- apoiar a criação de novos papéis voltados exclusivamente para a promoção e manutenção destas iniciativas (os chamados “*knowledge brokers*” ou moderadores de conhecimento); e
- dar um caráter estratégico para as CdPs integrando-as aos imperativos e necessidades estratégicas de gestão de conhecimentos estratégicos da organização.

Em artigo publicado conjuntamente por KATO, FIORAVANTE, FLORIANO, FRAGA e CASSIMIRO (2002) sobre o importante papel da organização nos diversos estágios de maturidade de uma comunidade de prática, proposto por Etienne Wenger, podemos observar que em todas essas fases há uma forte preocupação com os resultados efetivos das CdPs, conforme descrição a seguir:

Fase 1 - Potencial: as comunidades começam a existir como pequenas redes imprecisas de pessoas com questões e necessidades similares, daí os indivíduos descobrem objetivos e interesses comuns e começam as discussões para a formação de uma nova comunidade. O papel da organização nessa fase é identificar estes grupos e ajudá-los a se constituírem como uma comunidade de prática, ou a partir da estratégia, estabelecer domínios de conhecimento que são fundamentais para enfrentar problemas críticos do negócio. Nessa fase a presença de um líder é fundamental para direcionar a construção dos valores da comunidade, estimulando a participação, colaboração e troca de conhecimentos.

Em nossa vivência com a criação da ComVID@ aconteceu exatamente assim, já havia um grupo de diretores trocando ideias por telefone antes de lançarmos oficialmente no Portal *Oraculum* a ComVID@ - PJe. A partir do lançamento, bem lentamente foram migrando para o ambiente virtual e começaram as interações de forma bem tímida, ainda sem saber muito bem como seria esta nova experiência. Até que conseguimos uma liderança surgida de forma espontânea que deu uma importante alavancada nas interações e partilha de soluções aos problemas levantados. Nesse momento, foi fundamental a participação de forma indireta da equipe de desenvolvimento do sistema, que nos prestou grande ajuda na validação

das respostas postadas e sugeridas pelos membros que estavam iniciando sua participação naquela comunidade. Nossa preocupação, enquanto unidade coordenadora da comunidade, era garantir que as soluções postadas tivessem uma validação por parte dos desenvolvedores e responsáveis diretos pelo sistema, a fim de não colocar em risco a legitimidade da comunidade por falta de compromisso com a correção das respostas e soluções ali disponibilizadas pelos colegas. Essa validação foi negociada com a equipe de gerenciamento do projeto do novo sistema, de forma a nos encaminhar de forma instantânea através de envio de e-mail a confirmação de validação das respostas dadas pelos servidores usuários.

Vale salientar que havia um canal de comunicação virtual com o suporte técnico do sistema, mas como as dúvidas eram mais de caráter processual de conteúdo jurídico, a ajuda maior vinha dos próprios membros que já haviam conseguido descobrir uma solução satisfatória para determinado problema ainda não solucionado pela equipe de suporte.

Fase 2 – Expansão: as pessoas começam a identificar o valor de se tornarem engajadas nas atividades de aprendizado e a comunidade se torna mais ativa. Nessa fase, a participação das pessoas precisa ser reconhecida pela organização para que elas se sintam motivadas a participar.

No nosso caso, a comunidade demorou uns seis meses para conseguirmos de fato interações mais significativas, nas quais os colegas ajudavam uns aos outros de forma cooperativa; fatores como falta de tempo e número reduzido de entrada de novos processos foram os grandes responsáveis pela baixa participação, sem falar que a divulgação em massa também ainda estava em fase inicial. Tivemos também um problema de falta de liderança – um *expert* que fosse capaz de atrair a confiança e estimular uma maior participação dos servidores. Havia uma juíza conduzindo o lançamento da comunidade, mas por motivos de agenda e compromissos de trabalho não pode dar continuidade como moderadora das discussões o que levou a comunidade a certa estagnação nos seus primeiros meses. Daí concordamos com Etienne Wenger que é necessária a presença de um líder, mediador, facilitador do processo comunicacional da comunidade até que ela crie uma identidade própria e perceba que a presença do moderador pode ser dispensável, pois o grupo já possui um grau de maturidade que sustenta as participações em um nível satisfatório para o grupo.

Fase 3 – Maturidade: a comunidade neste estágio, ganha respaldo e reconhecimento da organização e começa a ter um crescimento sustentável do número de membros. As necessidades de cada membro são cada vez mais diferentes entre si, principalmente na dualidade formada entre novos membros e membros antigos, consequentemente, a comunidade precisará criar um repositório de conhecimento bem

organizado, de modo a facilitar o acesso a discussões passadas, não ocorrendo na duplicidade de informação.

Estamos entrando paulatinamente nesta fase tendo em vista que a comunidade só se tornou mais ativa a partir do final de agosto de 2012 - data da obrigatoriedade de uso do novo sistema por parte dos advogados, portanto, alguns meses bem depois de sua divulgação. A partir de então observamos que novas interações começaram a surgir e os servidores efetivamente estavam participando, perguntando, respondendo, comentando e até sugerindo novos encaminhamentos para a equipe de suporte realizar melhorias no sistema.

Ao administrar o ambiente de aprendizagem dessa comunidade, percebemos uma clara diferença no nível de participação dos servidores desde então, eles estão mais confiantes no potencial da ComVID@ para a solução de problemas que eles encontram no dia a dia, pois as respostas que estão sendo dadas por colegas mais experientes satisfazem suas demandas e dúvidas de forma segura, uma vez que sempre são validadas pelo suporte do Tribunal.

Em outubro de 2012, houve mais uma oportunidade de apresentar as contribuições que poderíamos obter com a implementação do projeto-piloto dessas comunidades para a alta direção do órgão, que mais uma vez se mostrou favorável à sua continuidade, apesar de considerar que a educação a distância ainda precisa avançar muito para que o Diretor do Foro se convença da sua validade e do valor como modalidade de educação corporativa, por achar que o fator avaliação da aprendizagem ainda é muito incipiente e precário. Problema que não temos neste tipo de comunidade, pois o conhecimento adquirido pelos servidores é utilizado de forma imediata, daí o nome comunidade de “prática”.

Fase 4 – Sustentação: é importante manter a comunidade através de ações que deem motivação para os membros continuarem envolvidos, tendo em vista que já não há mais um engajamento tão intenso de seus membros, sendo necessárias a renovação de especialistas e a busca do equilíbrio entre as ideias, os conhecimentos já assimilados e os novos.

Embora ainda estejamos na fase de maturidade, não significa que não nos preocupamos em sua sustentação através da busca de conhecer quais seriam as ações mais adequadas para garantir a continuidade da motivação e a energia dos membros. De fato, este será o nosso próximo desafio, saber como valorizar, reconhecer e estimular a participação daqueles que se dedicam mais e alcançar aqueles que ainda não se sentem motivados o suficiente para compartilhar seus saberes com os demais. Talvez criando um reconhecimento formal vindo da alta direção para aqueles que mais cooperam, uma espécie de prêmio simbólico como uma placa de homenagem, um certificado etc.

Fase 5 – Transformação: o papel da organização nesta fase em que a comunidade não é essencialmente necessária na vida dos membros - é o de preservar a memória da comunidade, através de documentos, discussões e demais registros produzidos ao longo do processo; assim como, oferecer novas oportunidades para a formação de novas comunidades.

Analisando minuciosamente as características de cada fase podemos observar que a manutenção e a sustentabilidade de uma comunidade de prática dependem em muito do esforço intencional e coordenado da organização e do senso de cooperação desenvolvido nos seus membros, tendo em vista que estas comunidades são dinâmicas e se transformam ao longo do tempo. Acrescentamos ainda a necessidade de se criar e de se manter uma política de incentivo, valorização e reconhecimento dos membros que mais cooperam com o aprendizado dos outros colegas. Sem estímulo a participação tende a diminuir, pois falta tempo para aqueles que já possuem uma carga de trabalho bem exaustiva a cada dia, dificultando uma participação voluntária e sem reconhecimento institucional.

WENGER (2002, p.51) definiu sete princípios que devem ser cultivados para a manutenção e o desenvolvimento das comunidades de prática, tendo em vista sua obra ainda não ter sido traduzida para a língua portuguesa, guiamo-nos pela tradução livre e adaptação criteriosa do consultor de empresas Alcebiades Araújo, que pode ser consultado através do endereço <http://www.slideshare.net/alcebiades/comunidades-de-pratica-presentation>, acessado em 10.01.13.

1º. Princípio (*Design for evolution*) – Desenhar a CdP pensando na sua evolução, permitindo que novas pessoas se envolvam e que novos interesses sejam explorados.

2º. Princípio (*Open a dialogue between inside and outside perspectives*) – Manter o diálogo entre a perspectiva interna e externa, encorajando discussões entre as pessoas de dentro e de fora da comunidade sobre os resultados esperados para a CdP.

3º. Princípio (*Invite different levels of participation*) – Convidar para diferentes níveis de participação na CdP. Lembrando que algumas pessoas serão bastante ativas na comunidade, enquanto outras parecerão passivas, por isso devemos aceitar que contribuições e aprendizados ocorrem de maneiras distintas dependendo da pessoa.

4º. Princípio (*Develop both public and private community spaces*) – Desenvolver espaços abertos e fechados para a comunidade. Eventos formais e organizados e espaços públicos comuns de discussão são necessários para ajudar as pessoas a se sentirem parte das CdPs, mas a comunicação um-a-um também é importante para formar relacionamentos.

5º. Princípio (*Focus on value*) – Focar no valor da CdP. O verdadeiro valor da comunidade pode emergir, à medida que ela se desenvolve e amadurece, por isso com o

tempo, o valor gerado pela CdP precisa se tornar mais evidente e medidas concretas precisam ser buscadas e analisadas.

6°. Princípio (*Combine familiarity and excitement*) – Combinar familiaridade e estimulação. Espaços comunitários e atividades comuns ajudam as pessoas a se sentirem confortáveis em participar, mas é importante a introdução de novas ideias para desafiar o pensamento vigente e estimular o interesse para manter as pessoas engajadas.

7°. Princípio (*Create a rhythm for the community*) – Criar um ritmo para a comunidade, através de eventos regulares com uma frequência que evite a sensação de sobrecarga, criando pontos de convergência, a fim de encorajar as pessoas a continuarem participando, ao invés de se distanciarem gradativamente.

Analisados os principais aspectos que devem ser observados e que contribuem com a sustentabilidade e manutenção das comunidades de prática numa organização, podemos prosseguir com o último tópico deste capítulo, mostrando a importância da cooperação para a promoção de uma nova cultura de compartilhamento de saberes e fazeres na Justiça Federal.

3.4 Valor da cooperação no processo de aprendizagem

No aprendizado cooperativo, os aprendizes trabalham com problematizações bem claras e definidas, nas quais os participantes podem cooperar um com o outro, socializando as suas aptidões e desenvolvendo mais habilidades necessárias para a busca de soluções. Bruffee (1999 apud OKADA, 2002)

Segundo SÊGA (2011, p. 7), o fio condutor para se estabelecer a interação na comunicação e nas relações sociais foi o ato de cooperação exercido pelos indivíduos nas diferentes sociedades durante o processo histórico das civilizações. Várias práticas sociais, espontâneas ou impostas por regras estabelecidas, propiciaram aos indivíduos e sociedades o exercício do ato cooperativo.

Infelizmente, na modernidade, o modelo ocidental de desenvolvimento privilegiou a competição em detrimento da cooperação, fato que tem nos levado ao individualismo exacerbado em todas as dimensões da vida, com as consequências sendo sentidas pelos mais vulneráveis. Assim, recuperar o valor da cooperação para produzir novos modelos de desenvolvimento na sociedade capitalista poderia nos tirar desse atraso social e cultural que persiste há tempos trazendo crises em todos os setores.

No campo da Educação, dentre as pouquíssimas obras disponíveis em língua portuguesa que tratam da relevante contribuição da cooperação no processo de aprendizagem

mediado por trocas e interações encontramos uma versão da Teoria da Aprendizagem Cooperativa na obra de FREITAS e FREITAS (2003), uma tradução do inglês do livro dos irmãos norte-americanos Johnson e Johnson, pioneiros nesta área.

A fim de conhecermos o contexto em que surgiu a Teoria da Aprendizagem Cooperativa de Johnson e Johnson é preciso entender inicialmente as raízes que fundamentaram os primórdios desses estudos que já se faziam presentes no tempo dos pedagogos europeus do século XIX (Herbart, Froebel, Pestalozzi), no entanto, sua aplicação mais efetiva se deu com os norte-americanos a partir da segunda metade do século XX.

Vale destacar aqui as ideias iniciais do pedagogo norte-americano John Dewey (1859-1952) que, naquela época, já defendia a importância da partilha no processo de ensino e aprendizagem vivenciado pelos jovens na fase escolar. Para ele, a escola deveria se assemelhar à organização de uma sociedade enquanto instituição voltada para os interesses comuns, e principalmente, que ela fosse mais próxima das questões da vida, evitando ser apenas um local onde se decoram lições distantes do cotidiano dos alunos. Ele dizia: “devemos entender a vida como o espaço real e virtual onde as trocas e demais interações acontecem, seja no ambiente familiar, escolar ou laboral”.

A educação como o processo de reconstrução e reorganização da experiência, pelo qual lhe percebemos mais agudamente o sentido, e com isso nos habilitamos a melhor dirigir o curso de nossas experiências futuras. (...) a educação é fenômeno direto da vida, tão inelutável como a própria vida. (DEWEY, 1978, p.17)

Outra contribuição relevante no panorama da fundamentação teórica da Aprendizagem Cooperativa foi o estudo coordenado por Kurt Lewin e seus discípulos, por volta de 1930, quando realizaram uma investigação sobre a influência do trabalho de grupo com crianças em idade escolar. Ele constatou que “as crianças trabalhando num grupo cooperativo, com um líder democrático mostraram resultados escolares melhores do que crianças integradas em grupos com líderes autocráticos ou sem líderes”. (FREITAS e FREITAS, 2003, p.12)

As influências da Psicologia Social, especialmente, com os estudos sobre dinâmica de grupo, também foram marcantes para a construção dessa abordagem, apesar de que a dinâmica de grupo se interessava mais pelos aspectos emocionais e comportamentais das pessoas que faziam parte de um determinado grupo.

No final do século XX, Morton Deutsch, ex-aluno de Kurt Lewin, empreendeu sua pesquisa de doutoramento com vistas a pesquisar os efeitos da cooperação e da competição nos grupos, cuja conclusão está transcrita a seguir:

Parece evidente (na medida em que os resultados possam ser generalizados) que haverá maior produtividade do grupo ou da organização quando os membros ou subunidades forem mais cooperativos do que competitivos nas suas inter-relações.” DEUSTSCH (1949a, 1949b apud FREITAS e FREITAS, 2003, p.12).

Os nomes dos irmãos Johnson (David e Roger) e de Roberto Slavin são frequentemente citados, entre os norte-americanos, que se destacaram em estudos sobre este tema. Para Slavin, dois grupos foram se destacando na explicação da teoria da aprendizagem cooperativa, - o das *teorias cognitivas* e - o das *teorias motivacionais*.

