



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

Em busca do conhecimento construído: princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

Paulo André Benz

Recife, abril de 2009

Paulo André Benz

Em busca do conhecimento construído: princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, em março de 2009, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, sob a orientação do Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú.**

Recife, 2009.

Benz, Paulo André

Em busca do conhecimento construído : princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região / Paulo André Benz. - Recife : O Autor, 2009.

162 folhas : quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública.  
3. Cultura organizacional. 4. Poder Judiciário. I.  
Título.

658.3

CDU (1997)

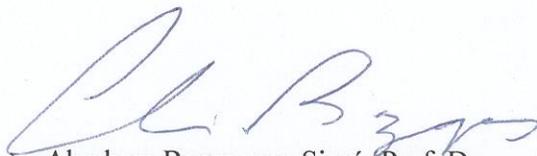
UFPE

658.4

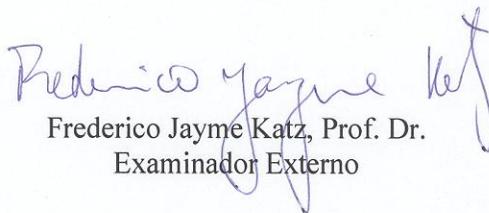
CDD (22.ed.)

CSA2009 - 054

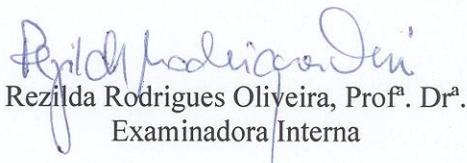
Dissertação de Mestrado apresentada por Paulo André Benz ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Em busca do conhecimento construído: princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região”**, orientado pelo Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú e aprovado pela Banca Examinadora formada pelos professores (as) doutores (as):



Abraham Benzaquen Sicsú, Prof. Dr.  
Presidente

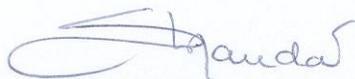


Frederico Jayme Katz, Prof. Dr.  
Examinador Externo



Rezilda Rodrigues Oliveira, Profª. Drª.  
Examinadora Interna

Recife, 22 de abril de 2009.



Sylvana Maria Brandão de Aguiar, Profª. Drª.  
Coordenadora do Mestrado

“Uma única observação pode invalidar uma afirmação originada pela existência de milhões de cisnes brancos. Tudo que se precisa é de um único pássaro negro (...)”

Nassim Nicholas Taleb.  
A Lógica do Cisne Negro.

Ao meu pai, que sempre me ensinou o correto e o justo.

A minha mãe (*in memoriam*), por tudo.

A Luciana e Rafael, minha família, meu esteio, que em breve será aumentada com a chegada de Marina.

Agradecimentos.

Agradeço à minha esposa, Luciana, pelo amor, pelo carinho e pelo apoio incondicional nessa longa e viajada travessia, e ao meu filho Rafael, de quem furtei tantas horas de convívio, pela sua colaboração e compreensão, bem como pelo exemplo de dedicação aos estudos.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú, por mostrar o caminho a ser seguido, bem como o modo e a hora de seguir o caminho; por ser pragmático quando necessário e, mais que tudo, por ser amigo.

Agradeço à minha tutora na elaboração do projeto, Professora Doutora Umbelina Teixeira Cravo Lagioia, por transformar o que parecia ser um emaranhado metodológico em uma estrada pavimentada e passível de ser percorrida, com a alegria e amizade que lhe são peculiares.

Agradeço ao Desembargador Federal Francisco de Queiroz Bezerra Cavalcanti pela iniciativa de celebrar convênio com o Mpane/UFPE, quando ocupava a Presidência do Eg. TRF da 5ª Região, buscando a qualificação do quadro de servidores da Justiça Federal, sem cuja visão não teria sido possível a realização do presente mestrado.

Agradeço ao Juiz Federal Ivan Lira de Carvalho, Diretor do Foro da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, por ter oportunizado a minha participação no mestrado e pelo apoio dado ao longo do curso.

Agradeço aos Professores do Mpane/UFPE pela sua dedicação em ensinar, num país onde a regra é esquecer. Da mesma forma, aos funcionários do Mpane/UFPE, sempre solícitos e amigáveis.

Agradeço ao Professor Doutor Frederico Jayme Katz, pelas sugestões dadas na banca de qualificação, as quais foram acolhidas sem exceção, salvo se não as tenha compreendido por completo.

Agradeço à Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira por aceder gentilmente ao convite para compor a Banca Examinadora.

Agradeço a todos os entrevistados, pela gentileza e atenção com que me receberam, dedicando um tempo que normalmente faz falta a quem tem uma extensa lista de atribuições e responsabilidades.

Agradeço aos colegas Magnus Henrique e Luiz Albuquerque, pelas inúmeras contribuições dadas ao trabalho em nossas conversas, ficando aqui registrada a paternidade de Luiz em relação ao formato e nomenclatura da Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento, quando a idéia ainda era uma nebulosa no meu pensamento. Não pode ficar de fora o colega Hélio Cavalcanti, pelo constante apoio que nos prestou e pela sólida e hilariante amizade.

Agradeço, também, aos demais colegas da Turma VI. Levo, de cada um, a lembrança e a amizade. De cada um aprendi algo, com certeza.

Agradeço ao Juiz Federal Manoel Maia de Vasconcelos Neto, pelo aval dado à minha participação perante a instituição de ensino.

Agradeço às colegas da JFRN, Clemilda e Margarida, pela dedicação em resolver os trâmites de tantas viagens de Natal a Recife.

Agradeço, ainda, ao pessoal do Imperial Suítes de Recife, minha casa nas sextas-feiras e sábados por mais de ano e meio.

Àqueles a quem esqueci de referenciar, minhas escusas, peço que fiquem, como todos os acima referidos, com a minha gratidão.

## RESUMO

A criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento interligando as áreas administrativas da Justiça Federal da 5ª Região pode vir a ser um fator de melhoria na realização das suas atividades. A presente pesquisa buscou estabelecer os princípios aplicáveis à criação de uma rede de conhecimento, com base na literatura especializada, buscando confrontar modelos de Gestão do Conhecimento e análises de experiências bem sucedidas realizadas no serviço público no Brasil. Outra fonte de dados foram as opiniões de gestores da Justiça Federal, obtidas através de pesquisa de campo constante de entrevistas. Se na iniciativa privada um dos principais argumentos em favor da Gestão do Conhecimento é a obtenção de vantagem competitiva, o seu equivalente na esfera pública é o atendimento do Princípio Constitucional da Eficiência. A necessidade crescente de aprimoramento da qualidade da prestação do serviço público está em consonância com o avanço dos modelos de gestão pública e com o aumento da consciência da população em relação ao seu direito a um serviço público eficiente e adequado. A partir dos elementos obtidos no curso da pesquisa bibliográfica e do trabalho de campo foram propostos aqueles que se entende serem princípios aplicáveis à implementação de experiências de Gestão do Conhecimento na instituição alvo, sendo os princípios divididos em três distintos aspectos, os de natureza tecnológica, cultural e gerencial. Os aspectos de natureza gerencial foram subdivididos em aspectos gerenciais relativos à logística, aos recursos humanos e de ordem tático-estratégica. Do trabalho de campo ficou sedimentada a visão de que a Justiça Federal tem um espaço efetivo a ser ocupado por uma rede de conhecimento, contando com uma cultura favorável à inovação e ao aprendizado.

Palavras chave: Princípios - Rede – Conhecimento – Gestão do Conhecimento – Colaboração – Disseminação – Compartilhamento – Justiça Federal – Princípio Constitucional da Eficiência.

## **ABSTRACT**

Creating a Collaborative Network for Sharing of Knowledge Dissemination and linking the administrative areas of the Federal Court of the 5th Region may become a factor for improvement in the performance of its activities. The present research tried to establish the principles governing the creation of a network of knowledge, based on the specialize literature, seeking to contrast models of Knowledge Management and analysis of successful experiences carried out in the public service in Brazil. Another source of data were the opinions of managers of Federal Court, obtained through field research in interviews. If the private initiative of the main arguments in favor of Knowledge Management is to obtain a competitive advantage, its equivalent in the public sphere is the fulfillment of the constitutional principle of efficiency. The growing need to improve the quality of public service provision is in line with the progress of the models of public administration and with increasing awareness of the population in relation to their right to an adequate and efficient public service. From the data obtained in the course of the research literature and the fieldwork were proposed believes those principles are applicable to the implementation experience of Knowledge Management in the target institution, the principles are divided into three distinct aspects, the nature of technology, cultural and managerial. The managerial aspects were subdivided into aspects related to logistics management, human resources and strategic-tactical order. Of the fieldwork was sedimented the view that the Federal Court is an effective space to be occupied by a network of knowledge, with a culture conducive to innovation and learning.

Keywords: Principles - Network - Knowledge - Knowledge Management - Collaboration - Dissemination - Sharing - Federal Court - The Constitutional Principle of Efficiency.

### **Lista de instituições pesquisadas.**

Justiça Federal de Primeiro Grau da Paraíba.

Justiça Federal de Primeiro Grau de Pernambuco.

Justiça Federal de Primeiro Grau do Rio Grande do Norte.

Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

## **Lista de abreviaturas, unidades e símbolos.**

CF 88 – Constituição Federal de 1988.

CJF – Conselho da Justiça Federal.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

DOI/CODI - Destacamento de Operações de Informações – Centro de Operações de Defesa Interna.

DP - Modelo de Davenport e Prusak.

GC – Gestão do Conhecimento.

GCO – Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

GRI – Gestão de Recursos Informativos.

MGE - Modelo de Gestão Estratégica.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PDP - Elementos classificados por Davenport e Prusak como princípios.

PNA – Plano Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados.

PNC – Plano Nacional de Capacitação.

RCDC - Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento.

SNPA - Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.

STF – Supremo Tribunal Federal.

STJ – Superior Tribunal de Justiça.

SD - Modelo de Sicsú e Dias.

SE - Tópicos resultantes da análise das experiências do SERPRO e da EMBRAPA.

T - Modelo de Terra.

TI – Tecnologia da Informação.

TFR - Tribunal Federal de Recursos.

TRF – Tribunal Regional Federal.

## **Lista de ilustrações.**

Ilustração 1. Esquema da análise qualitativa. ....	77
--	----

## **Lista de quadros.**

Quadro 1. Etapas da Gestão do Conhecimento.....	45
Quadro 2. Distribuição de Varas e Juizados na 5ª Região.....	67
Quadro 3: Situações relevantes para diferenciar estratégias de pesquisa.....	79

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 1 - Situando o problema.....</b>	<b>18</b>
1.1. A relevância do tema.....	19
1.2. Justificativa do estudo.....	20
1.3. Problematização.....	21
1.4. Hipótese.....	22
1.5. Pergunta de pesquisa.....	22
1.6. Objetivo geral.....	22
1.7. Objetivos específicos.....	22
1.8. Limitações.....	23
1.9. Estrutura da dissertação.....	24
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>27</b>
2.1. A Nova Visão do Setor Público.....	27
2.1.1. Administração Pública e gestão.....	27
2.1.2. O Princípio Constitucional da Eficiência e a Gestão do Conhecimento.....	29
2.2. A Gestão do Conhecimento e as organizações.....	31
2.2.1. A Economia baseada no conhecimento.....	32
2.2.2. Dado, informação e conhecimento.....	36
2.2.3. Capital intelectual.....	38
2.2.4. Conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	39
2.2.4. Gestão da Informação <i>versus</i> Gestão do Conhecimento.....	42
2.2.5. Gestão do Conhecimento.....	44
2.2.6. Conhecimento em rede.....	49
2.2.7. Cultura organizacional e mudança.....	51
2.2.8. Modelos de Gestão do Conhecimento.....	54
2.2.8.1. O modelo de Davenport e Prusak.....	55

2.2.8.2. O modelo de Terra.....	56
2.2.8.3. O modelo de Sicsú e Dias.....	56
2.2.9. Conclusões do capítulo.....	57
<b>Capítulo 3 – O locus da pesquisa e suas características.....</b>	<b>59</b>
3.1. Justiça Federal.....	59
3.1.1. Informações históricas.....	59
3.1.2. Estrutura atual.....	63
3.1.3. Competência da Justiça Federal.....	66
3.1.4. A Justiça Federal na 5ª Região.....	67
3.1.5. Lógica da Justiça Federal.....	69
3.1.6. Dificuldades por não ter Gestão do Conhecimento.....	72
<b>Capítulo 4 – Quadro Metodológico.....</b>	<b>75</b>
4.1.Quanto ao método.....	75
4.2. Quanto ao tipo.....	76
4.3. Quanto à classificação.....	77
4.4. Quanto à estratégia.....	78
4.5. Quanto à coleta de dados.....	79
4.6. Quanto à análise dos dados.....	80
<b>Capítulo 5. Experiências no setor público.....</b>	<b>82</b>
5.1. Gestão do Conhecimento no SERPRO.....	82
5.2. Gestão do conhecimento na EMBRAPA.....	88
5.3. No que a análise das experiências de GC no setor público pode contribuir para a Justiça Federal.....	95
5.4. Conclusões do capítulo.....	103
<b>Capítulo 6. Princípios para a Gestão do Conhecimento na Justiça Federal.....</b>	<b>104</b>
6.1. Principais aspectos da pesquisa de campo.....	105

6.1.2. Conclusões sobre a pesquisa de campo.....	109
6.2. Modelos e aspectos para uma Rede de Conhecimento no âmbito do TRF da 5ª Região.....	110
6.2.1. Aspectos tecnológicos.....	115
6.2.2. Aspectos culturais.....	115
6.2.3. Aspectos gerenciais.....	117
6.2.3.1. Aspectos gerenciais - Logística.....	119
6.2.3.2. Aspectos gerenciais – Recursos Humanos.....	120
6.2.3.3. Aspectos gerenciais – Tático-Estratégico.....	121
6.2.4. Considerações sobre a análise dos modelos.....	123
6.3. Conclusões do capítulo.....	124
<b>Capítulo 7. Considerações finais.....</b>	<b>125</b>
7.1. Conclusões da pesquisa.....	126
7.2. Próximos passos.....	129
7.3. Limitações específicas.....	130
7.4. Apontamento de novos estudos necessários.....	130
7.5. Sugestões e recomendações.....	131

## **Introdução.**

A pesquisa apresentada através do presente trabalho teve como intuito a elaboração de um corpo de princípios que podem ser levados em consideração no caso de ser criada uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento (RCDCC) no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região.

O estudo partiu do reconhecimento de que há, na Justiça Federal da 5ª Região, atividades levadas a termo na esfera administrativa do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, as quais também são realizadas nas Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará), podendo se repetir e demandar soluções similares. De outro lado, constatou-se que a troca de informações entre as Seções, apesar de já existir, ainda está muito aquém do nível que poderia ser alcançado.

A possibilidade de criação de uma rede em que os servidores das áreas administrativas pudessem trocar experiências norteou o presente trabalho. Entretanto, por se tratar de pesquisa de mestrado, não se buscou a criação de um modelo específico, o que seria inadequado em função da exigüidade do tempo disponível. Em função disso, optou-se por trabalhar ao nível de princípios, os quais podem auxiliar (ou mesmo se tornarem diferenciais) na implantação de uma rede como a que aqui se propõe, buscando evitar o insucesso e o desperdício da oportunidade, caso venha a ser tentada a sua implementação.

A partir do reconhecimento de que a Gestão do Conhecimento (GC) é uma poderosa ferramenta, capaz de se tornar vetor de vantagem competitiva na esfera das organizações privadas e nas empresas públicas que competem no mercado, assentou-se o entendimento de que, na esfera da prestação de serviços públicos, a GC pode se transformar em instrumento da consecução do Princípio Constitucional da Eficiência.

A pesquisa leva em conta o fato de estarmos vivendo um momento histórico propício à troca de informações e de conhecimento, assim como reconhece que a Administração Pública deve, cada vez mais, aprimorar o modo de execução das tarefas que lhe são afeitas.

Três são as fontes buscadas para a absorção dos princípios que se tenta elencar: a bibliografia especializada em Gestão do Conhecimento e temas afins, a opinião dos gestores da Justiça Federal acerca do assunto, assim como sobre a possibilidade de inserção de uma rede como a aqui abordada na estrutura da instituição, e a experiência do mestrando como servidor do quadro da Justiça Federal, consubstanciada em notas de campo.

No tocante à pesquisa bibliográfica, além de ser estabelecido o marco teórico sobre o qual se funda o trabalho, foram buscados elementos de experiências bem sucedidas na área pública. Apesar de se tratar de duas empresas públicas que atuam em mercado, algumas das características e lições aprendidas pelo SERPRO e pela EMBRAPA podem, efetivamente, ser transpostas para a Justiça Federal. O mesmo se diga em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento utilizados na área privada, mas que, como adiante se verá, podem, ao menos em parte, servir como apoio às experiências intentadas no serviço público.

Espera-se que o presente estudo, quando mais não seja, sirva para que o tema da Gestão do Conhecimento seja colocado em pauta, por se tratar, na visão do pesquisador, de importante ferramenta para a realização das atividades da Justiça Federal, possibilitando que o correto funcionamento da área administrativa favoreça a consecução do fim a que a instituição se destina, qual seja, o de distribuir justiça.

## **Capítulo 1 - Situando o problema.**

A Justiça Federal é dividida em regiões, sendo cada uma delas composta por um Tribunal Regional Federal e pelas Seções Judiciárias correspondentes aos Estados que dela participam. O Tribunal Regional Federal da 5ª Região é composto pelos Estados de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.

Como todo órgão público, a Justiça Federal precisa estar atenta às demandas da sociedade, adequando a sua atuação a uma crescente conscientização da população em relação ao direito que lhe é assegurado de receber um serviço público de qualidade.

No rastro desses anseios da população e do surgimento de novos modelos de gestão pública, cada vez mais voltados à eficiência, é que a Constituição Federal foi objeto de reforma, de modo a que fosse nela encartado o Princípio da Eficiência, adequando a Administração Pública a um novo tempo.

A literatura especializada afirma que vivemos na Era da Informação, sendo comum a utilização do termo “Sociedade do Conhecimento”. Embora o conhecimento exista desde que os hominídeos descurvaram a coluna, o acesso ao conhecimento tem se mostrado cada vez maior, assim como é evidente que, nos dias de hoje, ele é o fator de produção que mais agrega valor aos produtos. De diferencial competitivo a ferramenta de consecução do Princípio da Eficiência, verdade é que não se pode menosprezar a importância do conhecimento em todos os segmentos da sociedade.

A questão de como o conhecimento deve ser fomentado, armazenado e compartilhado vem sendo estudada sob o pálio dos conceitos que gravitam em torno da área guarda-chuvas denominada de Gestão do Conhecimento. A figura do guarda-chuvas é utilizada para demonstrar que diversas áreas de estudo são albergadas no conceito de Gestão do Conhecimento.

O Poder Judiciário não pode estar alheio às modificações sofridas no tecido social e ao crescente anseio por uma prestação jurisdicional justa e célere. É nesse diapasão que a área administrativa do Poder Judiciário passa a ter importância crucial, pois é o setor

administrativo que dá apoio e possibilita aos magistrados e a seus auxiliares que atendam à população e dêem andamento aos processos.

No caso específico da presente pesquisa, estuda-se os efeitos da inexistência de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, composta pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região e pelas Seções Judiciárias de Sergipe, Alagoas, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará.

Há uma infinidade de atividades adstritas às áreas administrativas do Tribunal e das Seções Judiciárias que se repetem, ou, ao menos, se assemelham. A inexistência de um canal apropriado de comunicação exige que sejam criadas soluções que, muitas vezes, já foram obtidas em outras unidades da instituição, mas que não são de conhecimento dos demais servidores.

Em busca de uma solução para a falta de um canal adequado de troca de informações e experiências, o presente trabalho pretende descortinar quais os princípios aplicáveis à criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento, interligando as diversas unidades administrativas da Justiça Federal da 5ª Região, verificando quais as etapas prévias que devem ser cumpridas, de modo que uma eventual iniciativa nesse sentido tenha aumentada a sua chance de lograr sucesso.

### **1.1. A relevância do tema.**

O tema relativo aos princípios que devem ser aplicados à formação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região é deveras atual e a sua importância reside no impacto que possa vir a exercer no caso da formação de uma rede de conhecimento. Se a Sociedade do Conhecimento está em evidência, não se pode deixar de perceber que o conhecimento é um dos insumos básicos das atividades no Poder Judiciário. Embora não se trate de obter vantagem competitiva (matriz motivadora da maioria das experiências de GC na área privada), cuida-se de atender ao Princípio da Eficiência encartado na Constituição Federal. Do mesmo modo, a Gestão do Conhecimento pode ser uma das ferramentas capazes de viabilizar ao Setor Público um melhor atendimento às demandas da população. Cuida-se de colocar a Administração Pública em consonância com os anseios da sociedade.

Ao que se sabe, não há, até o presente momento, nenhum estudo acadêmico voltado à elaboração dos princípios que devem ser aplicados na formação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento na seara do Poder Judiciário, especialmente no que se refere à área administrativa da Justiça Federal da 5ª Região. Nesse sentido, a relevância do tema abordado reside em tentar estabelecer as premissas que devem ser observadas na tentativa de criação de uma rede de conhecimento como a que aqui é descrita, de modo a que sejam aumentadas as chances de sucesso da iniciativa.

O tema da Gestão do Conhecimento é recente e ainda sofre com algumas indefinições conceituais e dissensões acadêmicas, como será demonstrado no quadro teórico. Entretanto, não se pode negar que algumas das experiências levadas a termo sob essa denominação têm conseguido legar efetiva contribuição na melhoria do modo de realização de atividades, seja na esfera pública, seja na iniciativa privada. Em função disso, entende-se que, ao trazer o tema da Gestão do Conhecimento para o seio do Poder Judiciário, pode-se estar contribuindo, ao menos, para que a matéria seja objeto de debate e que seja criado um ambiente que propicie o interesse em relação aos seus aspectos. Quiçá tenha o presente estudo a fortuna de auxiliar, de alguma forma, para o reconhecimento da importância de atentar à facilitação da criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento na instituição, possibilitando que tais conceitos sejam absorvidos pela cultura da organização e passem a fazer parte da sua lógica de funcionamento.

Assentadas tais premissas quanto à relevância do tema escolhido, é imperioso que se esclareça o motivo pelo qual merece ser estudado.

## **1.2. Justificativa do estudo.**

A Justiça Federal, no âmbito da 5ª Região, é composta pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região e pelas Seções Judiciárias de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. Nas Seções Judiciárias, há também Subseções localizadas em cidades interioranas.

Cada Seção Judiciária é dotada de uma Secretaria Administrativa. O TRF também possui uma Seção Administrativa na sua estrutura organizacional. Nas Subseções, são exercidas atividades administrativas de forma descentralizada, sob a orientação do Subdiretor do Foro, em consonância com as rotinas de trabalho da Secretaria Administrativa da Seção da qual fazem parte.

Muitos dos procedimentos administrativos se repetem nas Seções, nas Subseções e no Tribunal, assim como muitos dos problemas surgidos no desenvolvimento das atividades administrativas também ocorrem em mais de um local, exigindo que sejam encontradas soluções.

A inexistência de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento adquirido na realização das tarefas pelas unidades administrativas descentralizadas, faz com que muitas vezes seja necessária a criação de soluções que já foram encontradas em outros locais, com o dispêndio de energia e tempo de trabalho.

Embora haja recentes tentativas de estabelecer contato entre Diretores de Secretaria Administrativa por meio eletrônico, ainda se cuida de experiência muito aquém de proporcionar os resultados que uma rede institucional pode alcançar.

Dessa forma, o estudo dos princípios que devem ser levados em consideração na criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, visa permitir que uma eventual iniciativa nesse sentido possa contar com subsídios conceituais e principiológicos, aumentando as chances de que a experiência obtenha êxito, possibilitando uma efetiva melhoria na prestação dos serviços e representando um ganho de eficiência na realização das tarefas.

### **1.3. Problematização.**

No âmbito da Justiça Federal da 5ª Região não existe nenhuma experiência sistemática de interligação das Seções Judiciárias e do TRF, no que toca às Secretarias Administrativas, no formato de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento

do Conhecimento, que possibilite o imediato resgate e divulgação das melhores práticas<sup>1</sup> administrativas, evitando que soluções para os mesmos problemas tenham que ser (re)criadas nas diversas unidades, tendo em vista o desconhecimento das práticas exitosas já existentes.

#### **1.4. Hipótese.**

Em uma instituição caracterizada pela descentralização geográfica, consistente na existência de Seções e Subseções Judiciárias nos seis Estados que são englobados pelo TRF da 5ª Região, a existência de uma rede de conhecimento que interligue as Secretarias Administrativas com o segmento administrativo do Tribunal pode representar um ganho em termos de dinâmica e eficácia no desenvolvimento das suas atividades.

#### **1.5. Pergunta de pesquisa.**

Quais são os princípios que devem ser levados em consideração para a criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região?

#### **1.6. Objetivo geral.**

Fornecer subsídios para a criação de uma rede colaborativa de conhecimento interligando o TRF da 5ª Região e as Seções e Subseções Judiciárias dos Estados a ele vinculados, no âmbito das Secretarias Administrativas.

#### **1.7. Objetivos específicos.**

- a) analisar as experiências de Gestão do Conhecimento e formação de comunidades virtuais em outros órgãos públicos;
- b) compreender a dinâmica do processo de decisão no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região e de que maneira a constituição de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento pode contribuir nesse processo.

---

<sup>1</sup> Para fins deste estudo, considera-se melhor prática a atividade desenvolvida com a soma de conceitos, sistemas, métodos e ferramentas utilizadas no processo de trabalho.

- c) delimitar os princípios aplicáveis a uma rede específica à área administrativa da Justiça Federal no âmbito do TRF da 5ª Região.

### **1.8. Limitações.**

A realização da presente pesquisa sofreu limitações. Houve limitação de natureza temporal, ante o exíguo prazo para a realização da pesquisa, associado à não-dedicação exclusiva do pesquisador às atividades acadêmicas, o que impediu um maior aprofundamento da pesquisa bibliográfica conceitual.

Outro aspecto limitador foi de natureza geográfica. Em função da distribuição da Justiça Federal da 5ª Região por seis Estados, o deslocamento para a aplicação das entrevistas tornou-se problemático, tanto no que se refere ao tempo necessário para os deslocamentos quanto ao seu custeio, o que ensejou uma redução na população pesquisada, sendo excluídas da pesquisa as unidades mais distantes da sede do pesquisador (Natal/RN). Foram escolhidas, em razão da proximidade, as Seções Judiciárias de Pernambuco, com sede em Recife, da Paraíba, com sede em João Pessoa e do Rio Grande do Norte, com sede em Natal. Também foram aplicadas entrevistas junto ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região, sediado em Recife/PE, possibilitando que fosse abarcada, também, a visão da administração da Corte, além das amostras das Seções Judiciárias. Outro fator dificultador foi a pouca disponibilidade de tempo por parte de alguns dos entrevistados, tendo sido necessário aplicar duas das entrevistas apenas através de resposta de formulário pela via escrita, não recebidas até a tabulação dos dados de pesquisa.

Por outro lado, a dificuldade em encontrar relatos de experiências de Gestão do Conhecimento em órgãos do Poder Judiciário, principalmente em se tratando de uma rede com a abrangência proposta, findou por tornar-se também fator limitador, tornando necessário recorrer à análise de experiências no setor público em órgãos com formação, lógica de funcionamento e perfil completamente diferentes da Justiça Federal, implicando na necessidade de adaptação de situações vivenciadas em outras esferas. Há referência a uma rede instalada na área de TI do Tribunal de Justiça de Pernambuco e uma experiência de Gestão do Conhecimento no Tribunal Regional Federal da 1ª Região. Entretanto, tais experiências foram relegadas em detrimento de outras que, ainda que em órgãos diversos, foram analisadas de forma mais detida pela literatura acadêmica, fornecendo, dessa forma,

maiores subsídios ao estudo, principalmente por serem estudos aplicados após a instalação das redes, voltadas a aferir seus resultados. O PNA - Plano Nacional de Aperfeiçoamento para magistrados, proposto pelo CNJ – Conselho Nacional de Justiça, assenta as bases para a criação de uma rede de disseminação de boas práticas e fomento de novos conhecimentos entre os magistrados da Justiça Federal, mas ainda está na fase inicial de estruturação e atuação.

Espera-se que, a despeito das limitações enfrentadas, a pesquisa consiga legar alguma contribuição relativamente ao tema proposto.

Na tentativa de alcançar os objetivos traçados, a presente dissertação será estruturada da forma descrita no item a seguir.

### **1.9. Estrutura da dissertação.**

O presente trabalho acadêmico foi estruturado com o intuito de introduzir o leitor, primeiramente, aos questionamentos que deram origem à pesquisa, para, a seguir, trazer o referencial teórico sobre o qual ela se funda, passando a apresentar a instituição alvo do estudo. Após apresenta-se o quadro metodológico, para ingressar nos capítulos de análise, com a comparação de experiência de Gestão do Conhecimento na área pública e a análise dos dados de campo e os resultante da pesquisa bibliográfica, até chegar às conclusões e sugestões.

No Capítulo 1 (**Situando o problema**) é abordada a temática que deu ensejo à pesquisa, a qual pode ser definida pelo reconhecimento da necessidade de haver um canal adequado para a troca de experiências entre as áreas administrativas do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e as Seções Judiciárias que a ele estão vinculadas. Também é definida a relevância do tema, a justificativa do estudo e a sua problematização. São também apresentadas as hipóteses, a pergunta de pesquisa e os objetivos, geral e específicos, assim como as limitações impostas ao estudo e a apresentação da estrutura da dissertação.

No Capítulo 2 (**Marco teórico**) é apresentado o referencial teórico sobre o qual se fundou a pesquisa, sendo enfatizada a existência de uma nova visão da Administração Pública e seu modelo de gestão, conduzindo a uma análise da relação existente entre o

Princípio Constitucional da Eficiência e a Gestão do Conhecimento, a partir do entendimento de que há uma correspondência entre o Princípio da Eficiência e sua importância para o serviço público e a vantagem competitiva buscada na esfera privada. Adentrando ao tema da Gestão do Conhecimento e sua relação com as organizações, faz-se referência à economia baseada no conhecimento, chegando à diferenciação entre dado, informação e conhecimento, para tentar entender em que consiste o capital intelectual e quais as diferenças encontradas entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, para dedicar-se mais detidamente ao tema da Gestão do Conhecimento, passando pelas evidências de que se está perante um modelo emergente, caracterizando a era do conhecimento em rede. Por fim, é abordado o tema da cultura organizacional e a possibilidade de que seja mudada e adequada à necessidade das mudanças institucionais.

Ainda dentro do Capítulo 2 são estudados três modelos de Gestão do Conhecimento, para que possa ser feito um comparativo, permitindo que sejam trazidos para a realidade da Justiça Federal os elementos e princípios que a ela possam se adequar.

No Capítulo 3 (**O locus da pesquisa e suas características**) é apresentada a instituição objeto da pesquisa, sendo traçado o histórico da Justiça Federal, com a demonstração da sua estrutura atual, com ênfase na 5ª Região, composta pelos Estados de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. Também são apresentadas informações sobre a sua competência. Aborda-se a lógica de trabalho da instituição e quais as dificuldades que enfrenta por não ter experiências de Gestão do Conhecimento no formato de uma rede como a neste trabalho descrita.

O Capítulo 4 (**Quadro Metodológico**) destina-se a apresentar os fundamentos metodológicos, especificando o método de pesquisa, o seu tipo, a sua classificação, a estratégia adotada na pesquisa, bem como o modo de coleta, tratamento e análise dos dados.

No Capítulo 5 (**Experiências no setor público**) é feita uma análise de duas experiências de Gestão do Conhecimento consideradas exitosas, a do SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados e a da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. A partir de bibliografia acadêmica voltada à análise dos dois casos, o capítulo apresenta os fatores determinantes do sucesso de cada um deles, finalizando por tentar avaliar em que as experiências de GC do setor público podem contribuir para a Justiça Federal,

buscando listar aqueles aspectos que podem ser aplicados no caso de uma experiência realizada na instituição.

O Capítulo 6 (**Princípios para a Gestão do Conhecimento na Justiça Federal**) cuida da abordagem dos dados coletados na pesquisa, sendo dividido em duas partes. Na primeira delas, são analisados os dados das entrevistas aplicadas, traduzindo a visão dos gestores acerca do tema, desde a sua familiaridade com os termos e conceitos utilizados, até a sua percepção acerca da possibilidade de implementação de uma experiência de GC na Justiça Federal, especialmente em se tratando de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento. A segunda parte cuida de fazer uma clivagem dos conceitos trazidos nos modelos descritos no referencial teórico, das sugestões dadas pelos gestores e dos elementos percebidos a partir da análise dos casos SERPRO e EMBRAPA, para propor quais são os princípios aplicáveis à criação de uma rede de conhecimento no âmbito do Poder Judiciário Federal da 5ª Região.