Os cognitivistas se subdividem em outros dois grupos, o das *teorias desenvolvimentistas* e o das *teorias da elaboração cognitiva*. Destacamos aqui o pensamento dos desenvolvimentistas Piaget e Vygotsky que contribuíram fortemente com ideias que depois foram traduzidas e adaptadas para a área da educação. Para eles, o ambiente exerce influências marcantes sobre o crescimento cognitivo e a construção do conhecimento. Interessante observar que, no pensamento de Vygotsky, com relação ao conceito de “Zona de Desenvolvimento Proximal” (distância entre o nível de desenvolvimento atual e o nível de desenvolvimento potencial) já estava caracterizada a importância do trabalho cooperativo, visto que para ele, “*o desenvolvimento potencial tanto era resultante do trabalho auxiliado por adultos como do trabalho em colaboração com os colegas mais bem preparados*”. Característica que fundamenta o funcionamento de uma comunidade de prática bem sucedida, em que uns aprendem com outros mais experientes em determinado assunto, por exemplo: o sistema PJe.

Por sua vez, os contributos da Teoria da Elaboração Cognitiva enfatizam os benefícios da “construção de novos conhecimentos através da reestruturação do conhecimento que se reteve pela memória”, o que, segundo os defensores dessa teoria, se consegue melhor em grupo, pois este favorece a interiorização de processos e estratégias de resolução de problemas que emergem durante o trabalho de grupo.

A visão oriunda das *teorias motivacionais* se baseia na ideia de que o trabalho a ser desenvolvido pelos estudantes deve ser significativo e respeitar regras estabelecidas pelo grupo, cada um se responsabilizando pelo sucesso ou fracasso do grupo como um todo, assim os alunos são levados a ajudar os seus colegas para se ajudarem a si próprios.

No entanto, apesar destas ideias e de vários argumentos lógicos demonstrando os benefícios da aprendizagem cooperativa; existem muitos autores que continuam a defender que o processo de aprendizagem é um ato individual e que pertence intrinsecamente ao indivíduo. Como superar este embate epistemológico?

A posição assumida nesta pesquisa de caráter empírico se baseia na capacidade de encontrarmos o “caminho do meio” (como dizem os budistas) entre as diversas teorias e pressupostos filosóficos, metodológicos e epistemológicos com vistas à valorização da aprendizagem social, que acreditamos ser a forma por excelência de como o ser humano constrói seu conhecimento. O nosso argumento é em defesa da complementaridade dos aspectos que podem ser observados no fenômeno da aprendizagem enquanto processo, simultaneamente individual e social, com primazia, tendo em vista nossa escolha epistemológica, da concepção sóciointeracionista de Vygotsky que irá nos ajudar a fundamentar o importante papel que a mediação social (interação entre pares) tem na construção do conhecimento dos sujeitos. Pois é a partir das interações sócio culturais (compreendidas enquanto trocas significativas entre indivíduos) que são dadas as condições para a efetivação da aprendizagem dos indivíduos, do grupo ou de uma comunidade.

As abordagens teóricas que auxiliaram na construção e na compreensão dessa teia de conhecimentos foram justamente aquelas derivadas da abordagem interacionista de Vygotsky, ou seja, aquela que considera o processo de aprendizagem como um fenômeno social, em que a cultura (e seus produtos) funciona como um “alargador” das potencialidades humanas, e que, portanto, os processos de aprendizagem são influenciados pelas interações realizadas de forma cooperativa/colaborativa entre os sujeitos envolvidos em um dado processo do mundo real.

Ainda na mesma obra de Vygotsky “*A formação social da mente*”, podemos observar outro trecho que caracteriza a importância da interação para o processo de aprendizagem, lembrando que esse processo não se limita ao aprendizado na infância, mas em todas as fases da vida:

Propomos que um aspecto essencial do aprendizado é o fato de ele criar a zona de desenvolvimento proximal; ou seja, o aprendizado desperta vários processos internos de desenvolvimento, que são capazes de operar somente quando a criança interage com pessoas em seu ambiente e quando em cooperação com seus companheiros. Uma vez internalizados, esses processos tornam-se parte das aquisições do desenvolvimento independente da criança. (COLE, p. 103).

É importante esclarecer ao leitor de outras áreas do conhecimento o conceito elaborado por Vygotsky com relação ao que ele definiu como Zona de Desenvolvimento Proximal, postulado de fundamental importância para as modalidades de educação baseadas na construção colaborativa e/ou cooperativa de conhecimento em determinado domínio ou área do conhecimento:

Ela é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes. (COLE, 2007, p. 97).

Vamos então apresentar as principais ideias de Vygotsky que nortearam a escolha dessa abordagem para ancorar o presente estudo. Segundo REGO (1998), as características tipicamente humanas, na visão de Vygotsky, não estão presentes desde o nascimento do indivíduo, nem são mero resultado das pressões do ambiente, elas resultam da interação dialética do homem e seu meio sócio-cultural.

Uma segunda ideia é a de que as funções psíquicas tipicamente humanas se originam nas relações do indivíduo com seu contexto sócio-cultural. “A cultura é, portanto, parte constitutiva da natureza humana (...)” (REGO, 1998, p.42)

Sua terceira ideia se refere à plasticidade do cérebro, visto como órgão principal da atividade cognitiva, cuja estrutura e modos de funcionamento são modelados ao longo da história da espécie e do desenvolvimento do indivíduo.

Dois outras ideias são igualmente importantes para este estudo, a mediação e o contexto social. A mediação presente em toda atividade humana por meio de instrumentos técnicos e os sistemas de signos - construídos historicamente – que servem de ponte entre os seres humanos e entre eles e o mundo (por exemplo, a linguagem, mídias em geral etc.). E finalmente, o pensamento de que a consciência humana é produto da história social e, portanto, formada a partir do contexto social no qual ocorrem mudanças no desenvolvimento mental do indivíduo.

Em síntese, para Vygotsky citado em REGO (1998, p.61):

(...) o desenvolvimento do sujeito humano se dá a partir das constantes interações com o meio social em que vive, já que as formas psicológicas mais sofisticadas emergem da vida social. Assim, o desenvolvimento do psiquismo humano é sempre mediado pelo outro (outras pessoas do grupo cultural), que indica, delimita e atribui significados à realidade.

Existe uma frase que circula com frequência no meio escolar e acadêmico atribuída a Paulo Freire que resume muito bem o que expomos até aqui: “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”

Quanto à Teoria da Aprendizagem Cooperativa, pesquisas realizadas nos Estados Unidos, no final da década de 90, em escolas que adotaram esta abordagem, apresentam como resultados da aplicação prática de técnicas de aprendizagem cooperativa os seguintes benefícios:

1. melhoria das aprendizagens;
2. melhoria das relações interpessoais;
3. melhoria da autoestima;
4. melhoria das competências no pensamento crítico;
5. maior capacidade em aceitar as perspectivas dos outros;
6. maior motivação intrínseca (estímulo proveniente do trabalho em si e não de fatores externos ou prêmios);
7. maior número de atitudes positivas para com as disciplinas estudadas, com os professores e os colegas;
8. aquisição de competências necessárias para trabalhar em equipe;

Para Freitas e Freitas (2002, p.21), a conclusão a que eles chegaram pode ser expressa na seguinte afirmação:

O conceito de aprendizagem cooperativa é como um grande chapéu-de-chuva que cobre um número bastante vasto de estratégias, servidas por técnicas adequadas, que podem ser utilizadas em vários níveis da escolaridade.

Alguns autores fazem questão da distinção entre cooperação e colaboração. Segundo Freitas e Freitas (2003), a cooperação é uma espécie do gênero colaboração que é, portanto, um termo mais abrangente. A distinção entre os termos pode ser observada abaixo, conforme as definições a seguir:

Colaboração é uma filosofia de interação e estilo de vida pessoal, enquanto cooperação é uma estrutura de interações desenhada com o fim de facilitar o cumprimento de um objetivo ou de um produto final. Panitz (1996 apud Freitas e Freitas, 2003).

Panitz (1996 apud Freitas e Freitas, 2003, p.23) traz alguns elementos que podem facilitar a compreensão do uso diferenciado dos dois termos levando em consideração as raízes e lugares onde estes apareceram:

Aprendizagem cooperativa tem raízes francamente americanas nos escritos filosóficos de John Dewey, dando relevo à natureza social da aprendizagem e ao trabalho em dinâmica de grupos de Kurt Lewin. A aprendizagem colaborativa tem raízes inglesas com base no trabalho de professores ingleses explorando as maneiras de ajudar os alunos a dar respostas às tarefas da escola, fazendo com que tomassem um papel mais activo na sua própria aprendizagem.

Ao longo do desenvolvimento desse texto, adotaremos com frequência o termo “cooperação”, tendo em vista a Teoria da Aprendizagem Cooperativa e a visão da Sociologia sobre cooperação que a considera um dos tipos de processo social através do qual a personalidade individual se desenvolve e se relaciona com a sociedade. Neste sentido, a cooperação é o tipo particular de processo social em que dois ou mais indivíduos ou grupos

atuam em conjunto para a consecução de um objetivo comum. É, portanto, aquele requisito especial e indispensável para a manutenção e continuidade dos grupos e sociedades.

Segundo LAKATOS e MARCONI (2011, p.88) mencionam, a cooperação surge, inevitavelmente, pelo fato de que nenhum indivíduo é autossuficiente, tendo de especializar-se em determinado ramo. São numerosos e complexos os interesses que levam os indivíduos e os grupos à cooperação. Desde a obtenção de algum bem material à própria necessidade estrutural, decorrente da mútua interdependência em virtude das funções especializadas. Podemos dizer que a cooperação é a “solidariedade” social em ação.

No entanto, embora haja uma preferência explícita da autora desse trabalho pelo termo cooperação, não há nenhum problema para a compreensão do leitor considerar os termos - cooperação ou colaboração – como sinônimos, já que este último termo é mais usual na linguagem acadêmica dos pedagogos/educadores, sobretudo aqueles que atuam na educação a distância.

Também no Dicionário da Língua Portuguesa - Aurélio Século XXI, estes termos são utilizados como sinônimos.

Colaborar = prestar colaboração; trabalhar na mesma obra; cooperar.

Cooperar = operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar

De tal forma, quando falarmos em aprendizagem cooperativa estaremos nos referindo a qualquer processo social *lato sensu* de aprendizagem social com o fim de solução de problemas comuns, portanto desvinculada do rigor esquemático da Teoria da Aprendizagem Cooperativa dos estudiosos americanos, citada neste trabalho por questões acadêmicas de se lançar mão de teorias originárias sobre o tema, oferecendo um contexto amplo de abordagens e aplicações que possam ajudar o leitor na assimilação de novos conhecimentos nesta área.

O que é preciso guardar e entender é que para que exista um grupo de aprendizagem cooperativo/colaborativo não é suficiente juntar quatro ou cinco pessoas e propor-lhes uma atividade. Trabalhar em grupo numa perspectiva sociológica e educacional exige que se aprenda a trabalhar cooperativamente respeitando determinadas regras e princípios da comunidade. Para que essa cultura de colaboração se consolide, é importante que existam momentos para se aprender cooperativamente, diz Freitas e Freitas.

Os componentes essenciais da Aprendizagem Cooperativa transcritos abaixo se baseiam na autoria dos irmãos Johnson, David e Roger da Universidade de Minnesota dos Estados Unidos da América. Johnson & Johnson (1999 *apud* Freitas e Freitas, 2003, p.33-34)

1. *Interdependência positiva*: entender este conceito vai ser mais fácil com o uso de uma imagem de um grupo de jogadores de um mesmo time reunidos na comemoração de um gol;
2. *Interação face a face*: a interação promocional face a face existe quando os indivíduos encorajam e facilitam os esforços de cada um para realizar as tarefas de modo a alcançarem os objetivos de cada um para realizar as tarefas de modo a alcançarem os objetivos do grupo;
3. *Responsabilização pessoal pela aprendizagem*: a responsabilidade individual implica que cada elemento seja avaliado e que o grupo saiba que a sua avaliação é resultado dessas avaliações individuais. Isto tem como consequência que sejam os próprios elementos do grupo a procurarem que todos aprendam e realizem bem as suas tarefas.
4. *Uso apropriado de habilidades (skills) interpessoais*: podemos conceituar os *skills* como a capacidade de realização de determinadas tarefas, que envolvem competências pessoais e interpessoais ou sociais próprias do trabalho realizado em grupo. Estas capacidades são consideradas pessoais porque supõem um aprendizado individual. Mas outras capacidades manifestam-se sobretudo na interrelação que se desenvolve em atividade e por isso são chamadas de interpessoais.
5. *Avaliação do processo de trabalho do grupo*: a definição de avaliação do processo de trabalho em grupo serve para investigar o que efetivamente foi favorável e empecilho para o trabalho realizado em equipe com vistas ao seu aprimoramento.

Tendo em vista que a esta pesquisa foi realizada através de análises, observações e interpretações oriundas de uma comunidade virtual e que, portanto, é uma situação de aprendizagem que não utiliza a modalidade presencial “face a face”, algumas características da Teoria da Aprendizagem Cooperativa não poderão ser observadas, mas as demais servirão como princípios norteadores para a implementação de uma cultura educacional de cooperação.

Como já salientado anteriormente é muito importante que o leitor não se prenda aos componentes da teoria de Johnson e Johnson, mas sim ao princípio da cooperação como processo social que facilita o fenômeno da construção do conhecimento e da aprendizagem através do espírito de colaboração, ajuda mútua e responsabilidade individual pela aprendizagem dos outros membros da comunidade.

Segundo Freitas e Freitas,

Ser capaz de partilhar sentimentos, de ouvir sem interromper, esperando pela sua vez de intervir, de mostrar simpatia pelas ideias dos outros, ainda que não concordando com elas, de encorajar quem se mostre desanimado – são qualidades que devem ser desenvolvidas na prática de grupos. (2003, p.31)

Assim, assumir responsabilidade enquanto um comportamento pessoal do indivíduo que aceita assumir uma situação de trabalho que inclui processos colaborativos de aprendizagem e ser responsável por ela, torna-se um atributo indispensável para os membros de uma comunidade de prática exitosa baseada no senso de cooperação tanto na sua dimensão educacional como sociológica.

Peter Senge (2002), já na década de 90 chamava a atenção para a necessidade das empresas se empenharem na formação e aprimoramento de determinadas disciplinas (corpo de teoria e técnica), a fim de promover a criação dos resultados desejados, através da expansão da capacidade de aprendizagem da própria organização. Dentre as cinco disciplinas defendidas por ele em sua abordagem das “Organizações que Aprendem”, daremos destaque à disciplina da “Aprendizagem em Equipe”, por ter uma relação direta com o que chamamos de aprendizagem cooperativa.

Em sua obra *A Quinta Disciplina*, ele defende que nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. “*Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada*” (SENGE, 2002, p.23).

A disciplina da “Aprendizagem em Equipe” enfatiza que a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada.

Senge (2002, p. 43), explica: “*Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma*”.

Senge apresenta três dimensões críticas da aprendizagem em equipe dentro das organizações (2002, p.264),

1. Necessidade de se pensar *reflexivamente* sobre os assuntos complexos. As equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente.
2. Necessidade de *ação inovadora* e coordenada. Cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros.
3. Necessidade do membro experiente (sênior) de desempenhar um papel em outras equipes. Uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

Salienta-se que nesta disciplina o diálogo recebe um destaque especial, posto que é fundamental para os membros desenvolverem e manterem a capacidade de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”, minimizando as resistências e os padrões de defesa.