O Capítulo 7 (**Considerações finais**) encerra o trabalho, trazendo as conclusões da pesquisa, os próximos passos e as limitações específicas, além de apontar novos estudos necessários a respeito do tema, oferecendo, também, sugestões e recomendações para o caso de ser efetivamente criada uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

A seguir, será estabelecido o referencial teórico que deu suporte à pesquisa.

## **Capítulo 2. Marco teórico.**

O presente capítulo tem o propósito de debruçar-se sobre o referencial teórico que dá lastro à pesquisa. A partir de uma breve análise do estágio atual da administração do Setor Público, será abordada a temática do Princípio Constitucional da Eficiência, que pode ser tomado como o equivalente, na seara da administração pública, da tentativa de obtenção de vantagem competitiva, utilizada nas empresas privadas como justificativa recorrente à adoção de iniciativas de GC. Em seguida passa-se a trazer alguns elementos sobre a Gestão do Conhecimento e a sua importância para as organizações, enfocando a diferenciação necessária entre dado, informação e conhecimento e abordando as espécies de conhecimento tácito e explícito, diferenciando Gestão do Conhecimento de Gestão da Informação para, depois de tocar no assunto das redes de conhecimento, abordar elementos sobre mudança da cultura organizacional.

### **2.1. A Nova Visão do Setor Público.**

A Administração Pública, como interface entre a sociedade e o Estado, deve buscar a modernização de seus modelos de gestão, adotando uma visão contemporânea e adequada à evolução social, sendo exigido que os serviços públicos sejam prestados cada vez com mais qualidade e presteza.

#### **2.1.1. Administração Pública e gestão.**

À evolução do nível de conscientização da população, cada vez mais informada e sabedora de seus direitos, deve corresponder uma crescente melhoria da qualidade dos serviços públicos. A necessidade de aproximação do Estado com a sociedade, como meio de assegurar o pleno exercício da cidadania é um dos pontos fundamentais que devem reger a atuação do Estado contemporâneo.

A interface do relacionamento do Estado-nação com a sociedade se dá, o mais das vezes, através da prestação do serviço público. Desse modo, pode-se entender, como apregoa Matias-Pereira (2008), que a Administração Pública esteja situada *entre* o Estado e o cidadão. Resulta que a necessidade de prestação adequada do serviço público demanda que a atuação da Administração se faça com eficácia, eficiência e efetividade.

Não se pode deixar de chamar a atenção para o fato de haver diferenças cruciais entre governança corporativa e governança pública. Enquanto a governança corporativa está voltada estritamente ao lucro, na seara da Administração Pública os gestores são responsáveis por bens da sociedade, “cuja gestão deve ser feita com elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça” (Matias-Pereira, 2008, p. 4).

Pessoa (2000), ao abordar a reforma administrativa inserida na Constituição Federal de 1988, através da Emenda Constitucional nº 19/98, critica veementemente o modelo conhecido por “Nova Administração Pública”, ressaltando a necessidade de haver um novo equilíbrio entre três princípios administrativos constitucionalmente previstos como vetores da Administração Pública, os Princípios da Legalidade, da Moralidade e da Eficiência, em consonância com o Estado Democrático de Direito, traduzido pela Carta Constitucional de 1988. Posiciona o Princípio da Legalidade como a vertente de uma série de outros princípios do Direito Administrativo, como o devido processo legal, os Princípios da Finalidade, da Publicidade, da Impessoalidade, da Motivação e da Razoabilidade.

Evidencia-se que a gestão pública é bem mais complexa do que a gestão de negócios, não se limitando a uma questão de eficiência e eficácia, tendo em vista que, como colocam Kickert e Stillmann (apud MATIAS-PEREIRA, 2008), questões de legalidade e legitimidade também fazem parte da Administração Pública, por ser voltada a um contexto sociopolítico complexo.

É nesse cenário que a modernização e o aprimoramento do Estado e de seu modelo de gestão se fazem mais prementes. No rastro dessa necessidade, o modelo essencialmente burocrático foi sendo deixado de lado, com a adoção de novos modelos de cunho gerencial.

Diversos movimentos foram criados com o intuito de adotar modelos gerencias na Administração Pública<sup>2</sup>, cada um com lastro em pensamento ideológico próprio, com aspectos positivos e negativos. Entretanto, o que se quer ressaltar é a estrita ligação entre a

---

<sup>2</sup> Na obra “Por uma Nova Administração Pública”, Ana Paula Paes de Paula faz um complexo apanhado das correntes ideológicas que deram origem aos movimentos de renovação da gestão pública.

modernização e o aumento do grau de informação da sociedade em relação à necessidade de melhoria dos modelos de gestão pública e com a prestação do serviço público. É nesse sentido que se colocam as experiências de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, visando à modernização e melhoria da qualidade do serviço prestado. Como já foi mencionado, se a empresa privada atende ao desiderato de obter uma vantagem competitiva, a Administração Pública deve buscar a modernidade para assegurar o atendimento do Princípio da Eficiência, encartado na Constituição Federal, que será objeto de análise mais detida no próximo ponto.

### **2.1.2. O Princípio Constitucional da Eficiência e a Gestão do Conhecimento.**

O Princípio Constitucional da Eficiência, como já anteriormente referenciado, foi encartado na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19/98, no bojo da reforma administrativa então levada a termo.

Pode-se dizer que, por recente a sua positivação, ainda se cuida de um conceito em construção na doutrina jurídica, tanto quanto na seara da doutrina relativa à gestão pública.

Aragão (2006), arrimado no pensamento de Manganaro, afirma que a eficiência deve ser entendida como algo além da maximização do lucro, mas como o exercício adequado das missões inerentes às incumbências do Estado na defesa dos interesses coletivos, assegurando a maior realização prática com o menor dispêndio possíveis.

Na opinião de Groisman (apud ARAGÃO, 2006), o Princípio da Eficiência veio como sucedâneo ao Princípio da Legalidade, pois apenas a juridicidade da atuação do aparelho estatal não se mostrava capaz de fazer frente à necessidade de obtenção de resultados pela Administração. Nesse sentido, não é suficiente que os gestores públicos não violem a lei, mas se lhes exige que busquem as soluções para problemas sociais, buscando as políticas mais adequadas ao cumprimento de seus objetivos.

Com base no entendimento de que o Princípio da Eficiência posta-se além da mera observância do Princípio da Legalidade, Aragão (2006) preconiza que os atos administrativos somente podem ser considerados válidos se forem realizados da maneira mais

eficiente, ou, ao menos, de forma razoavelmente eficiente. Seu pensamento pode ser sintetizado na afirmativa de que o Princípio da Eficiência visa dar uma nova roupagem ao princípio da legalidade, de onde surge uma legalidade finalística e material, que somente pode ser aferida através da análise dos resultados práticos alcançados, em contrapartida a uma legalidade formal e abstrata.

Apontando a origem do Princípio da Legalidade nas limitações impostas ao poder do príncipe, especialmente no que se refere à possibilidade de criação de impostos, Batista Júnior (2004) afirma que a observância apenas à legalidade dos atos administrativos levou ao que denomina de “cultura do não”. Afirma que apenas a legalidade formal não é suficiente, sendo imprescindível ao bem administrar que seja buscada a eficiência do ato, com a verificação da igualdade material. Dessa forma, o entendimento de que o “ótimo” administrativo encontra-se na absoluta observância das regras legais dá lugar ao pensamento de que é da consecução dos interesses subjacentes à Administração Pública que se chega ao ponto ótimo.

Analisando a efetividade sob o ponto de vista processual, Costa (2005) chama a atenção ao fato de que o processo é voltado ao “mundo dos fins”, não devendo ser interpretado como antidiscricionário e absolutamente apegado à legalidade, como apregoa a visão do Estado Liberal de Direito, nem apenas como um processo implementado de forma efetiva, que representa a visão do Estado Social de Direito, mas que deve ter em vista a consecução de um processo adequado aos seus fins e discricionário, representante legítimo da visão do Estado Democrático de Direito.

Deriva desta análise a prevalência, na interpretação da efetividade, do aspecto finalístico, ao mesmo modo que tem sido entendido quanto à aplicação do Princípio da Efetividade na seara da Administração Pública.

É ainda em Batista Júnior (2004) que se encontra a idéia de ser o Princípio da Eficiência constitucional verdadeira ferramenta antiformalista e desburocratizante. Nesse diapasão, adverte que não se concebe a eficiência como elemento de relativização da legalidade, mas que a sua observância evoca a atenção ao elemento finalístico da interpretação das normas legais.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento pode ser tida como ferramenta importante na consecução da correta e eficiente atuação do Estado, na medida em que maximiza a utilização de recursos públicos permitindo a realização das atividades e a obtenção de melhores resultados. Se na seara da iniciativa privada o principal argumento em prol da implantação de medidas de GC consiste em assegurar à empresa ou organização uma vantagem competitiva para sua atuação no mercado, no caso do serviço público a vantagem a ser obtida não tem a mesma natureza competitiva, mas traduz-se na consecução do Princípio da Eficiência.

Para tanto, é necessário que se compreenda em que consiste a Gestão do Conhecimento, objeto do próximo tópico.

## **2.2. A Gestão do Conhecimento e as organizações.**

Gerenciar o conhecimento é um dos caminhos para que as organizações melhorem o seu desempenho e obtenham vantagem competitiva. No caso do serviço público, especialmente em se tratando da Justiça Federal, a vantagem competitiva deixa de ter importância, dada a natureza das suas atividades, para dar lugar à consecução do Princípio da Eficiência. Se nas empresas privadas (e nas empresas públicas que competem no mercado) a Gestão do Conhecimento é meio de alavancar os resultados e obter um diferencial em relação aos concorrentes, na prestação do serviço público a essência da vantagem buscada é a de atender cada vez melhor aos anseios da sociedade, que demanda cada vez mais serviços de qualidade.

Os novos modelos de gestão adotados pela Administração Pública, assim como a maior consciência da população acerca do seu direito de ver os serviços públicos prestados com presteza e qualidade, são elementos favoráveis ao desenvolvimento de iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Em termos de estrutura da economia, vivenciamos aquela que se convencionou chamar de Era da Informação, nomenclatura que tem lastro na substituição dos antigos fatores de produção, como terra, capital e trabalho, pelo conhecimento, que passou a ser o fator de produção primordial.

O Conhecimento detido pelas empresas e seus empregados passou a ter importância fundamental como fator competitivo, sendo destacada a sua capacidade de gerar novos conhecimentos. Foi essencial a compreensão de que dado, informação e conhecimento têm, cada um, as suas peculiaridades.

O estudo do conhecimento acumulado nas organizações levou à distinção da existência de dois diferentes tipos de conhecimento, o explícito e o tácito. O modo de acumulação e disseminação do conhecimento dentro das organizações, assim como a existência do que se chamou de capital intelectual, foram os elementos que deram subsídios à criação da Gestão do Conhecimento.

Gerenciar o conhecimento é, em suma, a tentativa de possibilitar a utilização deste ativo intangível como um diferencial competitivo por parte das organizações, sendo de vital importância que possa ser compartilhado e reproduzido. Como já assentado, na esfera pública torna-se meio de consecução do Princípio da Eficiência.

Relativamente à disseminação e reprodução do conhecimento, surge o estudo das redes de conhecimento, que alguns autores apontam como fator de eclosão de uma nova era, destinada a substituir a Era da Informação, que vem a ser a Era das Redes.

Um dos pontos essenciais a dar suporte a qualquer tentativa de implementação de experiências de GC reside na mudança da cultura da organização, o que se mostra de suma importância para o sucesso das ações intentadas. Desse modo, será abordado, ainda que de forma resumida, o tema da cultura organizacional e sua relação com o processo de mudança.

Por fim, serão apresentados três modelos de Gestão do Conhecimento, que podem fornecer subsídios na busca dos princípios aplicáveis à criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

### **2.2.1. A Economia baseada no conhecimento.**

Atribui-se a Thomas A. Stewart (1998), autor da obra “Capital Intelectual”, a detecção do marco inicial do que se convencionou chamar de Era da Informação, ou Pós-

Industrialismo. Tomando como base o dispêndio de capital registrado na Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano no período compreendido entre 1965 e 1991, o autor constatou que as despesas com bens de capital típicos da Era Industrial<sup>3</sup>, em comparação com equipamentos de informação<sup>4</sup>, quando plotadas em um gráfico, achavam o ponto de cruzamento (troca de posições) em 1991, a partir de quando as empresas passaram a gastar mais com equipamentos de coletas, processamento, análise e disseminação de informações do que com os bens de capital típicos da Era Industrial.

Nesse diapasão, Stewart (1998, p. XIV) afirma que, após termos vivenciado os efeitos da Era Industrial, esta foi suplantada pela Era da Informação, caracterizada pela substituição, como fator de produção principal, das fontes de riqueza física pelo conhecimento, que passou a ser a maior e mais importante fonte de geração de riqueza. A definição da etapa histórica atual como sendo a “Era da Informação” está voltada, principalmente à importância que a informação e o conhecimento têm na sociedade e na estrutura econômica atuais. Para o autor, um dos modos de diferenciação entre as diversas épocas e suas características econômicas pode ser verificado pelo fato de que, no final do Século XIX, a melhor forma de avaliar a atividade econômica era observar a utilização de matérias-primas. Em 1940, a produção de aço era proporcional à extração de carvão, motivando que se avaliasse a atividade econômica com base no consumo de energia. Nos dias atuais, a inteligência tomou o lugar da matéria-prima e da energia.

O reconhecimento de que se estava passando por mudanças estruturais profundas, no entanto, é bastante anterior. A mudança do modelo técnico-produtivo-social foi definida por Peter Drucker (apud ANTUNES e MARTINS, 2002), já em 1968, como sendo a *Sociedade do Conhecimento*. A nomenclatura proposta estava ligada à substituição, como elemento principal de valor das organizações, dos fatores de produção como terra, capital e trabalho, pelo conhecimento. Daí serem comuns os termos “Era da Informação” e “Sociedade do Conhecimento”.

---

<sup>3</sup> São considerados bens de capital da Era Industrial os motores e as turbinas, os equipamentos de controle e distribuição de energia elétrica, as máquinas de beneficiamento de metal, equipamentos para tratamento de materiais e equipagem industrial em geral, máquinas para prestação de serviços, equipamentos destinados à prospecção e exploração de petróleo e campos de mineração e máquinas agrícolas e destinadas à construção civil (Alvarenga Neto, 2008)

<sup>4</sup> São considerados equipamentos de informação os computadores e os equipamentos de telecomunicações. (Alvarenga Neto, 2008)

O conhecimento tem se acumulado de forma exponencial, com severos efeitos na estrutura social. Probst, Raub e Romhardt (2006) fazem referência ao fato de que, apenas 300 anos após a invenção da prensa por Gutemberg, ocorreu a primeira dobra de conteúdo de informações mundiais. Há uma estimativa no sentido de que, somente entre os anos de 1950 e 1975, foram produzidos tantos livros quanto nos primeiros 500 anos de existência da prensa.

Nepomuceno e Cavalcanti (2007) apontam que, no momento atual, vive-se uma quebra de paradigma similar àquela representada pela reforma protestante de Martinho Lutero, ocorrida a partir de 1517, a qual foi possibilitada pela invenção da prensa de tipos móveis de Gutemberg, difundida em 1448. Ressaltando a grande importância da palavra impressa nas revoluções Americana de 1776 e na Francesa de 1789, além da Russa de 1917, apontam que, ao depois, foram o rádio e a televisão incorporados como modos de comunicação vertical. Entendem que atualmente estamos ingressando na Era das Redes, com a paulatina substituição de um modo vertical de informação por um modo de comunicação multidirecional, configurado na internet e nos ambientes de rede.

Ainda a respeito do impacto dos avanços tecnológicos, Antunes e Martins (2003, p. 44) percebem que eles “permeiam qualquer análise sobre as mudanças nas estruturas organizacionais”. Argumentam que os avanços nas áreas de comunicação e informática possibilitaram a globalização da economia, o que tem alterado o ambiente externo às organizações, tanto no aspecto geográfico quanto no aspecto produtivo. Tais fatores alçaram a economia mundial a um novo patamar de competitividade, o que propiciou uma nova maneira de atuação, exigindo aplicação de *know how* tecnológico e conhecimento.

Ao falar da atual revolução tecnológica, Castells (2006) afirma que ela é caracterizada não pela centralidade do conhecimento e da informação, mas pela aplicação desses conhecimentos e dessas informações na geração de novos conhecimentos e na criação de dispositivos de processamento e comunicação da informação, o que sugere a existência de um ciclo de realimentação, com características cumulativas, entre a inovação e o uso da inovação. Situa a década de 80 do século passado como o momento em que a mudança dos paradigmas informacionais promoveu uma reestruturação do sistema capitalista.

Alvarenga Neto (2008), referenciando Castells (2006), salienta que a ponderação dele sobre o papel fundamental do Estado, tanto na Revolução Industrial, de

origem britânica, quando na revolução da tecnologia da informação, de origem norte-americana, demonstra que a consolidação de um paradigma sócio-técnico só se mostra possível com a utilização ampla de tecnologia em torno de redes de empresas, instituições e organizações, com a determinante participação estatal. Enfatiza, ainda, que a migração do setor secundário para o setor terciário representa um processo originado no significativo potencial científico e tecnológico alcançado no período mais recente.

Ao tratar da evolução tecnológica, Lemos (1999) aponta a existência de três aspectos que merecem destaque. O primeiro diz respeito aos avanços da microeletrônica, avanços estes que geraram um impacto profundo na economia, como o desenvolvimento do setor de informática, popularizando os microcomputadores e possibilitando a criação de softwares variados, que têm realizado grande parte das tarefas que anteriormente eram consumadas através de trabalho humano direto. Outro fator foi a introdução e disseminação de novas tecnologias de comunicação, com a utilização de satélites e fibras óticas, significando verdadeira revolução nas comunicações. Por fim, o terceiro fator que assinala é a convergência entre as bases de Tecnologia da Informação e da Comunicação, o que possibilitou uma aceleração no desenvolvimento de sistemas e redes de comunicação.

Ainda sobre a revolução informacional, Lemos (1999) afirma que, de acordo com a ênfase que se dá a algum dos aspectos das esferas sócio-econômico-político-culturais, a nomenclatura pode variar de Era, Sociedade ou Economia da Informação ou do Aprendizado.

Para fins do presente estudo, entende-se que a nomenclatura, em si, não modifica o aspecto fundamental da estrutura social em voga, qual seja, a da realidade econômica em que o conhecimento seja o pilar fundamental. Outrossim, entende-se que toda referência a conhecimento preconiza o aprendizado, etapa antecedente a qualquer tipo de conhecimento.

Como se pode perceber, os termos *informação* e *conhecimento* comumente coabitam, sendo necessário que se estabeleça de forma clara quais os limites que os diferenciam, o que será objeto do próximo tópico.

### **2.2.2. Dado, informação e conhecimento.**

A distinção entre dado, informação e conhecimento é um dos aspectos conceituais relevantes com os quais se deve lidar quando do estudo da Gestão do Conhecimento.

Alvarenga Neto (2008) classifica que as definições destes três componentes são efetivamente marcos teóricos iniciais e primordiais para balizar toda e qualquer proposição ou discussão referente às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. Reconhecendo que ainda não foi possível chegar a um consenso, afirma que não há uma definição que seja amplamente aceita em áreas de conhecimento já consolidadas, como a filosofia ou a sociologia.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 2), dados podem ser compreendidos como um conjunto de “fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Afirmam que, dentro do contexto de uma organização, os dados podem ser considerados como registros de transações. Referem-se ao fato de que os dados, por si sós, nada dizem, não são dotados de relevância e propósito, como apregoava Drucker. Seguem lecionando que dados apenas descrevem parte do que aconteceu, são incapazes de fornecer julgamento ou interpretação, ou mesmo uma base na qual se possa lastrear decisões. Por outro lado, os dados são essenciais às organizações, pois são a matéria-prima necessária para que sejam criadas informações.

Informação, por sua vez, na visão de Davenport e Prusak (1998) pode ser descrita como sendo uma mensagem, normalmente em forma de um documento, ou uma comunicação visual ou auditiva. Assentam que a principal finalidade de uma informação é exercer algum impacto sobre o julgamento e o comportamento do receptor, e que a validação da informação somente pode ocorrer por parte do receptor: é ele que sentirá o impacto da informação, que avaliará se ela realmente se presta a informá-lo de algo. Retomam a referência a Drucker, quando este diferencia a informação do dado por ser a primeira dotada de relevância e propósito, ou seja, significado.

Ainda a respeito das informações, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o processo de agregação de valor ao dado o transforma em informação, e que este processo ocorre através de um método, listando a contextualização (há consciência sobre a finalidade

dos dados); a categorização (são conhecidas as unidades de análise ou os componentes fundamentais dos dados); cálculos (análise matemática ou estatística dos dados); correção (eliminação dos erros contidos nos dados); e, ainda; condensação (dados resumidos para uma forma mais concisa).

Por fim, definem conhecimento da seguinte forma:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 5)

Deflui da conceituação acima colacionada que o conhecimento é resultante da mistura de vários elementos, podendo ser visto tanto como um processo quanto como um ativo. Seguem os autores afirmando que, da mesma forma como o dado sofre um processo de transformação para evidenciar-se como informação, também a informação é submetida a um processo de transformação para tomar a forma de conhecimento. Este processo, por sua vez, ocorre através de comparação (as informações relativas a determinada situação são comparadas a outras situações já vivenciadas); conseqüências (quais as implicações que as informações podem trazer para a tomada de decisões e de ações); conexões (que relações podem ser verificadas entre este novo conhecimento e os conhecimentos já acumulados); e conversação (o que pensam as pessoas a respeito desta informação).

Alvarenga Neto (2008) aduz que o conhecimento é a informação com maior valor, tendo em vista que o seu surgimento advém de análise, síntese, reflexão e contextualização. Sveiby (apud ALVARENGA NETO, 2008), com base no entendimento de Polanyi e Wittgenstein traz a definição de conhecimento como sendo a capacidade de agir, considerando-o de extrema valia, por estar sempre próximo da ação.

É de Alvarenga Neto (2008), também, a conclusão de que o conhecimento é representado pela soma das experiências das pessoas ou da organização, somente existindo no campo da mente humana. Busca a conceituação proposta por Choo (2000), que traz à discussão uma nova perspectiva, entendendo que dado, informação e conhecimento devem ser vistos sob a ótica de um *continuum* de valores marcados pela contribuição humana sempre

crecente, indicando que essa contribuição se dá através do processamento, da gestão, da ação, do resultado, da aprendizagem e da retroalimentação. Para Choo (2000) é o resultado do gerenciamento dessa seqüência de dado, informação e conhecimento que capacitam a organização, havendo a retroalimentação do sistema, já que as ações geram novas mensagens e sinais (dados) que devem ser processados em repetidos ciclos de aprendizagem e adaptação organizacional.

Embora não haja um consenso a respeito da distinção entre dado, informação e conhecimento, entende-se que, em linhas gerais, as definições acima atendem à necessidade de que se faça uma distinção entre os três elementos básicos, sendo possível vislumbrar que a definição de Choo (2000) seja complementar às demais.

Feitas essas considerações acerca da distinção entre dado, informação e conhecimento, impende que se faça menção a outro conceito, o de capital intelectual, antes de abordar a diferenciação de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

### **2.2.3. Capital intelectual.**

Após tratar da definição de dado, informação e conhecimento, surge a temática do capital intelectual. A importância do conhecimento foi ressaltada quando das primeiras tentativas de avaliar a existência de um valor intangível nas empresas, o que levou à definição da existência do capital intelectual. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2006), as primeiras tentativas de aquilatar quanto vale o conhecimento tiveram origem em exercícios de avaliação do valor das ações das empresas. Para Charles Handy (apud PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2006), no atual estágio, certamente já existem empresas cujo capital intelectual seja várias vezes maior do que os seus ativos materiais.

Renomado teórico do tema, Stewart (1998, p. XIII) entende que o capital intelectual pode ser resumido em uma simples frase: “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Define-o, ainda, como sendo “capacidade mental coletiva”.

Ao falar sobre a criação de uma infra-estrutura que promova o cultivo e o compartilhamento do capital intelectual, Klein (2002,) afirma que três características gerais

devem ser incorporadas nesses modelos estruturais: a) devem conectar o que está desconectado, possibilitando a criação e ligação de comunidades de “trabalhadores do conhecimento” que possuam interesses semelhantes e desenvolvam tarefas similares; b) a captura do conhecimento deve levar em conta o contexto empresarial, devendo ser criado o modelo de aquisição dos conhecimentos organizacionais com base no conceito de comunidade; c) o capital intelectual somente tem valor se for disponibilizado no local onde se faça necessário e no momento em que é preciso.

Klein (2002) aponta, ainda, que qualquer tentativa de elaboração de uma estratégia de conhecimento deve ser precedida do fomento de uma cultura organizacional voltada à valorização e recompensa das iniciativas de criação e compartilhamento do capital intelectual.

#### **2.2.4. Conhecimento tácito e conhecimento explícito.**

A divisão do conhecimento em duas grandes vertentes, tácito e explícito, foi proposta por Michel Polanyi, em 1966, tendo sido, posteriormente, aprofundada a discussão pelos professores japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, ao tratarem da criação do conhecimento nas empresas japonesas.

Saiani (2004) buscou compreender a construção de significado através do conhecimento tácito, com base na proposição de Polanyi:

Tomando emprestados termos da anatomia, Polanyi postula que o conhecimento tem duas componentes, ou termos: proximal (subsidiário) e distal (focal). A relação entre eles é funcional. Para ver como operam no modo como reconhecemos um rosto, confiando em diversas características (cor dos olhos, formato do nariz etc). No entanto, o que queremos perceber (distal), o que focalizamos, é o rosto, e não as características, percebidas de modo subsidiário (proximal). O mesmo se pode dizer das pinceladas (proximal) que constroem um quadro (focal). Além de funcional, a relação entre os dois termos é semântica, uma vez que o distal é que confere sentido ao proximal. Dessa forma, podemos dizer que a percepção é sempre significativa. O que é integrado num ato perceptivo são certos particulares que fazem sentido inteligente numa forma ou padrão abrangente, sendo assim também significantes por serem importantes para uma inteligência. Assim, o significado não é uma mera equilíbrio de forças que possa ocorrer numa máquina. É algo que pode ser captado, ou criado, ou visto por uma mente. (SAIANI, 2004, p. 53).

No entender de Quel (2006), Polanyi procedeu, em caráter epistemológico a esta conhecida divisão, considerando que o conhecimento tácito é aquele de natureza pessoal,

relacionado especificamente a um contexto, enquanto o conhecimento explícito, passível de codificação e transmissível através de linguagem formal, tem a peculiaridade de representar apenas uma parcela do conhecimento individual. Assevera que é a interação dos dois tipos de conhecimento que permite a interligação das variadas lógicas existentes nas instituições. Aponta que, ao ingressar numa organização, o indivíduo traz consigo uma carga de experiências, que serão integradas e incorporadas ao acervo da instituição, recorrendo ao modelo de Nonaka e Takeuchi para explicar a integração dos conhecimentos.

Fialho et al (2006) apontam uma diferença cultural entre oriente e ocidente no que toca à importância dada a cada um dos tipos de conhecimento. Afirmam que a filosofia japonesa dá maior valor ao conhecimento tácito, considerando que é um conhecimento pessoal e que, portanto, está incorporado à experiência do indivíduo. Por outro lado, na filosofia ocidental o conhecimento explícito é o dominante, por ser o tipo de conhecimento ligado à racionalidade, presente nos fatos e adquirido em função da informação. Caracterizando o conhecimento tácito como sendo aquele obtido através da prática, que é de difícil articulação e comunicação pela linguagem formal, buscam a lição de Sveiby (apud FIALHO et al, 2006), para quem apenas tem valor o conhecimento que prepara para a ação, aquele que se aprende na prática.

Na visão de Drucker (apud FIALHO et al, 2006, p. 76), “uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas. Só poderá ser demonstrada, e, portanto, a única forma de aprender uma habilidade seria através do aprendizado e da experiência”. Quanto ao conhecimento explícito, Fialho et al (2006) identificam que ele pode ser articulado e transmitido formalmente, podendo ser compartilhado de maneira simples, sendo passível de transmissão por meio eletrônico.

Carbone et al (2006) colocam Nonaka e Takeuchi dentre as principais referências teóricas da Gestão do Conhecimento, destacando a teoria da criação do conhecimento, uma busca de processos e mecanismos através dos quais o conhecimento é criado. A citada teoria foi desenvolvida a partir do conceito platônico que entende o conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”, sendo fundamentada em duas dimensões, a epistemológica e a ontológica. Como já foi acima colocado, a dimensão epistemológica tem base no estudo de Polanyi que diferenciou os conhecimentos tácito e

explícito, que devem ser integrados por meio de símbolos, metáforas e analogias, possibilitando a criação do conhecimento nas empresas.

A dimensão ontológica, por sua vez, é identificada por Carbone et al (2006) como sendo aquela que considera o conhecimento a resultante de um processo individual, que pode ser expandido pela organização, através do que foi denominado pelos próceres da teoria da criação do conhecimento como sendo a espiral do conhecimento, capaz de formar uma rede de conhecimentos na organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificam a existência de um processo de interação entre o conhecimento tácito e o explícito, no que resulta em um contexto de conversão do conhecimento, composto por quatro distintos processos, o de socialização, o de externalização, o de combinação e o de internalização.

Coelho (2004) identifica da seguinte maneira os quatro modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi: a socialização, que vem a ser a conversão de conhecimento tácito em explícito; a externalização, que consiste na conversão do conhecimento explícito em tácito; a combinação, que é a conversão do conhecimento explícito em mais conhecimento explícito; e, por fim, a internalização, quando ocorre a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Carbone et al (2006), por sua vez, identificam que a socialização é o processo derivado do compartilhamento do conhecimento tácito, através da experiência. A externalização consiste na articulação do conhecimento tácito em conceitos explicitados, o que pode ocorrer com o uso de metáforas, analogias, símbolos, modelos ou *slogans*. A combinação é, para os autores, a sistematização do conhecimento explícito, através do agrupamento de conjuntos de conhecimentos explícitos. Por fim, apontam que o processo de internalização é caracterizado pelo aprendizado obtido na prática, com a incorporação, ao acervo de conhecimento tácito, do conhecimento explícito disponível, através a aplicação do conhecimento formalizado nas atividades laborais.

São esses os quatro momentos que levaram os autores a propor o modelo SECI, também conhecido como espiral do conhecimento. Após a fase de socialização, passa-se à

fase de externalização, depois à combinação, seguida da internalização, para retomar a socialização e assim por diante, num ciclo virtuoso de criação do conhecimento.

É importante notar que, ao entender de Carbone et al (2006), o trabalho de Nonaka e Takeuchi consiste em uma crítica às práticas empresariais tanto do oriente como do ocidente, pois, como já havia sido anteriormente referido, no ocidente predomina a concepção da empresa como uma máquina que processa o conhecimento, com expressa ênfase no conhecimento explícito, ao passo que, no oriente, entende-se a empresa como um organismo vivo, onde o conhecimento tem *status* de criação social, sendo enfatizado o conhecimento tácito. Seria possível dizer que, na opinião de Carbone et al (2006), o objetivo final da teoria da criação do conhecimento é propor uma síntese das visões oriental e ocidental que permita a existência de um modelo universal de gestão.

Embora não tenha logrado êxito na criação de um modelo universalmente adotado, a análise da criação do conhecimento e os seus quatro processos tem servido de apoio a um sem número de estudos.

Por fim, é interessante notar que, em 1998, Takeuchi publicou artigo (CARBONE et al, 2006) contrapondo a nomenclatura “criação” do conhecimento a “gestão” do conhecimento, entendendo que o termo gestão é mais restritivo. Contudo, a literatura ocidental tem, em sua grande maioria, privilegiado a expressão “Gestão do Conhecimento”, que será adiante abordada. Entretanto, primeiramente será feita uma diferenciação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

#### **2.2.4. Gestão da Informação *versus* Gestão do Conhecimento.**

É imperioso que se faça uma distinção entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Nem sempre a diferenciação é clara na literatura. No dizer de Coelho (2004), o conceito de Gestão da Informação está intimamente relacionado aos temas de tecnologia da informação e processamento eletrônico de dados, englobando questões relativas a ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a realização do completo ciclo informacional, composto de coleta, armazenamento, processamento, classificação e utilização dos dados.