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. (SENGE, 2002, p. 44)

Desta forma, para atingirmos um grau satisfatório de aprendizagem através da ComVID@, precisaremos inicialmente despertar e sensibilizar os colaboradores da Justiça Federal para desenvolverem atitudes mais cooperativas e incorporarem o sentimento de pertença à comunidade, ou seja, grupo de pessoas comprometidas com um propósito e com os princípios da boa convivência, da reciprocidade, ajuda mútua e responsabilidade pelo aprendizado coletivo, pois sem estes requisitos não há que se falar em comunidade enquanto encontro de sujeitos voltados para a ação comum de aprenderem juntos.

Segundo Palloff e Pratt (1999), autores da obra Comunidades Virtuais de Aprendizagem, algumas dinâmicas para promover o aprendizado colaborativo são fundamentais:

- Formular um objetivo comum para aprendizagem. A projeção de objetivos comuns é um componente fundamental para promover a colaboração. Para isto, o professor pode usar uma variedade de técnicas para conduzir na direção de um objetivo comum;

- Estimular a busca de exemplos da vida real. Problematizações relacionadas com a vida real permitem o envolvimento com um contexto coletivo, facilita também a participação no ambiente através de circunstâncias que a maioria pode vivenciar. Para isto, a estratégia é também elaborar tarefas relacionadas a situações do cotidiano;

- Estimular o questionamento inteligente. Estimular a elaboração de perguntas de modo inteligente significa que o professor não deve dominar o diálogo, e sim, incentivar perguntas que promovam a investigação e conduzam a reflexão. Para isto, o professor deve questionar incentivando que os alunos façam também o mesmo;

- Dividir a responsabilidade pela facilitação. Uma forma de garantir a participação colaborativa é estabelecer tarefas entre os participantes e propor um rodízio. Por exemplo, os participantes podem ser facilitador da discussão, observador do processo, comentarista, líder de equipe, apresentador;

- Estimular a avaliação. Uma outra forma de incentivar a troca é incentivar a avaliação entre os próprios alunos de uma forma construtiva. A capacidade de fazer comentários significativos para os colegas, ajuda o próprio comentarista a refletir sobre o seu próprio trabalho;

- Compartilhar recursos. Esta é uma outra estratégia para que os alunos possam contribuir um com o outro, ampliando a biblioteca, trazendo textos interessantes e outras fontes de referência, divulgando eventos relacionados com o curso, trazendo informações que possam ser significativas para o grupo;

- Estimular a escrita coletiva. A escrita coletiva incentiva a reflexão em conjunto, a construção de um consenso. Para isto, o professor pode propor um *brainstorm* (tempestade de ideias) e também utilizar interfaces propícias para isto como o *whiteboarding* (simulação de escrita coletiva, onde todos podem ver o que cada um está escrevendo).

Dependendo do modelo de comunidade de prática que a organização queira implementar, a partir do diagnóstico das necessidades e contextos específicos, muitas dessas dinâmicas podem se tornar interessantes e de grande contribuição e valor aos processos de aprendizagem organizacional.

4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA NA *COMVID@*

Os pressupostos levantados neste estudo foram definidos com base no potencial comunicacional, interativo e andragógico do recurso didático que denominamos de *ComVID@*, fundamentado no conceito de comunidades de prática, cujo objetivo é fomentar a educação continuada através de um processo de aprendizagem cooperativa em ambiente virtual que proporcione a criação, validação, disseminação e incorporação de conhecimentos técnico-operacionais entre servidores com necessidades de domínio de procedimentos específicos para alavancar o desempenho profissional, de forma rápida e segura.

Vale lembrar que a pesquisadora possui vínculo funcional com a instituição pesquisada e que ingressou por concurso público há 16 anos na Seção Judiciária do Ceará, desempenhando atividades profissionais desde 1996. Desta forma, é servidora pública efetiva do quadro permanente da Justiça Federal no Ceará, tendo sido, por quase sete anos, supervisora da área de capacitação de servidores, na Seção de Treinamento e Desenvolvimento. Atualmente, assessora as ações educacionais de aperfeiçoamento do Núcleo Seccional da Escola de Magistratura Federal no Ceará, voltado para a capacitação de magistrados.

A pesquisadora buscou compatibilizar sua experiência profissional com a área de interesse do mestrado acadêmico em educação focado na aplicação das novas tecnologias digitais aos processos de ensino e aprendizagem, a fim de contribuir para a melhoria dos resultados oriundos dos processos educativos internos que contariam com uma nova ferramenta educacional capaz de mobilizar novos conhecimentos através de uma rede virtual de profissionais da própria Justiça Federal, incluindo servidores de outros estados pertencentes ao TRF 5ª Região.

Por se tratar de uma investigação empírica voltada para uma aplicação no ambiente de trabalho, optou-se pela modalidade metodológica do Estudo de Caso, com sua primeira etapa realizada em abril de 2011 através do levantamento preliminar com entrevistas semiestruturadas junto aos os diretores de varas cíveis lotados na capital, consideradas na instituição pessoas-chave nesse processo de mudança do processo físico para o eletrônico/virtual, a fim de ouvirmos suas sugestões e preferências de temáticas que fossem relevantes e de interesse geral, que posteriormente passaria a constituir objeto do projeto-piloto de implantação da primeira *ComVID@*.

Dessa coleta de informações, ficou evidente pelo número de respostas coincidentes a importância do tema “processo judicial eletrônico-PJe”, tendo em vista que sua

implementação em caráter facultativo já estava em andamento desde dezembro de 2010, e os servidores não tinham ainda conhecimentos suficientes sobre a sua operacionalização e os seus novos procedimentos.

Com a proximidade da obrigatoriedade em agosto de 2012, os servidores são mais pressionados, pois precisam aprender a manusear o sistema de forma rápida para acompanhar a movimentação dos processos já existentes nas varas, e os novos que estavam chegando embora de forma ainda lenta, numa média de trinta processos eletrônicos por mês para cada vara, conforme estatística fornecida pela Secretaria Judiciária do TRF da 5ª Região.

Depois de concluída a fase de elaboração do projeto de implementação da comunidade de prática, passamos à etapa de apreciação e autorização da Alta Direção da instituição, plenamente favorável à contratação de uma empresa de informática para configurar, no ambiente virtual MOODLE, o Portal *Oraculum* que iria hospedar a ComVID@-PJe. A escolha do nome do portal surgiu de um dos significados da palavra oráculo em latim, considerado um espaço existente na antiguidade em que os cidadãos comuns, líderes políticos e nobres buscavam obter respostas para os seus problemas e desafios, lugar reconhecido por onde circulava grande sabedoria, a exemplo do magistral Oráculo de Delfos, na Grécia Antiga, entre os séculos 8 a.C. e 2 a.C.

No entanto, nosso *Oraculum* é bem contemporâneo e acompanha os avanços da tecnologia e do modelo de aprendizagem fundamentado na inteligência coletiva de Pierre Lévy e não mais, no saber de uma única pessoa, como no modelo tradicional de educação baseado na figura central do professor isolado como o único detentor do conhecimento e do aluno como depositário passivo de um grande volume de informações.

Após a fase de testes e configuração do tema (*design* gráfico da comunidade) na plataforma *Moodle*, o portal estava pronto para entrar em funcionamento, a partir da divulgação do projeto-piloto entre os diretores de vara, que até aquele momento, eram os únicos que utilizavam o novo sistema PJe, até porque o número existente de processos nessa fase “facultativa”, ou seja, não obrigatória para os advogados, era muito reduzido.

A escolha do tema PJe para dar início à movimentação da comunidade foi estratégica, pois de acordo com o que aprendemos dos modelos da Gestão por Competências, o domínio do processo judicial eletrônico atende os requisitos exigidos para se configurar uma *competência essencial* da organização, o que quer dizer que a Alta Direção deve empreender todos os esforços para desenvolvê-la já que ela é crítica para a consecução da missão da Justiça Federal. O tema PJe também se integrou aos objetivos do Planejamento Estratégico elaborado pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região válido para toda a Justiça

Federal, tendo em vista sua relevância para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Assim, a ComVID@-PJe foi escolhida como projeto-piloto devido a sua grande importância no atual contexto da instituição e será a unidade de investigação da aplicação dos conceitos e abordagens utilizados como fundamentação teórica desse estudo.

A pesquisa de campo pretendeu analisar, através dos indicadores de desenvolvimento e sustentabilidade da comunidade, adaptados de Eboli (1996), conforme questionário constante no Apêndice A (p.124), de que forma a participação de servidores numa comunidade de prática favorece a construção coletiva e a aquisição de conhecimentos úteis ao desempenho profissional com relação ao novo sistema de processo judicial eletrônico - PJe.

4.1 Estudo de caso

Escolhemos a metodologia de pesquisa denominada Estudo de Caso para nos permitir descrever, compreender e avaliar com maior profundidade o grau de influência/impacto de cada dimensão/indicadores de desenvolvimento e sustentabilidade de uma comunidade sobre a *construção coletiva e a aquisição de conhecimentos* pelos membros (servidores) participantes da Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa-ComVID@, a fim de identificar padrões relativos às percepções dos servidores em face do uso desse recurso como importante promotor da educação continuada na Justiça Federal do Ceará.

Para MARTINS (2008), o estudo de caso é:

Uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalista), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Stake (1994, p. 236) enfatiza que o que caracteriza o estudo de caso não é um método específico, mas um tipo de conhecimento: “*Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado*”. Assim, o fundamental é o conhecimento derivado do caso, ou seja, o que se aprende ao estudar determinado caso. Há duas características marcantes neste tipo de pesquisa, uma é o fato de ela ser mais *concreta*, ou seja, o conhecimento produzindo encontro com a experiência concreta e a segunda está associada ao *contexto*, pois as experiências analisadas estão enraizadas em um determinado contexto ou em uma situação particular que mereça uma análise mais densa.

Tendo em vista que no campo das Ciências Sociais Aplicadas (Educação, Administração, Sociologia, Psicologia) há fenômenos de grande complexidade e de difícil mensuração, acreditamos que uma metodologia de avaliação qualitativa seria mais adequada ao nosso estudo, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização e análise.

No entanto, a fim de subsidiar as análises qualitativas de forma consistente inserimos nos questionários perguntas que trazem uma quantificação das respostas através do uso de escalas numéricas para facilitar a identificação e observação dos fatores/indicadores mais relevantes ao nosso estudo. Podemos assim dizer, que fizemos uma combinação de avaliação quantitativa com a análise qualitativa, no intuito de assegurar maior confiabilidade e validade da pesquisa, a fim de controlar e evitar vieses potenciais que pudessem surgir ao longo do processo.

Quando um Estudo de Caso escolhido é original e revelador, isto é, apresenta um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real, cuja análise-síntese dos achados tem a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas que não tinham sido abordadas por estudos assemelhados, o caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta. (MARTIN, 2008, p.2)

Lembramos que para um estudo de caso ser eficaz, será preciso enunciar detalhadamente a base teórica que sustentou a pesquisa, suas proposições e questões orientadoras da investigação. É indispensável um planejamento do desenvolvimento do caso, contendo as fases de coleta dos dados, das estratégias dos trabalhos de campo e conjunto de questões que refletiram as necessidades da pesquisa, assegurando-se de que mesmo outro pesquisador desde que utilizando os mesmos critérios e ações enumeradas no protocolo, encontraria resultados e evidências semelhantes.

Muitos estudos de casos fracassam ou são considerados deficientes, porque não observam essas etapas e não apresentam indicadores de validade confiáveis, utilizando a investigação para comprovar posições preconcebidas com conclusões cheias de obviedades.

Outra característica importante para que o Estudo de Caso seja eficiente é a observação dos limites claros, das fronteiras delimitadas entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto, incluindo apenas as evidências relevantes ao estudo.

Alguns autores defendem que nesse tipo de metodologia o pesquisador encontre uma teoria que ajude a explicar o caso, e, ao longo do trabalho, busque evidências para testar a teoria proposta para explicá-lo. Sendo aceita, a teoria poderá ser, analiticamente, generalizada para situações (casos) assemelhados (MARTINS, 2008, p.6).

Vale destacar que a unidade específica desse estudo é o processo de aprendizagem que acontece a partir das interações significativas de servidores dentro da ComVID@, ou seja, aquelas que fomentam a aquisição de conhecimentos úteis aos seus membros.

A comunidade criada foi inicialmente aberta na *internet* sem restrições de acesso ao público externo. No entanto, sob a orientação de alguns magistrados preocupados com questões de segurança e sigilo profissional, tivemos que criar duas comunidades independentes – uma para o público interno (servidores e magistrados) e outra para o público externo (advogados, procuradores etc.). Neste estudo, foi analisada apenas a comunidade criada para o público interno, tendo em vista a necessidade de priorizar os participantes da nossa instituição nesse primeiro momento de implantação, e também o pouco interesse manifestado pelos advogados e procuradores com relação ao uso da comunidade.

A comunidade PJe conta com aproximadamente 200 membros, dos quais apenas uns 30 participam ativamente. Dessa forma, definimos como critérios para a nossa amostra de respondentes apenas aqueles servidores que possuíam qualidade nas suas participações e interações. Para Etienne Wenger⁹ sendo uma comunidade de prática *o tamanho não importa*. O importante é que haja identificação dos membros com o domínio e engajamento mútuo suficiente para *produzir valor no processo de aprendizagem*. No nosso caso, apenas 20 pessoas se encaixaram neste perfil de participantes ativos, ou seja, aqueles que apresentaram questionamentos e/ou propuseram soluções e sugestões que efetivamente incorporam novos conhecimentos e, portanto, agregaram valor ao trabalho desempenhado.

Embora tenhamos criado outras comunidades temáticas, para o escopo deste trabalho analisaremos apenas a Comunidade do PJe do público interno.

Como já apresentado nos tópicos relativos à fundamentação teórica, ressaltamos que as perguntas elaboradas no questionário da pesquisa foram divididas em categorias similares aos títulos das Dimensões de Modernidade Organizacional elaboradas por EBOLI (1996), aqui adaptadas e acrescidas de duas novas dimensões – *educacional* e *psicológica* - tendo em vista que esse trabalho trata-se de uma aplicação na área de educação corporativa.

O grupo escolhido para responder aos questionários foi composto de servidores ocupantes de funções gerenciais, tanto da Seção Judiciária do Ceará como das Seccionais de outros estados, com base nos critérios de participação efetiva na comunidade ComVID@ no período de um ano, de janeiro a dezembro de 2012. Participação efetiva significa que o membro contribuiu pelo menos uma vez nos questionamentos, soluções e/ou comentários nos

⁹ *How big can a community of practice become?* Posted by [Team BE](#) on Dec 28, 2011.

fóruns de discussão criados para este fim. O grupo analisado reuniu vinte servidores que atenderam aos critérios de participação ativa na comunidade.