Alvarenga Neto (2008) assevera que a Gestão do Conhecimento vai muito além da Gestão da Informação, sendo caracterizada pela abordagem de questões ligadas ao tema da informação e do conhecimento nas organizações de forma mais ampla, alcançando conceitos outros, como: criação e uso do conhecimento; gestão de inovação e gestão da criatividade; compartilhamento de informações; aprendizagem organizacional, englobando o registro documental dos processos de criação e manutenção do repositório de conhecimento e memória organizacional; mensuração e consolidação do capital intelectual; além da criação de condições favoráveis à Gestão do Conhecimento.

O ponto central do pensamento de Alvarenga Neto (2008) consiste em reconhecer a Gestão do Conhecimento como uma evolução da Gestão de Recursos Informativos. Nessa toada, aduz que a Gestão de Recursos Informativos (GRI) tomou maior significação com a transição da Sociedade Industrial para o modelo Pós-Industrial, onde passaram a se destacar os processos decisórios, a inovação e o gerenciamento dos processos de aquisição e distribuição da informação. Na sua opinião, o objetivo fundamental da GRI é assegurar a informação correta ao tempo certo, utilizando o meio adequado e endereçando-a à pessoa certa. Afirma que a GRI, integrada a contribuições de diversas outras áreas dá suporte ao que hoje se denomina Gestão do Conhecimento, incorporando abordagens e ferramentas gerenciais diversas, sendo exemplos a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, comunidades de prática, inteligência competitiva e outras, para concluir que o ponto de transformação da GRI em GC reside no aumento da preocupação com a aprendizagem organizacional, tendo em vista que na GRI tal aspecto não era levado em consideração.

Alvarenga Neto (2008) identifica três correntes de bases conceituais que dão suporte aos conceitos de Gestão do Conhecimento: a Administração, a Tecnologia da Informação e a Ciência da Informação. Utilizando a denominação de “área guarda-chuvas” (e justificando o motivo de assim alcunhá-la)<sup>5</sup>, alega que, além da Gestão da Informação, a

---

<sup>5</sup> Para que se tenha uma idéia da amplitude das variações conceituais e das áreas que estão albergadas sob o “guarda-chuvas” da GC, veja-se o seguinte trecho “Conclui-se que a Gestão do Conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada ‘área guarda-chuvas’, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações: a gestão e a ciência da informação [Davenport e Cronin (2000), Davenport (1998<sup>a</sup>), Bergeron (1996), Borko (1968), Saracevic (1992), Gordon (1997), McGee e Prusak (1995), entre outros] – aspectos relativos à coleta, tratamento, organização, indexação, recuperação, disseminação e aspectos intrinsecamente ligados às questões técnicas: tesouros, taxonomias, ontologias, vocabulários controlados, descritores, mapas conceituais, entre outros, gestão de recursos humanos, gestão de competências e gestão de talentos humanos, [Sterwart (1998), Senge (1990), Garvin (1993), Fleury e Oliveira Jr. (2001), Duguid e Brown (2000, 2001), Wenger e Snyder (2001), Argyris e Schön (1978), Nevis, Dibella e Gould (1998), entre outros] – capital intelectual, capital humano, aprendizagem organizacional; a contabilidade e a

Gestão do Conhecimento cuida da criação, do compartilhamento e do uso do conhecimento, ressaltando que, ao juntar os termos “gestão” e “conhecimento” não se pode pensar em controle, mas sim em promoção. É nesse sentido que aponta que as empresas que têm projetos de GC vitoriosos partem da compreensão de que não basta gerenciar a informação, mas que as pessoas, os talentos humanos, também necessitam ser gerenciados.

Feita essa ressalva, parte-se para a abordagem da Gestão do Conhecimento em si, tema do próximo ponto.

### **2.2.5. Gestão do Conhecimento.**

Ao abordar, no ponto anterior, a diferenciação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, foi evocada a figura da “área guarda-chuvas”, mencionada por Alvarenga Neto (2008). A variedade conceitual envolvida quando se fala em Gestão do Conhecimento é muito ampla. No Brasil, a despeito de ser bastante difundida a divisão proposta por Nonaka e Takeuchi, entre conhecimento tácito e explícito, deve se levar em consideração que a influência do modelo norte-americano é bastante evidente, como é mencionado por Carbone et al (2006), uma vez que a ênfase principal reside no conhecimento explícito.

É Stewart (1998) quem coloca as questões fundamentais da Gestão do Conhecimento, ao afirmar que toda empresa precisa de respostas para as seguintes perguntas: “O que sabemos?” e “Onde está o conhecimento?”. Afirma, entretanto, que a linguagem de cada organização será responsável pelo modo como estas perguntas serão feitas e respondidas.

Talvez a expressão mais recorrente a respeito de Gestão do Conhecimento seja a “reinvenção da roda”, tida como situação a ser evitada. Quando se fala em reinventar a roda, está sendo feita uma referência ao conhecimento que já existe, mas que, por algum motivo,

---

área financeira [Stewart, 1998), Edvinsson e Malone (1998). Bontis, Dragonetti, Jacobson e Roos (1999), Sveiby (1998), entre outros] – métricas e mensuração de ativos intangíveis, contabilização do valor do capital intelectual, reconhecimento do capital estrutural; a inteligência empresarial e competitiva [Choo (2002), Aguilar (1967), Choo e Auster (1993), Daft e Weick (1984), Miller (2002) Cronin e Davenport (2002), entre outros] – ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência do concorrente, competitividade empresarial, social e gerenciamento de questões estratégicas, e a criação de conhecimento e gestão da inovação [Leonard-Barton (1998), Nonaka e takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)]. “(ALVARENGA NETO, 2008, p. 53)

não está disponível a quem o busca, impondo a necessidade de criação de uma nova solução para questão que já foi resolvida por outra pessoa ou grupo de pessoas na mesma organização.

O tema da Gestão do Conhecimento ainda é, como assentam Terra e Gordon (2002, p.55), uma “prática emergente e complexa”, representando uma mudança de foco da informação para o indivíduo.

Carbone et al (2006) remetem ao complexo estudo levado a termo por Davenport e Prusak (1998), que pesquisaram empresas ocidentais de grande porte para constatar que a maior dificuldade nas experiências de Gestão do Conhecimento estava localizada no conhecimento tácito, descortinando as chaves do sucesso de uma empreitada de GC como sendo, essencialmente, a existência de uma cultura organizacional que favoreça o conhecimento, o que deve ser associado a sistemas de informação. Apontam, ainda, o escólio de Alavi e Leidner (2001) que reconhecem a necessidade de sistemas de GC que privilegiem a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento. Mas, é em Bock (apud CARBONE et al, 2006) que estão definidas quatro dimensões do sistema de GC utilizado pela empresa de consultoria americana Arthur D. Little: o conteúdo, que vem a ser aquele conhecimento dotado de relevância estratégica para a empresa; a cultura, composta de modelos mentais e regras não escritas, capazes de explicar os comportamentos dentro da organização; processo, que vem a ser a seqüência lógica e natural das atividades, com vistas à redução de esforços e custos; e a infra-estrutura, composta de sistemas de informação.

Para Bock (apud CARBONE et al, 2006), as etapas do processo de Gestão do Conhecimento podem ser assim descritas.

Conteúdo	Objetivos
Definir o objetivo de conhecimento: definir as necessidades atuais de conhecimento organizacional	Descrever as necessidades futuras de conhecimento organizacional.
Identificar o conhecimento disponível: discutir e avaliar os conhecimentos existentes internamente.	Tornar transparente o conhecimento disponível.
Registrar o conhecimento: documentar e	Manter o conhecimento existente

registrar o conhecimento em mídias apropriadas.	(inclusive o adquirido fora da organização).
Disseminar o conhecimento: controlar a distribuição de conhecimento em todos os lugares da empresa.	Definir metas de distribuição de conhecimento relevante para os lugares corretos.
Utilizar o conhecimento: aplicar o novo conhecimento com resultados mensuráveis.	Garantir o sucesso permanente dos processos de aprendizagem.

Quadro 1. Etapas da gestão do Conhecimento. Fonte; Carbone et al. p.90. Adaptado de Bock (1998).

Alvarenga Neto (2008) ao discorrer sobre a conceituação de Gestão do Conhecimento, busca a concepção de Davenport e Cronin, que identificaram a existência de três domínios interessados em Gestão do Conhecimento: a biblioteconomia e a ciência da informação; a engenharia de processos; e a teoria organizacional. Ao analisar cada um desses domínios, aponta que na visão da biblioteconomia e da ciência da informação, a GC é vista predominantemente como modo de gerenciamento de informações e publicações. O domínio da engenharia de processos vislumbra a GC como gestão de *know-how*, sendo muitas vezes equiparada à tecnologia da informação. Entende que os dois domínios descritos pecam pela incompletude, que só pode ser alcançada no seio da teoria da organização, que aceita o conhecimento como recurso, possibilitando a evolução da empresa dentro de um determinado ambiente. Uma das falhas que vê nos dois primeiros domínios é que estão baseadas no conhecimento codificado, não deixando espaço para o conhecimento tácito. O domínio da teoria da organização tem por base a interação entre conhecimento explícito e tácito. É nesse sentido que Alvarenga Neto (2008, p. 55) preleciona: “o que é gerenciado não é um recurso, mas o contexto em que tal prontidão é manifestada, e esse contexto é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros da organização”.

Figueiredo (2004) afirma que não se pode definir Gestão de Conhecimento de forma descontextualizada, já que “a definição mais adequada deve ser coerente com a cultura organizacional, com os propósitos e apreensões, com o que se espera obter como resultado,

com a maturidade e os estilos gerenciais predominantes, com a liderança envolvida, além de uma série de outros fatores”.

Ao abordar a gestão estratégica do conhecimento, Fleury e Oliveira assim a conceituam:

a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos interno, seja por meio de processos externos às empresas. Isso implica que estamos apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da gestão do conhecimento é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior. A gestão do conhecimento deve servir como uma linha-meta norteadora das ações estratégicas das empresas que se pretendem manter competitivas na economia do conhecimento. (FLEURY E OLIVEIRA, 2001, p. 19)

Trabalhando a idéia da necessidade de elaboração de políticas públicas de fomento à competitividade, em especial nas empresas de pequeno e médio portes do Nordeste brasileiro, Sicsú e Dias (2005) apontam que o novo paradigma microeletrônico tornou-se hegemônico na formação de um novo modelo econômico, demandando uma revisão dos principais conceitos afetos à Gestão Estratégica do Conhecimento.

Referindo-se aos modelos de Gestão do Conhecimento, Sicsú e Dias (2005) listam alguns princípios que são comuns a todos eles, tema que será abordado adiante, com a descrição do modelo por eles proposto, adequado a empresas de menor porte localizadas em regiões periféricas.

Para Probst, Raub e Romhardt (2006), os processos mais importantes da pesquisa-ação para desenvolvimento de um sistema de Gestão de Conhecimento, consistem em identificar o conhecimento, saber como adquirir, distribuir, compartilhar, utilizar e retê-lo.

Acerca da conceituação de Gestão do Conhecimento, Falcão e Bresciani (apud CARBONE et al, 2006) afirmam que pode ser definida como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”.

Terra (apud COELHO, 2004), argumenta que o significado atual da GC é possibilitar que o conhecimento de uma organização fique disponível àqueles que necessitem

ter acesso a ele, de modo a que possam fazê-lo no local e na forma que necessitem, tendo como objetivo o aumento do desempenho humano e da organização.

Terra (2002) também faz referência ao caráter multidisciplinar da Gestão do Conhecimento, ao estabelecer que sua abordagem a entende como síntese dos resultados de diversos campos de pesquisa, tais como Administração em geral, Administração de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Engenharia de Produção, Economia e Psicologia.

Ao falar sobre o seu enfoque do tema, que será adiante esmiuçada na seção de modelos de GC, Terra (2002, p. 215) afirma que ela implica, além da existência de práticas gerenciais adequadas aos processos de criação e aprendizado individual, “na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais”.

Davenport e Prusak (1998), ao analisarem a experiência da British Petroleum, listaram o que entendem ser os Princípios da Gestão do Conhecimento, assim descritos: a) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas; b) o compartilhamento de conhecimento exige confiança; c) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento; d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; e) suporte da direção e recursos são fatores essenciais; f) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto; g) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa; h) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Como vimos, as diferenças conceituais imperam nas análises do que vem a ser Gestão do Conhecimento. Longe de chegar a qualquer constatação conclusiva, há de ser feita, entretanto, uma colocação de fundamental importância. Embora haja diversos enfoques e maneiras de ver e interpretar o ato de gerir o conhecimento em empresas e organizações, verdade é que, de fato, iniciativas feitas nesse sentido têm alcançado resultados interessantes, seja qual for o nome que lhes seja dado e a base teórica que lhes dê suporte. À vista dessa conclusão, importa reconhecer que o ato de gerenciar o conhecimento disponível em empresas e organizações pode representar vantagem competitiva ou, em se tratando do serviço público, auxiliar ao bom exercício do seu mister, em atenção ao Princípio da Eficiência.

Outrossim, ainda considerando as diversas abordagens, uma idéia básica permeia todas as análises lastreadas na teoria das organizações (abordagem aceita neste estudo), que envolve não apenas a captação do conhecimento, mas a sua criação, o fomento ao aprendizado, a valorização do capital humano, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento, sem o que não há qualquer sentido em tentar gerenciá-lo.

A seguir, passa-se a abordar a temática do conhecimento em rede.

#### **2.2.6. Conhecimento em rede.**

Alguns autores, dentre eles Cavalcanti e Nepomuceno (2007) e Terra e Gordon (2002), têm falado em Era das Redes, que viria a ser um estágio avançado da Era da Informação.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) argumentam que o novo modelo social está trazendo o que eles chamam de inteligência coletiva em rede, fenômeno que tem base em um fluxo de informações de muitos para muitos, em substituição aos modelos de um para um e de um para muitos. Nesse diapasão, definem inteligência coletiva como sendo uma

nova forma de produzir conhecimento em rede, identificada por Pierre Lévy, através de conexões sociais e de ações dirigidas por comunidades, que se utilizam ou se apropriam de ferramentas interativas disponíveis nos ambientes de rede (Internet, Intranet, Extranet e outras). (CAVALCANTI E NEPOMUCENO, 2007, p. 35)

Na visão de Terra e Gordon (2002), a Era da Informação permitiu que as pessoas automatizassem tarefas com formato repetitivo e conseguissem realizá-las de modo mais rápido e eficiente. Na Era das Redes, possibilitada por importantes avanços de TI (Tecnologia da Informação), vem sendo alcançados novos e mais altos níveis de colaboração intra e inter-empresariais, com uma nova delimitação das fronteiras das empresas.

Sicsú e Dias (2005) aduzem que, em locais onde a confiança é elemento importante e as empresas dividem o trabalho, evidenciam-se as condições próprias à criação de uma rede. Afirmam que as redes de informação têm como base o uso de tecnologias da informação, possibilitando o sincronismo de processos à distância, criando diferenciais que permitem redução de custos e tempo de produção, trazendo, por conseguinte, maior poder competitivo às empresas.

Ao falar sobre a criação do conhecimento inter-organizacional, Ahmadjian (2008), tece um comparativo entre a formação de redes de conhecimento da Toyota e das empresas do Vale do Silício, rememorando a lição extraída do clássico Criação do Conhecimento na Empresa, de Nonaka e Takeuchi, do qual extraem o seguinte excerto:

A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida como um processo que amplifica ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma ‘comunidade de interação’ em expansão, que atravessa os níveis e as fronteiras intra e interorganizacionais. (NONAKA E TAKEUCHI apud AHMADJIAN, 2008).

Ahmadjian (2008) refere-se à necessidade de criação de um *ba*, ou seja, um ambiente físico e social favorável à criação do conhecimento. Na Toyota localiza a criação de múltiplos laços empresariais, inclusive a nível de propriedade, que fomentam a criação das redes de conhecimento, assentadas, principalmente, no compartilhamento da sua cultura organizacional e de seus valores. O *locus* da rede estudada é a relação da matriz da Toyota com os seus fornecedores. Constata que, no Vale do Silício, a importância do ambiente propício também é essencial, traduzido que é este ambiente na cultura, nos valores, na linguagem e no espaço compartilhados. Entretanto, cuida-se de uma rede regional, não de uma empresa específica. O processo de criação do conhecimento se dá, nesse caso, através de vínculos amplos e fluidos entre as empresas, universidades e institutos de pesquisa.

Importante ressaltar que a análise proposta por Ahmadjian tem como lastro o modelo SECI de criação do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi, já referenciado como sendo a espiral do conhecimento.

Falar em redes implica, necessariamente, falar em compartilhamento. Oliveira e Alves Filho (2008), com esboço na lição de Crossan, Lane e White (1999), afirmam que compartilhamento pode ser entendido como a troca, a difusão, a combinação ou transferência do conhecimento produzido nas esferas individual e coletiva, decorrendo da interação de pessoas e de grupos de pessoas, o que proporciona a criação de modelos de interpretação e de integração que alcançam a instituição como um todo, como etapa anterior à institucionalização do conhecimento, composto por rotinas de trabalho, processo e práticas, além das normas da organização.

Davenport e Prusak (1998), ao analisarem os fatores geradores de conhecimento, mencionam a existência de redes informais e auto-organizadas existentes dentro das empresas, redes estas que, em determinadas abordagens acerca de métodos de Gestão do Conhecimento, têm sido aprimoradas com o auxílio de profissionais do conhecimento ou de facilitadores, muitas vezes ocorrendo a transformação das redes informais em redes formais.

O conhecimento em rede é uma das formas de disseminar o conhecimento dentro de uma empresa ou organização. As experiências de Gestão do Conhecimento, seja através da formação de redes, seja através de ações específicas voltadas a determinados núcleos, demandam que haja uma cultura organizacional voltada à inovação, ao compartilhamento e à mudança. A relação da cultura organizacional com a mudança será objeto de análise no próximo ponto.

#### **2.2.7. Cultura organizacional e mudança.**

A importância da cultura organizacional é recorrente nas análises de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Para que se possa aquilatar a sua real participação no processo de mudança, faz-se necessário, antes de mais nada, buscar a compreensão mínima do que vem a ser cultura organizacional.

Na opinião de Schein, pode ser dito que:

A cultura organizacional é resultado de processos de aprendizagem coletivos, sendo um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram aprendidos pelos membros de um grupo, baseados nas experiências das pessoas, à medida que conduzem seu negócio com sucesso ao longo do tempo. (SCHEIN, apud GUARAGNA, 2007, p. 80).

A partir da afirmação de Schein, Guaragna (2007) analisa que uma cultura organizacional é formada de forma gradual e consensual, à medida em que vão sendo encontradas respostas adequadas ao padrão estabelecido pelo grupo, e que, ao tempo em que essas soluções vão sendo aceitas, elas passam a ser adotadas e difundidas. É da repetição desse processo que surgem os valores e as crenças que integram a cultura de uma organização.

O processo de criação da cultura organizacional é esquematizado por Schein (apud GUARAGNA, 2007, p. 80) como sendo uma seqüencia que compreende: a) Valor; b) Comportamento; c) Solução; d) Processo Subjacente; e) Internalização; f) Verdade; g) Consciência; e h) Solução Inquestionável.

Guaragna (2007), ainda com base no pensamento de Schein, afirma que os valores, tanto quanto as normas e os papéis, são capazes de orientar o funcionamento da organização, consistindo em elementos integradores, a contar do momento em que passam a ser compartilhados pela maior parte das pessoas de uma organização.

Para Petigrew (2007), a cultura organizacional é um fenômeno que ocorre em diversos níveis, sendo que, no mais profundo deles, ela é pensada como um conjunto formado por pressupostos, crenças e valores que tem o condão de definir os modos de condução dos negócios da empresa.

Explanando sobre a mudança da cultura organizacional, Guaragna (2007), forte no escólio de Schein, afirma que a resistência à mudança é uma resposta natural a todo ataque agressivo contra determinados valores, razão pela qual a mudança da cultura organizacional somente ocorre a partir da conscientização coletiva de que os pressupostos compartilhados na organização não mais se mostram adequados à realidade. Daí que a mudança se mostra mais fácil nas organizações que têm uma cultura voltada ao aprendizado e à mudança, pois estas se tornam mais flexíveis.

Na visão de Fiates (2008), a mudança da cultura organizacional, de modo a que ela se volte ao aprendizado, é condição imprescindível para o sucesso de experiências de Gestão do Conhecimento, sendo muitas vezes necessária uma total reconstrução da identidade da organização, passando ela a ser baseada em uma nova visão estratégica, sendo, portanto, dotada de novos padrões comportamentais. Crê que o processo de mudança deva passar por um processo de avaliação, modificação e transformação de valores, crenças e modelos mentais que são compartilhados pelas pessoas que fazem a organização. Esboça um modelo de cultura voltada ao aprendizado, o qual, na sua opinião, requer: a) a valorização do conhecimento, de seus detentores e principalmente dos seus disseminadores; b) a eliminação do medo e o incentivo ao espírito empreendedor e inovador; c) a promoção de uma postura e

um padrão de comportamento que valorizem a busca do conhecimento e a experimentação; d) a criação de um clima de confiança e liberdade entre os componentes da organização; e) a interação contínua com o ambiente externo e o aprendizado de como lidar com a interação; f) o fomento de uma postura que favoreça a curiosidade e a investigação, possibilitando a interação com o meio e com outras pessoas, não se limitando aos níveis gerenciais, mas a toda a organização; g) redução das dificuldades existentes na transmissão das informações de forma clara e transparente, especialmente as decorrentes das barreiras funcionais derivadas de cadeias rígidas de comando hierarquizado; h) transmissão de *know-how*, ou seja, explicitação do conhecimento tácito; i) utilização, por toda a organização, da infra-estrutura de TI disponível.

Ao abordar a temática da possibilidade de ser gerenciada a cultura organizacional, Petigrew (2007) conclui positivamente, mas ressalta a grande dificuldade de fazê-lo. Com base na experiência de empresas como ICI e Jaguar, lista as tarefas administrativas que considera essenciais para permitir a ocorrência do processo de mudança da cultura organizacional, descrevendo assim os seus mecanismos:

1. Um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança.
2. O comportamento de liderança tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que por algum tempo vêm fazendo pressão por mudança e que ocupam posições de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da Alta Administração.
3. A existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na Alta Administração.
4. A utilização de ações divergentes por parte de figuras-chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.
5. A utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa quanto internamente à organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável. Consultores externos e internos tem sido regularmente usados para esse propósito.
6. A liberação dos caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e portfólios.
7. A criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade de mudança.
8. A alteração do processo administrativo na Alta Administração. Um aspecto-chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que têm caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa.
9. O reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais, por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização.
10. A busca e o uso de “modelos de desempenho” (*role model*) que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. A

identificação das pessoas que podem “transmitir” (*walk the talk*) parece ser um aspecto-chave para tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho (*role model*) da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.

11. A introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização, através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento.

12. A transmissão de novas crenças e comportamentos na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados.

13. Finalmente, existe uma necessidade, antiquada mas crítica, de persistência e paciência. Todos os estudos de mudança estratégica que observamos enfatizam a complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada devido a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro.” (PETIGREW, 2007, p. 152).

Do excerto acima, depreende-se que o processo de mudança de uma cultura organizacional não é indolor, sequer fácil de ocorrer. Entretanto, como já foi assentado, a necessidade de uma cultura voltada ao aprendizado e à Gestão do Conhecimento são itens essenciais para o sucesso de experiências de GC. Cada organização tem as suas peculiaridades, tanto no que se refere à cultura de trabalho quanto ao modo como as mudanças podem se verificar. O essencial é que se tenha a percepção de que este tipo de mudança não ocorre simplesmente por decreto, sendo necessário um empenho de diversos níveis e enfoques para que seja obtida.

Traçadas essas considerações sobre Gestão do Conhecimento e cultura organizacional, será feita uma abordagem de três modelos de GC, como subsídio à compreensão dos princípios que se pode transportar para a criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

#### **2.2.8. Modelos de Gestão do Conhecimento.**

Um dos recursos utilizados pelos teóricos da Gestão do Conhecimento é a formulação de modelos, através dos quais demonstram a sua abordagem a partir das pesquisas realizadas com base em experiências colocadas em prática nas mais variadas espécies de organizações. No caso da presente pesquisa, são três os modelos escolhidos, o de Davenport e Prusak, o de Terra e o de Sicsú e Dias.

No presente capítulo será feita apenas a abordagem inicial dos modelos, com a sua delimitação em função da visão de seus autores. Oportunamente (no capítulo de análise), o assunto será retomado, com a proposição de um diálogo entre os modelos, à luz da realidade da Justiça Federal da 5ª Região, de modo a que seja possível aquilatar quais dos princípios propostos pelos autores se adequam à criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito do TRF da 5ª Região e as Seções Judiciárias correspondentes.

#### **2.2.8.1. O modelo de Davenport e Prusak.**

Com base em pesquisa realizada perante empresas de grande porte ocidentais, Davenport e Prusak (1998) destacaram alguns fatores que podem ser considerados como componentes de um modelo de Gestão do Conhecimento. No entender dos referidos autores, alguns dos fatores que devem ser vistos para assegurar o sucesso de iniciativas de compartilhamento de conhecimento são as seguintes: a) cultura orientada para o conhecimento – considerado pelos autores como o fator mais difícil de ser construído a partir do nada, a cultura “amiga” do conhecimento depende da atitude curiosa dos funcionários, da ausência de inibidores do conhecimento na cultura da organização, e da compatibilidade do projeto de GC com a cultura; b) existência de infra-estrutura técnica e organizacional - a utilização de uma base ampla de tecnologia e de organização facilitam o sucesso das iniciativas de GC, sendo interessante que haja uma distribuição uniforme de equipamentos de TI e de comunicações; c) apoio da alta gerência – ao exemplo de todos os processos de mudança, o apoio da alta administração é de vital importância, apoiando as iniciativas de GC através da alocação de recursos e da verbalização da sua importância perante toda a organização; d) vinculação ao valor econômico ou setorial – por ser comumente dispendiosa, a GC deve ser atrelada ao benefício econômico que pode patrocinar; e) alguma orientação para processos – o gerente do processo de conhecimento deve ter uma boa visão sobre o cliente, a sua satisfação, a produtividade a ser alcançada e a qualidade dos serviços que são oferecidos; f) clareza de visão e linguagem – qualquer projeto que implique mudança organizacional deve ter clareza de propósito e ser transmitido através de linguagem clara e de fácil compreensão, sendo ainda mais relevantes em se tratando de experiências de GC; g) elementos motivadores não-triviais – os elementos de motivação para participação permanente em redes de conhecimento devem ser consistentes e duradouros; h) algum nível de estrutura de conhecimento - o arquivamento das informações deve respeitar um mínimo de

estruturação, para que seja mais fácil a recuperação dos conhecimentos que são buscados; i) múltiplos canais para a transferência de conhecimento – a troca e interação de conhecimentos deve ser favorecida através de múltiplos canais de comunicação.

#### **2.2.8.2. O modelo de Terra.**

O modelo através do qual Terra (2005) entende a Gestão do Conhecimento é dividido em sete dimensões, as quais podem ser assim caracterizadas: a) o papel exercido pela alta administração para definir campos de conhecimento nos quais os funcionários devem focar o aprendizado, definição de metas e elucidação da estratégia da empresa; b) fomento de uma cultura organizacional focada na inovação, no aprendizado, na experimentação e na otimização dos resultados; c) a substituição das estruturas organizacionais burocráticas e verticalizadas por novos modelos, baseadas no trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia; d) existência de uma política de recursos humanos voltada à aquisição de conhecimento; e) adoção de sistemas de informação associados a contatos pessoais e conhecimento tácito nos processos de aprendizado organizacional; f) esforços para a mensuração de resultados, que levem em conta a dimensão do capital intelectual; e g) aprendizagem com o ambiente no qual a empresa/organização está inserida.

#### **2.2.8.3. O modelo de Sicsú e Dias.**

Referindo-se aos modelos de Gestão do Conhecimento utilizados, Sicsú e Dias (2005) listam alguns princípios que são comuns a todos eles: a) partir de um planejamento estratégico – para o sucesso da experiência de Gestão do Conhecimento a empresa deve definir qual o conhecimento necessário, em que momento, por quem deve ser detido e qual a sua relevância (local e motivo); b) cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento – transformação de conhecimento tácitos ou explícitos em novos conhecimentos. Devem ser fomentadas formas de aprendizado que levem em conta o conhecimento tácito, não codificado, como a aprendizagem *on job*; c) inovação e modernização como armas concorrenciais – numa época em que as mudanças são profundas e rápidas, é exigido das empresas um perfil de conhecimento que assegure a competitividade empresarial; d) foco no sistema de informações – um sistema de informações deve ser montado a partir da consciência de que o perfil das informações é relevante, assim como deve estar apto a fornecer informações gerenciais e de apoio às decisões, de forma compatível com a estrutura concorrencial na qual a empresa está

inserta; e) futuro da empresa condicionado pela sua história – necessidade de administrar o processo de mudança, sendo necessário que se compreenda que a história da instituição condiciona a combinação de fatores produtivos; f) a dinâmica interna da empresa deve ser colaborativa – descoberta de lideranças que possam articular os processos de inovação, com destaque para o trabalho em grupo e aceitação da diversidade; g) condições tecnológicas adequadas – o esforço para a Gestão do Conhecimento necessita de condições tecnológicas mínimas para que ela seja operacionalizada, consistente de uma base de *hardware e software*, além de conectividade. h) manutenção de recursos humanos qualificados – onde são implantadas experiências de Gestão do Conhecimento, deve haver uma política funcional que evite a evasão de recursos humanos qualificados, levando em conta que a formação de equipes leva tempo para ser consumada, fazendo parte de um aprendizado coletivo.

### **2.2.9. Conclusões do capítulo.**

A mudança da estrutura social, transformando a informação em elemento essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade, levaram a novos modelos gerenciais, favorecendo o surgimento de uma série de atividades albergadas sob o nome de Gestão do Conhecimento, tratada por alguns teóricos com área “guarda-chuvas”, tamanha a diversidade de temas que envolve.

Os processos de Gestão do Conhecimento e do Aprendizado ainda não foram definidos de forma uníssona no meio acadêmico, sendo comum a diferença de enfoques e abordagens.

Contudo, a despeito de não haver consenso conceitual, a prática tem demonstrado que experiências de GC são capazes de alavancar a execução das tarefas de diversos tipos de organizações e instituições, representando verdadeiro diferencial competitivo, quando se trata de empresas privadas ou públicas que atuam em mercado concorrencial, ou possibilitando que seja atendido o Princípio da Eficiência, encartado na Constituição Federal de 1988 como vetor a orientar a atuação da Administração Pública, quando se trata de instituições prestadoras de serviços públicos.

A evolução das teorias de Administração Pública tem como mola propulsora o aumento da consciência da sociedade a respeito dos direitos do cidadão, o que demanda um contínuo aperfeiçoamento da atividade pública.

A existência de modelos de aplicação de Gestão de Conhecimento, com base em estudos realizados analisando experiências já realizadas, é um elemento facilitador para a tentativa de aferir quais os princípios aplicáveis a uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito do TRF da 5ª Região e suas Seções Judiciárias.

Passa-se, agora, ao próximo capítulo, onde será feita a descrição do ambiente em que foi realizada a pesquisa, bem como serão buscados o seu histórico e a sua lógica de funcionamento.

### **Capítulo 3 – O *locus* da pesquisa e suas características.**

O presente capítulo intenta situar o local em que foi realizada a pesquisa, descrevendo as suas características e atribuições, recorrendo a uma breve incursão sobre o histórico da instituição, sua estrutura, a lógica do seu funcionamento e a sua competência.

#### **3.1. Justiça Federal**

A Justiça Federal está presente em todos os Estados da Federação, sedimentando a idéia de um Poder Judiciário dual, dividido entre a União e os Estados que a compõe. A sua relevância pode ser entendida a partir da análise das suas atribuições, constitucionalmente estabelecidas.

A compreensão do papel da Justiça Federal no tecido social nacional é importante para que se possa inferir o quão necessário é que os modelos de gestão praticados sejam sempre aprimorados, permitindo que a realização das suas atribuições ocorra cada vez de forma mais eficiente.

##### **3.1.1. Informações históricas.**

A história da Justiça Federal no Brasil compreende duas experiências distintas, ligadas a momentos históricos diversos. O seu surgimento, na primeira formatação, esteve intimamente ligado ao pensamento que deu lastro ao surgimento da República.

No Brasil-Império, o conceito de Justiça era unitário. O Poder Judiciário tinha um caráter nacional, estabelecido na Carta Constitucional de 1824, resultante da proclamação da independência. A Carta de 1824, segundo José Afonso da Silva (2007) veio como expressão do liberalismo, encartando uma declaração dos direitos do homem e um mecanismo de divisão de poderes. Entretanto, também trouxe uma clara subordinação das províncias ao poder central, o que serviu de fomento aos ideais republicanos. O grupo federalista, surgido no seio da Assembléia Constituinte de 1823, capitaneou diversas rebeliões ocorridas ao longo do período Imperial.