Relação de Respondentes

Respondentes	Cargo/Função	Lotação-Cidade
Respondente 1- R1	Técnico	8ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 2 – R2	Técnico/Diretor	Núcleo Judiciário – SJCE - Fortaleza
Respondente 3 – R3	Analista/Diretora	1ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 4 – R4	Diretora	10ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 5– R5	Diretor	12ª Vara - SJRN – Pau dos Ferros
Respondente 6 – R6	Diretor	18ª Vara – SJCE - Sobral
Respondente 7 – R7	Analista/Ex-Diretora	17ª Vara – SJCE – Juazeiro do Norte
Respondente 8 – R8	Técnico/Oficial de Gabinete	15ª Vara – SJCE - Limoeiro
Respondente 9 – R9	Analista/Oficial de Gabinete	3ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 10 – R10	Técnico/Supervisor-Assistente	NTI – SJCE - Fortaleza
Respondente 11 – R11	Técnico/Supervisor-Assistente	16ª Vara – SJCE – Juazeiro do Norte
Respondente 12- R12	Diretor	3ª Vara – SJAL - Maceió
Respondente 13 – R13	Diretora	7ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 14 - R14	Técnico	5ª Vara – SJRN - Natal
Respondente 15 – R15	Técnico/Diretor	2ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 16 – R16	Técnico/Auxiliar especializado	2ª Vara – SJCE - Fortaleza
Respondente 17 – R17	Técnico/Diretor	5ª Vara – SJRN - Natal
Respondente 18 – R18	Técnico/Agente de Segurança	Central de Mandados – SJCE - Fortaleza
Respondente 19 – R19	Técnica/Diretora	Núcleo Judiciário – SJPE - Recife
Respondente 20 – R20	Técnico	Turma Recursal – SJCE - Fortaleza

4.1.1 Portal Oraculum

Entre março e abril de 2011, a empresa contratada para configurar o Portal *Oraculum* nos entregou uma versão mais segura e estável do Moodle (versão 2.0), tendo em vista que este software já era utilizado como plataforma de educação a distância por muitos órgãos da Justiça Federal em todo o país. Foi inaugurado assim o Portal Oraculum como espaço virtual para hospedar as ComVID@ que funcionariam como recursos didáticos inéditos na instituição e que poderiam ser utilizados tanto para a realização de cursos a distância como para a criação de Comunidades de Prática - tal qual a ComVID@ com a temática sobre o PJe - que foi lançada e apresentada pela primeira vez e oficialmente no dia 18 de maio de 2011 durante uma reunião de Diretores de Varas, com a presença dos diretores lotados no interior.

O Portal *Oraculum* foi pensado como uma solução tecnológica, andragógica e didática para facilitar e agilizar as interações com fins educativos entre os servidores e magistrados, promovendo uma oportunidade constante de aprendizagem, e única para as novas varas recém-instaladas distantes geograficamente da capital cujos servidores possuem grande carências de acesso a cursos e treinamentos.

A dificuldade de oferecer cursos aos servidores lotados no interior ou trazê-los para participarem de cursos na capital, deve-se em grande parte às limitações orçamentárias que impedem o aumento de gastos com pagamentos de honorários de professores nos diversos cursos, passagens aéreas, diárias, indenização de transportes e demais despesas com deslocamentos de servidores para serem treinados presencialmente.

Criamos assim o portal *Oraculum* (ver Imagens 1 e 2) configurado no *software* livre MOODLE (*Modular Object Oriented Distance Learning*) que entrou em funcionamento em maio de 2011. Neste momento, lançamos a primeira comunidade temática sobre o Processo Judicial Eletrônico (PJe), denominada de Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem Cooperativa – Comvid@. Inicialmente, ela era totalmente aberta, ou seja, sem restrição de acesso para se cadastrar e participar das discussões, mas atualmente encontra-se restrita ao uso de servidores e magistrados, por questões de segurança do sistema, (ver Imagem 3).

Este tema foi escolhido de acordo com as sugestões colhidas através de questionários e entrevistas individuais com os diretores de varas, que manifestaram o interesse pelo PJe por ser um sistema recém-implantado na instituição e que pouco se sabia sobre sua operacionalização.

Imagem 1 - Portal *Oraculum* – layout antigo (*lançamento*)Imagem 2 – Portal Oraculum – layout atual (<http://moodle.jfce.jus.br/moodle/>)

Imagem 3 - Comunidade PJe – página inicial

The image shows a screenshot of a web browser displaying the homepage of the PJe (Processo Judicial Eletrônico) community. The browser window title is "Curso: PJe - Justiça Federal - Mozilla Firefox". The address bar shows the URL "moodle.fon.us.br/moodle/course/view.php?id=20&sesskey=42F1D709374".

The page layout includes a top navigation bar with the "Portal Oraculum" logo and the text "Comunidades Virtuais de Interação, Disseminação e Aprendizagem - ComVID@". Below this, there is a breadcrumb trail: "Home Page > Minhas Comunidades > PJe - Justiça Federal".

The main content area is titled "Comunidade Virtual de Interação, Disseminação e Aprendizagem - ComVID@" and features a central banner for "Processo Judicial Eletrônico - PJe" with the text "AGORA O ÚNICO PAPEL DA JUSTIÇA É DIGITAL".

Below the banner, there are several sections:

- APRESENTAÇÃO INICIAL**: Includes links for "Sobre o Portal Oraculum", "Tutorial do Portal - Como utilizar suas ferramentas?", and "Vídeo".
- FÓRUMS E BATE-PAPO**: Lists various forums and discussions, such as "FÓRUM 1: MINHAS DÚVIDAS E DIFICULDADES COM O PJE" and "FÓRUM 2: CONHEÇAS BOAS PRÁTICAS DE OUTRAS SECCIONAIS".
- BIBLIOTECA**: Lists various manuals and documents, including "NOVO Manual do Magistrado - 2012 - por TRF5a" and "Manuals do PJe para Procuradores e Advogados".
- NOTÍCIAS RECENTES**: Lists recent news items, such as "NOTÍCIAS RECENTES sobre o PJe - 2013" and "Rotina PJe".

On the left side, there is a "Navegação" (Navigation) menu with options like "Home Page", "Minha página inicial", "Páginas do site", "Meu perfil", and "Minhas Comunidades". There is also a "Pesquisar nos Fóruns" (Search in Forums) section with a search box and a "Pesquisa Avançada" (Advanced Search) link.

At the bottom of the page, there is a footer with the text "O portal ORACULUM é melhor visualizado nos Navegadores MOZILA FIREFOX e Google Chrome." and a "Home Page" link.

Na comunidade PJe, temos hoje aproximadamente 200 membros cadastrados, incluindo servidores e magistrados de outros estados. Para ampliar a divulgação do Portal nos outros Estados realizamos alguns contatos via telefone com os Diretores de Secretaria e apresentamos suas principais vantagens com relação à sua facilidade de uso e ajuda na troca de conhecimentos e experiências. A adesão ao modelo tem sido fácil, mas a participação efetiva tem sido ainda modesta. Muitos alegam falta de tempo, pois possuem muitas atribuições no dia-a-dia que não lhes permitem colaborar de forma mais efetiva, até porque nesta fase inicial ainda são poucos os processos que chegam às varas, não demandando um volume grande de dúvidas a serem compartilhadas.

As principais atividades configuradas e disponíveis na comunidade são: Tutorial do Portal; Fórum de Apresentação dos Participantes; Fórum de Dúvidas e Dificuldades; Portfólio do Grupo com as dicas e soluções encontradas pelos servidores; Pastas com Material Didático e Cartilhas; Pasta de Notícias e Salas de Bate-papo. No entanto, a mais utilizada é o portfólio do grupo, que funciona como um fórum de discussão com envio de mensagens automáticas para todos que estão cadastrados naquela comunidade.

4.1.2 Comunidade virtual de interação, disseminação e aprendizagem cooperativa – ComVID@

A ComVID@ foi inspirada no funcionamento das comunidades de prática estudadas inicialmente pelo antropólogo Etienne Wenger na década de 90, voltadas para temas de interesse comum e de relevância para o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores da JF-CE, com vistas à construção e disseminação de conhecimentos que tragam contribuições efetivas ao desenvolvimento da atividade-fim da organização.

Uma importante característica desse tipo de comunidade é a abertura de espaço para que cada um possa ser autor do processo de construção e troca de informações e conhecimentos, independente da posição hierárquica e localidade onde estiverem exercendo suas atividades laborais.

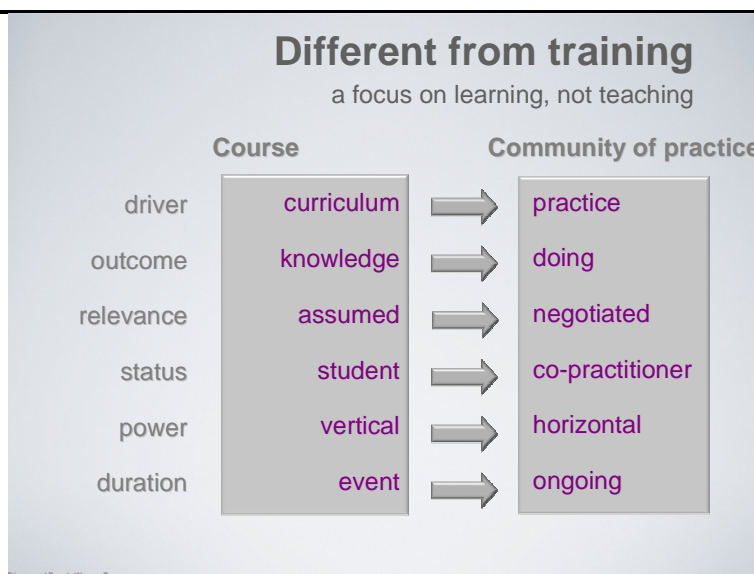
Utiliza-se uma abordagem construtivista baseada no modelo pedagógico centrado nos aprendizes (alunos), no qual o papel do especialista (professor) - enquanto fonte exclusiva de conhecimentos – transforma-se na função de moderador, mediador ou coordenador virtual do processo coletivo de construção do conhecimento, em que cada membro é responsável pelo seu próprio aprendizado e pelo aprendizado do colega a partir de suas contribuições, das

ações de reciprocidade e portanto, da qualidade das interações e senso de cooperação que cada um consegue estabelecer com os demais membros.

Um diferencial existente nestas comunidades virtuais de aprendizagem com relação aos modelos tradicionais de capacitação baseados, exclusivamente, na transmissão unidirecional de conteúdos pelos professores – pode ser verificado na forte presença do uso de ferramentas de comunicação e interação, especialmente os fóruns de discussão que ampliam os níveis de participação ativa dos cursistas, e, principalmente, criam a possibilidade de elaboração coletiva e aprendizagem cooperativa para alcançar o domínio de conhecimentos relevantes às necessidades de cada servidor.

Pretende-se favorecer a superação de desafios impostos à área de Educação Corporativa que disporá de um importante recurso didático complementar ao modelo tradicional com grande potencial de ampliar as atuais ações de capacitação, até então baseadas exclusivamente na participação de servidores em cursos presenciais. Será útil também na redução das distâncias geográficas dos servidores lotados nas diversas varas instaladas no nosso Estado, que passam a demandar maior uso de ferramentas digitais e implantação de processos de educação a distância como solução viável econômica e tecnologicamente, tendo em vista que há disponibilidade de internet em todas as subseções do interior.

No quadro abaixo, apresentado como slide pelo Prof. Etienne Wenger no Workshop Internacional sobre Comunidades de Prática & Saúde, realizado nos dias 17 e 18 de maio de 2012, em Fortaleza, a convite do Ministério da Saúde, podemos observar quais são as principais diferenças entre o modelo tradicional de educação corporativa baseado em cursos e o modelo que ele denomina *comunidade de prática* cujo foco recai sobre a aprendizagem, e não, sobre o ensino.



Na comunidade criada e disponibilizada para a interação dos servidores da Justiça Federal, as características que realmente fazem a diferença por sua importância no processo de aprendizagem são as seguintes: o direcionamento (*driver*) voltado para a prática e não para um currículo fechado; o estado (*status*) de cooperador e não simplesmente aluno passivo; e a duração (*duration*) contínua no tempo, ao invés de iniciativas pontuais que acabam sendo esquecidas em poucas semanas.

Como o domínio da comunidade está relacionado com os procedimentos de um novo programa (sistema) de informática adotado para movimentar os processos judiciais no ambiente virtual (via *internet*), se mostra mais adequado um modelo de capacitação que tenha continuidade, permanentemente aberto para novas discussões e baseado em aplicação prática e não teórica/conceitual, tendo em vista que nessa fase inicial de implantação do sistema PJe são muitas as dúvidas que vão surgindo ao longo da aplicação, cujos treinamentos oficiais realizados e os manuais disponíveis são insuficientes para dar conta da dinâmica das novas situações que se apresentam, com soluções desconhecidas até pela equipe de suporte e de desenvolvimento do sistema, que precisam de um certo tempo para análise e estudo de novas soluções. É bastante difícil num sistema dessa grandeza se prever todas as situações que podem surgir no dia a dia dos seus usuários.

Há outra vantagem de utilizar esse tipo de metodologia colaborativa que está na possibilidade do próprio servidor sugerir melhorias com novas rotinas para o sistema, tendo em vista que o mesmo ainda está em fase de desenvolvimento e permite alterações para o seu aperfeiçoamento. Essa participação das pessoas da base, daqueles que utilizam de fato o sistema é fundamental para o seu aprimoramento e sucesso.

O projeto-piloto intitulado ComVID@ surgiu de um *insight* que possibilitou a combinação de ferramentas dos ambientes virtuais de aprendizagem com uma metodologia que incluísse o princípio da cooperação no processo de aprendizagem viabilizado pela comunidade de prática.

Foram importantes as leituras de determinados livros e artigos científicos, a participação em congressos e *workshosp* internacionais, análise de outros projetos acadêmicos e conversas informais com consultores atuantes nesta área. O resultado foi a criação e o desenvolvimento de uma solução capaz de potencializar e fomentar novos formatos de ações de capacitação, aproveitando as vantagens do modelo da Gestão do Conhecimento no serviço público.

O acrônimo COMVID@ foi formado por mero acaso. A sílaba “Com” vem das iniciais de comunidade, pois acreditamos que “*a comunidade é o veículo através do qual*

ocorre a aprendizagem on-line” (PALLOF e PRATT, 2002, p.53). “V” é a inicial da palavra “virtual”, tendo em vista se tratar de educação a distância via *internet*. A letra “I” inicia a palavra “interação” que é a base e condição vital para este tipo de modalidade de educação em que não há o encontro face a face entre os participantes, predominando a comunicação virtual; a letra “D” vem do termo “disseminação” também uma característica fundamental na gestão do conhecimento por seu papel de difundir para outras pessoas aquilo que foi gerado/produzido pelos membros da comunidade. O símbolo @ assemelha-se à união de duas letras “a” e “c” que nesse contexto são as iniciais da expressão “aprendizagem cooperativa” que representa um forma de aprender que agrega um importante valor ético para a comunidade, tendo em vista o nosso propósito de facilitar a aquisição de conhecimentos através de uma atitude colaborativa por parte dos colegas de trabalho. Assim, o termo “ComVID@” no seu aspecto mais poético-pedagógico se traduz num espaço que convida as pessoas (servidores) para participarem de uma forma diferente de aprendizagem organizacional que se apoia no senso de responsabilidade individual e comprometimento com o aprendizado de seus membros.

Outro aspecto importante da fase de disseminação é a possibilidade que os servidores não cadastrados na comunidade, mas que utilizam o sistema PJe, têm de serem informados do que é produzido de relevante nas discussões realizadas pelos membros, que são repassadas para o e-mail geral da instituição (institucional) constando o resumo das dúvidas e assuntos mais polêmicos e as suas respectivas soluções compartilhadas na comunidade.