Sob a égide da Carta de 1824, o Imperador detinha o poder moderador, que lhe possibilitava dissolver o parlamento. Além disso, competia-lhe escolher Presidentes de Província e Chefes de Polícia, que detinham poderes judiciais e policiais, assim como nomeava os Juízes de Direito, os Juízes Municipais e os Promotores Públicos.

A República, instaurada em 1889, representou a vitória das forças descentralizadoras. Freitas (2003) identifica que, com o surgimento do novo modo de organização nacional, as províncias passaram a ter mais autonomia, sendo inserido, neste momento, o conceito de dualidade judiciária no sistema jurídico nacional. Com a nova estruturação, ocorreu um resgate da realidade colonial que foi traduzida em um relativo prestígio de poderes efetivos e autônomos locais (SILVA, 2007). A opção pelo regime federativo haveria de consubstanciar-se, também, com a criação de um Poder Judiciário ligado às províncias, como reflexo da autonomia que se buscava consolidar.

Em 11 de outubro de 1890, foi editado o Decreto de nº 848, responsável pela criação da Justiça Federal. Conforme narrativa de Freitas (2003), o referenciado diploma legal trazia em seu bojo dispositivos referentes a Direito Penal, Direito Processual Penal e Organização Judiciária e Administrativa, mas não chegou a regulamentar de forma completa o funcionamento da Justiça Federal. Por essa razão, o Congresso promulgou, em 20 de novembro de 1894, a Lei nº 221, complementando a organização do Judiciário Federal. Dita lei foi regulamentada pelo Decreto nº 3.084, de 5 de novembro de 1898, que aprovou a Consolidação das Leis Referentes à Justiça Federal. Como se pode ver, a criação da Justiça Federal no período republicano ocorreu antes mesmo da entrada em vigor da Constituição de 1891.

A estrutura do Poder Judiciário Federal de então contava com o Supremo Tribunal Federal e os Juízes inferiores, denominados de Juízes Federais ou Juízes de Seção, sendo incorporados, em 1934, os Juízes do Trabalho.

Em 1937, Getúlio Vargas, através de nova Carta Constitucional, criou o regime que ficou conhecido como Estado Novo. Inspirada na Constituição da Polônia (o que lhe rendeu o apelido de “Polaca”) deu lastro à instalação de um regime totalitário, colocando os Poderes Legislativo e Judiciário em posição subalterna ao Poder Executivo. Nesse malfadado

período histórico, uma das tônicas foi o enfraquecimento do Poder Judiciário, o que se revelou, dentre outras características, pela extinção da Justiça Federal.

Somente após a deposição de Getúlio Vargas, em outubro de 1945, foi convocada nova Assembléia Constituinte, a qual reuniu-se em 1946, para trazer ao mundo jurídico pátrio a nova Carta Constitucional, promulgada no mesmo ano, com o resgate de muitos institutos consagrados em 1934. A Constituição de 1946 deu o primeiro passo na reestruturação do Judiciário Federal, com a criação do Tribunal Federal de Recursos, resgatando, ainda, a Justiça Eleitoral e a Justiça do Trabalho.

Após a renúncia de Jânio Quadros, a Presidência da República foi assumida por seu Vice, Jango Goulart, que veio a ser deposto no Golpe de 1964. A despeito da suposta intenção de devolver o poder aos civis após convocar novas eleições, o governo militar findou por protrair-se no tempo. Foi em plena vigência do regime militar que a Justiça Federal foi recriada, por força do Ato Institucional nº 2, de 27 de outubro de 1965. No ano seguinte, foi regulamentada a forma em que se deu a recriação, através da Lei nº 5.010, de 30 de maio de 1966. Juntamente com o ressurgimento da primeira instância do Judiciário Federal, foi criado o Conselho da Justiça Federal. Data daí a divisão do Judiciário Federal em cinco regiões, com a previsão da instalação de uma Seção Judiciária em cada Estado ou Território, além do Distrito Federal. Oliveira (1996) aponta que, à época, o provimento dos cargos de Juiz Federal se dava por escolha do Presidente da República. Os Juizes Federais Substitutos, por sua vez, eram admitidos por concurso público. Somente com a entrada em vigor da Lei nº 5.677/71 o provimento do cargo de Juiz Federal passou a ser feito através de promoção do Juiz Federal Substituto, provido por concurso.

Uma das peculiaridades detectadas por Freitas (2003) diz respeito ao fato de que, nos primeiros momentos após a recriação da Justiça Federal, alguns dos nomeados chegaram a desistir de tomar posse acreditando que, quando findasse o regime militar, também deixaria de existir a Justiça Federal.

Havia, outrossim, um receio de que a Justiça Federal tivesse sido criada com o objetivo de ser subserviente ao regime militar, como se pode verificar no histórico da Justiça Federal disponível no site do Conselho da Justiça Federal<sup>6</sup>.

Como bem coloca Oliveira (1996) o Ato Institucional nº 2 estabeleceu a escolha dos Juízes Federais pelo Presidente da República em lista quádrupla de cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, mas cuidou de suspender as garantias constitucionais de vitaliciedade e inamovibilidade dos magistrados, o que permitia que eles fossem removidos, postos em disponibilidade ou mesmo aposentados, caso contrariassem os interesses dominantes. Com o recrudescimento do regime militar e o aprofundamento do estado de exceção, surgiu o Ato Institucional nº 5. Além de manter suspensas as garantias constitucionais, o AI - 5 determinava a exclusão da apreciação judicial de todos os atos praticados sob o seu resguardo. Foi o apogeu da chamada Doutrina da Segurança Nacional.

Importa relatar que, apesar de ter sido recriada sob o signo do regime totalitário, a Justiça Federal, através dos seus julgadores, conseguiu romper o liame e tornar-se um órgão independente, muitas vezes desafiando o governo militar, como são exemplos os célebres casos das ações movidas pelas famílias dos jornalistas Vladimir Herzog e Mário Alves de Souza Vieira, o primeiro morto nas dependências do DOI/CODI<sup>7</sup> e o segundo desaparecido, após ter sido visto pela última vez no mesmo local onde Herzog foi morto.

Somente com a promulgação da Constituição Federal da República de 1988 as garantias de inamovibilidade, vitaliciedade e irredutibilidade de vencimentos foram devolvidas aos magistrados.

Também foi a CF 88 que criou os Tribunais Regionais Federais, em lugar do TFR - Tribunal Federal de Recursos. Como se depreende da leitura da obra “Dados Históricos – 1987 a 1994”<sup>8</sup>, em edição do Eg. TRF da 5ª Região, a idéia da criação de cortes regionais já tinha antecedentes, havendo referências a Tribunais Federais distribuídos em regiões já nas Cartas de 1891 (art. 55), de 1934 (art. 78) e de 1946 (art. 105). Na Constituição de 1967, após a Emenda Constitucional de 1969, estava prevista a criação de mais dois Tribunais Federais

---

<sup>6</sup> [www.cjf.gov.br/atlas/hist.htm](http://www.cjf.gov.br/atlas/hist.htm).

<sup>7</sup> Destacamento de Operações de Informações – Centro de Operações de Defesa Interna.

<sup>8</sup> BRASIL. **Dados Históricos. 1989 – 1994**. TRF da 5ª Região. Recife. 1995.

de Recursos. Além do já existente, situado em Brasília, seriam criados mais dois, um localizado em São Paulo e outro em Recife.

Tecidas essas considerações de natureza histórica, é possível abordar a atualidade da estrutura da Justiça Federal, situando-a no contexto do Poder Judiciário nacional.

### **3.1.2. Estrutura atual.**

A Constituição Federal de 1988 previu, no seu art. 92, a estrutura do Poder Judiciário nacional, na seguinte forma:

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:  
I - o Supremo Tribunal Federal;  
I-A - o Conselho Nacional de Justiça;  
II - o Superior Tribunal de Justiça;  
III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;  
IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;  
V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;  
VI - os Tribunais e Juízes Militares;  
VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.  
§ 1º O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal.  
§ 2º O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm jurisdição em todo o território nacional.

Na opinião de Mendes et al (2008), o papel conferido pela Constituição Federal de 1988 ao Poder Judiciário não havia sido previsto em nenhuma das cartas anteriores. Aponta que o Judiciário foi dotado de autonomia institucional, administrativa e financeira, ao tempo em que foi assegurada a autonomia funcional dos magistrados. Argumentam que a atual Constituição ampliou os mecanismos de proteção de direitos, o que vem exercendo forte influência no modelo de organização do Judiciário.

Para efeito da presente pesquisa, importa conhecer, ainda que superficialmente, a função e as atribuições do STF, do STJ, dos TRFs e dos Juízes Federais, principalmente os dois últimos, em razão do ambiente da pesquisa, assim como do CJF, Conselho da Justiça Federal e do CNJ, Conselho Nacional de Justiça.

O Supremo Tribunal Federal é o órgão judicial mais antigo do país. Criado em 1828, exerce, como afirmam Mendes et al (2008, p. 937), a “função de órgão de cúpula do Poder Judiciário, ao qual incumbe a iniciativa do Estatuto da Magistratura e a Presidência do

Conselho de Justiça”. No desenho atual, pós-Constituição de 1988, a competência do STF foi alargada, “especialmente no que concerne ao controle da constitucionalidade de leis e atos e ao controle da omissão constitucional” (MENDES et al, 2008, 948).

O STF, em conformidade com o estabelecido no art. 101 da CF88, é composto por onze Ministros, os quais devem ser escolhidos dentre cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, maiores de trinta e cinco e com menos de sessenta e cinco anos de idade, devendo ser nomeados pelo Presidente da República, após a aprovação e escolha pela maioria absoluta dos componentes do Senado Federal. A competência da Corte ápice da nossa estrutura judiciária está descrita no art. 102 da CF88.

Em 2004, a Emenda Constitucional nº 45 trouxe em seu bojo a reforma do Poder Judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça, cujas atribuições são de supervisão administrativa e financeira do Poder Judiciário. Em conformidade com a redação do novo art. 103-B da Constituição, o CNJ é composto por quinze membros, com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandatos de dois anos, sendo possível uma recondução. A distribuição das vagas do CNJ consta de um Ministro do STF, um do STJ e um do TST, indicados pelas respectivas Cortes. Um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo STF, um Juiz Estadual, indicado pelo STF, um Juiz de TRF, indicado pelo STJ, um Juiz Federal, também indicado pelo STJ, um Juiz de TRT e um Juiz do Trabalho, indicados pelo TST, um membro do Ministério Público da União e outro do Ministério Público Estadual, indicados pelo Procurador Geral da República, dois advogados indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados, um pela Câmara dos Deputados, outro pelo Senado.

O Superior Tribunal de Justiça tem a sua composição prevista no art. 105 da Constituição, devendo ser composto por, no mínimo, trinta e três Ministros, valendo as mesmas condições de idade e aprovação do nome pelo Senado previstas para Ministros do STF. Contudo, há uma particularidade no que se refere à distribuição das vagas. Um terço dos Ministros deve ser escolhido dentre desembargadores de Tribunais Regionais Federais e outro terço dentre desembargadores de Tribunais de Justiça, indicados em lista tríplice elaborada pelo próprio STJ. O terço restante deve ser dividido, em partes iguais, entre advogados e

membros do Ministério Público Federal, Estadual, do Distrito Federal e Territórios, alternadamente, com a indicação feita na forma descrita no art. 94 da CF88.

A Justiça Federal, conforme estabelece o art. 106 da Constituição Federal, é composta pelos Tribunais Regionais Federais e pelos Juízes Federais.

A composição dos TRFs deve ser, conforme disposto no art. 107 da CF88, de, no mínimo, sete juízes, recrutados preferencialmente na região do Tribunal, devendo ser nomeados pelo Presidente da República, no limite de idade entre trinta e cinco e sessenta e cinco anos, devendo um quinto dos seus componentes ser de advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público Federal, com mais de dez anos de carreira, sendo as demais vagas destinadas à promoção de Juízes Federais com mais de cinco anos de exercício, sendo as promoções realizadas, alternadamente, por antiguidade e por merecimento.

São cinco os Tribunais Regionais Federais: o da 1ª Região, composto pelos Estados do Acre, Amazonas, Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Distrito Federal; o da 2ª Região, que inclui os Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo; o da 3ª Região, englobando São Paulo e Mato Grosso do Sul; o da 4ª Região, que engloba os Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina; e, por fim, o TRF da 5ª Região, que inclui os Estados de Alagoas, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.

A estrutura da Justiça Federal conta, ainda, com o Conselho da Justiça Federal, cujas atribuições estão assim descritas no seu site:

As principais atribuições do CJF são exercer a coordenação central e padronização, no âmbito da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, das atividades de administração judiciária relativas a recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno e informática, organizadas em forma de sistema. Os sistemas funcionam mediante participação integrada dos tribunais regionais federais e seções judiciárias.

Por meio de seus atos normativos, o CJF tem regulamentado uma série de atividades essenciais às crescentes eficiência e celeridade na prestação jurisdicional da Justiça Federal.

A partir da vigência da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, foram atribuídos ao CJF poderes correicionais e caráter vinculante às suas decisões. À Corregedoria-Geral da Justiça Federal incumbe a fiscalização, o controle e a orientação normativa da Justiça Federal, no que diz respeito ao desempenho dessa atividade correicional.

Associado à sua função uniformizadora, o CJF exerce um importante papel como órgão centralizador de informações estratégicas sobre a Justiça Federal em âmbito nacional. Por meio das atividades de informação, editoração, ensino e pesquisa, voltadas ao aprimoramento da Justiça e realizadas pelo seu Centro de Estudos Judiciários, o CJF funciona como um espaço fértil de reflexão e de difusão de conhecimentos.

Em decorrência da criação dos Juizados Especiais Federais, pela Lei n. 10.259/2001, o Conselho dotou-se, ainda, de função jurisdicional. Em setembro de 2002 passou a funcionar junto ao CJF a Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais, órgão julgador colegiado que aprecia os incidentes de uniformização de interpretação de lei federal nos processos oriundos dos Juizados. Tal uniformização de jurisprudência é de fundamental importância para garantir a celeridade e a segurança jurídica desses juízos (BRASIL, [www.cjf.gov.br](http://www.cjf.gov.br)).

### 3.1.3. Competência da Justiça Federal.

Já foi mencionado que a Justiça Federal é composta pelos Juízes Federais e pelos Tribunais Regionais Federais. A competência dos Juízes Federais está definida no art. 109 da Constituição Federal:

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;

II - as causas entre Estado estrangeiro ou organismo internacional e Município ou pessoa domiciliada ou residente no País;

III - as causas fundadas em tratado ou contrato da União com Estado estrangeiro ou organismo internacional;

IV - os crimes políticos e as infrações penais praticadas em detrimento de bens, serviços ou interesse da União ou de suas entidades autárquicas ou empresas públicas, excluídas as contravenções e ressalvada a competência da Justiça Militar e da Justiça Eleitoral;

V - os crimes previstos em tratado ou convenção internacional, quando, iniciada a execução no País, o resultado tenha ou devesse ter ocorrido no estrangeiro, ou reciprocamente;

V-A as causas relativas a direitos humanos a que se refere o § 5º deste artigo;

VI - os crimes contra a organização do trabalho e, nos casos determinados por lei, contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira;

VII - os "habeas-corpus", em matéria criminal de sua competência ou quando o constrangimento provier de autoridade cujos atos não estejam diretamente sujeitos a outra jurisdição;

VIII - os mandados de segurança e os "habeas-data" contra ato de autoridade federal, excetuados os casos de competência dos tribunais federais;

IX - os crimes cometidos a bordo de navios ou aeronaves, ressalvada a competência da Justiça Militar;

X - os crimes de ingresso ou permanência irregular de estrangeiro, a execução de carta rogatória, após o "exequatur", e de sentença estrangeira, após a homologação, as causas referentes à nacionalidade, inclusive a respectiva opção, e à naturalização;

XI - a disputa sobre direitos indígenas.

(...)

A competência dos Tribunais Regionais Federais, por sua vez, está assentada no art. 108 da Constituição Federal

Art. 108. Compete aos Tribunais Regionais Federais:

I - processar e julgar, originariamente:

- a) os juizes 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 juizes 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 juizes federais vinculados ao Tribunal;
- II - julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juizes federais e pelos juizes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

Como se pode perceber, a relação do cidadão com o Estado Federal tem os seus conflitos submetidos à apreciação da Justiça Federal, o que denota a grande importância da instituição para a manutenção do equilíbrio na atuação do Estado e na manutenção do Estado Democrático de Direito.

### 3.1.4. A Justiça Federal na 5ª Região.

Na 5ª Região, a Justiça Federal é composta pelo Tribunal Regional Federal, que conta com 15 Desembargadores Federais, estando em funcionamento 4 turmas julgadoras, e pelas Seções Judiciárias de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.

A distribuição das Varas Federais e Juizados Especiais Federais Cíveis na 5ª Região pode ser vista no quadro abaixo:

5ª Região	Localidades	Varas sem	Varas com	Total	de Juizados
		Juizado	Juizado Adjunto		
Alagoas	Maceió	5	-	5	1
	Arapiraca	1	-	1	-

<b>Ceará</b>	União dos				
	Palmares	1	-	1	-
	Subtotal	7	-	7	1
	Fortaleza	13	-	13	3
	Juazeiro do				
	Norte	1	-	1	1
	Limoeiro				
	do Norte	0	1	1	-
<b>Paraíba</b>	Sobral	1	-	1	1
	Subtotal	15	1	16	5
	João Pessoa	4	-	4	1
	Campina				
	Grande	3	-	3	1
	Souza	-	-	1	-
	Subtotal	7	-	8	2
	<b>Pernambuco</b>	Recife	14	-	14
Caruaru	1	1	2	-	
Garanhuns	1	-	1	-	
Petrolina	-	2	2	-	
Salgueiro	-	1	1	-	
Serra					
Talhada	-	1	1	-	
Subtotal	16	5	21	3	
<b>Rio Grande do Norte</b>	Natal	6	-	6	1
	Caicó	-	1	1	-
	Mossoró	-	1	1	-
	Subtotal	6	2	8	1
<b>Sergipe</b>	Aracaju	4	-	4	1
	Estância	-	1	1	-
	Itabaiana	-	1	1	-
	Subtotal	4	2	6	1
<b>Total</b>		55	11	66	13

Quadro 2. Distribuição de Varas e Juizados na 5ª Região. Fonte: CJF.

No quadro acima, além do quantitativo de Varas Federais, é possível vislumbrar, também, a existência das Subseções Judiciárias, instaladas em cidades do interior.

Os dados apontados são relevantes para que se tenha uma noção do tamanho da Justiça Federal na 5ª Região. O quantitativo de Varas é um indicativo de como a instituição está enraizada em nossa sociedade, ao mesmo tempo em que é possível perceber, através da quantidade de Varas instaladas em cidades interioranas, como o processo de interiorização que está em curso vem diminuindo a distância entre a jurisdição e a população.

Após abordar a temática relativa à estrutura da instituição pesquisada, é importante que se busque compreender a sua lógica de funcionamento.

### **3.1.5. Lógica da Justiça Federal.**

Pode-se dizer que toda instituição ou organização tenha uma lógica peculiar no seu modo de trabalhar. Esta lógica faz parte da cultura organizacional.

No caso da Justiça Federal da 5ª Região, é verdade que seria necessário fazer uma pesquisa exclusiva para avaliar a lógica de funcionamento, não havendo notícia de que já tenha sido realizada, ao menos com o específico propósito de detectar esse aspecto particular. Entretanto, a partir da experiência pessoal do pesquisador, obtida em razão de fazer parte da casa e de ter contato com gestores de outras unidades, existem alguns elementos que podem ser apontados como indicativos de uma lógica de trabalho própria. Demais disso, ao longo da realização da pesquisa, novas informações foram acrescentadas.

Uma premissa que se faz necessário estabelecer é que há um grau relativo de liberdade por parte dos Diretores de Foro das Seções Judiciárias no trato do orçamento de que dispõem. Parte das prioridades de gastos são elaboradas localmente, embora haja contato com a diretoria de Orçamento do TRF ao qual as Seções estão vinculadas e com a Presidência do Tribunal, buscando a coesão dos gastos locais com os projetos e políticas da Corte. Ainda assim, o direcionamento dos investimentos permite a definição de prioridades em cada uma das Seções Judiciárias.

Existe uma efetiva cultura de atualização na instituição, sensação que foi confirmada ao longo da realização das entrevistas. As atualizações legislativas verificadas em áreas sensíveis das Secretarias Administrativas são objeto de treinamento, com a inclusão de servidores envolvidos em cursos externos, muitas vezes em outros Estados da Federação. Não raro são ministrados cursos de difusão de conhecimento internamente, por servidores da própria casa, agindo como multiplicadores.

Por outro lado, está sendo trilhado um caminho de integração das pessoas que trabalham em áreas afins nas diversas unidades, de modo a que lhes seja possível trocar experiências. Entretanto, percebe-se que estas tentativas esbarram, o mais das vezes, na ausência de sistematização e apropriação de noções de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento.

Os Diretores das Secretarias Administrativas, com a participação da Direção Geral do Tribunal, trocam informações através de correio eletrônico, buscando encontrar soluções conjuntas ou mesmo informar-se sobre soluções já encontradas em outras Seções. Entretanto, além da natural inadequação do correio eletrônico a este tipo de contato em rede (em razão da constante perda de informações), a experiência ainda está aquém de obter os resultados que efetivamente se pode alcançar com uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento.

Em determinados setores, já se verifica uma maior troca de informações, mormente pelo fato de serem utilizados sistemas informatizados padronizados para a realização das tarefas, o que auxilia a integração. A realização de cursos com a participação de integrantes das diversas unidades, que passam a se conhecer e ter referências pessoais em outros locais, em quem podem encontrar apoio através da interlocução, é uma clara forma de formação de capital social mais amplo dentro da instituição.

Existem, ainda, tentativas isoladas de apreensão do capital intelectual dos servidores. Busca-se que o detentor do conhecimento de áreas específicas passe o seu saber para os colegas. Assim agindo, estaria sendo evitada a perda desse conhecimento em caso de o servidor ser deslocado para a assunção de novas funções, ou mesmo, seria evitada a solução de continuidade em caso de férias. É importante frisar, no entanto, que não há uma sistemática

elaborada para que assim se proceda, sendo a situação tratada como orientação genérica, sujeita, portanto, à não-observância.

Quando se fala em lógica de funcionamento, convém abordar a existência de um plano estratégico na instituição. O TRF da 5ª Região elaborou um plano estratégico, como forma de orientar as ações da Justiça Federal da 5ª Região. Realizado em 2002 através da contratação de uma consultoria especializada. Em atividade coordenada pelo Escritório da Qualidade, o Plano Estratégico 2002-2006 teve como principais características o estabelecimento, como missão da instituição “Julgar as questões de interesse federal com eficiência, eficácia e rapidez, conduzindo à paz social no âmbito dos Estados da 5ª Região”, tendo sido estabelecido que a visão da instituição seria a de conquistar o “reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos seus serviços jurisdicionais”. Como parte do plano, foram listados os valores que deveriam nortear todas as ações da Justiça Federal na 5ª Região: comprometimento ético; igualdade de tratamento aos jurisdicionados; justiça e paz social; transparência nas ações; compromisso com o serviço público; envolvimento com a missão da instituição e valorização dos integrantes da instituição.

Foram adotadas pelo Plano as seguintes estratégias: implementar a Justiça de resultados; promover a articulação institucional e desenvolver a imagem da instituição; desenvolver a gestão avançada de pessoas, desenvolver a excelência da gestão e desenvolver a gestão de processos e a melhora da infra-estrutura.

Embora a intenção de elaborar um plano estratégico tenha sido louvável, não se pode dizer que efetivamente tenha alcançado o seu intento na integralidade, da mesma forma como não se pode traçar uma identificação da lógica de funcionamento da instituição com o seu plano. Não houve uma efetiva difusão em relação a todo o corpo funcional quanto aos objetivos e missão, assim como não houve um acompanhamento relativo ao atendimento de seus pressupostos.

A despeito de existirem diversos aspectos a serem analisados ao se falar em uma lógica de trabalho de determinada instituição, tendo em vista o tema do presente trabalho, parece interessante que sejam abordados, preferencialmente, os aspectos de disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Após a tentativa de estabelecer, ainda que em linhas gerais, a lógica de funcionamento da instituição pesquisada, mormente no que se refere à questão da criação e compartilhamento do conhecimento, impende que se busque apreender quais as dificuldades a que se submete a instituição por não contar com ações específicas de Gestão do Conhecimento.

### **3.1.6. Dificuldades por não ter Gestão do Conhecimento.**

Não há, no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, nenhuma experiência institucional conhecida de Gestão do Conhecimento, no que tange a uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento interligando as Secretarias Administrativas. As dificuldades daí advindas são muitas.

Como já foi anteriormente demonstrado, a distribuição geográfica da Justiça Federal na 5ª Região se dá em seis Estados da Federação. Além das sedes das Seções Judiciárias, sempre localizadas nas capitais, todos os Estados são dotados de Subseções em cidades interioranas.

Muitas das atividades desenvolvidas na seara administrativa do Tribunal repetem-se nas Seções Judiciárias, e uma parcela delas também é levada a termo nas Subseções. Evidencia-se, dessa forma, que em muitas oportunidades, ao longo do desenvolvimento de seus afazeres, o servidor enfrenta questões que demandam a criação de uma solução pronta e eficaz. A ausência de uma sistemática de troca de experiências e melhores práticas pode levar ao que se chama comumente de “reinvenção da roda”, termo utilizado largamente na literatura específica de Gestão do Conhecimento. Percebe-se que o fato de não ter sido ainda desenvolvida uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento interligando as diversas unidades administrativas pode ocasionar em diversas situações que sejam despendidos esforços para solucionar situações que já foram enfrentadas em outras unidades. Não raro, podem ser criadas soluções que não sejam as mais adequadas, passando por etapas que não seriam necessárias, sem mesmo chegar ao resultado esperado, ou, ainda, chegando a resultados inferiores do que os já alcançados em outras unidades.

Embora se tenha percebido que há um movimento no sentido de aumentar o contato entre servidores de áreas afins dentro da região, deve ser ressaltado que há fatores que podem influenciar negativamente na consecução destes canais de comunicação. Por serem informais, dependem da prévia existência de afinidade entre os pares, o que pode direcionar a busca de informações apenas a determinados segmentos ou unidades. Também podem estar vinculados a graus diferenciados de estímulo à busca de informações por parte do “staff” administrativo.

Dessa forma, a inexistência de uma rede previamente estabelecida e elaborada implica em graus diferenciados de participação na troca de informações entre unidades.

Demais disso, a criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento, como será visto ao longo do estudo, preconiza uma série de etapas prévias à sua instalação e implantação (em verdade, o presente estudo está voltado primordialmente a essa etapa prévia), sem as quais a probabilidade de sucesso torna-se muito pequena.

Outro fator que foi detectado ao longo da pesquisa é que as unidades não têm a mesma forma no que se refere ao seu organograma e distribuição das atividades. Há diferenciações até mesmo na forma de divisão dos núcleos das Secretarias Administrativas. Este fator dificulta ainda mais a procura das soluções, induzindo a que se busque soluções apenas nas Seções onde a estrutura seja assemelhada. A existência de uma rede diminuiria essas diferenças, pois seria parte da sua elaboração a realização de um estudo de equivalência de tarefas, como que sobrepondo os mapas organizacionais de todas as Seções tecendo as necessárias correlações.

Pode ser apontado, ainda, como fator negativo do atual estágio de realização das atividades, que a comunicação com outras unidades pode ter fatores inibidores como o desconhecimento das pessoas com que se deve tratar, o que colocaria a possibilidade de comunicação vinculada apenas aos níveis hierárquicos mais elevados. Não se pode esquecer que, à mingua da existência de uma rede de comunicação, o recurso de contato, regra geral, inicia por via telefônica, sendo obstáculo o elevado custo das ligações interurbanas e possíveis restrições administrativas ao seu uso. Somente após ter sido travado o primeiro contato é que se costuma recorrer ao meio eletrônico.

Em razão disso, por mais que sejam louváveis as tentativas de empreender contato e troca de informações entre as unidades, a ausência de uma sistematização através da criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento, de provável utilização sobre uma base web, impedem que a comunicação ocorra de forma mais efetiva, deixando de auferir a totalidade dos benefícios decorrentes do trabalho em rede.

Assim entendido, passa-se a abordar a questão metodológica referente ao modo de realização da pesquisa.

## **Capítulo 4 – Quadro Metodológico.**

O presente capítulo visa ao esclarecimento da base metodológica utilizada na pesquisa, abordando o método utilizado, o tipo de pesquisa pelo qual se optou, a sua classificação, a estratégia envolvida na pesquisa, bem como o modo de coleta e análise de dados.

### **4.1. Quanto ao método.**

A pesquisa foi desenvolvida em dois distintos momentos, um com base no método dedutivo e outro no método indutivo.

Primeiramente, foi feita uma análise de modelos preexistentes propostos na literatura ou aplicados em experiências exitosas no serviço público, aplicando tais modelos à realidade estudada, o que se configura como sendo a etapa dedutiva da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2007), a principal característica do método dedutivo é a de explicar o conteúdo das premissas, diferentemente do método indutivo, o qual visa à ampliação de conhecimentos. Kollins e Hussey (2005) apontam que a pesquisa é dedutiva quando desenvolvida uma estrutura conceitual e teórica, posteriormente testada por observação empírica, sendo, por este motivo, considerado que parte do geral para o particular.

Em um segundo momento, após ter sido procedida a análise dos dados levantados, passou-se à fase indutiva do trabalho, com a criação de um conjunto de princípios que pudessem ser lançados à realidade.

Para Marconi e Lakatos (2007) o método indutivo é caracterizado como sendo um processo mental que, a partir de dados que tenham sido constatados de forma suficiente, leva a inferir uma verdade geral ou universal, que não está devidamente contida nas partes que estão sendo analisadas. Aduzem (MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 86) que “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam”. Kollins e Hussey (2005), por sua vez, argumentam que o estudo indutivo parte da observação empírica para criar uma teoria, transformando observação em padrões ou lei de aplicação geral.

## 4.2. Quanto ao tipo.

A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como sendo do tipo qualitativa. Creswell (apud KOLLINS E HUSSEY, 2005) refere-se à pesquisa quantitativa como representação do paradigma positivista e à pesquisa qualitativa como representação do paradigma fenomenológico.

Aponta que a pesquisa qualitativa entende a realidade como sendo subjetiva e múltipla, de acordo com a visão do participante de um estudo; que o pesquisador interage com o objeto pesquisado; que a pesquisa tem valores e é imbuída de parcialidade; sua retórica é informal, as suas decisões são evolutivas e sua voz pessoal; definindo o método de pesquisa como sendo indutivo, de formação simultânea e mútua de fatores, com categorias que são identificadas ao longo do processo de pesquisa e ligadas a um contexto, alcançando a confiabilidade com base na verificação.

Por outro lado Creswell (apud KOLLINS E HUSSEY, 2005) define a pesquisa quantitativa como representação positivista onde a realidade é objetiva e singular, apartada do pesquisador; o pesquisador é independente do objeto pesquisado; a pesquisa é livre de valores, imparcial, portanto; formal e lastreada em definições determinadas, com voz impessoal; seu método de pesquisa é dedutivo, buscando relações de causa e efeito, é livre de contexto e as generalizações levam a previsões, explicações e entendimento, sendo um método preciso que alcança a confiabilidade através da validade e confiabilidade.

A análise qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (apud LAGIOIA, 2003) pode ser definida como um conjunto de operações que assegurem a sistematização e a formação, de forma coerente, de um processo que englobe a coleta, a armazenagem e a recuperação de dados, na consecução de alguns objetivos básicos, quais sejam: a garantia de um alto padrão de qualidade da informação e boa acessibilidade dos dados; o registro do modo e do motivo de terem os dados sido analisados em conformidade com determinada técnica; e a possibilidade de arquivamento dos dados e das análises correspondentes após a finalização do estudo.

Lagioia (2003) propõe, com base na opinião de Miles e Huberman, que assentam a existência de três subprocessos da análise qualitativa, definidos como o resumo

(ou redução) de dados; a forma de sua apresentação e a conclusão ou verificação, o seguinte esquema:

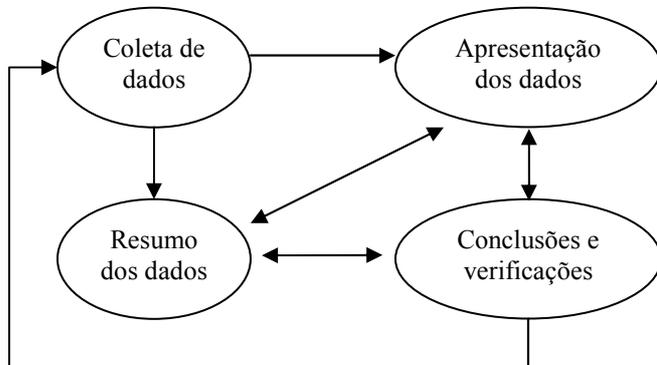


Ilustração 1. Esquema da análise qualitativa. Fonte: Lagioia (2003).