Como já foi dito, a ComVID@ utiliza a mesma estrutura didática de um curso a distância, uma vez que todas as atividades disponíveis no ambiente foram configuradas no MOODLE, que é uma plataforma virtual de aprendizagem que serve para gerenciar e disponibilizar cursos on-line.

No entanto, é fundamental esclarecermos que nossas comunidades não funcionam como cursos a distância, embora utilizem as mesmas ferramentas disponíveis nessa modalidade. A distinção que se faz necessária para melhor esclarecimento sobre as características de um e de outra - é que no curso existe obrigatoriamente a função de conteudista que, geralmente, é um professor que planeja e elabora os conteúdos disponibilizados *a priori* num conjunto chamado material didático que será transmitido para os alunos; já nestas comunidades não há esta figura do professor conteudista, pois os conteúdos são construídos *a posteriori* ou, ao longo do percurso pelos próprios membros/servidores, qualquer participante pode incluir novos conteúdos, informações

importantes, procedimentos que considere relevante para outros membros daquela comunidade temática. As dúvidas e as dificuldades encontradas durante a operacionalização do sistema é que vão construindo os conteúdos no tempo e no espaço.

Outra característica importante que distingue “comunidade de prática” do “curso tradicional” é que estas comunidades podem ser permanentes, melhor dizendo, elas não possuem data certa para acabar; já os cursos têm um término definido desde seu início. Devido a esta peculiaridade de continuidade no tempo, as comunidades de prática são bastantes úteis como ferramentas para facilitar e promover a educação continuada tanto para dar prosseguimento às discussões dos participantes de cursos já realizados; assim como servem de eficiente ferramenta para a aquisição de novos conteúdos eminentemente práticos que dizem respeito ao melhor jeito de se fazer determinada tarefa, seja para pessoas mais experientes como para aqueles que se encontram em estágio inicial de domínio de determinadas competências ou estão há pouco tempo desempenhando aquelas atividades.

A ComVID@ é, portanto, um ciberespaço que tem “vida”, apesar da virtualidade das interações, e que, ao mesmo tempo, “convida” continuamente seus colaboradores para participarem de uma construção coletiva e solidária, a fim de transformar gradativamente a arraigada cultura materialista competitiva num modelo mais democrático baseado no princípio da cooperação.

4.2 Análise e apresentação dos resultados

Este tópico apresenta a análise dos resultados realizada após a tabulação dos vinte questionários (vinte respondentes) que constituem a amostra do nosso estudo. Cada questionário contém 29 perguntas que englobam as dimensões de desenvolvimento e sustentabilidade de uma comunidade de prática, conforme formulário disponível no Apêndice A (p.124).

Vale lembrar e esclarecer que a definição de comunidade de prática adotada e adaptada ao formato de uma ComVID@, inserida e situada num contexto específico da instituição, remete-nos à ideia de um recurso educativo capaz de promover um espaço favorável a trocas e interações significativas, envolvendo diversos aspectos importantes presentes numa organização complexa como a Justiça Federal.

Como o nosso interesse inicial era pesquisar de que forma essas comunidades influenciavam e contribuíam, de fato, para a aquisição de novos conhecimentos para os servidores, havia a necessidade de delimitação de quem seriam as pessoas-chave para

responder aos questionários. Assim, escolheram-se aqueles servidores com participação ativa na ComVIDA-PJe e que tivessem manifestado de forma espontânea seu senso de cooperação para com os demais membros, tendo em vista que a participação na comunidade tinha um caráter de voluntarismo e informalidade, não havendo nenhuma obrigatoriedade de sua utilização. O período de observação das interações ocorreu de janeiro a dezembro de 2012.

Mesmo reunindo um quantitativo de quase 200 membros cadastrados, a ComVIDA-PJe teve um número reduzido de participações efetivas ao longo do ano. Consideramos participação efetiva, neste estudo, aquela em que o usuário realiza pelo menos uma das seguintes atividades: postar uma pergunta no fórum, comentar uma resposta ou solução, incluir um comentário pertinente, sugerir uma dica que possa ser aproveitada pelo grupo ou ter postado uma sugestão de melhoria com relação aos procedimentos do PJe.

Vale salientar que, embora o período de análise tenha sido de um ano, de fato as participações ficaram mais frequentes nos últimos seis meses, coincidindo com a publicação da Resolução n. 16, de 25 de abril de 2012, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região que tornou oficialmente obrigatório o uso do novo sistema eletrônico para as ações ordinárias, a partir de 20 de agosto, em Fortaleza.

Para facilitar a compreensão e a visualização dos resultados, optamos pela confecção e disponibilização de uma tabela para cada dimensão analisada e seus respectivos valores quantitativos, incluindo as medidas estatísticas referentes ao *mínimo* (valor mínimo atribuído para cada pergunta), à *moda* (valor mais frequente de um conjunto de valores atribuídos a uma pergunta) e à *média* (valor obtido de um conjunto de respostas numéricas a partir da soma de todos esses valores e dividindo essa soma pelo número total de respostas válidas – excetuando-se as respostas ‘em branco’ e ‘NA – não se aplica’) de cada dimensão analisada utilizando uma escala numérica contínua com valores de 0 a 10, como mostrado a seguir:

Tabela 1 - DIMENSÃO SOCIAL

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 1 e 2	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 1 – P1	5	8	8,4
Pergunta 2 – P2	5	10	8,3
Média Geral			8,4

Tabela 1 – Dimensão Social

A Tabela 1 nos mostra a análise da Dimensão Social realizada pelos membros da ComVID@-PJe, a partir da avaliação dos indicadores como *horizontalização nas participações (P1)* e *o incentivo proporcionado pelos recursos midiáticos com relação à interação das pessoas (P2)*. Obtivemos a média de 8,4, considerada satisfatória com relação à nota de corte que estabelecemos para todas as dimensões no valor mínimo igual a sete.

A Pergunta 3 (subjativa) – Analisa quais fatores motivaram os membros a participar da comunidade, cujas respostas mais frequentes coincidem com as características apontadas pela teoria da Gestão do Conhecimento e com os objetivos principais das Comunidades de Prática:

- necessidade de aprender e adquirir conhecimentos;
- trocar experiências;
- ajudar na disseminação do conhecimento;
- acompanhar as discussões dos praticantes (dúvidas e sugestões);
- construção do conhecimento de forma coletiva;
- facilidade de interação;

A partir das ideias apresentadas no referencial teórico sobre a abordagem da aprendizagem social e comunidades de prática defendidas por WENGER; McDEMOTT; SNYDER (2002), podemos constatar que há coerência e grande pertinência nas respostas mencionadas acima com relação à definição de comunidades de prática, entendidas como sendo um grupo de pessoas envolvidas em um processo de aprendizado coletivo que partilham um interesse, como, por exemplo, um problema que enfrentam regularmente no trabalho e que se juntam para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática/domínio em torno desse assunto específico.

Dessa forma, a análise dos indicadores da *Dimensão Social*, a partir das respostas dos questionários, possibilitou-nos verificar, na prática, aspectos importantes mencionados na teoria das comunidades de prática de forma direta, clara e objetiva.

Tabela 2 - DIMENSÃO POLÍTICA

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 4, 5 e 6	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 4 – P4	5	10	9,5
Pergunta 5 – P5	5	10	9,4
Pergunta 6 – P6	6	10	9,4

Média Geral
9,4

Tabela 2 – Dimensão Política

A Tabela 2 apresenta a análise da *Dimensão Política* realizada pelos membros da ComVID@-PJe, a partir da avaliação dos indicadores como **acesso democrático (P4)**, **liberdade de ação (P5)** e **o estímulo à autonomia e à iniciativa (P6)**. O resultado foi a média 9,4, considerada bastante satisfatória com relação à nota de corte no valor mínimo igual a sete.

Isso indica que, para esses membros, a comunidade não é afetada negativamente por problemas relacionados à dificuldade de acesso e participação democrática, requisitos indispensáveis ao desenvolvimento e sustentabilidade de uma comunidade de aprendizagem, visto que, sem participação não há interação e, sem interação, não há como se construir conhecimento, conforme argumentos defendidos no referencial teórico apontados por TAKEUCHI; NONAKA (2008).

Tabela 3 - DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 7 e 8

	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 7 – P7	8	10	9,2
Pergunta 8 – P8	7	10	8,9
Média Geral			9,0

Tabela 3 – Dimensão Administrativa

A Tabela 3 nos mostra a avaliação da *Dimensão Administrativa* realizada a partir avaliação dos membros da comunidade com relação aos indicadores: **definição de objetivos claros da CdP (P7)** e a **metodologia baseada na cooperação e autoaprendizado (P8)**. Foi alcançada a média 9,0, considerada bem satisfatória, demonstrando que os membros sabem para que serve e como deve funcionar uma comunidade virtual de prática. Consideramos importante esta dimensão, pois, ao mesmo tempo em que ela capta o conhecimento dos membros com relação aos objetivos da comunidade, também serve para sensibilizar os membros da importância da atitude de cooperação para fomentar o autoaprendizado, visto que cada um precisa ser responsável simultaneamente pelo próprio aprendizado e pelo

aprendizado dos demais colegas que integram o mesmo grupo. Lembramos que a “responsabilidade pessoal” é um componente indispensável para a Teoria da Aprendizagem Cooperativa (FREITAS; FREITAS, 2003), abordada anteriormente.

Tabela 4 - DIMENSÃO CULTURAL

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 9,10 e 11	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 9 – P9	5	8	8,0
Pergunta 10 – P10	5	8	8,0
Pergunta 11 – P11	5	8	8,2
Média Geral			8,1

Tabela 4 – Dimensão Cultural

A Tabela 4 apresenta a *Dimensão Cultural* sob o olhar dos membros da ComVID@-PJe, que avaliaram, à luz do clima interno da organização, os seguintes indicadores: **favorecimento à aprendizagem cooperativa (P9), motivação para o compartilhamento de experiências (P10) e o incentivo a comportamentos e atitudes cooperativos nas ações de capacitação (P11).**

Observamos que esta dimensão obteve uma das menores médias – 8,1, o que nos leva à interpretação de que o clima interno não incentiva a cooperação tanto quanto se espera de um ambiente favorável a uma maior participação dos colaboradores no processo de aprendizagem. Isso talvez explique o número ainda reduzido de participações e interações na comunidade, apesar dos quase 200 membros inscritos. Segundo EBOLI; FISHER; MORAES; AMORIM (2010, p. 102), as organizações mais controladoras e autoritárias têm grande dificuldade de criar nas pessoas uma relação de compromisso com seus valores, incluindo aqueles voltados para atitudes de colaboração e participação.

Provavelmente, a existência de uma forte hierarquia na estrutura organizacional e o excesso de formalismo nos procedimentos de trabalho gerem impactos diretos na forma e no funcionamento da cultura interna, dificultando a expressão de atitudes mais cooperativas por parte dos servidores que poderiam ajudar na redução de um clima de isolamento entre as unidades.

Tabela 5 - DIMENSÃO TECNOLÓGICA

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 12,13 e 15			
	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 12– P12	5	10	8,6
Pergunta 13 – P13	5	8	8,0
Pergunta 15 – P15	4	8	7,3
Média Geral			8,0

Tabela 5 – Dimensão Tecnológica

Na Tabela 5, observamos um fator que pode ser crítico para o desenvolvimento da ComVID@ claramente expresso nas respostas à Pergunta 15 – **O design instrucional da comunidade (layout e disposição dos recursos no ambiente virtual) favorece a sua navegação para a obtenção de informações úteis sobre o PJe?** Apesar de 70% (n =14 pessoas) terem se mostrado satisfeitos, acreditamos que esta dimensão pode e deve ser melhorada se quisermos estimular e facilitar a navegação de mais servidores no ambiente de aprendizagem da ComVID@. Além do que, houve nota “mínima” igual a 4,0, valor abaixo da média da escala numérica.

A seguir, podemos verificar, nas transcrições das respostas abertas dos membros constantes no apêndice, o grau de insatisfação de alguns com o design instrucional da comunidade:

- R2 e R14: sugiro maior simplicidade do software;
- R4: Tornar mais fácil o manuseio das ferramentas do sistema. Ser mais autoexplicativo;
- R12: facilidade de responder dentro do próprio e-mail que chega com o questionamento, sem a necessidade de acessar o fórum, através do *login* no Portal disponível na Web.

No entanto, quando olhamos para a média geral da *Dimensão Tecnológica* o resultado pode ser considerado razoável, tendo em vista a obtenção, tanto na “média” como na “moda”, de valores iguais a oito. Com relação aos recursos mais utilizados, o *e-mail*, os fóruns e a biblioteca (manuais) foram os mais visitados. Essas respostas consolidam a importância e a manutenção desses recursos tecnológicos para fomentar a interação e o processo de aprendizagem cooperativa entre os membros da comunidade.

No entanto, para KENSKI (2007, p.111), não basta o uso de novas tecnologias para fazermos a transformação na educação, isso até poderia ser dispensável. O mais

importante é o estímulo para a interação, a troca, a comunicação significativa entre todos os participantes. Mais ainda, “*o mais importante é que essas pessoas estejam reunidas em um determinado espaço com o objetivo maior de aprender juntas*”.

Tabela 6 - DIMENSÃO EDUCACIONAL

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 17,19, 20, 21 e 22			
	Mínimo	Moda	Média
Pergunta 17 – P17	7	10	9,0
Pergunta 19 – P19	1	5	6,2
Pergunta 20 – P20	6	10	8,8
Pergunta 21 – P21	5	10	9,0
Pergunta 22 – P22	1	10	8,4
Média Geral			8,3

Tabela 6 – Dimensão Educacional

Essa dimensão é considerada o ponto-chave do nosso estudo, pois nos mostra de forma bem clara e objetiva a eficácia do recurso educativo denominado ComVID@ (comunidade virtual de interação, disseminação e aprendizagem cooperativa) - criado com o propósito de fomentar o compartilhamento e a aquisição de conhecimentos entre os usuários do novo sistema processual eletrônico – PJe que, atualmente, se caracteriza como a competência essencial da Justiça Federal, responsável pelo aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Justiça à sociedade.

Conforme nos mostra a *Tabela 6 – Dimensão Educacional* – tivemos cinco indicadores objetivamente avaliados pelos servidores numa escala numérica de 0 a 10, com resultados muito positivos para o fomento da aprendizagem e aquisição de conhecimentos úteis, a partir da utilização do conceito de comunidades de prática. Vale salientar, que esta iniciativa é inédita em nossa organização, e que por isso este trabalho se reveste de um caráter inovador enquanto alternativa e complemento eficaz ao modelo tradicional de educação corporativa da Justiça Federal no Ceará. Outra novidade tem sido o uso da plataforma Moodle para viabilizar o funcionamento da ComVID@ no formato de uma comunidade de prática, que se utiliza de recursos semelhantes aos utilizados nos cursos a distância.

Analisando a **P17 (As interações favorecem o processo de aprendizagem?)** obtivemos uma excelente avaliação, uma das melhores entre os indicadores, traduzida pelas seguintes estatísticas: *média* elevada igual a nove, *moda* igual a dez e nota *mínima* superior aos demais indicadores, ou seja, igual a sete. Quando optamos por uma metodologia que pudesse mesclar técnicas quantitativas e qualitativas vislumbrávamos facilitar a etapa da análise e dos resultados da pesquisa de campo, pois muitos trabalhos se tornam pouco interessantes do ponto de vista acadêmico por não conseguirem apresentar uma contribuição efetiva aos estudos e aplicações naquela área do conhecimento.

É esperado num trabalho de mestrado que os fenômenos sejam estudados sob o olhar da complexidade que envolve vários elementos e dimensões de uma dada realidade, a fim de que a construção do conhecimento se dê de forma ampla, consistente e coerente com os requisitos do método científico.

Para BATISTA (2012, p.49),

o processo de aprendizagem organizacional depende da sua capacidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimentos a partir das interações entre servidores, gestores públicos, equipes de trabalho e de toda a organização pública, de maneira coletiva, sistemática e integrada para alcançar os resultados almejados.

Ao analisar as respostas dadas à pergunta aberta **P17.1 (As interações favorecem o processo de aprendizagem? Exemplifique.)**, percebeu-se que, de forma geral, há um núcleo comum que permeia os exemplos, cujas características confirmam os seguintes aspectos positivos das interações:

- soluções de problemas;
- disseminação da boa prática;
- troca de experiências (discussão em grupo e compartilhamento de dúvidas);
- participação dos mentores do sistema;
- construção coletiva de conhecimentos acerca do assunto;
- os mais experientes podem solucionar dúvidas dos novatos;
- perguntas e respostas disponibilizadas para todos por e-mail.

Logo a seguir, há algumas transcrições das respostas da P17 contendo observações relevantes para o processo de aprendizagem baseado nestas interações (ver íntegra das respostas no apêndice):

R7 – *“Diversas questões e dúvidas foram suscitadas e sanadas através dos fóruns. Algumas sugestões sobre alguma temática foram colocadas nos fóruns e pensadas e discutidas a partir de várias ideias”.*

R5 – *“Por se tratar de um sistema novo, em que os usuários não tem conhecimento de todas as ferramentas do sistema, as dúvidas que vão surgindo são discutidas no*

fórum, de modo que as respostas aos questionamentos servem não apenas para aquele que formulou, mas para todos os usuários da comunidade”.

R11 – *“O favorecimento do processo de aprendizagem é muito facilitado, pois com a utilização da sistemática do Pje, podemos nos motivar a buscar o conhecimento cada vez mais necessário às atividades desempenhadas. A interação com outros colegas facilita o compartilhamento de informações e potencializa a horizontalização, diminuindo as barreiras eventualmente existentes nos ambientes de trabalho tradicionais”.*

R19 – *“Ao ser enviado questionamento de um participante, as respostas do grupo servem de aprendizado. Caso não se concorde, levanta-se outras possibilidades o que gera discussões que muito auxiliam na obtenção de novos conhecimentos”.*

R20 – *“É muito comum colegas contribuírem com sua experiência em situações em que outros não conseguem informação para resolver os problemas”.*

As respostas à pergunta P17 e P17.1 demonstram na prática como se dá a conversão do conhecimento no modo “externalização”, explicado anteriormente no quadro da Espiral do Conhecimento de Takeuchi; Nonaka (2008). Na fase de *externalização*, há um processo de articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, que se dá do indivíduo para o grupo. No caso da ComVID@, são as interações dos membros nos fóruns de discussão que transformam o *conhecimento tácito* (existente na mente de um membro) em *conhecimento explícito* que passa a ser incorporado pelo grupo/comunidade. Como exemplo, transcrevemos a seguir trechos de algumas interações significativas realizadas por 4 servidores participantes de nossa pesquisa (R11, R5, R13 e R12), com relação a um mesmo tópico do PJe:

Recurso utilizado: Fórum de Discussão

Nome do Fórum: Portfólio do Grupo: dicas e soluções das varas
Tópico: Processos Novos

por Respondente-11 - sexta, 7 dezembro 2012, 15:18

Olá Colegas de PJe!

Gostaria de saber em relação aos processos novos que são distribuídos pelo próprio advogado.

A minha dúvida é em relação á localização deles. Não sei se estou certo, mas mee parece que quando o advogado coloca que tem tutela antecipada, o processo cai direto na pasta minutar, é isso mesmo? como vocês fazem nas varas que trabalham?

Eu tenho uma dúvida em relação aos relatórios de processos sem movimentação, é possível gerar? Se sim, como faço?

Grato antecipadamente, Respondente11.



Resposta: Processos Novos

por [Respondente5](#) - quarta, 12 dezembro 2012, 10:52

Respondente11, é exatamente isso o que acontece nos processos com pedido de tutela. Ele cai direto na tarefa minutar.

Quanto ao relatório, é possível. Aba RELATÓRIOS E ESTATÍSTICAS -> RELATÓRIOS DE PROCESSO SEM MOVIMENTAÇÃO.



Resposta: Processos Novos
por [Respondente13](#) - quarta, 12 dezembro 2012, 12:42

Oi!

Aqui na 7ª Vara nós fazemos uma triagem na pasta minutar, dividindo em despacho / decisão e às vezes até sentença (285-A). Geralmente, despachamos para ouvir a parte ré sobre a tutela/liminar. Contudo, como existem os casos urgentes e as tarefas são realizadas por servidores distintos (despacho e decisão), fazemos uma pré-análise e arrastamos o processo para a sub-pasta correspondente. Por ocasião da minuta do despacho ou decisão, o servidor competente examina mais uma vez, elabora a minuta e envia para o ato do magistrado.

Qto ao relatório, tenho uma dúvida! rss O relatório de prazos vencidos é confiável, ou seja, real? Identifiquei algumas falhas... Alguém já encontrou falhas nos outros relatórios também??

Abs.



Resposta: Processos Novos
por [Respondente11](#) - quarta, 12 dezembro 2012, 13:18

Respondente13,

Obrigado pelas informações, foram de grande valia.

Em relação aos relatórios, eu nem estou conseguindo gerar, será que estaria sendo inconveniente se lhe pedisse para me enviar um passo a passo, ou então dar uma ligadinha para a 16ª e me ensinar rapidinho.

Agradeço desde já. Abraço.



Resposta: Processos Novos
por [Respondente12](#) - quarta, 12 dezembro 2012, 14:40

[Respondente11](#),

Segue tela para acesso aos relatórios no PJe (Perfil Diretor). Não sei se era isso que vc procurava! ;)

Observe que os relatórios não são iguais ao do TEBAS! Abraço, SJ/AL

Nesses diálogos entre servidores de diferentes unidades e/ou cidades, notamos que acontecem também outros modos de conversão do conhecimento, como a - *combinação* e a - *internalização*. O modo de “combinação” é desencadeado pela rede de interações que após sistematizar o conhecimento manifesto por outros colegas pode aplicá-lo na organização, fazendo surgir um novo conhecimento para todos. Podemos verificar que a *internalização* ou o “aprender fazendo” através da ajuda do colega que mostra como acessar os relatórios na tela do sistema resulta na aquisição dessa informação recebida, que agora se transforma em conhecimento para o servidor que fez a pergunta inicial e incorporou a solução apresentada por outros colegas, de acordo com a explicação teórica contida na Espiral do Conhecimento de Takeuchi; Nonaka (2008).

Com relação à pergunta **P18 (O que poderia facilitar ainda mais sua interação com os demais membros?)**, observamos, nas respostas, um conjunto de fatores impeditivos para o aumento das interações, como aqueles relativos à falta de “tempo” e “de comprometimento do usuário” e também à ausência de “incentivo da instituição” e à dificuldade encontrada por alguns na “operacionalização dos recursos do Moodle”.

Em síntese, as sugestões que seguem, certamente, nortearão futuras ações de melhoria para aperfeiçoar e facilitar o uso da comunidade de prática como um recurso educacional de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem contínua a partir da conscientização da importância dessas interações significativas realizadas no ambiente virtual:

- maior disponibilidade de tempo;
- maior simplicidade do software;
- maior incentivo institucional;
- maior utilização dessa ferramenta pelos membros da comunidade.

Percebe-se que, por trás destes fatores, embora legítimos, pode-se estar diante de desculpas como “baixo comprometimento e falta de senso de responsabilidade dos usuários com o aprendizado dos demais, fruto da ausência e/ou falta de valorização da cooperação como um valor fundamental para essa modalidade de educação corporativa”, conforme podemos constatar nas respostas dadas à pergunta **P19 (Você se sente responsável pela aprendizagem dos membros da comunidade?)**.

A questão **P19** obteve média 6,2, a mais baixa dentre todos os indicadores pesquisados, além de ter a pior nota mínima, 1,0 e a mais baixa moda, 5,0 que representam juntas o grau de “desimportância” dado por quase metade dos usuários ao quesito

“responsabilidade pessoal”, um dos componentes e atitudes fundamentais para se desenvolver um modelo de aprendizagem baseado na construção coletiva de conhecimentos.

Vamos às respostas literalmente transcritas (ver no apêndice a íntegra das respostas):

- R8: No presente momento estou me sentindo é irresponsável, acho que deveria ser mais ativa nas participações.
- R12: Como sou de outra SJ, fico a vontade em eventualmente não procurar a solução para o problema relatado. Normalmente só respondo se já tiver tido o mesmo problema na utilização diária do PJe.
- R13: Não me sinto responsável, mas acho importante a minha participação para somar às colocações e opiniões dos colegas.
- R19: Não tenho participado ativamente, limitando-me à leitura das dúvidas e informações dos participantes.

No entanto, a outra metade das respostas mostrou que alguns servidores já possuem a consciência da importância da cooperação expressa na atitude de *responsabilidade pessoal* no processo de aprendizagem dos membros da comunidade:

- R1: “Na medida em que absorvo conhecimento de outros devo também retribuir socializando o conhecimento adquirido”.
- R3: “Não posso me furtar de participar de um grupo que utiliza as mesmas ferramentas que eu na produção do resultado. Sou responsável juntamente com o grupo do sucesso do sistema na medida em que o utilizo e colaboro com críticas e sugestões na sua melhoria, que deve ser constante”.
- R5 – “Todos os membros são responsáveis pelo aprendizado do grupo de usuários”.
- R7 – “Responsável não definiria bem a espécie de relacionamento com os membros da comunidade. Talvez o sentimento seja de cooperação construtiva”.
- R11 – “A plataforma nos deixa mais livres para expormos nossas opiniões e explicarmos nossas experiências, o servidor passa a se sentir responsável pela aprendizagem a partir do momento em que ele promove as discussões e semeia nos demais colegas o instinto de ajuda e mútuo aprendizado, assim todos que participam se sentem um pouco responsáveis pelo aprendizado gerado”.

Segundo FREITAS; FREITAS (2003, p.33-34), um dos componentes principais da Teoria da Aprendizagem Cooperativa é a *responsabilidade pessoal* pela aprendizagem dos membros do grupo/comunidade, que implica que cada servidor precisa se dedicar para alcançar um resultado geral satisfatório, pois não é aceitável que se olhe apenas para a sua dificuldade individual, mas deve-se prestar atenção e participar do sucesso coletivo que só é possível se os próprios membros do grupo ajudarem para que todos aprendam e realizem bem as suas tarefas.

Passemos agora à análise das perguntas 20 e 21, as mais importantes para a verificação da realização do objetivo deste trabalho e seu êxito como projeto-piloto para

viabilizar a implantação de outras comunidades temáticas para a ampliação e inovação das modalidades existentes atualmente na área de educação corporativa da instituição.

Tomando por base as medidas estatísticas, tivemos um dos melhores resultados dentre todas as dimensões, obtendo, respectivamente, para as perguntas P20 e P21 as *médias* de 8,8 e 9,0, ambas com valor igual a 10,0 para a *moda*. Isso mostra que aproximadamente 90% (n=18 pessoas) dos membros atribuíram notas iguais ou superiores a oito na P20, que concretiza nosso objetivo inicial, ou seja, que este tipo de comunidade de prática favorece de fato *a aquisição de conhecimentos relevantes ao desempenho profissional*. Sem dúvida um resultado bastante favorável à manutenção deste recurso didático como alternativa exitosa para complementar as tradicionais ações de capacitação da organização.

Boa parte da teoria sobre este assunto apresenta como desafio para a área de Educação Corporativa a dificuldade de medir a eficácia das ações de treinamento quanto à **incorporação de conhecimentos nas rotinas de trabalho** – este tem sido o “calcanhar de Aquiles” de muitos estudos realizados por pesquisadores dessa área, portanto, conseguir alcançar este fim sem muitas fórmulas matemáticas mirabolantes é uma contribuição muito importante para o meio acadêmico.

Vejamos, então, a partir da análise da **P21 (Os conhecimentos adquiridos são incorporados ao trabalho?)**, como a análise deste caso pode nos ajudar a conhecer as condições que mais contribuíram para viabilizar a incorporação de conhecimentos práticos por parte dos membros da comunidade (em apêndice as demais respostas):

- R1: *“Incorporei conhecimento sobre ‘intimação de partes’ sem certificação digital”.*

- R6: *“As experiências divididas na comunidade são ‘imediatamente incorporadas’ ao trabalho, uma vez que são utilizadas para manuseio do Sistema do PJe”.*

- R5: *“São incorporados ‘completamente’. O objetivo do grupo é exatamente esse: discutir acerca do sistema PJe para ser utilizado na rotina diária no manejo de processos”.*

- R7: *“Muitos dos temas debatidos foram soluções práticas ‘imediatamente aplicáveis’ ao trabalho. Algumas questões foram de “como fazer” e, ao serem respondidas, permitiram incrementar melhorias no trabalho”.*

- R9: *“As soluções aprendidas são incorporadas em definitivo à rotina de utilização do PJe”.*

- R11: *“Procedimentos como padrão de intimação, notificação e citação que foram por mim perguntados em um fórum de discussões foram implantados de logo no meu ambiente de trabalho, pois o compartilhamento de informações nos proporcionou boas experiências”.*

- R12: *“Por mais que se proporcione treinamentos nos novos sistemas, entendo que o aperfeiçoamento e o refinamento na utilização dos sistemas somente acontece com*

a utilização diária do sistema. O Fórum permite que problemas sejam compartilhados de maneira rápida, proporcionando a identificação mais rápida da solução”.

- R15: *“No PJe, por exemplo, verifica-se se um problema já foi resolvido a contento em outra seção judiciária, adaptando-o à sua realidade”.*

- R16: *“Na resolução de um problema de inclusão de parte passiva, obtive conhecimentos válidos para o serviço nos autos físicos também”.*

- R18: *“A dúvida sanada é aplicada de forma imediata ao trabalho subsequente”.*

Optamos por incluir uma grande parte das respostas para que se tivesse uma noção exata de como a utilização de ferramentas da educação a distância no compartilhamento de experiências e conhecimentos podem ser aproveitadas pelos servidores que lidam com os mesmos processos de trabalho.

Vimos no referencial teórico exposto por TERRA (2001) que, quando uma instituição apoia ou institucionaliza uma CdP de relevância estratégica, formada em torno de um domínio de conhecimento estratégico, promove-se o aprendizado coletivo e a inovação organizacional, pois as conexões significativas levam os indivíduos a níveis de criatividade bem além daqueles que eles alcançariam isolados, visto que o aprendizado é considerado aqui como um ato social, conforme estudos clássicos realizados no século passado pelo pensador Lev Vygotsky (1896-1934).

Tendo em vista que o sistema do processo eletrônico ainda está em fase de desenvolvimento pela empresa responsável, o foco das interações na comunidade recai basicamente na solução de novos problemas que vão aparecendo, ou seja, na forma “como deve ser feito” determinado procedimento, facilitando, portanto a verificação, acompanhamento e constatação da efetiva aplicação de conhecimentos obtidos através das respostas, soluções e dicas de colegas que já haviam passado pela mesma situação de trabalho.