Do esquema, segundo a análise de Lagioia (2003) é possível depreender a interdependência e complementaridade desses subprocessos; é dizer: há um processo de circularidade na análise qualitativa, pois o pesquisador retorna aos seus dados em busca de novas conclusões, a partir das quais faz novas análises e chega a novas conclusões, até que alcance o nível desejado de finalização. Aponta que o processo de resumo ocorre através da retirada das informações representativas capazes de responder à pergunta de pesquisa, extraídas do universo da pesquisa. A apresentação corresponde a uma forma organizada de visualização do conjunto de informações estudadas, tendo implicações na facilitação da análise dos dados pelo pesquisador. O processo de conclusão, por sua vez, envolve a interpretação dos dados previamente resumidos e organizados, o que pode se dar de acordo com a tática escolhida pelo pesquisador, como, por exemplo, através de comparação, construção de modelos, ou, ainda, estudos de casos negativos ou inusitados.

#### 4.3. Quanto à classificação.

A pesquisa teve caráter descritivo. Na lição de Gil (2002), é assim classificada a pesquisa que descreve as características de determinada população ou fenômeno, podendo ainda dedicar-se ao estabelecimento de relações entre variáveis.

A adequação do modelo descritivo à pesquisa em projeto encontra apoio nas palavras de Gil:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que se aproxima das pesquisas exploratórias.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições, empresas comerciais, partidos políticos etc. Geralmente assumem a forma de levantamento (...).(GIL, 2002, p. 42)

A adequação do modelo descritivo apóia-se, também, na contraposição aos modelos exploratório e explicativo. O modelo exploratório, ainda segundo Gil (2002, p. 41), é adequado ao “aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, ao tempo em que a pesquisa explicativa tem como foco principal a identificação dos fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos, aproximando o conhecimento da realidade, através da explicação das razões de certas coisas ocorrerem.

#### **4.4. Quanto à estratégia.**

Como foi possível perceber ao longo do estudo, foi adotada a estratégia de Estudo de Caso, mais especificamente com a adoção de multicase, de modo a que pudessem ser comparadas experiências exitosas e a partir delas verificados os elementos adequados à proposta em elaboração.

Robert Yin (2003) assenta a possibilidade de aplicação da técnica de estudo de caso tanto em pesquisas de cunho descritivo quanto nas de cunho exploratório ou explanatório (explicativo). O autor salienta que, embora as aplicações de cada tipo sejam bem delineadas, há uma evidente área de sobreposição entre as diferentes estratégias.

Ainda na visão de Robert Yin (2003), são cinco as principais estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de casos. Assevera que a opção por uma das estratégias está ligada a três condições básicas, o tipo de questão de pesquisa a ser proposta; o grau de controle que o pesquisador exerce sobre eventos comportamentais; e o diferente enfoque do pesquisador em acontecimentos contemporâneos em contrapartida a acontecimentos históricos.

O modelo proposto por Robert Yin (2003, p. 24) foi resumido no quadro a seguir, que demonstra a aplicabilidade de cada estratégia em conformidade com a situação.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
<b>Experimento</b>	Como, por que	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, por que	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, por que	Não	sim

Quadro 3. Situações relevantes para diferenciar estratégias de pesquisa. Fonte: COSMOS Corporation.

#### **4.5. Quanto à coleta de dados.**

Foi realizada revisão da bibliografia concernente aos temas de Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Redes de Conhecimento.

Também foram realizadas entrevistas, com uma parte estruturada e outra semi-estruturada, as quais tiveram como ponto de partida a elucidação dos seguintes pontos, que foram desdobrados para a formulação do questionário de pesquisa, anexo ao presente trabalho.

- a) a dinâmica de trabalho das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias dá conta da demanda de serviços que lhe são atribuídos?
- b) a realização dos serviços tem sido feita com a eficiência que se espera do órgão?
- c) as experiências das demais Secretarias administrativas podem ajudar a resolver problemas surgidos nesta unidade administrativa?

- d) uma experiência de gestão de conhecimento, sob o formato de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento traria mais agilidade na realização das tarefas?
- e) a história (cultura organizacional) está sendo retro-alimentada através da absorção do conhecimento acumulado pelos servidores da casa?

Também foi procedida pesquisa documental indireta, com a análise comparativa de dois modelos exitosos de Gestão do Conhecimento na esfera pública, bem como foram utilizadas as notas de campo elaboradas pelo pesquisador.

#### **4.6. Quanto à análise dos dados.**

Uma das principais características das pesquisas qualitativas é a individualidade, tendo em vista que seus modelos são construídos de forma personalizada. Como assenta Lagioia (2003), há necessidade de adaptação do design qualitativo a cada pesquisa e a cada contexto social. Afirma, ainda, que as pesquisas qualitativas não visam produzir generalizações, mas descrever ou explicar alguma forma de relacionamento.

Ainda segundo Lagioia (2003), a análise das pesquisas qualitativas pode ser dividida em análise de conteúdo, análise argumentativa e análise da conversação e da fala.

A análise de conteúdo tem como características a objetividade, que corresponde à obediência a regras e diretrizes pré-estabelecidas, com clara definição das categorias objeto de análise; sistematização de todo o conteúdo em função do objetivo do estudo; e quantificação dos elementos significativos encontrados no texto e cálculo da sua frequência.

Por outro lado, compreende a análise de conteúdo as seguintes etapas: uma pré-análise, a exploração, que pode ser considerada a análise propriamente dita, e o tratamento dos resultados. A pré-análise consta de uma fase de organização do trabalho, consistindo em uma etapa de planejamento, que tem por finalidade, basicamente, a escolha dos documentos que serão analisados, a formulação das hipóteses de pesquisa e os seus objetivos; e a elaboração dos indicadores que darão apoio à interpretação final. Na fase de análise propriamente dita, coloca-se em prática o que foi anteriormente planejado. Daí a grande

importância da fase prévia. O tratamento dos dados deve trazer significado a eles, através da utilização de quadros, diagramas, figuras e modelos. Com base nesses elementos, o analista pode fazer inferências e até mesmo antecipar as interpretações buscadas em consonância com os objetivos anteriormente propostos. O grau de complexidade da análise está ligado à inclinação do pesquisador.

A análise argumentativa é aquela que se apóia na maneira como as afirmações contidas em um texto são estruturadas, de modo a avaliar a sua solidez, vislumbrando os argumentos tanto como processo quanto como produto. Nesse caso, como afirma Umbelina Lagioia em material didático de apoio à sua atividade docente:

O processo refere-se à estrutura inferencial do argumento, ou seja, ele representa uma série de afirmações que são usadas como justificativas das afirmações anteriores. O produto refere-se à maneira como os argumentos se tornam uma atividade dentro do contexto geral do discurso (LAGIOIA, 2003, p. 17)

Também é importante a análise da conversação e da fala, quando da realização de entrevistas, devendo o entrevistador atentar para as sutilezas expressas na linguagem corporal do entrevistado. O tratamento dado às transcrições de entrevistas deve ser o destinado aos dados brutos, devendo ser categorizados a partir do referencial teórico.

Em linhas gerais, o lastro teórico metodológico que deu apoio à realização da pesquisa é o acima descrito, especialmente no que se refere às entrevistas e à análise dos dados coletados.

A seguir, inicia-se a parte analítica da dissertação, sendo abordadas, inicialmente, duas experiências bem sucedidas de Gestão do Conhecimento na área pública.

## **Capítulo 5. Experiências no setor público.**

A busca da compreensão dos mecanismos que levam uma experiência de Gestão do Conhecimento a ser bem sucedida é um dos caminhos que se pode trilhar para fazer as projeções que este trabalho pretende, ao estabelecer os princípios aplicáveis à formação da Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento. Dessa forma, a análise de experiências exitosas já consolidadas auxilia na previsão dos possíveis desafios a serem enfrentados.

Como anteriormente referido, não foram encontrados relatos de experiências de Gestão do Conhecimento na esfera do Poder Judiciário que pudessem trazer os subsídios buscados. Dessa forma, embora aceitando a premissa de se tratarem de empresas públicas com culturas organizacionais e propósitos diversos da Justiça Federal, a existência de literatura acadêmica abordando as experiências do SERPRO e da EMBRAPA, foi determinante para que essas empresas públicas fossem escolhidas como objeto de estudo.

### **5.1. Gestão do Conhecimento no SERPRO.**

O SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, conforme informação contida no site oficial<sup>9</sup>, é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Criada em dezembro de 1964, através do Decreto nº 4.516, objetivando modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública, presta serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, sendo considerada uma das maiores organizações na sua área dentro da América Latina. Sua atuação está voltada ao desenvolvimento de programas e serviços que viabilizem o exercício do controle e da transparência dos gastos públicos, de modo a facilitar a relação dos cidadãos com o governo.

Consta ainda, como informação oficial, que dentre as várias soluções desenvolvidas destacam-se a Declaração de Imposto de Renda Via Internet (ReceitaNet), a Nova Carteira Nacional de Habilitação, o novo Passaporte nacional e os sistemas que controlam e facilitam o comércio exterior (Siscomex). Atua, primordialmente, no mercado de

---

<sup>9</sup> [www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br)

finanças públicas, tendo mais de 85% de suas iniciativas voltadas ao Ministério da Fazenda, suas secretarias e demais órgãos.

A estrutura do SERPRO conta com uma sede em Brasília e dez regionais espalhadas pelo país, em conformidade com as regiões fiscais (Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre), além de escritórios de serviços nas demais capitais. Seu corpo técnico atual é de cerca de 10 mil servidores, envolvidos com as áreas de TI e de suporte.

Merece destaque o fato de que o próprio site oficial do SERPRO afirma que a empresa investe em formação, capacitação e atualização de suas equipes, bem como a sua política de gestão de pessoas está pautada nas tendências tecnológicas, na orientação ao compartilhamento do conhecimento e à cooperação técnica.

Para Macedo et al (2001), foi 1996 o primeiro marco na direção da incorporação da Gestão de Conhecimento ao SERPRO, com a concepção e implantação do modelo de gestão, tendo início os processos corporativos. Com a criação do grupo estratégico inter-áreas, em 1997, o tema da Gestão do Conhecimento passou a receber mais atenção. Em 1999 foi institucionalizado o Processo Corporativo Conhecimento e Aprendizagem, conferindo à GC maior relevância. A etapa seguinte foi a da concepção do Processo e Política SERPRO de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional (GCO).

Carvalho (2008) traça o histórico do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na instituição desde 2000 até 2006, merecendo destaque o fato de que, em 2000, além da aprovação da Política de GCO e da criação do Comitê Permanente de Representantes de GCO, foi feita a capacitação de 26 empregados em curso de Pós-graduação da PUC/RJ, na área de Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial; implantação do Portal Corporativo em 2001; do Ensino à Distância em 2002; criação da Universidade Corporativa em 2003; reestruturação da forma de atuar do Comitê Permanente em 2004; reestruturação da estratégia de GCO para sua consolidação e coordenação de pesquisas de mestrado e doutorado na empresa, além da realização do Projeto de Compartilhamento de Conhecimento, em 2005; e a implementação de uma nova versão de GCO, formalização de grupos de trabalho, implementação do novo Portal Corporativo,

criação de um comitê consultivo de GCO a nível estratégico, compartilhamento das experiências de GC com outras instituições, em 2006.

Foi localizado, ainda, que o objetivo do processo de GCO está traduzido no conjunto de seus componentes, quais sejam: “Gestão dos Conhecimentos Organizacionais; Gestão de Competências, Gestão de Talentos; Busca de Melhores Práticas; Desenvolvimento de Pessoas; Aprendizagem Organizacional; e Comitê Permanente de Representantes GCO” (MACEDO et al, 2001, p. 15).

Cada um dos componentes do processo de GCO tem as suas atribuições previamente estabelecidas, de modo a evitar a colisão de atribuições e a existência de lacunas de responsabilidade.

O supra-referido processo foi elaborado com base em um conjunto de políticas e diretrizes, quais sejam:

a) políticas:

- a prática e a avaliação da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assegurando o domínio da tecnologia aplicada aos negócios;
- o fomento da criação de conhecimento como vantagem competitiva;
- a preservação do conhecimento organizacional e seu compartilhamento e reutilização;
- o mapeamento e o desenvolvimento das competências institucionais necessárias ao domínio da tecnologia aplicada aos negócios;
- a definição dos perfis profissionais necessários às áreas de atuação do SERPRO e o direcionamento dos programas de desenvolvimento das competências individuais e coletivas, para adequação dos novos perfis;
- a necessidade de assegurar a propriedade intelectual do conhecimento organizacional;
- a promoção da aprendizagem organizacional;
- a execução da gestão do Capital Intelectual e Humano e sua valoração; e
- a manutenção da solução corporativa de tecnologia da informação, como suporte à Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

b) diretrizes:

- assegurar a atualização do mapeamento das competências institucionais e o respectivo registro na Árvore SERPRO de conhecimentos;
- assegurar as competências individuais e coletivas necessárias à execução das atividades, ao domínio das tecnologias aplicadas aos negócios e à realização da estratégia empresarial do SERPRO;
- incentivar e reconhecer a participação de especialistas do SERPRO como instrutores nos programas de desenvolvimento de competências;
- manter atualizada a Base SERPRO de Conhecimento com o mapeamento das informações relativas aos produtos, serviços, processos e procedimentos da Empresa e das atividades executadas pelos empregados;
- garantir para o SERPRO a cessão de direitos dos conhecimentos organizacionais gerados por seus empregados, no exercício de suas funções, de acordo com a Política SERPRO de propriedade intelectual;

- garantir a manutenção do registro atualizado das competências individuais dos empregados do SERPRO, na ferramenta corporativa destinada a essa finalidade;
- utilizar a identificação dos Perfis Profissionais necessários à execução das atividades e à realização da Estratégia Empresarial do SERPRO;
- utilizar a sistemática de Ensino à Distância no processo de desenvolvimento de competências;
- assegurar a geração e atualização permanente da documentação dos sistemas construídos ou produzidos pelo SERPRO;
- garantir a execução de práticas de GCO que intensifiquem o compartilhamento, reutilização e reconstrução de conhecimentos;
- incentivar e reconhecer a geração de conhecimentos que promovam o aperfeiçoamento de atividades, processos, projetos, produtos, serviços e negócios;
- assegurar a absorção máxima do conhecimento no relacionamento com terceiros, quando da efetivação de terceirizações;
- utilizar o Processo de GCO como agente para criar ou aumentar, permanentemente, a percepção de valor, pelos Clientes e Sociedade, dos produtos e serviços do SERPRO. (MACEDO et al, 2001, p. 60/62)

Os autores ressaltam, também, que no caso do SERPRO foram levadas em consideração diversas espécies de conhecimentos, como o conhecimento advindo da experiência pessoal de cada indivíduo, o surgido das interações entre pessoas e equipes, o resultante das interações com clientes, em especial com parceiros e fornecedores, assim como o conhecimento relativo ao uso das ferramentas de TI (Tecnologia da Informação) pelo quadro funcional.

Com lastro nos pressupostos acima elencados, o SERPRO colocou em ação as práticas de Mapeamento e Gestão de Competências, cujo objetivo é o de identificar as competências funcionais e promover o alinhamento das competências individuais; Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais, constando da descrição e registro do conhecimento sobre processos e prestação de serviços, incluindo registro de atividades operacionais; Comunidade SERPRO de Conhecimento, através de fóruns presenciais ou virtuais, compartilhando informações, idéias e experiências; Ensino à Distância, com compartilhamento de informações por ações de Educação Corporativa; e Sistematização de Melhores Práticas, com a transformação das melhores práticas em soluções corporativas.

É interessante notar que todas as práticas de GCO implementadas pelo SERPRO foram instrumentalizadas através de métodos e ferramentais adequados e específicos, tendo sido criados indicadores com o fim precípua de acompanhar o desenvolvimento e a efetividade das iniciativas.

A análise de Macedo et al (2001) conclui pelo alinhamento do modelo de gestão do SERPRO a três pontos fundamentais:

- a) estratégia empresarial, que é definida e clara, e expressa a motivação dos empreendedores, o seu campo de atuação e a sua contribuição social. Negócio, missão, visão de futuro e estratégias são compartilhados entre todos os interessados;
- b) base de sustentação, que apresenta um conjunto de valores que influenciam sobremaneira o comportamento organizacional, expressando o desejo das partes interessadas e que norteiam a trajetória rumo ao futuro planejado; e
- c) processo de gestão, com o planejamento, execução, controle e ações corretivas sendo realizados de forma clara e direcionadora das pessoas e dos recursos para agregar valor aos produtos e serviços e obter resultados. As interações externas consideram os atributos de satisfação das partes interessadas; as interações internas, ainda tímidas, procuram integrar as pessoas à organização, com o objetivo de aprendizagem permanente e crescimento pessoal e da organização; a dinâmica organizacional caminha, para que os empregados se sintam parte do todo empresarial; a relação instituição-indivíduo ainda é um gargalo do modelo; *performance* do negócio denota um constante monitoramento do desempenho empresarial e o compromisso com o resultado; as competências essenciais começam a ser encaradas como úteis ao aprendizado empresarial; e a informação vem se tornando um forte fator competitivo. (MACEDO et al, 2001, p. 60/62)

Note-se que a análise de Macedo et al, data de 2001, etapa inicial do processo de implementação da GCO na organização.

Mais recentemente, ao analisar a implementação da experiência de GC no SERPRO, Carvalho (2008) aponta que, dentre outras estratégias, foi adotada a Gestão do Conhecimento, com o fim de assegurar a continuidade dos serviços essenciais prestados pela empresa pública. Os objetivos foram estabelecidos como sendo:

identificar o que as pessoas da empresa sabem; intensificar a utilização do conhecimento especializado, compartilhar conhecimentos entre as pessoas, facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações; facilitar o desenvolvimento profissional das pessoas; e fortalecer a percepção do valor da empresa pelos clientes. (CARVALHO, 2008, p. 15)

Ainda segundo Carvalho (2008), a partir de 2000 foi implantada a Gestão do Conhecimento, sendo criados dois distintos ambientes, o primeiro denominado “ambiente pessoas e times” e o segundo conhecido por “ambiente tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento”. A partir desta divisão, foram tomadas ações específicas voltadas ao compartilhamento e intercâmbio do conhecimento, para o desenvolvimento de pessoas, para a sistematização do conhecimento técnico acerca dos processos organizacionais, ações voltadas ao ambiente organizacional para aprendizagem e definição do papel das lideranças. Quanto ao aspecto da liderança, Carvalho assenta que a ação específica consistiu em dar orientação a

cada time buscando garantir a efetividade do intercâmbio de conhecimentos e a sua reutilização, assim como foram incentivadas a inovação, a qualidade, o aumento de produtividade e a gestão de talentos e competências.

Um dos aspectos a que se deve dar atenção é que Carvalho (2008) alerta para o fato de a política de GC do SERPRO ser inspirada pela missão da instituição, qual seja a de “prover e integrar soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão de finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade”. Nesse passo, as ações de GCO – Gestão do Conhecimento Organizacional são tomadas com base em conceitos, sendo o principal deles o seguinte:

A Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de identificação, criação (aquisição, captura, coleta), compartilhamento (disseminação, distribuição, partilha, transferência), aplicação (validação, interpretação, uso), e proteção dos conhecimentos que são necessários para a vida de uma organização. (CARVALHO, 2008, p. 15)

Da análise de Carvalho (2008), desponta que o modelo de Gestão do Conhecimento do SERPRO fundamenta-se em uma política que busca preservar o conhecimento organizacional que dá sustentação ao funcionamento da empresa; em práticas empresariais como *benchmarking*, comunidades e fóruns, gestão de ativos intangíveis, de documentos, gestão por competências, mapeamento do conhecimento existente na organização, atenção à memória organizacional, inteligência nos negócios, *workflow* e universidade corporativa. Também tem amparo, o modelo, em componentes e instrumentos tecnológicos e nas pessoas que participam do processo. O modo de funcionamento do modelo se dá através de uma estrutura matricial, por meio de uma rede constituída de comitês e grupos de trabalho. Existe um comitê GCO consultivo, de atuação em nível estratégico, um comitê GCO permanente, de nível tático-operacional e grupos de trabalho nas unidades e nas regionais. A questão da proteção ao conhecimento se dá através de uma política própria, inclusive considerando os aspectos éticos do conhecimento.

Prossegue o autor apontando os benefícios auferidos a partir da experiência de GC, como é o caso das inovações que, decorrentes de vários métodos de trabalho, estão relacionadas à Gestão do Conhecimento; as práticas empresariais que favorecem a disseminação e o compartilhamento do conhecimento; o uso da intranet e as comunidades de conhecimento, além dos modelos de gestão por competências e gestão de carreiras, associado

à Educação Corporativa. Alguns dos programas que têm contado com a adesão dos empregados são o de incentivo à educação superior, de educação pós-graduada, de incentivo a línguas estrangeiras, de educação via satélite e ensino à distância com a Escola Virtual.

Por fim, Carvalho (2008) aduz que as vantagens são verificáveis em cinco dimensões. As pessoas recebem capacitação e desenvolvimento profissional, vendo ainda a otimização de suas atividades em virtude da reutilização de conhecimento. A instituição, por sua vez, vê assegurado que se faça o registro e o compartilhamento das idéias e das experiências, assim como das informações, vê preservado o conhecimento organizacional, bem como vê a *expertise* das equipes ser aumentada e vê surgirem novas oportunidades de negócios. Os clientes são beneficiados com a melhoria da qualidade de serviços e produtos, além da agregação de valor. O governo vê serem criados novos conhecimentos públicos, que possibilitam o desenvolvimento econômico e social do país. Por fim, o cidadão é beneficiado com a inclusão digital, com a melhoria de serviços e com a melhoria do canal de comunicação interativa entre governo, sociedade e cidadão.

Em linhas gerais e com base nos dois estudos apresentados, são essas as principais características da experiência de Gestão de Conhecimento do SERPRO.

## **5.2. Gestão do conhecimento na EMBRAPA.**

A EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criada em abril de 1973.

Conforme consta de seu site oficial<sup>10</sup>, a sua missão é a de “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”.

A sua atuação se dá através de Unidades de Pesquisa e Serviços, bem como das Unidades Administrativas. Um dos diferenciais da empresa é o investimento em treinamento dos seus colaboradores. Do total de 8.275 empregados, 2.113 são pesquisadores, sendo 25 %

---

<sup>10</sup> [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)

detentores de mestrado e 74% detentores de título de doutorado. Para se ter uma idéia da dimensão das suas atividades, consta que no ano de 2008 o orçamento da empresa ultrapassou um bilhão de reais.

O Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) é coordenado pela EMBRAPA, consistindo em uma rede formada também por instituições públicas federais e estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, todas ligadas à pesquisa em diferentes áreas geográficas e campos diferenciados do conhecimento científico. Mantém, também, 68 acordos internacionais bilaterais de colaboração técnica, englobando 37 países e 64 instituições, além de 20 acordos com organizações internacionais, tendo inclusive instalado, com o apoio do Banco Mundial, laboratórios para desenvolvimento de pesquisa em tecnologia de ponta nos Estados Unidos e na França.

Ao debruçar-se sobre o tema da Gestão do Conhecimento em organização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Fresneda (2003) abordou o caso da EMBRAPA, chamando a atenção, inicialmente, para uma característica muito particular das organizações de P&D, qual seja, o fato de os recursos de informação e conhecimento serem tanto o insumo, matéria-prima da consecução das suas atividades, quanto elemento constante da composição básica do seu produto final, que é inovação tecnológica e avanço científico. Deriva dessa constatação que os recursos humanos e as suas competências, tanto quanto a informação e o conhecimento, são elementos centrais para assegurar o sucesso e a competitividade deste tipo de organização, o que se dá em grau mais elevado se comparado com organizações de outros setores da economia.

Recorrendo aos objetivos da empresa, Fresneda (2003) relembra que a sua atuação busca gerar inovações tecnológicas que causem impactos econômicos e sociais positivos no Brasil, o que de plano demonstra a importância da Gestão do Conhecimento para a consecução de seus desígnios. Ressalta que, nas organizações de P&D, o principal ativo é o capital humano, composto pelos pesquisadores e técnicos, que são os detentores da criatividade e da competência para cumprir a missão da empresa. Afirma que os fatores-chave para o sucesso da organização são a qualidade, ligada intimamente ao conhecimento tácito existente, e a motivação dos colaboradores.

Em 2002, ano em que realizava a sua pesquisa, Fresneda (2003) percebia que a EMBRAPA ainda não contava com um modelo e processos integrados e sistemáticos com o intuito de implementar a Gestão do Conhecimento, muito embora desde a sua fundação, em 1973, diversas ações bem sucedidas foram desenvolvidas em segmentos organizacionais que são considerados, tecnicamente, como sendo parte da área “guarda-chuvas” da GC, até mesmo por reconhecer que na sua área de atuação, de uma forma ou de outra, implícita ou explicitamente, dever haver elementos de Gestão do Conhecimento presentes.

Dividindo o ciclo de vida da Gestão do Conhecimento em quatro etapas, Planejamento, Construção, Implementação e Operação, localiza a existência, em qualquer destas etapas, de ações de Apoio à Gestão, Apoio ao Negócio, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação. Na primeira categoria, de Apoio à Gestão, localiza ações como Banco de Boas Práticas, Modelo de Gestão Estratégica (*balanced scorecard*), Gestão por Processos e Gestão de Relacionamento com os Públicos. Na categoria de Apoio ao Negócio, estão as ações da Agência de Informação Embrapa, as Comunidades de Prática, a *Data Warehouse*, a Inteligência Competitiva e a Gestão da Propriedade Intelectual. Como parte da Gestão de Pessoas, as experiências de Gestão de Pessoas por Competências e Educação Corporativa foram constatadas, ao tempo em que, na categoria de Tecnologia da Informação, foram listadas as ações de Intranet, Site Corporativo, Portal (destinado a substituir a Intranet e o Site Corporativo) e a Lista de Discussões.

Fresneda (2003) explica que as iniciativas de Gestão de Pessoas foram selecionadas em razão da importância e relevância do capital humano como principal diferencial na Era do Conhecimento. Dá destaque às iniciativas de Educação Corporativa e Gestão de Pessoas por competências. No que tange à Educação Corporativa, expressa que o sentimento detectado por alguns estudos realizados na empresa lhe atribuem a responsabilidade por ter colocado a EMBRAPA no lugar de destaque que hoje ocupa. O programa de fomento e aperfeiçoamento de pesquisadores e dos técnicos foi o responsável pela formação de uma geração de profissionais que estiveram por trás das inovações que a empresa disponibilizou. O programa foi responsável pela formação de 2.470 mestres, 1.295 doutores e 168 pós-doutores, e foi pensado para funcionar concomitantemente com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências. O entrelaçamento das duas iniciativas delimita as necessidades da empresa, presentes e futuras, em termos de competências, para promover o

direcionamento das iniciativas de Educação Corporativa e até mesmo de contratação, no mercado, de novos profissionais.

Como parte das iniciativas de Apoio ao Negócio, destaca a iniciativa denominada Agência de Informação EMBRAPA, iniciativa que assegura a organização e disponibilização, em um fluxo contínuo e sempre atualizado, de informações sobre negócios agropecuários. A iniciativa representou um grande esforço interno de Gestão do Conhecimento detido pela instituição, envolvendo profissionais das mais diversas áreas.

Ainda como parte da categoria de Apoio ao Negócio, Fresneda (2003) examina as ações referentes à criação de uma Comunidade de Prática, salientando que o conceito de redes de pesquisa permeia a sua estrutura, cuidando-se de ferramenta de apoio aos outros meios de interação disponíveis. Apresenta como principais virtudes a possibilidade de tratar de todas as interações virtuais em um mesmo espaço organizado, onde seja preservado o histórico das interações, contando com o apoio de todas as ferramentas características da internet, como *chats*, fóruns virtuais, troca de mensagens eletrônicas, arquivos para download, lista de sites favoritos, lista de eventos e outros, todos fazendo parte de um mesmo ambiente, utilizando um mesmo software. Afirma que a maior dificuldade encontrada na implementação da Comunidade de Prática é a necessidade de formação de uma nova cultura de interação no ambiente virtual, inclusive em razão da tendência dos pesquisadores de trabalharem como solistas, e não como membro de uma rede.

Por fim, na categoria de Apoio à Gestão, lista como experiência de Gestão do Conhecimento desenvolvida pela EMBRAPA a utilização de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE), o *Balanced Scorecard*, adaptado à realidade e às particularidades da empresa. Uma das principais vantagens seria a de contar com o envolvimento de um grande número de pessoas, o que faz com que as estratégias inscritas no Plano Diretor da empresa e nos Planos Diretores das Unidades se transformem em preocupação de cada um e de todos ao mesmo tempo, não se restringindo aos gerentes e executivos. Fresneda (2003) alega que a criação do Modelo de Gestão Estratégica induziu à formação de uma lista de discussão com mais de 400 pessoas, e que possibilitou o alinhamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento com as estratégias da organização.

Concluindo a sua análise, constata que, por ser a missão da organização a criação de inovações, o que chama de conhecimento concentrado, o qual só pode ser gerado pelas competências humanas, não resta alternativa à instituição senão considerar a GC como fator crítico para obter sucesso nas suas atividades. Frisa que a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como uma filosofia organizacional corporativa, presente em todos os aspectos e atividades, não se restringindo a um conjunto de métodos, processos e ferramentas. Lembra que a contribuição que pode ser dada no processo de aprendizado coletivo da organização é efetivo, já que o conhecimento é a principal fonte de geração das inovações, salientando que, além das iniciativas em questão auxiliarem no aporte de ferramentas, métodos e técnicas que auxiliem o aprendizado coletivo, permitem uma mudança de cultura, essencial para a institucionalização de uma cultura de aprendizado coletivo.

Vislumbrando que, naquele momento, a organização encontrava-se num estágio inicial em relação à GC, Fresneda (2003) sugeriu que fossem tomadas providências para consolidar a Gestão do Conhecimento, no sentido de:

- Divulgar os conceitos, métodos, processos e ferramentas de GC visando à sua internalização nas ações do dia-a-dia, nas pessoas e na cultura da empresa;
- Identificar e caracterizar as iniciativas de GC existentes e potenciais.
- Identificar e concretizar as sinergias que existam entre as várias iniciativas de GC em curso e futuras na empresa. (FRESNEDA, 2003, p. 32)

Prossegue argumentando que o ponto de partida deve estar localizado no Modelo de Gestão Estratégica (MGE), assentando a necessidade de criação de uma área responsável por gerir a coordenação e integração das experiências de Gestão do Conhecimento desenvolvidas na empresa, não como elemento centralizador, mas com natureza integradora, lembrando, ao final da sua análise, que qualquer experiência de GC deve, necessariamente, estar alinhada às estratégias da organização.

Oliveira e Neves (2008), ao se debruçarem sobre o caso do Núcleo Milho e Sorgo da EMBRAPA, um dos 37 Centros de Pesquisa da empresa, buscam o modelo proposto por Davenport e Prusak (1998), que lista os fatores de sucesso de uma empreitada em Gestão do Conhecimento, analisando o grau de satisfação destes itens pelo projeto desenvolvido na organização.

O primeiro aspecto do modelo diz respeito à existência de uma cultura orientada para o conhecimento, situação na qual identificam que a empresa já conta com uma Coordenadoria de Educação Corporativa, cujas finalidades são promover, coordenar e executar as ações voltadas à internalização de conceitos, valores e habilidades que são precisos para que a missão institucional seja corretamente desempenhada. A Coordenadoria responde, também, pelo planejamento, coordenação e avaliação das ações da área de Educação Corporativa, o que envolve a organização e o desenvolvimento de programas e projetos, incluindo programas de pós-graduação e de capacitação continuada, fazendo o acompanhamento e a avaliação dos participantes., A Coordenadoria tem ainda a atribuição de, em conjunto com as unidades, fazer o planejamento, coordenação, promoção e execução das ações destinadas à identificação dos novos perfis gerenciais, além de acompanhar as metodologias de Gestão do Conhecimento voltadas ao aperfeiçoamento e ao aprendizado contínuo.