Podemos inferir, partindo desses dados e informações que, nesses casos, caracterizam-se pela contínua necessidade de obtenção de respostas rápidas, a comunidade de prática se mostra como um meio altamente eficaz por proporcionar e manter um espaço permanente de aprendizagem e construção coletiva de conhecimentos úteis à organização.

Com relação a **P22 (A participação de um especialista no assunto aumentaria sua interação na comunidade?)**, tivemos um percentual de 84% (17 pessoas) das respostas dos membros favoráveis à existência de um moderador na comunidade. Fato que comprova as teorias que defendem a participação de um *expert* na temática como condição de sustentabilidade e desenvolvimento das comunidades de prática, principalmente, àquelas que

estão iniciando, como é o nosso caso. Esse tem sido um desafio, mas não um obstáculo ao desenvolvimento de nossa comunidade, tendo em vista que a comunidade se encontra sem esse tipo de moderador praticamente há seis meses. Há um especialista que participa, mas não utiliza o Portal para interagir e publicar informações importantes, encaminhando informações por *e-mail* para o administrador da comunidade que repassa à comunidade, a fim de esclarecer alguma dificuldade dos membros e para validar as respostas antes de serem disseminadas pela instituição.

Desta forma, a falta de um especialista/moderador conduzindo, motivando e criando um ritmo para a comunidade nos leva a pensar que repercute negativamente no seu sucesso, reduzindo o interesse de antigos e novos membros.

O recomendável é, como temos observado através das respostas aos questionários, que a participação, mesmo que esporádica, de um *expert* influencia uma maior participação e interação dos membros, uma vez que a presença de um moderador traz mais motivação, segurança e credibilidade. Lembro que, em nosso modelo, o moderador não possui uma hierarquia ou relação de poder diferente dos demais, sua distinção se dá por sua experiência e suposto saber superior ao demais, tendo em vista fatores como maior tempo e qualidade no nível de experiência e domínio de conhecimentos sobre os assuntos veiculados na comunidade.

Para KATO *et al.* (2002), que discute o papel da organização nos diversos estágios de maturidade de uma comunidade de prática, baseado na abordagem de Etienne Wenger, é fundamental a presença de um líder para “*direcionar a construção dos valores da comunidade, estimulando a participação, colaboração e troca de conhecimentos*”.

Aqui, mais uma vez, a teoria se harmoniza com a prática, tendo em vista as seguintes respostas à P22, que confirmam os aspectos positivos mencionados por KATO (2002), como:

- segurança da informação;
- maior incentivo a participação;
- melhor direcionamento das discussões;
- menos burocracia, aumento na confiabilidade das respostas;
- orientação mais precisa, traria mais objetividade e praticidade.

Antecipamos, e incluímos neste tópico, a última pergunta do questionário **P29 (O que você acha dessa modalidade *on-line* de Educação Corporativa?)**, a fim de se conhecer o grau de aceitação deles com relação a esses novos recursos didáticos. As respostas mais uma vez se mostraram muito favoráveis, conforme transcrições a seguir (ver Apêndice B):

R1 – “Essencial pela facilidade de acesso e dinamicidade no compartilhamento de experiências”.

R3 – “É sem dúvida um caminho sem volta. Entretanto, não se pode utilizar sempre essa modalidade, afinal de contas o contato visual é sempre mais importante, em razão das emoções transmitidas, que não é possível em um ambiente virtual. Digamos que as modalidades presenciais e *on-line* se complementam”.

R4 – “Facilita a aprendizagem desde que haja adesão dos usuários do sistema PJe”.

R5 – “Acho de importância ímpar e que deve ser incentivada para outros assuntos de relevância”.

R6 – “Extremamente interessante e válida, na medida em que, como dito, proporciona a divisão de experiências e a rápida resposta de questões postas em discussão”.

R7 – “Acredito que seja uma modalidade que veio para ficar dada a enorme quantidade de benefícios que pode trazer, caso seja bem trabalhado e conte com o apoio da Alta Administração”.

R10 – “Para nosso país de dimensões continentais, apresenta uma excelente relação custo-benefício”.

R11 – “Acredito que a modalidade *on-line* tornar-se-á uma das ferramentas mais importantes na disseminação do conhecimento. Acredito inclusive que em breve professores, alunos, instrutores vão se comunicar cada vez menos ao vivo. Essa tendência pode ser percebida nos cursos preparatórios, pós-graduações, e até na própria graduação, a presença dos cursos *on-line* tem se disseminado muito rapidamente e a aceitação do público tem sido muito alta”.

R13 - “Muito positiva. Da mesma forma que ajudamos os colegas, somos ajudados diariamente, e isso é muito gratificante”.

R19 – “Ideal, tendo em vista podermos organizar nossos horários e interagir com participantes de outros locais”.

As respostas foram muito objetivas e claras com relação aos benefícios dessa modalidade virtual para a educação corporativa, evidenciando um “caminho sem volta” para o uso das novas tecnologias de comunicação e informação na educação em geral, mas que deve ser trilhado baseando-se num bom diagnóstico, no planejamento estratégico, acompanhamento e avaliação periódica com a participação e *feedbacks* dos membros da comunidade, assim como do auxílio de consultores externos quando necessário.

Segundo Eboli (2004), um pressuposto importante para o sucesso na implementação de uma unidade responsável pela educação corporativa é estabelecer o foco no aprendizado, ou seja, privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual.

Tabela 7 - DIMENSÃO PSICOLÓGICA

(Escala de valores de 0 a 10)

Perguntas 23, 25, 27 e 28

	Mínimo	Moda	Média
P23	5	10	8,0

P25	7	10	9,4
P27	3	10	7,7
P28	5	10	8,3
Média Geral			8,3

Tabela 7 – Dimensão Psicológica

A Dimensão Psicológica nos forneceu uma informação importante com relação ao indicador da **P23 (Você se sente pertencente à comunidade PJe?)**, um elemento chave para as interações e relações que se estabelecem em ambientes virtuais sem a presença física dos colegas que, muitas vezes, nunca se encontraram face a face. Com **média** 8,0 e **moda** 10,0, podemos notar o grau de importância dado ao sentimento de inclusão que, provavelmente, pessoas interagindo em ambientes virtuais necessitam para continuarem ativas, motivadas e com um grau satisfatório de confiança no grupo.

Por meio das questões abertas disponíveis no apêndice, também percebemos outros fatores que poderiam melhorar o sentimento de pertença dos membros, que estão relacionados com a “participação dos outros colegas” e o “incentivo da própria instituição”:

R7 – Maior interatividade entre os membros, relevância da discussão das questões, etc.

R11 – O que mais torna o participante pertencente à Comunidade é a resposta dos usuários, o feedback de suas indagações.

R15 – Mais divulgação e incentivo institucional.

R17 – Em geral, há uma grande quantidade de tarefas a realizar, o que torna o acesso à comunidade pouco frequente. Acompanhamento o que é discutido por e-mail.

Por outro lado, uma interpretação que se pode fazer também é reconhecer que há uma “acomodação” de certos membros, pois se sentem estimulados a participar mais ativamente com a existência de normas baixadas pela organização ou com o apelo de um grande número de pessoas participando, como acontece nas famosas redes sociais.

Essa hipótese pode ser verificada nas respostas à pergunta **P26 (O que tem dificultado sua participação efetiva nesta comunidade?)**, muitas delas camufladas com a desculpa reiterada de “falta de tempo” e de “excesso de tarefas diárias”. Óbvio que são dois argumentos fortes e legítimos no atual e estressante “mundo do trabalho”, que paulatinamente vai minando a automotivação e bloqueando o senso de cooperação, proveniente de um sistema econômico-social altamente competitivo que não nos permite parar alguns minutos para compartilharmos e sermos mais solidários com colegas menos experientes. Muitos

podem se perguntar se a instituição não vai lhes dar nada em troca, se não haverá algum ganho a mais por ser solidário e por que deveriam agir assim?

Outras dificuldades apontadas pelos membros da amostra:

- Baixa participação dos colegas;
- Multiplicidade de atribuições (quatro respostas);
- Falta de tempo (dez respostas);
- Certo desestímulo decorrente da pouca utilização do fórum pelos demais usuários.

No entanto, quando perguntados sobre a **motivação para continuar contribuindo neste projeto coletivo – P28**, a maioria (média 8,3) afirmou continuar participando, tendo em vista as seguintes vantagens trazidas pela comunidade (ver Apêndice B):

R3 – “Porque acho que está funcionando!!! Simples assim”.

R4 – “Porque possibilita a troca de experiências entre os usuários do sistema”.

R5 – “Porque a comunidade é extremamente necessária para a difusão do conhecimento sobre o sistema em estudo”.

R6 – “Principalmente porque a obrigatoriedade do sistema está próxima e há muito ainda que se aprender com seu manuseio. Certamente, nos depararemos com muitas situações inesperadas e é sempre bom contar com o apoio de outros para sua solução”.

R7 – “Porque gosto da temática e acredito na ferramenta como auxiliar do processo de construção do conhecimento individual e coletivo. Gosto de colaborar e de interagir com os colegas”.

R10 – “Pela relevante contribuição desta ferramenta”.

R11 – “A implantação do Sistema PJe na JFCE nos deixa cada vez mais motivados a aprender mais e mais sobre o sistema e suas funcionalidades”.

R12 – “Acho que por melhor que o servidor seja no desempenho de sua função, sempre pode aprender um pouco mais”.

R13 – “Nós precisamos dos colegas e de suas experiências para seguirmos pelo melhor caminho. Copiar o que deu certo ou o que está dando certo é uma virtude. Aprendo bastante com as experiências e dúvidas dos colegas e pretendo, cada vez mais, interagir e contribuir para que esse projeto seja utilizado por todos os servidores”.

R16 – “Acredito ser uma ferramenta útil e necessária”.

R17 – “O retorno poderia ser maior, mas isso depende de uma participação mais ampla”.

R18 – “Sempre que possível, procuro interagir, aprendendo e ensinando”.

R19 – “Porque me identifico com este tipo de projeto, mas infelizmente não estou conseguindo interagir efetivamente”.

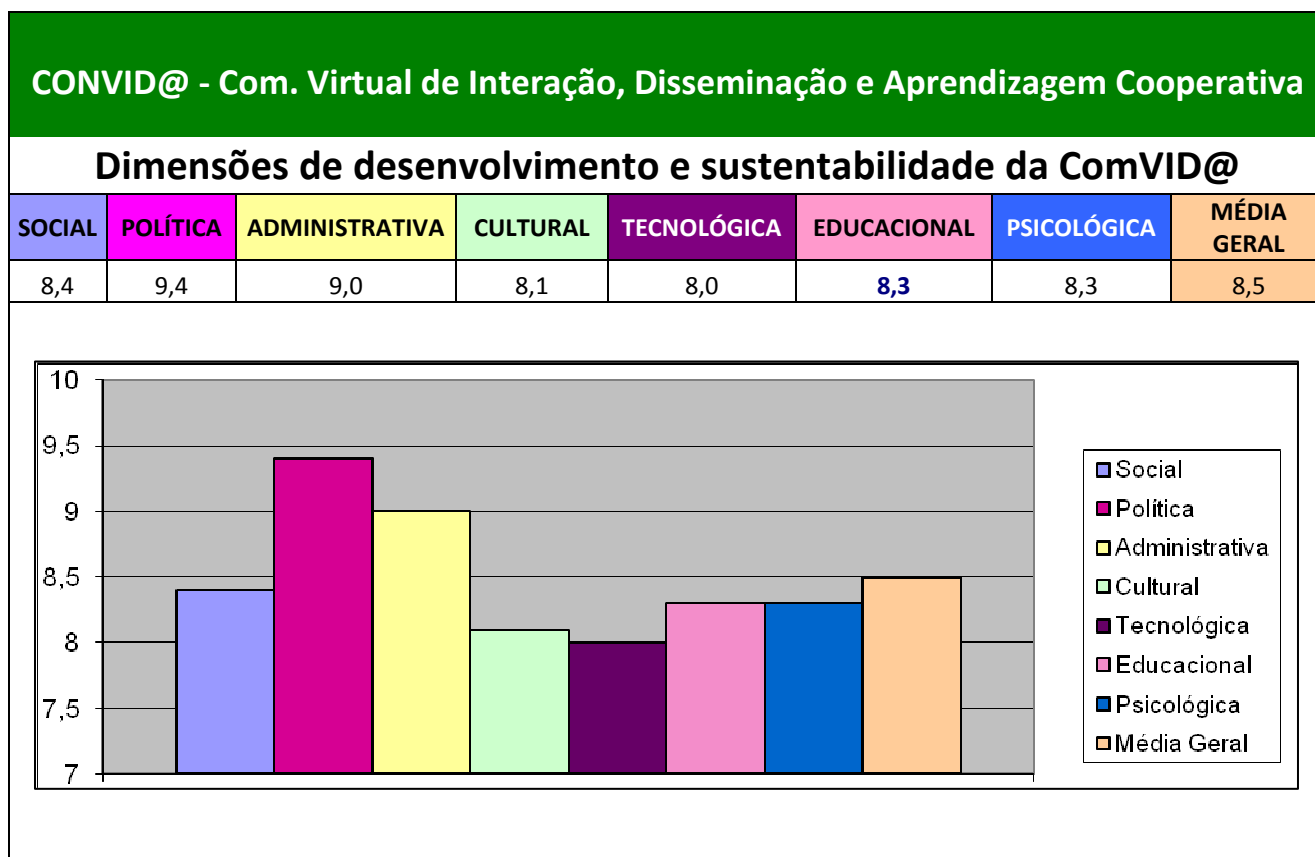
É curioso observar que poucas pessoas (vinte respondentes), dentre os membros cadastrados na comunidade (quase 200 pessoas), que manifestaram uma ética da cooperação ou uma motivação intrínseca própria de quem tem a vontade espontânea de colaborar pelo simples fato de que isso é bom, justo e belo. Será que o quantitativo de vinte pessoas pode nos sugerir que a solidariedade é uma atitude “ameaçada de extinção” pelo nosso modelo

econômico desenvolvimentista baseado cada vez mais na competição e no individualismo exacerbado?

No entanto, mesmo com uma quantidade reduzida de servidores como participantes ativos da comunidade de prática do PJe, podemos dizer que os beneficiários desse modelo são muitos, tendo em vista que o conteúdo e o conhecimento produzido por este pequeno grupo é disseminado e multiplicado por toda a comunidade através dos *e-mails* enviados com os registros das discussões nos fóruns, disponíveis continuamente no portal para quem quiser consultá-los.

No gráfico de colunas abaixo – Quadro 7, estão representadas todas as dimensões e suas respectivas médias gerais dos indicadores que nos mostram de forma clara o resultado da avaliação quantitativa fornecida pelos servidores e sua influência no desempenho geral da ComVID@-PJe.

Quadro 7 – Gráfico das dimensões de desenvolvimento e sustentabilidade da ComVID@.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas teorias e nas ideias abordadas neste estudo e na possibilidade de verificação de suas aplicações através das evidências encontradas na pesquisa de campo da ComVID@-PJe, observamos que as comunidades de prática podem trazer um avanço para educação corporativa especialmente nas ações de formação continuada baseadas na construção cooperativa de conhecimentos e no fomento da aprendizagem organizacional, a partir das trocas de experiências e interações significativas entre servidores usuários do novo sistema de processo judicial eletrônico-PJe.

A análise da ComVID@-PJe, enquanto recurso didático complementar às ações formais de educação corporativa, revelou resultados satisfatórios no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e à criação de soluções inovadoras em diversas situações de trabalho, mostrando detalhadamente os fatores envolvidos no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma comunidade de prática, apontando as dimensões: *cultural, tecnológica, educacional e psicológica* como pontos-chave que as organizações devem cuidar e priorizar na fase de implantação da CdP para obtenção de resultados a curto prazo.

Acreditamos que as tecnologias de informação e comunicação - TIC existentes atualmente são instrumentos valiosos no aperfeiçoamento de novos modelos de educação e de formas de aprendizagem organizacional que expandem a capacidade reflexiva, colaborativa, criativa, comunicativa, interativa, possibilitando níveis diferentes de aquisição de conhecimentos que podem aprimorar os processos de trabalho e tornar as pessoas mais motivadas com seus projetos e resultados profissionais proporcionados por essas ferramentas.

Deve-se buscar novas tecnologias que fomentem a aquisição de conhecimentos e a criação de soluções inovadoras que beneficiem toda a instituição. Os propósitos dos projetos de aquisição de novos *softwares* e *hardwares* de informática devem estar integrados e alinhados com um plano de melhorias que sejam perceptíveis pelos usuários/sociedade, aproveitando uma gama de *softwares* livres disponíveis para uso imediato.

No entanto, é necessário que os gestores das instituições tenham a atenção voltada para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que promovam ações para estimular o senso de cooperação, a responsabilidade pessoal e a ajuda mútua no processo ensino-aprendizagem, valorizando sempre que possível as atitudes de compartilhamento e reconhecendo os esforços dos colaboradores que mais se destacam nessas práticas coletivas.

Os programas de capacitação elaborados pelas organizações devem se pautar por iniciativas e ações andragógicas que estimulem sempre que possível a inteligência coletiva e a

aprendizagem na ação, incluindo metodologias colaborativas que propiciem momentos para a aquisição, a prática e a fixação continuada de novos conhecimentos. Cada um deve se sentir responsável pelo sucesso da aprendizagem dos demais e ajudar no processo de crescimento do grupo como uma unidade dinâmica de produção de conhecimentos relevantes.

Aprendemos, também, que a abordagem da Gestão do Conhecimento pode ser uma grande aliada dos gestores no mapeamento, construção, disseminação e aplicação de melhores práticas de gestão de pessoas alinhadas à consecução da missão institucional. Saber que o conhecimento isolado retido na mente de um pequeno grupo de servidores *experts* atrasa o processo de crescimento e de desempenho global das organizações públicas, por isso cooperar é uma atitude voluntária cada vez mais necessária e recomendada.

Vale salientar que podemos contar atualmente com modelos de Gestão do Conhecimento criados especificamente para a aplicação na administração pública cujos benefícios promovem retorno de investimento com melhor relação custo-benefício; agilidade na aprendizagem organizacional; lideranças mais comunicativas; desenvolvimento de pessoas mais motivadas e com maior habilidade nas relações interpessoais; capacitação voltada para a conscientização de atitudes e valores éticos e melhoria na integração entre servidores distantes geograficamente. Lembrando que a comunidade de prática é, atualmente, uma das formas possíveis de se alcançar estes benefícios de maneira simples e com custos bastante reduzidos.

Para tanto, deve-se disponibilizar e incentivar o uso de recursos de tecnologia educacional de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem tranquilamente a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizagem contínua, fortalecendo a cultura da cooperação dentro e fora da organização.

Esperamos que este modesto trabalho possa, na sua simplicidade e potencialidade, contribuir para novos estudos e aplicações na área de educação corporativa a distância com foco na aprendizagem ativa através das comunidades de prática, baseadas em processos contínuos de intercâmbio de conhecimentos que vão além dos conteúdos estáticos e da duração pré-determinada própria dos cursos tradicionais baseados em transmissão unilateral de informações por parte dos instrutores, seja na modalidade presencial ou virtual.

Que os conhecimentos e saberes produzidos pelos membros desta comunidade possam ajudar a criar um grande repositório e uma base útil de informações que reúnam todos os documentos e arquivos importantes para a formação de uma memória viva da implantação do Processo Judicial Eletrônico como um projeto revolucionário do Poder Judiciário para

realizar melhorias efetivas na qualidade e na eficiência dos seus serviços prestados à população, tão merecedora de nossa dedicação profissional.

Na Era do Conhecimento, o ser humano passa a ser visto como primordial no processo, por ser, em última instância, a fonte do conhecimento. Daí a importância de se desenvolver políticas de valorização das pessoas que são o maior 'tesouro' de qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois sem incentivo e reconhecimento vai diminuindo gradativamente a motivação extrínseca necessária para ampliar continuamente os esforços pessoais na obtenção de melhores resultados profissionais e na elevação do desempenho organizacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação, ambientes virtuais e interatividade**. In: SILVA, Marco (Org.). **Educação on-line: teorias, práticas, legislação e formação corporativa**. São Paulo: Loyola, 2003.

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**. Brasília: Ipea, 2012.

BAUMAN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BORGES-ANDRADE, J., ABBAD, G. S. e MOURÃO, L. (et al.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUBER, Martin. **Do diálogo e do dialógico**. Tradução: Marta Ekstein de Souza Queiroz e Regina Weinberg. São Paulo: Perspectiva, 2007.

_____. **Sobre Comunidade**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Volume 1 – Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAVES, Eduardo. **Tendências pedagógicas e a educação a distância**. In: Tutoria On-line. Rede EAD SENAC, 2009. CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **O que é o CNJ**. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8850&Itemid=1052> Acesso em: 03 jun. 2010.

COELHO NETO, J.R. **Princípios da Duração razoável do processo e gestão do poder judiciário: administração judiciária e a concretização de direitos fundamentais**. Revista ESMAFE, v.1, n.19, p.177-232. Recife, 2009.

COLE, Michel (org.) et al. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. L. S. Vigotski. Tradução: José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. 7ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DEWEY, John. **Vida e Educação: tradução e estudo preliminar por Anísio S. Teixeira**. 10 ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. In: CARBONE; BRANDÃO; LEITE;

VILHENA. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p.43.

_____; COMINI, G.M. **Competência como base para a gestão estratégica de pessoas**. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Organizadores Marisa Eboli *et al*). São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

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

_____; FISCHER, A. L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Organizadores Marisa Eboli *et al*. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCO, A.; POGREBINSCHI, T.(Org.). **Democracia cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, L.V. & FREITAS, C.V. **Aprendizagem Cooperativa**. Porto: Asa Edições, 2003.

GROOP, Beatrice Maria Carola, TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Comunidade de Prática: gestão de conhecimento nas empresas**. 2 ed. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2007.

KATO, David; FIORAVANTE, F.; FLORIANO, P.; FRAGA, R. e CASSIMIRO, W. **O papel da organização nos diferentes estágios da Comunidade de Prática**. Biblioteca TerraFórum, 2002, disponível em www.terraforum.com.br, acesso em 10.set.2011.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas: Papirus, 2003.

_____. **Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papirus, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCON, M.A. **Sociologia Geral**. 7 ed., 11ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

LEME, R. (org.) **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEMOS, A. LÈVY, P. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia**. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, P. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 2011.

LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Manuel M.(Org.). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Edições Loyola. 2 ed., 2006.

MIRANDA, M. G; RESENDE, A. C. A. **Sobre a pesquisa-ação na educação e as armadilhas do praticismo**. In Revista Brasileira de Educação. V.11, n.33, set/dez. 2006.

MOORE, M. **Theory of transactional distance**. In: HARRY, K.; JOHN, M.; KEEGAN, D. (Orgs.). **Distance Education**: new perspectives. London: Routledge, 1993.

MORIN, E. **A Cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

OKADA, Alexandra L. P. **Desafio para EAD**: como fazer emergir a colaboração e cooperação em ambientes virtuais de aprendizagem? Artigo disponível no endereço <http://people.kmi.open.ac.uk/ale/chapters/c04loyola2004.pdf>, acesso em 29 de abril de 2012.

OKADA, Alexandra L. P. **A Construção Coletiva do Conhecimento como Redes de Significados em Ambientes Virtuais de Aprendizagem**. 2000-2001. Dissertação de Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Pulo, São Paulo, ano de obtenção: 2002.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L.(Org.). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento**: aproximações. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, B. V. **Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação**. Sociologias, Porto Alegre, ano 7, n. 13, jan/jun 2005, p.82-109. Disponível em: www.boaventuradesousasantos.pt/pages/pt/artigos-em-revista-cientificas.php. Acesso: 15.02.13.

SANTOS, J. R. A. **Construindo a melhoria do Judiciário brasileiro através da educação a distância**. 2002. Disponível em: <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=3abed&infoid=177&sid=104> Publicado em: 11 set. 2002. Acesso em: 1º ago. 2008.

SÊGA, Christina Pedrazza. **Sociedade e interação**: um estudo das diferentes formas de interagir. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SILVA, Maurício. **A ENFAM e a educação a distância**: as tecnologias interativas e a educação a distância, 2008. Disponível em:

<http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1041>. Acesso em: 30 maio 2010.

SLAVIN, Robert E. **Cooperative Learning**: theory, research and practice. 2 ed. Massachusetts: Allin and Bacon, 1995.

STAKE, E. E. **Case Studies**. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (edit.) **Handbook of Qualitative Research**. SAGE Publications, 1994.

REGO, Teresa Cristina. **Vygotsky**: perspectiva histórico-cultural da educação. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Biblioteca Terra Fórum consultoria. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 4 setembro 2011.
http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf, acesso em 30/08/2011. TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Disponível em: http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf, 2001. Acesso em: 9 dez. 2012.

TERRA, J.C.C. & GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Elsevier, 2002.

TORI, R. **Educação sem distância**: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem. São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2010.

Resolução nº 102 do Conselho da Justiça Federal (CJF), de 14 de abril de 2010, que dispõe sobre a localização das varas federais criadas pela Lei n. 12.011, de 4 de agosto de 2009, e dá outras providências - Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disponível em <http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>, acessado em 20/06/2011.

WENGER, Etienne; McDERMOTT, Richard & SNYDER, WILLIAM M. **Cultivating Communities of Practice**. Boston, Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, ETIENNE. **Communities of practice**: a brief introduction. Disponível em: <<http://www.ewenger.com/theory/>>. Acesso em: 03/01/2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Apostila do Módulo 1 do Curso “Tutoria on line”, promovido pelo Senac de Fortaleza em 2009.

CARTILHA PJe - CNJ: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/sistemas/processo-judicial-eletronico-pje/543-rodape/acoes-e-programas/modernizacao-do-judiciario/pagina-pje>. Acesso em 11/08/2011.

7 APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

**COMUNIDADES VIRTUAIS DE INTERAÇÃO,
 DISSEMINAÇÃO E APRENDIZAGEM COOPERATIVA – COMVID@**

Caros membros da comunidade PJe,

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar de que forma a participação numa Comunidade de Prática favorece a construção coletiva e a aquisição de conhecimentos úteis ao desempenho profissional a partir do uso de recursos midiáticos – *fóruns de discussão, e-mails, salas de bate-papo, portfólios de grupo* etc. – disponíveis no portal *Oraculum*, na comunidade do **Processo Judicial Eletrônico – PJe**, a fim de contribuir efetivamente para o processo de aprendizagem cooperativa entre os servidores-usuários do novo sistema que passa a ser obrigatório a partir de 4 de junho nas capitais sob jurisdição do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

SEÇÃO A: PERFIL DO(A) RESPONDENTE

Órgão: _____ Tempo de Serviço neste órgão: _____

Cargo: _____ Lotação: _____

Função: _____ Sexo: _____ Data de nascimento: ____ / ____ / 19____

Escolaridade: _____ Curso de graduação: _____

Obs. Não haverá identificação do respondente.

SEÇÃO B:

DIMENSÕES QUE INTERFEREM NA CONSTRUÇÃO COLETIVA E AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS NA COMVID@

Atribua valores de 0 a 10 nas respostas das perguntas abaixo, onde 0 equivale à pontuação mínima, 5 a pontuação média e 10 equivale à pontuação máxima. Caso não se sinta apto(a) a responder, escreva NA (Não Se Aplica).

0 **5** **10**
 Mínima Média Máxima

DIMENSÃO SOCIAL

1. Os recursos midiáticos (fóruns, e-mails, bate-papo etc) da ComVID@ favorecem a horizontalização (diminuição das barreiras hierárquicas) nas participações? ()
2. Os recursos midiáticos incentivam a interação das pessoas na elaboração de conhecimentos? ()
3. O que o motivou a participar desta comunidade? _____

DIMENSÃO POLÍTICA

4. O acesso à comunidade é democrático (sem restrições)? ()
5. É permitido que os membros participem e ajam livremente? ()
6. A autonomia e a iniciativa são estimuladas (por exemplo, sugerindo melhorias ao PJe)? ()

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

7. Há uma definição clara dos objetivos dessa comunidade de prática? ()
8. Sua metodologia baseada na cooperação estimula o auto-aprendizado? ()

DIMENSÃO CULTURAL

O clima interno da organização...

9. ... favorece a aprendizagem cooperativa (ajuda mútua)? ()
10. ... motiva o compartilhamento de experiências entre os servidores-usuários? ()
11. incentiva comportamentos e atitudes cooperativas nas ações de capacitação? ()

DIMENSÃO TECNOLÓGICA

12. O seu domínio de informática favorece a utilização satisfatória das potencialidades dos recursos midiáticos da ComVID@? ()
13. Os recursos midiáticos da ComVID@ favorecem a interação social? ()
14. Que recurso você mais utiliza para interagir?
15. O design instrucional da comunidade (layout e disposição dos recursos no ambiente virtual) favorece a sua navegação para a obtenção de informações úteis sobre o PJe? ()
16. Qual recurso você considera o mais importante? _____

DIMENSÃO EDUCACIONAL

17. As interações favorecem o processo de aprendizagem? () Exemplifique: _____

18. O que poderia facilitar ainda mais sua interação com os demais membros? _____

19. Você se sente responsável pela aprendizagem dos membros da comunidade? () Justifique: _____

20. Favorece-se a aquisição de conhecimentos relevantes ao seu desempenho profissional? ()

21. Os conhecimentos adquiridos são incorporados ao trabalho? () Exemplifique: _____

22. A participação de um(a) Especialista experiente no assunto aumentaria sua interação na comunidade? () Por quê? _____

DIMENSÃO PSICOLÓGICA

23. Você se sente pertencente à Comunidade PJe? ()

24. O que poderia melhorar seu sentimento de pertença à Comunidade PJe? _____

25. A modalidade virtual facilita sua comunicação com os colegas distantes geograficamente? ()

26. O que tem dificultado sua participação efetiva nesta comunidade? _____

27. A comunicação neste ambiente virtual melhora as relações interpessoais do grupo? ()

Justifique: _____

28. Você se sente motivado(a) a continuar contribuindo neste projeto coletivo? () Por quê? _____

29. O que você acha dessa modalidade *on line* de Educação Corporativa?

Sua participação ajuda a aprimorar o processo de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal na 5ª Região.

Muito Grata!

Data do preenchimento ____/____/2012.