Outro aspecto enfocado é a existência de infra-estrutura técnica e organizacional. O Portal Embrapa é o demonstrativo da existência de infra-estrutura voltada à Gestão do Conhecimento, disponibilizando bibliotecas virtuais, de caráter nacional e internacional. A unidade de informação tecnológica é composta, ainda, por uma gráfica, ilha de edição, estúdios de vídeo e áudio. Foi criada, também, a Agência de Informação Embrapa, voltada à divulgação da informação tecnológica.

O próximo dos aspectos analisados é a questão do apoio da alta gerência à Gestão do Conhecimento. Nesse particular, assentam que o MGE, Modelo de Gestão Empresarial, atua como instrumento de gestão que possibilita, através da escolha de indicadores, que seja monitorado o desempenho da organização em relação do Plano Diretor da empresa e aos Planos Diretores das unidades descentralizadas. Cuida-se de modelo dinâmico que possibilita o compartilhamento, possibilitando a participação dos empregados na gestão, através de opinamento acerca das estratégias, elegendo prioridades e priorizando a utilização de recursos. Cita a sugestão de Fresneda (2003) quanto à responsabilidade do MGE em alinhar as experiências de GC à estratégia da empresa.

No que se refere ao vínculo ao valor econômico ou setorial, assinalam que a unidade Milho e Sorgo da Embrapa teve especial atenção a esse detalhe, buscando atender,

com qualidade, às exigências do mercado, englobando questões como preservação do meio-ambiente e seu uso racional, assim como os aspectos socioeconômicos da produção agrícola.

Relativamente à orientação para processos, delineiam que na política de gestão da empresa a Gestão de Processos está inserida, englobando o planejamento, o acompanhamento e monitoramento das pesquisas, assim como o seu desenvolvimento, que deve ocorrer de forma sistêmica e integrada.

Acerca da clareza de visão e da linguagem, entendem que a Embrapa vem buscando aumentar e melhorar os canais de comunicação com a sua clientela, o que vem exigindo uma mudança da cultura corporativa e um contínuo realinhamento das estratégias, de modo a que sejam incorporadas novas práticas de mensuração de desempenho e relação com o público. Deriva dessa mudança comportamental que grande parte das ações gerenciais atuais são voltadas à aceleração do ritmo de implantação de melhorias, não apenas na qualidade dos produtos e serviços, mas também no atendimento.

Em relação aos elementos motivadores não-triviais, destacam que o Modelo de Gestão de Pessoas com Base em Competências possibilita orientar a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores, maximizando o resultado dos investimentos realizados.

Abordando o nível da estrutura de conhecimento, asseveram que a Agência de Informações Embrapa está voltada à ampliação do acesso e do consumo de informações que possibilitem a transferência de tecnologia, de modo a promover um ganho de competitividade no setor agrícola.

E, no que tange aos múltiplos canais para a transferência de conhecimento, assinalam que a empresa dispõe de Serviço de Informação Científica e Tecnológica, o qual coordena e executa as estratégias e ações gerenciais destinadas à organização, qualificação, armazenamento e disponibilização de informações tecnológicas e socioeconômicas resultantes das pesquisas desenvolvidas. Também intenta favorecer a transferência de tecnologia, através da realização e coordenação de eventos técnicos.

Finalizando, Oliveira e Neves (2008) assentam que, a despeito de já tirar nítida vantagem das experiências de GC, a empresa ainda necessita passar por um processo de maior internalização e disseminação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, através de seus variados núcleos, para que possa usufruir na inteireza os benefícios que a sua implementação pode oferecer.

### **5.3. No que a análise das experiências de GC no setor público pode contribuir para a Justiça Federal.**

Nos pontos anteriores foram relatadas, a partir de literatura acadêmica, duas experiências de Gestão do Conhecimento em empresas públicas, o SERPRO e a EMBRAPA.

Conforme havia sido ressaltado, não se trata do mesmo tipo de ambiente de trabalho da Justiça Federal, tratando-se de ramos de atividade completamente diversos, sendo relevante considerar, também, que cada uma das organizações tem uma cultura própria. Entretanto, dos relatos examinados, diversos elementos podem ser listados como pontos relevantes que venham a ser úteis em futuras experiências de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal.

Começando pela análise do caso SERPRO, de pronto se verifica, conforme informação contida no site da empresa, que há uma orientação institucional para formação, capacitação e atualização das equipes, assim como existe uma orientação ao compartilhamento do conhecimento e à cooperação técnica.

Outro ponto importante é que a adoção de práticas de GC iniciou com a concepção e implementação de um modelo de gestão. Posteriormente foi criado um grupo de trabalho englobando diversas áreas, o que representou outra etapa prévia à institucionalização do processo de Gestão do Conhecimento e do Aprendizado (GCO). Ao final, foi criada uma política de GCO. A implementação da Gestão do Conhecimento somente ocorreu após a capacitação de empregados especificamente em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial e a criação de um comitê permanente de GCO.

Outro aspecto relevante consiste no fato de que há uma integração dos diversos componentes da GCO em função dos objetivos de seu processo, sendo distribuídas as suas atribuições previamente.

Na elaboração do programa de GCO do SERPRO foi dada atenção a diversas espécies de conhecimento, como o advindo da experiência pessoal, o surgido das interações entre pessoas e equipes e do contato com os clientes, assim como o relativo ao uso de ferramentas de TI.

As práticas que levaram à implementação das ações de GCO foram instrumentalizadas através de ferramentas e métodos adequados, criados com tal propósito, contando com a definição de indicadores para acompanhar as iniciativas.

Também foi detectado o estabelecimento claro de um objetivo para as ações de Gestão do Conhecimento, a identificação da política de GCO com a missão institucional e o uso de conceito como base para as ações do programa.

Das análises do caso da EMBRAPA, pode ser destacado como ponto relevante, inicialmente, o fato de haver uma percepção de que não é necessário que as experiências de Gestão do Conhecimento sejam assim nomeadas, e que façam parte de um processo de GC para que logrem sucesso. Podem ocorrer de forma isolada e atingir objetivos de melhoria na qualidade dos serviços. A sistematização integrada é desejável, mas não imprescindível.

Também merece destaque o reconhecimento da relevância do capital humano como principal diferencial de organizações do conhecimento.

Da análise de Fresneda (2003) dividida em etapas de Planejamento, Construção, Implementação e Operação de experiências de GC, percebe-se que foram desenvolvidas ações em cada uma delas. Especial destaque é dispensado à questão do programa de Educação Corporativa, responsável pela qualificação do quadro de pesquisadores, em consonância com o programa de gestão de pessoas por competências.

Da análise feita por Oliveira e Neves (2008), foi constatado que a empresa partiu de um Modelo de Gestão Estratégica e que as ações de Gestão do Conhecimento

necessitam estar alinhadas com as estratégias da organização. Apoiados no modelo da Davenport & Prusak, constatam a existência de uma cultura favorável ao conhecimento, com ações voltadas à internalização dos conceitos, valores e habilidades para o desempenho da missão institucional; a existência de infra-estrutura organizacional adequada à Gestão do Conhecimento (TI); o apoio da alta gerência; a preocupação com o vínculo econômico ou setorial das iniciativas; a orientação para processos, de forma sistêmica e integrada; a clareza na visão, que demandou uma mudança na cultura da organização; presença de elementos motivadores não-triviais, como a gestão de pessoas por competências; capacidade de transferência de tecnologia e conhecimento, como fator de ganho de produtividade; e a presença de múltiplos canais para transferência de conhecimento.

Em suma, a despeito de haver uma clara noção de que as empresas estudadas ainda têm um longo trajeto a ser percorrido em relação ao aperfeiçoamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento, o que foi destacado com veemência principalmente pelos analistas do caso da EMBRAPA, os elementos essenciais das análises podem ser úteis para o estudo de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal.

Nesse sentido, destacam-se os tópicos a seguir como pontos que podem ser observados no caso de serem implementadas experiências de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal:

a) orientação institucional para o compartilhamento do conhecimento.

Elemento essencial quando se pensa na criação de uma rede de conhecimento é a existência de uma orientação geral da instituição no sentido de favorecer o compartilhamento do conhecimento gerado.

b) criação e implementação de um modelo de gestão como etapa prévia a qualquer prática de GC.

A criação de um prévio modelo de gestão adequado ao favorecimento de experiências de Gestão do Conhecimento é interessante, embora não possa ser considerado como etapa imprescindível. Dadas as características próprias da Justiça Federal, com a

substituição do Presidente do Tribunal Regional Federal a cada dois anos e a escolha anual do Diretor do Foro das Seções Judiciárias (sem limite de número de reconduções), a criação de um Modelo de Gestão que esteja acima dos gestores é tarefa extremamente difícil de ser obtida. Mais fácil é a incorporação da Gestão do Conhecimento ao Plano Estratégico da instituição.

c) evolução paulatina das iniciativas em direção à GC.

Mais que um princípio a ser observado, trata-se de uma evolução natural de qualquer tipo de programa. Considerando que a JF ainda está carente de iniciativas de Gestão do Conhecimento, deve se ter em mente que, de alguma forma, o tema deve ser introduzido no dia-a-dia da instituição, de forma a que iniciativas nesse sentido sejam sedimentadas antes de serem criadas novas ações. Dessa forma, seria possível evitar que a abertura de muitas frentes concomitantes comprometesse a institucionalização da Gestão do Conhecimento.

d) envolvimento de pessoas de diversas áreas para pensar a GC.

Aspecto que se assemelha de grande importância. Já foi abordada a questão do caráter multidisciplinar da Gestão do Conhecimento. A criação de um setor diretamente responsável pela coordenação das ações não pode excluir a participação daqueles que efetivamente são os detentores do conhecimento, bem como dos usuários que serão receptores do conhecimento acumulado. De outra banda, deve ser evitada a identificação das experiências de GC com pequenos grupos de especialistas. A instituição cresce com a disseminação do conhecimento de forma mais ampla.

e) institucionalização do processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem (GCO).

Aspecto de importância capital. Os processos de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem devem ser institucionalizados, entendida a institucionalização como sendo a incorporação destes processos ao acervo de procedimentos da instituição. As iniciativas devem ser apropriadas pela instituição e compreendidas como parte de uma totalidade do modelo de gestão. A normatização dos processos nos parece de grande relevância como parte dessa institucionalização.

f) criação de uma política institucional de GCO.

Consideramos que a criação de um Modelo de Gestão que favoreça a GC não seja imprescindível, bem como não se mostra de fácil elaboração e aprovação na seara da Justiça Federal da 5ª Região. Entretanto, a criação de uma política institucional para a Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem nos parece vital. É a política de GCO que vai orientar os passos dados na elaboração de planos de ação e encaminhamento de iniciativas nesse sentido. Havendo uma política previamente estabelecida, evita-se o risco de serem tomadas iniciativas diversificadas tentando alcançar o mesmo objeto. Quer parecer que, pelo papel de ponto de confluência, em sede regional, o papel da elaboração de uma política de GCO estaria a cargo do TRF da 5ª Região.

g) qualificação do pessoal envolvido com GCO.

Outro ponto que merece atenção. A qualificação do pessoal destinado a atuar com a Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem preconiza treinamento. Não são poucos os exemplos de boas idéias que são sepultadas pela falta de qualificação do pessoal que tenta levá-las a termo. Tentar aplicar ou desenvolver um programa de Gestão do Conhecimento sem ter claras as bases do que venha a ser o tema e de quais as ferramentas e modelos apropriados aumenta grandemente o risco de insucesso. Deve ser lembrado que uma iniciativa mal sucedida muitas vezes encerra-se em si, impedindo que, em momento mais oportuno, volte a ser tentada. A qualificação do pessoal da área de GC é um dos pilares das experiências exitosas.

h) criação de um comitê permanente de GCO.

A criação de um comitê permanente de GCO está no rol das iniciativas que não podem ser consideradas imprescindíveis. Embora seja interessante a existência de algum organismo permanente voltado à GCO, não se pode preestabelecer a sua forma. A instituição deve trabalhar com a sua realidade, podendo optar por uma Seção, uma Diretoria de Núcleo ou mesmo um Comitê com pessoas de diversas áreas. Essas atribuições devem ser pensadas como parte da política de GCO.

i) componentes de GCO integrados em função de um mesmo objetivo e com atribuições previamente estabelecidas.

Como abordado no ponto acima, a elaboração de uma política de GCO seria a responsável por estabelecer as atribuições de cada ator envolvido com a Gestão do Conhecimento na instituição. No que se refere ao objetivo em comum e à integração, são pontos fulcrais de uma política institucional.

j) o programa de GCO abarca as diversas espécies de conhecimento envolvidas na empresa.

No caso da Justiça Federal, as espécies de conhecimento, em se tratando de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento, devem ser todas aquelas envolvidas com a realização das tarefas desempenhadas na seara das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias e do Tribunal, tanto conhecimento tácito quanto explícito.

l) criação de modelos e ferramentas adequadas à realidade da organização.

Fator fundamental. A criação de modelos e ferramentais de GCO adequados à realidade da instituição é um dos pontos elementares. A partir do conhecimento da cultura da organização, dos recursos humanos de que dispõe, da Tecnologia da Informação disponível, do modo como o conhecimento é produzido e acumulado, entre tantos outros aspectos, é que será possível adaptar ferramentas já existentes ou mesmo criar ferramentas próprias, assim como os modelos de GC somente podem ser criados a partir da apropriação da ecologia da instituição.

m) estabelecimento de indicadores para aferir a efetividade das ações de GCO.

Como todo projeto implantado, é necessário que haja um acompanhamento do seu desenvolvimento, de modo a que possam ser feitos os necessários ajustes, quando necessários, assim como seja possível avaliar a sua efetividade. O já tradicional ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Adjust) necessita de indicadores para que o gestor possa saber o que ocorre com as ações que foram implementadas. Quer parecer que a criação dos indicadores seja uma etapa associada à criação dos modelos e ferramentas, pois a cada ação planejada deve

corresponder um indicador (ou vários) que permita acompanhar o desenvolvimento da iniciativa.

n) estabelecimento claro de um objetivo para o programa de Gestão do Conhecimento.

Etapa ligada à elaboração de uma política de GCO, sendo o objetivo a parte primeira dessa política.

o) identificação da política de GCO com a missão da empresa.

Quesito por demais óbvio. Não há sentido em elaborar uma política de Gestão do Conhecimento se ela não estiver voltada integralmente ao cumprimento da missão da empresa ou instituição.

p) utilização de conceitos como base das ações do programa.

Ponto de extrema importância. A política de GCO deve estabelecer os conceitos sobre os quais serão fundadas todas as ações de GCO. Dada a multiplicidade de enfoques, é necessário que a empresa ou instituição diga de forma clara quais os conceitos que adota como pilares do seu entendimento de Gestão do Conhecimento, de modo a que não haja ações desencontradas em razão de bases conceituais diferenciadas.

q) a sistematização das experiências de GC é desejável, mas não imprescindível.

Embora a conclusão a que chegaram os analistas do caso EMBRAPA, ainda na fase inicial de implementação dos programas de GC, possa ser tomada como verdadeira, a afirmativa traz, em si, certos perigos. Apesar de não ser imprescindível a sistematização, ela é muito desejável. As iniciativas isoladas podem ser úteis como forma de dar à instituição exemplos de ações bem sucedidas, trazendo o tema à discussão e ao centro das atenções, etapa que não se pode desprezar. Entretanto, deve se levar em conta que iniciativas sistematizadas, tomadas em conformidade com uma política preestabelecida, em consonância com os objetivos institucionais, precedida de estudo e treinamento adequados dos atores, aumenta em muito as chances de sucesso, no sentido de dotar o órgão público de maior efetividade na realização das suas tarefas.

r) reconhecimento da relevância do capital humano.

Outro aspecto de essencial consideração. Não há Gestão do Conhecimento sem pessoas. O conceito de apropriação do Capital Intelectual do servidor, com a sua transformação em Capital Intelectual organizacional não deixa qualquer dúvida sobre o local em que se encontra o saber.

s) programação de ações referentes a cada etapa da GC: Planejamento, Construção, Implementação e Operação.

Mais um aspecto que deve ser privilegiado na elaboração da política de GCO. As ações referentes a cada etapa da Gestão do Conhecimento devem ser previamente estabelecidas, de forma coordenada.

t) qualificação do quadro funcional através de ações de educação corporativa em cooperação com o programa de gestão de pessoas por competências.

Utilizado no modelo da EMBRAPA, este procedimento ainda não teria respaldo na Justiça Federal, tendo em vista a inexistência de um programa em funcionamento de gestão de pessoas por competências. Pode vir a ser utilizado no futuro, em função da adequação dos interesses do servidor aos da instituição.

u) ter um Modelo de Gestão Estratégica como ponto de partida.

A existência de um modelo de gestão estratégica na instituição, expresso através de um Plano Estratégico, parece ser um dos pontos nevrálgicos da adoção de medidas voltadas à Gestão do Conhecimento. O reconhecimento da GCO como parte da estratégia da instituição facilita o seu reconhecimento e tem potencial para majorar as adesões e a sua aceitação.

v) ações de GC alinhadas com a estratégia da empresa.

Ver comentários ao ponto “identificação da política de GCO com a missão da empresa” supra. Sendo as ações derivadas da política, ambas devem estar alinhadas à estratégia da instituição.

Da análise do caso EMBRAPA por Oliveira e Neves (2008), com base no modelo de Davenport & Prusak, restaram os pontos a seguir listados, que serão objeto de análise quando do enfrentamento dos modelos analisados anteriormente:

- a) existência de uma cultura favorável à Gestão do Conhecimento (internalização de conceitos, valores e habilidades).
- b) infra-estrutura adequada (TI).
- c) apoio da alta gerência.
- d) preocupação com o vínculo econômico ou setorial das iniciativas.
- e) orientação para processos.
- f) clareza de visão da empresa;
- g) motivação.
- h) capacidade de transferência de conhecimento e tecnologia.
- i) multiplicidade de canais para transferência de conhecimento.

#### **5.4. Conclusões do capítulo.**

O presente capítulo buscou, a partir de descrições e análises acadêmicas dos processos de Gestão do Conhecimento realizados no SERPRO e na EMBRAPA, extrair os principais tópicos relativos a estas experiências, de modo a que seja possível inferir se, no caso da Justiça Federal, estes aspectos são relevantes.

Da análise acima, percebe-se que a grande maioria dos pontos identificados como relevantes nas experiências pesquisadas aplica-se, também, ao caso da Justiça Federal, apesar das diferenças apontadas em relação às duas empresas públicas analisadas, levando à conclusão de que, em boa parte, os princípios gerais que devem ser atendidos para o sucesso de empreitadas de Gestão de Conhecimento na seara pública são similares.

## **Capítulo 6. Princípios para a Gestão do Conhecimento na Justiça Federal.**

O escopo da presente pesquisa foi o de tentar estabelecer quais os princípios aplicáveis em caso de ser criada uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região. Para tanto, foi analisada a literatura referente ao tema da Gestão do Conhecimento, com apoio em três modelos, sendo, também, aplicados questionários a gestores da Justiça Federal na região tema da pesquisa, de modo a que fosse possível avaliar a sua visão em relação ao assunto.

Com base nessa realidade, o presente capítulo está dividido em duas partes. A primeira dedica-se a trazer os principais tópicos referentes aos dados de campo<sup>11</sup>, obtidos através da aplicação dos questionários a gestores da instituição em tela. A segunda parte busca estabelecer quais os princípios que devem ser observados na criação e implementação de uma rede nos moldes da aqui abordada, com lastro nos elementos encontrados na pesquisa bibliográfica, em especial nos modelos de Gestão do Conhecimento que foram abordados e nas experiências exitosas de empresas públicas, no caso, o SERPRO e a EMBRAPA. Desse modo, a elaboração de uma lista de princípios aplicáveis será feita levando em consideração tanto as sugestões dos gestores quanto os ensinamentos auferidos da literatura especializada.

A pesquisa de campo foi feita com gestores da Justiça Federal, os quais foram escolhidos para aplicação do questionário em função da possibilidade de influência em eventuais processos de Gestão do Conhecimento, acessibilidade, envolvimento com temas regionais e localização geográfica do seu local de trabalho.

---

<sup>11</sup> No apêndice, está disponibilizada a análise completa e pormenorizada dos dados de campo, com a abordagem de cada um dos quesitos da entrevista, com a distribuição das suas respostas e as principais observações feitas pelos gestores.

Com base nos critérios acima descritos, foram entrevistados<sup>12</sup> os Diretores de Secretaria Administrativa e Diretores do Foro em exercício da Justiça Federal nas Seções Judiciárias do Rio Grande do Norte (local de trabalho do pesquisador), Paraíba e Pernambuco. No âmbito do Tribunal Regional Federal da 5ª Região optou-se por entrevistar os responsáveis pela Direção Geral do Tribunal e pela Direção da Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade, principalmente em razão do contato que os gestores dessas áreas têm com as Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias da 5ª Região.

### **6.1. Principais aspectos da pesquisa de campo.**

Como esclarecido quando da abordagem dos aspectos metodológicos, a pesquisa constou da aplicação de um questionário com duas partes, uma estruturada e outra semi-estruturada. Os quesitos foram elaborados com o objetivo de obter subsídios para aclarar as questões a seguir, cuidando-se de desdobramentos dos cinco questionamentos principais:

- a) a dinâmica de trabalho das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias dá conta da demanda de serviços que lhe são atribuídos?
- b) a realização dos serviços tem sido feita com a eficiência que se espera do órgão?
- c) as experiências das demais Secretarias Administrativas podem ajudar a resolver problemas surgidos nesta unidade administrativa?
- d) uma experiência de Gestão de Conhecimento, sob o formato de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento traria mais agilidade na realização das tarefas?
- e) a história (cultura organizacional) está sendo retro-alimentada através da absorção do conhecimento acumulado pelos servidores da casa?

Da aplicação dos questionários foi possível verificar que os gestores da Justiça Federal da 5ª Região são detentores de títulos acadêmicos que variam da Especialização até

---

<sup>12</sup> Anna Izabel Furtado – Diretora de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária de Pernambuco.

Cícero Caldas Neto – Diretor de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária da Paraíba.

Ivan Lira de Carvalho – Diretor do Foro da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte.

Maria Isabel Gurgel Umbelino – Diretora de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte.

Sebastião Marcos Campelo – Diretor da Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Sorária Maria Rodrigues Sotero Caio – Diretora Geral do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Doutorado, assim como há uma parcela significativa de servidores com preparo acadêmico, o que, segundo um dos entrevistados, possibilita que se tenha uma visão mais científica do trabalho.

Foi constatada a existência de diferenças entre as áreas administrativas do TRF da 5ª Região e as Seções Judiciárias que a ele são vinculadas, tanto em termos de quantitativo de pessoal alocado quanto em relação à estrutura organizacional. Há, mesmo entre as Seções Judiciárias, diferenças na divisão das Secretarias Administrativas em Núcleos, o que demanda, em caso de criação de uma rede de conhecimento, que seja feito um estudo de equiparação como etapa prévia.

No que se refere à absorção do conhecimento gerado pelos servidores e sua capacidade de retro-alimentar a cultura da instituição, constatou-se que há um razoável movimento de rotatividade e de evasão, fatores que, somados, passam a ter alguma significação, justificando a preocupação com a perda desses conhecimentos. A transformação do Capital Intelectual dos servidores em Capital Intelectual institucional é um dos desafios da instituição, que pode ser auxiliado com a iniciativa proposta.

A questão da dinâmica de trabalho do órgão foi vista pelos gestores como positiva, sendo entendido que ela permite a realização das tarefas que lhe são afeitas. Entretanto, houve um reconhecimento de que é possível melhorar essa dinâmica, o que traria melhores resultados.

Foi proposta uma análise de diversos fatores e a sua influência na realização das atividades, sendo constatado que o número de servidores nas áreas administrativas, quando não insuficiente, está próximo ao limite, o que se alia a uma distribuição às vezes inadequada de atribuições. Como já mencionado, um aspecto positivo é a qualificação do quadro de servidores.

Em relação ao nível de normatização, os gestores que o apontaram como fator positivo são aqueles cuja administração já avançou em relação a essa questão, sendo sintomático que os gestores que viram esse aspecto como prejudicial se ressentem da falta de uma maior normatização.

Em busca da opinião sobre fatores que influenciam positiva ou negativamente a dinâmica de trabalho da instituição, foram apontados como aspectos positivos a força do trabalho em equipe, o retorno dado pelo cliente interno, o comprometimento dos servidores, resultando em uma cultura de compromisso com o funcionamento do órgão, bem como as reformas da estrutura organizacional, a cobrança dos usuários e o processo de capacitação.

Como fatores capazes de influenciar negativamente, foram apontadas as falhas no sistema de comunicação formal, a falta de retorno dentro do setor em relação ao cumprimento das tarefas e algumas características culturais.

O diagnóstico dos fatores negativos do desenvolvimento das tarefas é um meio bastante adequado de avaliar caminhos que podem ser trilhados para obtenção de um melhor rendimento nas atividades. Nesse sentido, as colocações feitas pelos entrevistados são de grande valor, pois apontam, principalmente, a necessidade de mudança de alguns aspectos da cultura da organização. Se, paradoxalmente, foi reconhecido que a cultura organizacional é responsável por aspectos positivos, também é necessário que se reconheça que essa mesma cultura, em determinadas situações, serve como freio ao desenvolvimento e realização das atividades. Como foi abordado no referencial teórico, embora não seja tarefa das mais fáceis, a cultura de uma organização pode ser mudada, de modo a que os seus aspectos negativos sejam superados e os positivos potencializados.

Outro ponto avaliado na pesquisa foi aquilatar em que grau ocorre o contato com soluções produzidas em outras unidades administrativas, tendo sido constatada a existência de reuniões trimestrais entre os Diretores de Divisão do TRF com os Diretores das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias, com a participação da Direção Geral do Tribunal, o que se alia ao grupo de email que os mantém em contato. As iniciativas são consideradas positivas e capazes de influenciar positivamente a criação de uma rede, principalmente por facilitar a tarefa de demonstrar aos gestores o potencial de melhoria que representam. Talvez um pouco por conta dessa experiência, a possibilidade de criação da rede foi vista com bons olhos por todos os entrevistados, que acreditam haver espaço dentro da Justiça Federal da 5ª Região para sua instalação, tendo sido percebida, entretanto, uma certa expectativa sobre a possibilidade de conquistar o apoio à idéia nos estamentos decisórios da Corte.

Foi demonstrada, pelos entrevistados, uma familiaridade com os conceitos básicos de Gestão do Conhecimento. Ao ser submetido um modelo de GC aplicado na esfera privada, para fins de validação, dois pontos foram considerados essenciais, a existência de lideranças capazes de articular processos de inovação e a existência de suporte tecnológico adequado à construção da rede. Infere-se que há uma efetiva noção de que uma rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento interligando as áreas administrativas das Seções Judiciárias e do Tribunal não possa ocorrer de outra forma que não através do ambiente web, o que demanda a existência de suporte tecnológico adequado e sua difusão entre todos os servidores. Quanto às lideranças, foi sugerido que a instituição deve formar os seus líderes para gerenciar os processos de mudança.

Por fim, foram pedidas sugestões e recomendações dos administradores relativamente a uma rede, tendo sido sugerido que se promovesse a sensibilização dos detentores do poder de decisão através da demonstração de medidas bem sucedidas, pela criação de um programa-piloto, bem como foi proposta a disseminação da Gestão do Conhecimento, alavancando a conscientização das pessoas a seu respeito.

Um dos aspectos que se deve levar em consideração na criação de uma rede de disseminação e compartilhamento do conhecimento é a participação das pessoas. Quando se propugna a idéia de um aprofundamento no organograma da instituição, levando o compartilhamento aos níveis de supervisão e execução e não apenas nos níveis gerenciais, fica evidente que a participação das pessoas deve ser incentivada, que a rede deve ser atrativa para que as pessoas produzam e consultem o seu conteúdo.

Em função disso, os gestores foram instigados a refletir sobre esse chamamento à participação, opinando pela utilização de casos bem sucedidos como exemplo, motivando os servidores a partir da compreensão de que a técnica é capaz de trazer resultados positivos para o seu trabalho, não devendo ser obrigatória a sua participação.

Foi sugerido que uma rede de conhecimento seja construída com base no conhecimento de experiências já realizadas em outras instituições, que tenha o formato de uma rede social, e que haja tolerância na moderação, expressão utilizada por um dos entrevistados para atribuir aos moderadores da rede um papel distante da figura do censor.

Em resumo, são esses os elementos colhidos da pesquisa de campo. A seguir, adentra-se às conclusões daí advindas.

### **6.1.2. Conclusões sobre a pesquisa de campo.**

No curso da presente pesquisa foi possível que se chegasse a algumas conclusões, as quais passam a ser apresentadas.

O quadro de gestores da Justiça Federal da 5ª Região é academicamente qualificado, sendo comum a existência de uma visão científica, tendo em vista que todos os gestores são detentores, no mínimo, do grau de especialistas em áreas afins, havendo ainda mestres e doutores.

Há evidentes diferenças estruturais entre as Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias e também em relação à área administrativa do TRF. Tal fato demanda que uma experiência de criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento seja precedida de um estudo de equiparação entre as atividades realizadas em todas as unidades administrativas, possibilitando a criação de um diálogo entre os setores através da rede.

Foi possível verificar que, na visão dos gestores, tem-se uma instituição com quadro de pessoal (na área administrativa) com pouca ou nenhuma folga em termos quantitativos, com algumas incongruências de distribuição de tarefas, mas composto por pessoas com nível elevado de qualificação e de comprometimento, capazes, em razão disso, de fazer frente a desafios como o de absorver aumentos significativos de atribuições.

A instituição já pratica, através de reuniões setoriais e grupos de email, a troca de experiências entre Diretores de Secretaria e Diretores de Divisão do TRF. Embora ainda seja uma experiência limitada a Diretores, e que se valha do uso de email, que não se mostra como a ferramenta mais adequada para disseminação de conhecimento em razão da dificuldade de resgate de informações depois de determinado transcurso de tempo, é verdade que aí reside um fator deveras positivo quando se pensa em Gestão do Conhecimento. É que, por já terem essa experiência e saberem o valor dessa troca de conhecimentos, torna-se extremamente mais fácil fazer ver aos gestores que uma Rede Colaborativa de Disseminação

e Compartilhamento de Conhecimento pode se tornar uma ferramenta útil na realização das tarefas da área administrativa da Justiça Federal na região.

Também foi percebido que a instituição tem se tornado cada vez mais viável para a mudança, absorvendo, aos poucos, uma cultura de incentivo à inovação. Foi reconhecido que há um efetivo espaço a ser ocupado por uma experiência de Gestão do Conhecimento, muito embora ainda seja perceptível o temor de que a idéia não seja adotada nas instâncias decisórias.

Durante a validação de um modelo de GC utilizado na iniciativa privada, duas tendências chamaram a atenção. A concordância sobre a necessidade de um suporte tecnológico capaz de dar lastro a uma rede como a de que se trata, situação que, salvo melhor juízo, já existe na região, demandando apenas a adoção de software adequado (lembrando que há opções em software livre – portanto, gratuito), e a questão das lideranças. Percebeu-se que há uma concordância em relação ao papel crucial da liderança para gerenciar o processo de inovação e implantação de experiências de Gestão do Conhecimento.

Foram dadas sugestões para sensibilização dos detentores do poder de decisão sobre a implantação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento, passando pela conscientização e pela criação de um modelo piloto, tendo ficado evidenciado, no curso das entrevistas, que há uma boa receptividade à idéia, por parte dos gestores entrevistados.

Em suma, são essas as conclusões auferidas com o trabalho de campo.

## **6.2. Modelos e aspectos para uma Rede de Conhecimento no âmbito do TRF da 5ª Região.**

No curso da pesquisa, foram sendo apresentados elementos que podem ser tomados como princípios norteadores na implementação de uma experiência de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região.

No presente tópico, pretende-se fazer uma clivagem desses elementos, salientando que serão analisados os modelos propostos por Davenport e Prusak (1998), Terra

(2005) e Sicsú e Dias (2005), abordados no referencial teórico, bem como os princípios propostos por Davenport e Prusak (1998), dentro de uma perspectiva voltada à prática de GC no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região.

Também serão trazidos à discussão os elementos de destaque das experiências de Gestão do Conhecimento das empresas públicas pesquisadas, o SERPRO e a EMBRAPA, bem como as sugestões e observações dos gestores da Justiça Federal da 5ª Região, expressas nas entrevistas realizadas.

Ressalte-se que o conceito de princípios aqui utilizado será mais amplo do que o proposto, por exemplo, por Davenport e Prusak (1998), incluindo não apenas aqueles elementos que nomeia como princípios, mas também algumas características dos modelos examinados. Essa maior abertura tem sua razão de ser sedimentada no fato de que, ao contrário de experiências já implementadas, está se tratando da eventualidade de criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento. Assim sendo, eventuais elementos que possam parecer menos com princípios estarão também presentes sob essa nomenclatura, para que não deixem de ser observados<sup>13</sup>.

Pode-se tomar como ponto de partida a lista de princípios elaborados por Davenport e Prusak (1998), obtidos a partir da análise da experiência de GC da British Petroleum.

Na sua opinião, podem ser tomados como princípios de GC:

- a) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) o compartilhamento de conhecimento exige confiança;
- c) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;
- g) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- h) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

---

<sup>13</sup> A visão mais ampla do que seja princípio encontra amparo em um dos conceitos trazidos por Aurélio Buarque de Holanda (edição eletrônica): “Origem de algo, de uma ação ou de um conhecimento”. É nesse sentido, de origem de uma experiência de Gestão do Conhecimento que os elementos serão agrupados como princípios.

Retomando o modelo criado por Davenport e Prusak (1998), detalhado no ponto 2.2.8.1, tem-se os seguintes tópicos:

- a) cultura orientada para o conhecimento;
- b) existência de infra-estrutura técnica e organizacional;
- c) apoio da alta gerência;
- d) vinculação ao valor econômico ou setorial;
- e) alguma orientação para processos;
- f) clareza de visão e linguagem;
- g) elementos motivadores não-triviais;
- h) algum nível de estrutura de conhecimento;
- i) múltiplos canais para a transferência de conhecimento.

Relembre-se, também, o modelo das 7 dimensões de Terra (2005), que foi descrito no ponto 2.2.8.2:

- a) o papel exercido pela alta administração para definir campos de conhecimento nos quais os funcionários devem focar o aprendizado, definição de metas e elucidação da estratégia da empresa;
- b) fomento de uma cultura organizacional focada na inovação, no aprendizado, à experimentação e com a otimização dos resultados;
- c) a substituição das estruturas organizacionais burocráticas e verticalizadas por novos modelos, baseadas no trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
- d) existência de uma política de recursos humanos voltada à aquisição de conhecimento;
- e) adoção de sistemas de informação associados a contatos pessoais e conhecimento tácito nos processos de aprendizado organizacional;
- f) esforços para a mensuração de resultados, que levem em conta a dimensão do capital intelectual;
- g) aprendizagem com o ambiente no qual a empresa/organização está inserida.

O modelo proposto por Sicsú e Dias (2005), examinado no ponto 2.2.8.3 é composto pelos seguintes tópicos, e seus equivalentes no questionário:

- a) partir de um planejamento estratégico;  
(existência de planejamento estratégico que inclua a criação a rede).

- b) cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento;  
(fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição).
- c) inovação e modernização como armas concorrenciais;  
(incentivo à inovação).
- d) foco no sistema de informações;  
(existência de um sistema de informações que dê suporte à rede).
- e) futuro da empresa condicionado pela sua história;  
(histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita).
- f) a dinâmica interna da empresa deve ser colaborativa;  
(existência de lideranças capazes de articular processos de inovação).
- g) condições tecnológicas adequadas;  
(suporte tecnológico adequado à construção da rede).
- h) manutenção de recursos humanos qualificados.  
(manutenção dos recursos humanos portadores de conhecimento).

A respeito do modelo de Sicsú e Dias, é interessante lembrar que foi submetido a um processo de validação pelos entrevistados, para que fosse avaliado, na opinião de gestores públicos, quais os pontos de maior relevância, obtendo a seguinte pontuação (em percentual de respostas – ver ponto 6.1.1.5.3):

- 100% - existência de lideranças capazes de articular processos de inovação.
- 100% - suporte tecnológico adequado à construção da rede.
- 83,3% - incentivo à inovação.
- 83,3% - existência de um sistema de informações que dê suporte à rede.
- 66,7% - manutenção dos recursos humanos portadores de conhecimento.
- 66,7% - fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição.
- 50% - existência de planejamento estratégico que inclua a criação a rede.
- 33,3% - histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita.

A partir das experiências do SERPRO e da EMBRAPA, foi feita uma análise dos elementos que podem ser transportados daquelas empresas para o contexto da Justiça Federal, restando selecionados os seguintes tópicos, analisados no ponto 5.3 retro:

- a) orientação institucional para o compartilhamento do conhecimento;
- b) criação e implementação de um modelo de gestão como etapa prévia a qualquer prática de GC;
- c) evolução paulatina das iniciativas em direção à GC;
- d) envolvimento de pessoas de diversas áreas para pensar a GC;

- e) institucionalização do processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem (GCO);
- f) criação de uma política institucional de GCO;
- g) qualificação do pessoal envolvido com GCO;
- h) criação de um comitê permanente de GCO;
- i) componentes de GCO integrados em função de um mesmo objetivo e com atribuições previamente estabelecidas;
- j) o programa de GCO abarcou as diversas espécies de conhecimento envolvidas na empresa;
- k) criação de modelos e ferramentas adequadas à realidade da organização;
- l) estabelecimento de indicadores para aferir a efetividade das ações de GCO;
- m) estabelecimento claro de um objetivo para o programa de Gestão do Conhecimento;
- n) identificação da política de GCO com a missão da empresa;
- o) utilização de conceitos como base das ações do programa;
- p) a sistematização das experiências de GC é desejável, mas não imprescindível;
- q) reconhecimento da relevância do capital humano;
- r) programação de ações referentes a cada etapa da GC: Planejamento, Construção, Implementação e Operação;
- s) qualificação do quadro funcional através de ações de educação corporativa em cooperação com o programa de gestão de pessoas por competências;
- t) ter um Modelo de Gestão Estratégica como ponto de partida;
- u) ações de GC alinhadas com a estratégia da empresa.

Ao defrontar os elementos apontados como determinantes do sucesso de experiências de Gestão do Conhecimento acima transcritos, é possível distinguir três divisões principais, dentro das quais se pode alocar todos os fatores. A divisão proposta distingue aspectos tecnológicos, aspectos culturais e aspectos gerenciais. Adverte-se que se trata de linhas gerais, pois muitas vezes os aspectos gerenciais e culturais podem ser confundidos. Essa fronteira, por vezes indefinida, pode ser atribuída ao fato de que não raro a conduta gerencial é responsável, em grande parcela, pela cultura organizacional. Em razão disso, eventuais interpretações divergentes sobre a classificação proposta são plenamente aceitáveis. A intenção da proposição é a de simplificar o processo analítico.

Para facilitar a exposição, ao lado de cada elemento reclassificado será utilizado um código de identificação da sua origem: (DP) para o modelo de Davenport e Prusak, (T) para o modelo de Terra, (SD) para o modelo de Sicsú e Dias e (SE) para os tópicos resultantes

da análise das experiências do SERPRO e da EMBRAPA, além de (PDP), os elementos classificados por Davenport e Prusak como princípios.

### **6.2.1. Aspectos tecnológicos.**

O aspecto tecnológico reúne os seguintes pontos:

- a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento (PDP).
- existência de infra-estrutura técnica e organizacional (DP).
- condições tecnológicas adequadas (SD).

Os elementos acima, a despeito de algumas diferenças na formulação das suas afirmações, representam, em essência, um mesmo pensamento, qual seja o de que a existência de uma base tecnológica adequada é fundamental para a criação de experiências de Gestão do Conhecimento. Recorde-se que o fator foi validado pela totalidade dos gestores entrevistados. Desse modo, pode-se dizer, retomando a divisão em três fatores, antes referida, que no aspecto tecnológico pode ser elaborado um princípio que sintetize os acima colacionados:

*- Para a criação de experiências de Gestão do Conhecimento é imprescindível que haja uma base tecnológica que lhe dê suporte, a qual deve fazer parte de uma estrutura técnica e organizacional que possibilite o surgimento de novos comportamentos e modelos de disseminação e compartilhamento de conhecimento.*

### **6.2.2. Aspectos culturais.**

O aspecto cultural é representado pelos seguintes pontos:

(PDP)

- o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- o compartilhamento de conhecimento exige confiança;
- o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

(DP)

- cultura orientada para o conhecimento.

(T)

- fomento de uma cultura organizacional focada na inovação, no aprendizado, à experimentação e com a otimização dos resultados.

(SD)

- cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento (fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição);

- futuro da empresa condicionado pela sua história (histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita);

- a dinâmica interna da empresa deve ser colaborativa (existência de lideranças capazes de articular processos de inovação).

(SE)

- orientação institucional para o compartilhamento do conhecimento.

Analisando os pontos acima dispostos, pode-se perceber que a existência de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, ao conhecimento e à inovação é de suma importância para a criação de experiências de Gestão do Conhecimento. Da mesma forma, é necessário que a cultura da organização compreenda que o conhecimento está ligado às pessoas, sendo por elas produzido e retido. Também deve haver uma cultura de trabalho que favoreça a confiança, elo fundamental do compartilhamento de conhecimento. A propósito, a dinâmica de trabalho da empresa ou instituição deve favorecer a colaboração. Por outro lado, a cultura deve ser favorável à atuação criativa dos seus colaboradores. A questão relativa às lideranças será novamente abordada na análise dos aspectos gerenciais.

Relembre-se que, conforme discutido anteriormente (ponto 2.2.7), a cultura de uma organização é passível de ser trabalhada e modificada, com a incorporação de novos valores, ainda que não seja uma das tarefas mais fáceis de realizar. Entretanto, o retorno propiciado por uma mudança na cultura organizacional de uma instituição muitas vezes justifica plenamente o dispêndio de energia e recursos para obtê-la.

Os pontos acima discutidos podem ser sintetizados em dois princípios relativos ao aspecto cultural:

- *É de vital importância para o sucesso de experiências de Gestão do Conhecimento a existência de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado e ao reconhecimento da importância do conhecimento, devendo ser fomentado o seu foco nestes valores.*

- *A cultura da organização deve favorecer a confiança e estimular a criatividade e a inovação, devendo ainda reconhecer a importância das pessoas como criadoras e portadoras de conhecimento.*

### **6.2.3. Aspectos gerenciais.**

O terceiro dos aspectos a ser tratado é o gerencial.

(PDP)

- o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;
- aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.

(DP)

- apoio da alta gerência;
- vinculação ao valor econômico ou setorial;
- alguma orientação para processos;
- clareza de visão e linguagem;
- elementos motivadores não-triviais;
- algum nível de estrutura de conhecimento;
- múltiplos canais para a transferência de conhecimento.

(T)

- o papel exercido pela alta administração para definir campos de conhecimento nos quais os funcionários devem focar o aprendizado, definição de metas e elucidação da estratégia da empresa;
- fomento de uma cultura organizacional focada na inovação, no aprendizado, à experimentação e com a otimização dos resultados;
- a substituição das estruturas organizacionais burocráticas e verticalizadas por novos modelos, baseadas no trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
- existência de uma política de recursos humanos voltada à aquisição de conhecimento;

- adoção de sistemas de informação associados a contatos pessoais e conhecimento tácito nos processos de aprendizado organizacional;
- esforços para a mensuração de resultados, que levem em conta a dimensão do capital intelectual;
- aprendizagem com o ambiente no qual a empresa/organização está inserida.

(SD)

- partir de um planejamento estratégico;  
(existência de planejamento estratégico que inclua a criação a rede).
- cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento;  
(fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição).
- inovação e modernização como armas concorrenciais;  
(incentivo à inovação).
- foco no sistema de informações;  
(existência de um sistema de informações que dê suporte à rede).
- futuro da empresa condicionado pela sua história;  
(histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita).
- a dinâmica interna da empresa deve ser colaborativa;  
(existência de lideranças capazes de articular processos de inovação).
- condições tecnológicas adequadas;  
(suporte tecnológico adequado à construção da rede).
- manutenção de recursos humanos qualificados.  
(manutenção dos recursos humanos portadores de conhecimento).

(SE)

- b) criação e implementação de um modelo de gestão como etapa prévia a qualquer prática de GC;
- c) evolução paulatina das iniciativas em direção à GC;
- d) envolvimento de pessoas de diversas áreas para pensar a GC;
- e) institucionalização do processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem (GCO);
- f) criação de uma política institucional de GCO;
- g) qualificação do pessoal envolvido com GCO;
- h) criação de um comitê permanente de GCO;
- i) componentes de GCO integrados em função de um mesmo objetivo e com atribuições previamente estabelecidas;
- j) o programa de GCO abarcou as diversas espécies de conhecimento envolvidas na empresa;
- k) criação de modelos e ferramentas adequadas à realidade da organização;
- l) estabelecimento de indicadores para aferir a efetividade das ações de GCO;

- m) estabelecimento claro de um objetivo para o programa de Gestão do Conhecimento;
- n) identificação da política de GCO com a missão da empresa;
- o) utilização de conceitos como base das ações do programa;
- p) a sistematização das experiências de GC é desejável, mas não imprescindível;
- q) reconhecimento da relevância do capital humano;
- r) programação de ações referentes a cada etapa da GC: Planejamento, Construção, Implementação e Operação;
- s) qualificação do quadro funcional através de ações de educação corporativa em cooperação com o programa de gestão de pessoas por competências;
- t) ter um Modelo de Gestão Estratégica como ponto de partida;
- u) ações de GC alinhadas com a estratégia da empresa.

Como foi possível aferir em razão do elenco de tópicos, o aspecto gerencial é o mais complexo dentro da divisão proposta. Visando possibilitar a análise mais minudente, propõe-se uma subdivisão dos elementos de natureza gerencial em aspectos relativos a logística, recursos humanos e tático-estratégicos.

#### **6.2.3.1. Aspectos gerenciais - Logística.**

Com base na divisão acima sugerida, o primeiro dos pontos seria o aspecto gerencial de cunho logístico, dentro do qual se poderiam inserir o apoio da alta gerência, elemento recorrente (com razão) ao se falar em ações de GC, que deve se traduzir em diversas formas, como a disseminação da sua importância, a alocação de recursos para viabilizar o programa de Gestão do Conhecimento e a criação de modelos e ferramentas adequadas à realidade da organização. Também é importante que a instituição forneça o que Davenport e Prusak intitulam de múltiplos canais para a transferência do conhecimento, o que se deve entender como a necessidade de serem estabelecidos diversos modos de troca de informações e de experiências, não sendo aconselhável a limitação a um único canal de transferência.

É possível resumir os tópicos da seguinte forma:

*- Para lograr êxito na implantação de experiências de Gestão do Conhecimento é necessário que haja apoio da alta gerência, incentivando a sua realização, ajudando a disseminar a sua importância e alocando os recursos necessários à sua implementação, fornecendo, ainda,*

*modelos e ferramentas adequados que possibilitem seu funcionamento, bem como canais variados de disseminação e compartilhamento do conhecimento.*

### **6.2.3.2. Aspectos gerenciais – Recursos Humanos.**

No que se refere aos aspectos gerenciais voltados aos recursos humanos, é de vital importância, antes de mais nada, que haja um reconhecimento da relevância do capital humano, tanto na realização diária das atribuições institucionais quanto na elaboração, implementação e manutenção de experiências de Gestão do Conhecimento. É importante que haja a identificação e treinamento das lideranças capazes de preparar e conduzir os processos de preparação e implementação das experiências de GC, assim como é necessário que os profissionais que venham a ter contato ou venham a atuar na área recebam treinamento adequado. A identificação dessas lideranças, e mesmo das pessoas que irão trabalhar diretamente com as práticas de GC, pode se valer, onde houver, de programas de Gestão de Pessoas por Competências.

Também se entende como necessário que haja programas de treinamento e aprendizado para todos os colaboradores, configurando uma política voltada a facilitar a aquisição de conhecimento. Por outro lado, deve ser incentivado o compartilhamento do conhecimento, através de uma política de estímulo e recompensa. Quando Davenport e Prusak se referem a elementos motivadores não-triviais, esclarecem que se trata de modelos de motivação e recompensa de natureza contínua e permanente. Por outro lado, a existência de uma política de manutenção dos quadros de pessoal qualificados é um importante meio de manter o conhecimento por eles produzido dentro da instituição.

Resumindo em termos de princípios os elementos acima descritos, pode-se dizer que:

*- Uma política institucional que favoreça a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento deve ser voltada ao incentivo do aprendizado e da absorção e criação de conhecimento, abrangendo em sua integralidade o corpo de colaboradores, devendo, ainda qualificar as pessoas que irão atuar com GC, bem como identificar e preparar as lideranças que serão responsáveis pela condução do processo de implementação.*

*- A participação dos colaboradores compartilhando conhecimento deve ser incentivada e recompensada, de maneira continuada e permanente.*

### **6.2.3.3. Aspectos gerenciais – Tático-Estratégico.**

A terceira das subdivisões do aspecto gerencial é a tático-estratégica, onde estão alocadas as questões que dependem de uma orientação de nível gerencial que expresse a política da instituição.

Um dos tópicos de destaque em toda a literatura que fala de experiências de Gestão do Conhecimento é a realização de um programa-piloto. Trata-se de observação de grande valia, pois evita que se cometa os inevitáveis erros em escala institucional, sendo aconselhável que se faça pequenos experimentos e que, a partir deles, se conclua qual o modo de execução mais adequado à organização. O tema foi recorrente nas entrevistas, sendo sugerido, inclusive, como estratégia de convencimento da alta direção. A demonstração de resultados positivos obtidos a partir de um programa-piloto pode ser extremamente convincente. Também é apontada a vinculação da prática de GC com a vantagem econômica que possa proporcionar. Deve ser levada em conta, ainda, a idéia de que a evolução para a Gestão do Conhecimento deve ser feita de forma paulatina.

Aliadas ao programa-piloto, são sugeridas aferições qualitativas e quantitativas que permitam corrigir os rumos quando necessário, o que pode se dar através do modelo PDCA (Plan, Do, Check, Adjust)

Embora no curso da validação do modelo de Sicsú e Dias, através das entrevistas, a idéia de partir de um planejamento estratégico não tenha sido referendada por completo, entende-se que, ainda que não seja imprescindível, tal fator é desejável. Deve-se fazer acompanhar de uma política de institucionalização do processo de GC, que deve, obviamente, estar alinhada à estratégia institucional e à missão da organização.

A visão institucional que permeia uma experiência de GC deve ser de fácil compreensão, assim como deve ser simples a linguagem através da qual é expressa. Nesse sentido, a alta administração deve definir os objetivos de uma prática voltada ao

conhecimento, divulgando a sua estratégia para que seja do domínio de todos, o que deve ser feito através da utilização de linguagem clara e acessível.

A instituição que pretende implantar programas de GC deve ter consciência do ambiente no qual está inserida, bem como do estágio de evolução do seu setor de atuação, Também deve saber avaliar a sua realidade interna. É importante que adote modelos de gestão adequados a essa realidade e que se utilize de sistemas de informação que facilitem a tarefa de inclusão do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem organizacional.

A atuação gerencial deve ser voltada à inovação e à modernização, devendo haver orientação para processos por parte do gerente responsável pelo programa de GC, pois este deve ter conhecimento de como ocorrem os processos internos e como se dá a relação com os clientes. O ponto referente à inovação já foi objeto de análise quando da abordagem dos aspectos culturais, mas vale lembrar que a condução dos processos pela gerência deve estar em consonância com essa cultura ou, quando ela não seja favorável, capitanear o processo de aprimoramento da cultura organizacional.

Por fim, depreende-se do conjunto de princípios e orientações que um programa de Gestão do Conhecimento deve ser precedido da definição de seus objetivos e dos conceitos que entende como aplicáveis. Como já foi bastante mencionado neste trabalho, a diferença conceitual é comum na área guarda-chuvas da GC, sendo importante que se escolha qual o substrato conceitual sobre o qual será erigida a experiência. Também é importante que sejam abarcados todos os tipos de conhecimento disponíveis na organização, bem como sejam disponibilizado de forma razoavelmente estruturada, facilitando assim o acesso a ele.

Os elementos acima podem ser assim traduzidos na forma de princípios ou orientações:

*- A implantação de um amplo programa de Gestão do Conhecimento deve ocorrer de forma paulatina e deve ser precedida de um programa-piloto, devendo ambos contar com um sistema de aferições qualitativas e quantitativas, que permitam a correção de rumo quando necessário, sendo o programa-piloto útil para comprovar a eficiência das práticas de GC e a vantagem econômica que podem proporcionar.*

- *É desejável que a instituição tenha um Plano Estratégico que contemple a Gestão do Conhecimento, estabelecendo as diretrizes de uma política institucional de GC, aliando-a aos objetivos e à missão da organização.*
- *A visão da estratégia da instituição deve ser clara e acessível, deve ser do conhecimento de todos os colaboradores e deve ser comunicada através de linguagem clara e objetiva, que permita a apropriação das metas e objetivos institucionais.*
- *A atuação da instituição que pretende instalar práticas de GC deve se dar em consonância com a realidade externa e a realidade interna, com a adoção de modelos de gestão adequados e de sistemas de informação que favoreçam os contatos pessoais e a inclusão do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem organizacional.*
- *Atuação gerencial voltada à inovação e à modernização, com conhecimento dos processos envolvidos pelo gerente responsável pelo programa de GC.*
- *Um programa de Gestão do Conhecimento deve ser precedido da escolha de conceitos sobre os quais será fundado, bem como da definição de seus objetivos, devendo abarcar todos os tipos de conhecimento disponíveis na instituição, disponibilizando o conhecimento de forma estruturada, facilitando o acesso a ele.*

#### **6.2.4. Considerações sobre a análise dos modelos.**

Da comparação dos modelos, percebe-se que, naquele que foi proposto por Davenport e Prusak há uma predominância de aspectos gerenciais, apesar de pontualmente serem inseridos pontos de natureza tecnológica e cultural. Já os princípios propostos pelos mesmos autores mantêm a forte tendência gerencial, mas com o aumento da valorização dos aspectos culturais. O modelo de Terra é gerencial por essência, incluindo, das sete dimensões, apenas uma de caráter tecnológico e uma de natureza cultural. Sicsú e Dias equilibram aspectos culturais e gerenciais, sem deixar de atentar aos aspectos tecnológicos. A análise das experiências de GC acabou revelando uma preponderância absoluta de aspectos gerenciais, o que pode ser atribuído mais ao enfoque dos pesquisadores do que à inobservância dos aspectos tecnológicos e culturais.

O que o presente comparativo sugere é que nenhum dos aspectos, o tecnológico, o cultural e o gerencial podem ser desatendidos quando se busca obter sucesso em uma iniciativa de Gestão do Conhecimento, sendo necessário que haja um equilíbrio entre todos os fatores.

### **6.3. Conclusões do capítulo.**

O presente capítulo trouxe a análise dos dados resultantes da pesquisa de campo e os elementos obtidos através da pesquisa bibliográfica, especialmente no que refere aos modelos de Gestão do Conhecimento encontrados na literatura e as conclusões de pesquisadores acerca dos fatores determinantes do sucesso de experiências de GC em empresas públicas.

Do trabalho de campo surgiu a convicção de que a Justiça Federal constitui, hoje, ambiente favorável à implantação de uma experiência de Gestão do Conhecimento, no caso deste estudo, de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento, tanto em função da existência de uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e à inovação, quanto pela receptividade dos gestores entrevistados em relação à idéia. Há óbices, é verdade, mas o reconhecimento de que há espaço para uma iniciativa deste porte e que haveria um ganho de efetividade com a sua realização são incentivos a que se faça uma tentativa de implantação.

Da análise dos elementos obtidos na pesquisa bibliográfica surgiu a idéia de uma divisão dos princípios e observações em três categorias, as de aspecto tecnológico, de aspecto cultural e as de aspecto gerencial. Por consistir em volume de informações bastante elevado em relação às duas outras categorias, entendeu-se útil a subdivisão do aspecto gerencial em outros três tópicos, o aspecto logístico, o de recursos humanos e o tático-estratégico. Dessa divisão resultou o modelo de apresentação dos princípios aplicáveis a uma experiência de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal, como acima foi demonstrado.

## **Capítulo 7. Considerações finais.**

Em consonância com o atual estágio da sociedade e com a crescente demanda pela melhoria da qualidade dos serviços públicos, bem como pela necessidade de atender ao princípio constitucional da eficiência, a Administração Pública deve buscar, mais do que nunca, aprimorar a realização das suas tarefas.

É nesse contexto que o presente estudo trouxe à discussão o tema da Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, como um elemento novo capaz de auxiliar na realização das tarefas da área administrativa da instituição, tratando especificamente de princípios aplicáveis à construção de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento que possa interligar as diversas áreas administrativas do Tribunal Regional Federal e das Seções e Subseções Judiciárias.

O estudo traçou um paralelo entre a obtenção de vantagem competitiva, principal argumento em favor das experiências de Gestão do Conhecimento na esfera privada, e o princípio constitucional da eficiência, vetor a conduzir a Administração Pública na busca de soluções inovadoras na realização de suas atividades.

O referencial teórico buscou capturar essa nuance do atual estágio da Administração Pública, buscando, ainda, situar o momento histórico em função da modificação da estrutura econômica, através da elevação do conhecimento a fator preponderante no valor das empresas. A necessidade de diferenciar os tipos de conhecimento, tácito e explícito fez-se clara para que houvesse a compreensão de que todas as espécies de conhecimento devem ser valorizadas dentro de uma instituição.

Recorreu-se, ainda no referencial teórico, à busca de modelos de Gestão do Conhecimento obtidos através da pesquisa de iniciativas bem sucedidas e através da sua aplicação para criação de experiências na área. A comparação dos modelos com os resultados de análises acadêmicas das experiências de GC de empresas como o SERPRO e a EMBRAPA possibilitaram a elaboração de uma lista de princípios que se entende serem de importante observação em caso de ser implementada uma rede de conhecimento como a que é referenciada neste trabalho acadêmico.

A elaboração da lista de princípios obedeceu à percepção de que seria interessante criar uma divisão destes princípios em função de sua natureza, em aspectos tecnológicos, culturais e gerenciais. Os aspectos gerenciais, pelo grande volume de indicações verificadas nos modelos e nas análises das experiências do SERPRO e da EMBRAPA, foram subdivididos em três grupamentos, referentes a aspectos gerenciais relativos à logística, aos recursos humanos e a aspectos tático-estratégicos.

Espera-se que as conclusões da pesquisa sejam úteis aos gestores responsáveis por eventuais projetos de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal ou que, ao menos, o trabalho em si contribua para que se coloque o tema em discussão dentro da instituição.

### **7.1. Conclusões da pesquisa.**

Como referido na apresentação das conclusões sobre a pesquisa de campo (ponto 6.1.2), foi possível constatar que a Justiça Federal é dotada de um quadro de servidores e de gestores bastante qualificado, o que se mostra como sendo uma grande vantagem para qualquer tentativa de implementar um programa de Gestão do Conhecimento. Alia-se a esse fator a cultura voltada ao aprendizado e à inovação, característica que vem se firmando na instituição com o passar do tempo.

A propensão dos gestores a aceitar a idéia da existência de uma rede interligando as áreas administrativas do TRF e das Seções Judiciárias, para a troca de experiências e práticas, foi bastante positiva, assim como foi reconhecido que há um efetivo espaço para a criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento na instituição.

A existência de práticas de troca de informações entre Diretores, através de reuniões periódicas e do grupo de discussão por email, são exemplos evidentes de como a troca de experiências pode ser útil para evitar a necessidade de criação de soluções já alcançadas em outras unidades administrativas. O que se evidencia é a necessidade de alargar o alcance dessa troca de informações e conhecimentos. Embora o contato a nível gerencial seja importante, não parece adequado que se restrinja dessa forma. A criação de uma rede de conhecimento deve ser feita de modo mais amplo, alcançando o maior número de pessoas

possível, com o aprofundamento a nível hierárquico, possibilitando, também, a participação do pessoal envolvido com atividades de caráter operacional.

Um dos aspectos de grande relevância referidos no curso da pesquisa feita com gestores da Justiça Federal foi o reconhecimento da necessidade de haver lideranças capacitadas para gerenciar o processo de inovação e implantação de experiências de Gestão do Conhecimento.

Do contato com os entrevistados, restou a sensação de que é possível que venha a ocorrer a conscientização a nível estratégico da importância e do diferencial que representaria a adoção de medidas voltadas à implementação de um programa de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal, assunto com o qual a maior parte dos gestores afirmou já ter algum grau de familiaridade.

As conclusões do trabalho de campo reforçam a possibilidade de vir a ser tentada a criação de uma rede de conhecimento. Para tanto, sugere-se que sejam observados alguns princípios, obtidos, como já antes mencionado, a partir da análise de modelos de GC encontrados na literatura e de experiências exitosas realizadas no serviço público. Cumpre esclarecer que os princípios que se passa a listar não são da alçada exclusiva de uma rede de conhecimento, servindo, ao que se pode crer, para experiências ligadas à Gestão do Conhecimento em geral.

São os seguintes os princípios, obedecida a divisão antes apresentada:

De aspecto tecnológico.

*- Para a criação de experiências de Gestão do Conhecimento é imprescindível que haja uma base tecnológica que lhe dê suporte, a qual deve fazer parte de uma estrutura técnica e organizacional que possibilite o surgimento de novos comportamentos e modelos de disseminação e compartilhamento de conhecimento.*

De aspecto cultural.

- *É de vital importância para o sucesso de experiências de Gestão do Conhecimento a existência de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado e ao reconhecimento da importância do conhecimento, devendo ser fomentado o seu foco nestes valores.*

- *A cultura da organização deve favorecer a confiança e estimular a criatividade e a inovação, devendo ainda reconhecer a importância das pessoas como criadoras e portadoras de conhecimento.*

De aspecto gerencial.

a) Logística:

- *Para lograr êxito na implantação de experiências de Gestão do Conhecimento é necessário que haja apoio da alta gerência, incentivando a sua realização, ajudando a disseminar a sua importância e alocando os recursos necessários à sua implementação, fornecendo, ainda, modelos e ferramentas adequados que possibilitem seu funcionamento, bem como canais variados de disseminação e compartilhamento do conhecimento.*

b) Recursos Humanos:

- *Uma política institucional que favoreça a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento deve ser voltada ao incentivo do aprendizado e da absorção e criação de conhecimento, abrangendo em sua integralidade o corpo de colaboradores, devendo, ainda qualificar as pessoas que irão atuar com GC, bem como identificar e preparar as lideranças que serão responsáveis pela condução do processo de implementação.*

- *A participação dos colaboradores compartilhando conhecimento deve ser incentivada e recompensada, de maneira continuada e permanente.*

c) Tático-Estratégico:

- *A implantação de um amplo programa de Gestão do Conhecimento deve ocorrer de forma paulatina e deve ser precedida de um programa-piloto, devendo ambos contar com um sistema de aferições qualitativas e quantitativas, que permitam a correção de rumo quando*

*necessário, sendo o programa-piloto útil para comprovar a eficiência das práticas de GC e a vantagem econômica que podem proporcionar.*

*- É desejável que a instituição tenha um Plano Estratégico que contemple a Gestão do Conhecimento, estabelecendo as diretrizes de uma política institucional de GC, aliando-a aos objetivos e à missão da organização.*

*- A visão da estratégia da instituição deve ser clara e acessível, deve ser do conhecimento de todos os colaboradores e deve ser comunicada através de linguagem clara e objetiva, que permita a apropriação das metas e objetivos institucionais.*

*- A atuação da instituição que pretende instalar práticas de GC deve se dar em consonância com a realidade externa e a realidade interna, com a adoção de modelos de gestão adequados e de sistemas de informação que favoreçam os contatos pessoais e a inclusão do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem organizacional.*

*- Atuação gerencial voltada à inovação e à modernização, com conhecimento dos processos envolvidos pelo gerente responsável pelo programa de GC.*

*- Um programa de Gestão do Conhecimento deve ser precedido da escolha de conceitos sobre os quais será fundado, bem como da definição de seus objetivos, devendo abarcar todos os tipos de conhecimento disponíveis na instituição, disponibilizando o conhecimento de forma estruturada, facilitando o acesso a ele.*

São estas, em resumo, as conclusões auferidas com a presente pesquisa.

## **7.2. Próximos passos.**

Os próximos passos a serem dados para a criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento são obter uma maior difusão da Gestão do Conhecimento na instituição, sensibilizar os detentores do poder de tomada de decisões estratégicas da importância de agregar experiências de GC ao modelo de gestão institucional, preparar lideranças para o planejamento e implementação dessas experiências, bem como

preparar as pessoas que podem se utilizar de uma rede de conhecimento a entenderem o seu propósito e adotarem uma postura colaborativa.

### **7.3. Limitações específicas.**

Acredita-se que as principais limitações a que se submete uma iniciativa de criação de uma rede de conhecimento residem na conscientização da alta administração acerca da importância de ser criada uma solução de Gestão do Conhecimento, bem como conseguir que a cultura da organização passe a incluir o compartilhamento de conhecimento como uma atitude natural.

A participação dos colaboradores, através do compartilhamento do seu conhecimento e da busca do conhecimento de seus pares é a razão de ser de uma rede com o perfil apresentado, que depende essencialmente da participação das pessoas.

Outra limitação que se vislumbra é o fato de que, apesar de haver sido reconhecida uma certa familiaridade por parte dos gestores em relação a alguns dos conceitos de Gestão do Conhecimento, o tema ainda não é do conhecimento geral.

### **7.4. Apontamento de novos estudos necessários.**

Como foi reiteradamente colocado, o presente estudo não se propôs a criar um modelo de Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento, limitando-se a sugerir quais os princípios que devem ser observados em caso de ser tentada a criação de uma rede nesses moldes.

É com base nesse esclarecimento que se indica que um novo estudo poderia ser feito para tentar apresentar um modelo de rede adequado à realidade da Justiça Federal da 5ª Região.

Dentro do estudo voltado à criação do modelo acima referido, também pode ser pesquisado qual o melhor *software* para dar suporte à rede aqui referida.

Também seria interessante que fosse efetuada uma pesquisa sobre a cultura da organização, de forma ampla, para que fosse aferido em que segmentos a instituição está mais apta a absorver experiências de Gestão do Conhecimento, bem como quais seriam os pontos culturais a serem trabalhados para evidenciar fatores positivos e eliminar ou substituir fatores negativos, capazes de travar o desenvolvimento de um programa de GC.

Outrossim, pode ser aberto um leque de temas a serem objeto de estudo em relação a outras experiências de Gestão do Conhecimento que possam ser implantadas na Justiça Federal, que não apenas a rede.

### **7.5. Sugestões e recomendações.**

Sugere-se que, antes de pensar em criar qualquer programa de Gestão do Conhecimento, seja feito um trabalho de esclarecimento em toda a Justiça Federal da 5ª Região para que as pessoas compreendam de que se trata e qual o alcance que medidas de GC podem ter na melhoria do seu trabalho. É importante que as pessoas passem a ter familiaridade com os conceitos relativos ao tema.

A criação de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento deve ter como uma das etapas iniciais a realização de um estudo de equivalência de atribuições entre setores, tendo em vista que a estrutura da Secretaria Administrativa das Seções Judiciárias não é padronizada, assim como há diferenças em relação à estrutura do TRF.

A criação de uma rede de conhecimento deve ter natureza democrática, possibilitando o acesso ao maior número de pessoas, devendo, ainda, ter a filosofia que prepondera em modelos web 2.0 ou maiores, que preconizam a produção de conteúdo pelos participantes, no que se denomina modelo wiki, com caráter colaborativo.

A adoção de conceitos deve ser feita em conformidade com a cultura da organização. Se possível, os conceitos devem ser discutidos e aprimorados dentro da instituição, de modo a que reflitam a sua realidade.

A criação de programas de Gestão do Conhecimento deve ter o cuidado de evitar que a iniciativa seja confundida com um dos tantos modismos administrativos que sazonalmente invadem a administração. Deve ser dado enfoque maior à proposta do que à nomenclatura.

Outro cuidado que se deve ter é o de não identificar eventuais programas de GC com grupos fechados de colaboradores, que possam se apropriar da experiência mantendo à distância pessoas que tenham potencial de participar com sugestões e mesmo com a sua presença em grupos de discussão antecedentes à implantação.

A normatização das rotinas de trabalho pode se mostrar como um aliado eficiente na melhoria da dinâmica de trabalho da instituição.

Levar em conta a máxima de “treinar primeiro para fazer depois”. Não pode haver açodamento na criação de experiências de GC, sob risco de comprometer, pela pressa, a possibilidade de que venha a ser bem sucedida.

É importante trabalhar a cultura da instituição, preparando as pessoas para a aceitação das medidas a serem tomadas, favorecendo a criação de laços de confiança, sem os quais não há Gestão do Conhecimento.

## Referências.

AHMADJIAN, Cristina L. **Criação do Conhecimento Interorganizacional: Conhecimento e Redes**. In Gestão do Conhecimento. Org. TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão de Conhecimento em organizações – Proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo:Saraiva. 2008.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: verdades e Mitos**. *Revistas Contabilidade & Finanças*. [online] mai/ago. 2002. n. 29, p. 41. [citado 21 de agosto de 2006]. Disponível na internet: [http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista\\_29\\_parte3.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf)

ARAGÃO, Alexandre Santos. **O princípio da Eficiência**. *Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico*. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia. nº 4, nov/dez 2005, jan 2006. Disponível na internet: <HTTP://www.direitodoestado.com.br> Acesso em 04.02.2009.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. 1 ed. Belo Horizonte : Mandamentos. 2004.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal. **Breve histórico da Justiça Federal**. Disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/atlas/hist.htm>>. Acessado em 28.10.07.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Dados Históricos. 1989 – 1994**. TRF da 5ª Região. Recife. 1995.

BRASIL. EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <[www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)>. Acessado em 05.01.09.

BRASIL. SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados.. Disponível em: <[www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br)>. Acessado em 05.01.09.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro : FGV. 2006.

CARVALHO, Isamir Macedo de. **Estratégias para implementação de Gestão do Conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, Experiências e práticas de Empresas Públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo : Paz e Terra. 2006.

CAVALCANTI, Marcos e Nepomuceno, Carlos. **O Conhecimento em rede**. Como implantar projetos de inteligência coletiva. Rio de Janeiro : Campus. 2007.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. 2 ed. São Paulo : SENAC. 2006.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. In Revista do Serviço Público. Ano. 55, Números 1 e 2. Jan-Jun 2004.

COLLINS, Jill e Hussey, Roger. **Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre : Bookman. 2005.

COSTA, Eduardo José da Fonseca. **As noções jurídico-processuais de eficácia, efetividade e eficiência**. In: REPRO - Revista de Processo nº 121. Ano 30. Março 2005. Instituto Brasileiro de Direito Processual.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. 13 ed. Rio de Janeiro : Elsevier. 2003.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial.** Florianópolis : VisualBooks. 2006.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Cultura Organizacional: um Fator Determinante para a Promoção da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Therezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: Estratégias competitivas para a Criação e Mobilização do conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 2005.

FREITAS, Vladimir Passos. **Justiça Federal: Histórico e evolução no Brasil.** 1 ed. Curitiba : Ed. Juruá, 2003.

FRESNEDA, Paulo S. V. **A Gestão do Conhecimento em organizações P&D: o caso Embrapa.** In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do Conhecimento e e-Learning na prática.** Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

GUARAGNA, Eduardo. **Desmistificando o Aprendizado Organizacional: Conhecendo e Aplicando os Conceitos para Alavancar a Excelência e a Competitividade.** Rio de Janeiro : Qualitymark. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo:Atlas. 2002.

KLEIN, David. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.** Rio de Janeiro : Qualitymark. 2002.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira, **Metodologia Avançada de Pesquisa em Administração.** Working Paper. Recife. 2003.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: LASTRES, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus. 1999.

MACEDO, Claudio Cyrne de et al. **Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do SERPRO**. In: SANTOS, Raimundo dos, et al (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo:Atlas. 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo : Atlas. 2008.

MENDES, Gilmar Ferreira, Coelho, Inocêncio Mártires e Branco, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 2ª ed. São Paulo : Saraiva. 2008.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 18. ed. Rio de janeiro: Elsevier. 1997.

OLIVEIRA, Alexandre Vidigal de. **Justiça Federal: Evolução Histórico Legislativa**. In Revista da AJUFE. Ano 14. Número 50. Junho/Julho de 1996.

OLIVEIRA, Leonardo Paiva Martins e NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. **Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Pesquisa: o Caso da Embrapa Milho e Sorgo**. In: ANGELONI, Maria Therezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues, e ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Contexto do Compartilhamento do Conhecimento – O Caso Serpro – Recife**. In: ANGELONI, Maria Therezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PESSOA, Robertônio Santos. **Alerta! A “nova administração pública”**. Jus Navigandi. Teresina, ano 4, n. 43, jul 2000. Disponível na internet: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=318>> Acesso em 04.02.2009.

PETIGREW, Andrew M. **A Cultura das Organizações é Administrável**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 2007.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre : Bookman, 2006.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão do Conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo : Saraiva. 2006.

SAIANI, Claudio. **O Valor do Conhecimento Tácito: A epistemologia de Michael Polanyi na escola**. São Paulo : Escrituras editora (Coleção ensaios transversais). 2004.

SICSÚ, Abraham Benzaquen e DIAS, Adriano Batista. **Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico**. In *Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos*. Org. SICSÚ, Abraham Benzaquen e rosenthal, David. Recife: Fasa gráfica, 2005. (Coleção NEAL, n. 7).

SILVA. José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 28<sup>a</sup> ed. São Paulo : Malheiros. 2007.

STEWART. Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento. Aspectos conceituais**. In *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Org. Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira. São Paulo : Atlas. 2001

TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy. **Portais corporativos. A Revolução na gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro : Negócio Editora. 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial.** 5 ed. Rio de Janeiro : Negócio Editora. 2005.

YIN, Robert. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre:Bookman, 2005.

## **Apêndice 1 – Análise dos dados da pesquisa.**

A pesquisa de campo forneceu uma quantidade considerável de dados, tendo sido colocadas, no capítulo 6, as conclusões de destaque.

Os questionários aplicados através da pesquisa (com parte estruturada e outra semi-estruturada) foram elaborados com o objetivo de obter subsídios para aclarar as questões a seguir, cuidando-se de desdobramentos dos cinco questionamentos principais:

- a) a dinâmica de trabalho das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias dá conta da demanda de serviços que lhe são atribuídos?
- b) a realização dos serviços tem sido feita com a eficiência que se espera do órgão?
- c) as experiências das demais Secretarias Administrativas podem ajudar a resolver problemas surgidos nesta unidade administrativa?
- d) uma experiência de Gestão de Conhecimento, sob o formato de uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento traria mais agilidade na realização das tarefas?
- e) a história (cultura organizacional) está sendo retro-alimentada através da absorção do conhecimento acumulado pelos servidores da casa?

De modo a que fosse possível buscar as respostas desejadas a esse grupo de questionamentos, a entrevista foi também particionada em grupos temáticos, onde foi perguntado sobre:

- a) o perfil do entrevistado;
- b) o perfil do setor coordenado pelo entrevistado;
- c) a visão sobre as práticas atuais;
- d) as perspectivas de desenvolvimento de experiências de Gestão do Conhecimento na instituição;
- e) a compreensão do gestor sobre as práticas de Gestão do Conhecimento;
- f) a visão sobre o estágio atual de Gestão do Conhecimento na instituição;
- g) as sugestões e recomendações dos gestores acerca do tema.

Todas as questões em que foi necessário aquilatar alguma graduação tiveram a mesma estrutura, com o oferecimento das seguintes opções:

- ( ) muito alto
- ( ) alto
- ( ) médio
- ( ) baixo
- ( ) muito baixo
- ( ) sem opinião formada
- ( ) outro. Especifique \_\_\_\_\_

A seguir, será feita a análise de cada um dos pontos da pesquisa, sendo colacionadas algumas considerações ou opiniões tidas como importantes, mesmo que surgidas quando do preenchimento da parte estruturada das entrevistas. Ressalte-se que foi dada ampla liberdade aos entrevistados, de modo a que pudessem fazer as suas colocações nos momentos em que julgassem mais adequado.

## **1. Quesitos da entrevista.**

### **1.1. Identificação do entrevistado.**

O bloco de questões ligadas à identificação dos entrevistados tem como principal objetivo delinear o perfil da população entrevistada, tanto no que se refere ao tempo de exercício da atividade de gestor como em relação à sua formação.

#### **1.1.1. Nome.**

#### **1.1.2. Instituição.**

#### **1.1.3. Cargo que exerce.**

Em atenção aos três quesitos, os dados das pessoas entrevistadas<sup>1</sup> (em ordem alfabética) são os seguintes:

---

<sup>1</sup> Em função da meta estabelecida para encerramento da pesquisa, duas entrevistas, com os Diretores do Foro das Seções Judiciárias de Pernambuco e da Paraíba não foram recebidas até o momento da compilação dos dados para apresentação à banca, mas serão computados na versão definitiva da pesquisa.

Anna Izabel Furtado – Diretora de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária de Pernambuco (AI)<sup>2</sup>.

Cícero Caldas Neto – Diretor de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária da Paraíba (CN).

Ivan Lira de Carvalho – Diretor do Foro da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (IL).

Maria Isabel Gurgel Umbelino – Diretora de Secretaria Administrativa da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (IU).

Sebastião Marcos Campelo – Diretor da Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (MC).

Sorária Maria Rodrigues Sotero Caio – Diretora Geral do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (SC).

#### **1.1.4. Há quanto tempo no órgão.**

O menor tempo de serviço verificado foi de 5 anos e meio, sendo a maioria situada na faixa dos 11 a 15 anos, sendo que apenas um dos gestores tem 35 anos de casa.

#### **1.1.5. Há quanto tempo no cargo.**

Quanto ao tempo no cargo, a menor permanência é de 3 anos e meio (ao tempo da entrevista), com permanência de 7 a 8 anos, sendo que o gestor há mais tempo no cargo está há mais de 20 anos.

---

<sup>2</sup> As abreviaturas após a qualificação do entrevistado tem o intuito de identificar a fonte dos subsídios que serão lançados ao longo da análise dos dados de campo. Logo, toda idéia apropriada dos entrevistados será acompanhada com a indicação das suas iniciais.

### **1.1.6. Formação.**

Todos os gestores tem formação acadêmica concluída ou em fase de conclusão, tendo sido constatados cursos de Especialização em Contabilidade Governamental e Administração Judiciária, Mestrado em Ciências Contábeis (dois gestores), Especialização em Gestão Pública, Mestrado e Doutorado em Direito e Mestrado em Gestão Pública (em andamento).

### **1.2. Perfil do setor que coordena.**

O principal objetivo do bloco de questões relativas ao setor coordenado pelo gestor é o de avaliar, ao menos em grandes blocos, como eles são estruturados, de modo a que seja possível perceber se há necessidade de um alinhamento e correspondência de atividades, como etapa prévia para troca de informações. Outrossim, o questionamento acerca da rotatividade de servidores e à evasão está intimamente ligado à questão da retenção do conhecimento produzido pelo servidor, o que vem a ser uma das questões cruciais da Gestão do Conhecimento.

#### **1.2.1. Quantas pessoas trabalham na Secretaria/Divisão Administrativa?**

Na área administrativa do Tribunal Regional Federal atuam 397 pessoas, ao passo que na Secretaria Administrativa da Seção Judiciária de Pernambuco atuam 100 pessoas, na da Paraíba 85 pessoas e no Rio Grande do Norte 75 pessoas.

#### **1.2.2. Em linhas gerais, como se divide o organograma da SA?**

Foram constatadas algumas diferenças na formação das Secretarias Administrativas das Seções Judiciárias. Em Pernambuco, há quatro núcleos, com as respectivas Direções de Núcleo, subordinadas à Direção do Foro e à Direção da Secretaria Administrativa, quais sejam o Núcleo Judiciário, o Administrativo, o de Gestão de Pessoas e o de Tecnologia da Informação.

Na Seção Judiciária da Paraíba, por sua vez, estão presentes os Núcleos Judiciário, Administrativo, de Tecnologia da Informação e de Administração Patrimonial.

A Seção do Rio Grande do Norte está migrando de um modelo equivalente ao hoje encontrado na Seção Judiciária de Pernambuco, para um modelo em que será criado um Núcleo de Gestão Documental e onde o Núcleo Administrativo será desmembrado, com a criação de um Núcleo Orçamentário e de Finanças, que inclui licitação e contratos e outro de prestação de serviços, serviços gerais, manutenção predial, patrimônio e segurança e transporte.

No TRF da 5ª Região, a estrutura foi dividida em função das atribuições terem caráter local ou regional. Dessa forma, a estrutura denominada local inclui a parte de compras, administração predial e de segurança. Já as áreas de orçamento e finanças e informática são regionais, estando vinculadas à Direção Geral, tendo a prerrogativa de despacharem diretamente com o Presidente do Tribunal.

O que as variações estruturais indicam é que, para criar um canal de comunicação entre as áreas administrativas das Seções Judiciárias e do Tribunal é necessário que se faça, antes de mais nada, um estudo de equivalência de atribuições.

### **1.2.3. Em relação à rotatividade de servidores no setor, em que grau ocorre?**

Neste quesito, 33,3% dos entrevistados apontaram a opção “médio, para 50% da opção “baixo” e 16,7% da opção “muito baixo”. A divergência pode ser atribuída, em parte, a um grau maior ou menor de sensibilidade do gestor em relação ao assunto e, também, às diferenças existentes de uma Seção Judiciária para outra, assim como em relação à administração do TRF. Levando estes fatores em conta, depreende-se que a rotatividade pode ser tida como variando entre baixo e médio.

O quesito tem íntima relação com a questão da absorção do conhecimento produzido pelos servidores. Uma rotatividade em grau elevado seria sintomática no sentido de haver uma necessidade urgente de modificação do sistema de absorção desse conhecimento. Graus médios e baixos apontam para a necessidade de

atenção a esse fator, mas sem que lhe seja dado tratamento de problema grave ou urgente a ser enfrentado pelos gestores.

No curso das entrevistas foram identificados fatores determinantes para o deslocamento de servidores de seus postos de trabalho, ora em função da inadequação às rotinas de determinado setor, ora em razão de sua qualificação em determinada especialidade, justificando o seu melhor aproveitamento em outro posto de trabalho, com ganhos para a instituição (IU).

O que se depreende é que há uma efetiva rotatividade de servidores no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, classificada pelos gestores entre média e alta. Tal fato indica que, se não houver uma apropriação do conhecimento produzido pelos servidores, por parte da instituição, haverá uma significativa perda. Contudo, o quesito deve ser tomado em conjunto com o próximo tópico, que trata da evasão de servidores.

#### **1.2.4. Em relação à evasão de servidores no setor, em que grau ocorre?**

No que se refere à evasão de servidores das áreas administrativas do Tribunal e das Seções Judiciárias, 16,7% dos entrevistados a entenderam como alta, 33,3% como sendo de grau médio, 33,3% como sendo de grau baixo e 16,7% como sendo de grau muito baixo.

Como já referenciado no quesito anterior, a variação pode ser atribuída às diferenças locais e ao diferente grau de sensibilidade do gestor em relação ao problema.

O que demanda atenção é que, ao menos em tese, a soma do grau médio de evasão, somado ao grau médio de rotatividade, pode revelar a existência de um problema a ser sanado. Tem-se por rotatividade o deslocamento de servidores dentro da administração, o que, de algum modo, possibilita que se busque junto ao detentor do conhecimento, ainda que deslocado para outro setor, as soluções que dependem de seu conhecimento e que não foram absorvidas pela instituição, não sendo do domínio dos colegas que passaram a ocupar seu posto. Já a evasão torna o problema mais complexo, pois ao ver sair da instituição o detentor de determinados conhecimentos, a possibilidade de resgate torna-se quase nula.

Parcela dos entrevistados identificou a evasão, também, no sentido da migração da área administrativa para a área jurisdicional, quando o servidor logra concluir o curso de direito e, ante a nova especialização, busca uma vaga nas Varas Judiciais (IU). Embora para a pesquisa a situação descrita pudesse ser enquadrada como rotatividade, não há prejuízo pela interpretação diversa.

É nesse contexto que a conjunção dos dois fatores indica que o problema da absorção do conhecimento produzido pelos servidores deva ser objeto de atenção, demandando a criação de soluções para o tema, como já referenciado no marco teórico quando da abordagem do capital intelectual, para que se possa transformá-lo em capital institucional.

### **1.3. Práticas atuais.**

O bloco de perguntas a seguir tem o objetivo de avaliar o estágio atual das práticas de trabalho na área administrativa do TRF e das Seções Judiciárias da 5ª Região, de modo a que seja possível apreender as suas características, com a conseqüente delimitação dos fatores que podem ser considerados facilitadores para a implantação de uma experiência de Gestão do Conhecimento, bem como aqueles que configurem fatores limitadores, os quais devem ser combatidos ou contornados.

#### **1.3.1. Em que grau a dinâmica de trabalho da Secretaria Administrativa possibilita a execução de todas as tarefas que lhe são atribuídas?**

No quesito em análise, 33,3% dos entrevistados acreditam que a dinâmica de trabalho da área administrativa do seu órgão possibilite a execução das tarefas em grau alto, ao passo que 50% consideram que isso ocorra em grau médio, sendo reconhecido por apenas 16,7% que ocorra em grau muito baixo. A diferença de leitura entre os 83,3% de entrevistados que posicionaram a sua análise em graus alto e médio para o grau muito baixo pode ser sintoma de uma leitura pessoal do gestor em relação ao que “poderia ser”, tendo em vista que nas áreas pesquisadas não há um desnível acentuado de eficiência na realização das tarefas.

De todo modo, a avaliação é bastante satisfatória no que se refere à dinâmica de trabalho, demonstrando que, na visão da maioria dos gestores, as tarefas têm sido executadas a contento, sendo a sistemática de trabalho adequada. Entretanto, olhando sob outro ponto de vista, pode-se dizer que 66,7% ainda não consideram alto o grau em que a dinâmica de trabalho favoreça a execução das tarefas. Nesse aspecto, evidencia-se que, embora satisfatório o modelo de atuação, ainda pode ser melhorado, aspecto que foi ressaltado pelos entrevistados. O próximo quesito é complementar, pois avalia a efetividade dos setores pesquisados.

**1.3.2. Partindo do conceito de efetividade como sendo “fazer certo a coisa certa e causar um impacto positivo com a ação”, em que grau a Secretaria Administrativa tem alcançado a efetividade na realização das suas tarefas?**

Pode-se dizer que os gestores consideram bastante efetivo o modo como são realizadas as tarefas, pois 66,7% a consideram como sendo de grau alto e 33,3% de grau médio. Contudo, resta claramente demonstrado que há espaço para melhorar a efetividade das ações.

**1.3.3. Classifique os seguintes fatores, quanto à sua influência para a realização das tarefas da Secretaria Administrativa, em:**

**(P) influencia positivamente; (N) influencia negativamente; (I) indiferente.**

**1.3.3.a. ( ) quadro de pessoal (quantidade);**

No quesito referente à adequação do quadro de pessoal, sob o ponto de vista quantitativo, metade dos entrevistados considera que é um fator que influencia positivamente, ao tempo que a outra metade acredita que influencia negativamente.

O argumento daqueles que entendem como negativo o fator em razão da quantidade de pessoal, está lastreado no fato de que as áreas administrativas foram criadas quando a área judicial ainda era bem menor, tanto no TRF quanto nas Seções Judiciárias. Na seção de Pernambuco, por exemplo, em seis anos, o número de Varas Judiciais aumentou de 13 para 24, sem o aporte de mais pessoas na Secretaria Administrativa (AI). No TRF a estrutura de pessoal da área administrativa é a mesma

desde 1989 (SC). Ressalta-se a necessidade de edição de lei aumentando o quadro de pessoal na área da administração (IL).

Mesmo aqueles que consideram o quadro de pessoal adequado em termos quantitativos, ressaltam a necessidade de redistribuição dos servidores, com a readequação da distribuição das vagas, indicando a necessidade de que seja criada uma política de lotação de recursos humanos (MC). Por outro lado, foi constatada a falta de servidores de nível operacional, de apoio aos supervisores (IU).

Denota-se das respostas obtidas que o quadro, se não está subdimensionado, ao menos está próximo de se esgotar, tendo, ainda, problemas no que se refere à divisão e lotação de servidores. Tendo em vista que o aumento do quadro de pessoal depende de iniciativa legislativa, o que muitas vezes é um processo demorado e que sequer parece ter sido iniciado, a única solução que se assemelha viável é a melhoria da capacidade de trabalho e da obtenção de resultado com a capacidade já instalada.

#### **1.3.3.b. ( ) quadro de pessoal (capacitação);**

Neste quesito houve unanimidade. A totalidade dos entrevistados apontou a capacitação dos servidores da Justiça Federal como fator que influencia positivamente a realização das tarefas da área administrativa.

Se já havia um elevado número de especialistas nas fileiras das áreas administrativas do TRF e das Seções Judiciárias, o advento do Adicional de Qualificação, inserido no Plano de Cargos dos Servidores do Poder Judiciário Federal tem sido um fator de estímulo à formação. O resultado dessa qualificação, na visão dos gerentes, é que o servidor passa a ter uma visão mais científica do seu trabalho, o que é sobremaneira positivo (CN).

A isso deve ser acrescida a consecução de uma política de treinamento e capacitação, agora reforçada com a criação do PNC – Plano Nacional de Capacitação, lançado pelo CJF, Conselho da Justiça Federal.

No curso das entrevistas foi constatado que a Justiça Federal da 5ª Região investe com afinco na qualificação de seus servidores. Há uma especial atenção dos setores de treinamento em manter a administração informada de cursos realizados com base nas mudanças legislativas e procedimentais que envolvem a sua atuação, patrocinando aos servidores que se mantenham atualizados em relação às novidades referentes ao seu trabalho.

#### **1.3.3.c. ( ) divisão de tarefas (organograma).**

O quesito referente à divisão de tarefas foi objeto de análise completamente diversificada. Novamente, ao modo como havia sido respondido ao quesito do aspecto quantitativo de pessoal, houve uma divisão meio-a-meio dos entrevistados, considerando o aspecto como de influência positiva ou negativa na consecução das tarefas.

Foi reconhecido por alguns dos entrevistados que a divisão das tarefas não é equânime (CN), sendo percebido, também, que nem todos os servidores têm o mesmo nível de interesse na realização do seu trabalho, o que em determinadas situações gera insatisfação (AI).

Deve se levar em conta que a modificação da estrutura de trabalho ao nível de organograma não é tarefa fácil, demandando que seja feito um estudo, com base científica, para aquilatar a necessidade de readequação. Embora várias remodelagens sejam levadas a termo, criando muitas vezes efetivas melhoras de rendimento, um estudo baseado em um completo conhecimento das condições de trabalho e da efetiva distribuição dos afazeres seria benfazeja à instituição.

#### **1.3.3.d. ( ) nível de normatização das rotinas de trabalho.**

Outro ponto que, literalmente, dividiu opiniões. Mais uma vez, metade dos entrevistados entende que o fator influencia de forma positiva o trabalho da área administrativa, enquanto a outra metade entende que seja fator negativo. Uma das explicações possíveis, embora não determinante da totalidade de opções pela positividade do aspecto, pode residir no fato de que a Seção Judiciária do Rio Grande

do Norte, através da contratação de uma empresa de consultoria em 2007, procedeu ao mapeamento de processos, estando em fase de conclusão a normatização de todas as rotinas de trabalho, com a criação de um manual de atribuições.

O que se busca demonstrar através desse tópico, é que a normatização das rotinas de trabalho é um fator importante a ser levado em consideração. Nesse aspecto, é sintomático que a Seção do RN, onde a normatização está sendo terminada, considere o aspecto como sendo de influência positiva, ao passo que a maioria dos demais entrevistados tenha visto no fator uma influência negativa, provavelmente pela sua ausência.

A normatização das atribuições tem a sua razão de ser quando se pensa em Gestão do Conhecimento, pois é necessário que haja uma equivalência, ou, ao menos, que se tenha noção dessa equivalência para que haja a troca de experiências.

#### **1.3.3.e. Outros fatores que influem positivamente:**

O tópico buscou deixar aberto o espaço para que os gestores pudessem expressar a sua visão acerca de fatores de sucesso e insucesso de seus ambientes de trabalho na realização das tarefas que lhe são afeitas.

Diversos foram os fatores apontados como dotados da capacidade de influenciar positivamente a realização das tarefas da área administrativa. A força da equipe e a informalidade no tratamento das pessoas (AI); as sugestões e críticas formuladas por servidores das Varas Judiciais, tendo em vista que são capazes de ver a atividade por um outro ângulo (IU), servidores que, na maior parte das atividades, podem ser considerados como sendo os clientes da área administrativa; o compromisso dos servidores, representando uma cultura de compromisso com o funcionamento da instituição, o que muitas vezes permite suplantar as deficiências quantitativas e estruturais (IL); além das reformas que tem sido feitas em termos de estrutura e organização do trabalho, aliado à cobrança dos usuários e ao processo de capacitação (SC).

É possível detectar a importância da comunicação inter-setorial, especialmente com o cliente interno, como fator diferencial na obtenção de resultados positivos, tanto quanto a cultura organizacional favorável.

#### **1.3.3.f. Outros fatores que influem negativamente:**

Aqui foram pesquisados os fatores de travamento das atividades administrativas, na visão dos gestores da área.

Um dos fatores apontados como de negativa influência foi a existência de um sistema de comunicação formal falho, que muitas vezes impede que determinadas informações sejam prestadas ou levadas a todos os setores envolvidos (AI). Outro aspecto ao qual foi dada relevância foi a falta de *feed-back* (IU), tendo em vista que a delegação de atividade enseja que as pessoas tragam ao gestor informações atualizadas do andamento das atividades que lhe foram atribuídas. Também foi apontado um aspecto negativo da cultura da organização (SC), por não ter sido compreendido ainda, pela integralidade do corpo funcional, o aspecto público das atividades e das instalações da instituição.

O diagnóstico dos fatores negativos do desenvolvimento das tarefas é um meio bastante adequado de avaliar caminhos que podem ser trilhados para obtenção de um melhor rendimento nas atividades. Nesse sentido, as colocações feitas pelos entrevistados são de grande valor, pois apontam, principalmente, a necessidade de mudança de alguns aspectos da cultura da organização. Se, paradoxalmente, foi reconhecido que a cultura organizacional é responsável por aspectos positivos, também é necessário que se reconheça que essa mesma cultura, em determinadas situações, serve como freio ao desenvolvimento e realização das atividades. Como foi abordado no referencial teórico, embora não seja tarefa das mais fáceis, a cultura de uma organização pode ser mudada, de modo a que os seus aspectos negativos sejam superados e os positivos potencializados.

#### **1.3.4. Em que grau o conhecimento produzido pelos servidores tem sido absorvido pela organização, de modo a que esteja disponível mesmo na sua ausência?**

O quesito que ora se apresenta guarda estreita ligação com os pontos 2.1 e 2.2, onde foram aquilatadas a rotatividade e a evasão de servidores. As respostas foram diversificadas, variando do grau alto (16,7%), passando pelo grau médio (16,7%) e pelo grau baixo (50%), até chegar ao grau muito baixo (16,7%).

Surgiram duas opiniões relevantes no curso da pesquisa, quando foi apontada a necessidade de se investir na memória da instituição (IL) e a possibilidade de criação de um *link* na página web institucional para trabalhos dos servidores.

A principal constatação que se evidencia é que a instituição ainda não tem sistematizado um modo de absorver o conhecimento dos seus servidores, o que é reconhecido (soma dos graus baixo e muito baixo) por 66,7% dos gestores. Tem-se, assim, um terreno fértil para iniciativas que possibilitem aumentar a apropriação desse conhecimento pela instituição.

**1.3.5.a. Os conhecimentos produzidos pelos servidores estão retro-alimentando a cultura da organização, possibilitando a evolução da dinâmica de trabalho?**

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sabe

**1.3.5.b. Em que grau?**

No que se refere à retro-alimentação da cultura organizacional com base nos conhecimentos produzidos pelos servidores, 83,3% dos entrevistados reconhecem que sim, contra 16,7% dos que pensam de modo contrário. Do total, 33,3% vislumbram que essa retro-alimentação se dê em grau muito alto, 16,7% crêem que se dê em grau alto, ao passo que 33,3% acreditam que ocorra em nível médio. Lembre-se que 16,7% dos entrevistados entenderam que não há esse retorno.

O tópico em questão denota que, na opinião dos gestores, o conhecimento produzido pelos servidores tem efetiva participação na formação da cultura da organização.

**1.3.6. Em que grau a Secretaria Administrativa desta Seção Judiciária tem contato com as soluções produzidas pelas outras Seções Judiciárias da 5ª Região?**

No que se refere ao contato com soluções criadas nas outras unidades administrativas, 16,7% dos entrevistados avaliaram como sendo muito alto o nível em que ocorre, 33,3% classificaram como alto, 33,3% como médio e 16,7% como muito baixo. Um dos entrevistados (SC) teve sua opção tabulada como alta, embora tenha referenciado que o nível alto somente seja reconhecido como válido no que tange às Seções Administrativas, sendo que no TRF o mais adequado seria avaliar o quesito com grau médio.

Percebe-se que a maior concentração está entre os graus médio e alto. Tal fato parece estar relacionado com a existência de reuniões setoriais esporádicas e com a troca de informações através de um grupo de email composto pelos Diretores Administrativos das Seções e do Tribunal, que engloba também Diretores de Divisões do TRF, como é o caso da Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade. Esta constatação encontra respaldo nas afirmações dos entrevistados, ao referenciarem que se falam muito através de email, tendo construído uma cultura de uso do grupo de email (AI), ressaltando que as seis seções estão sempre em contato através de email (IU), e que essa comunicação começa a ocorrer também no nível de algumas supervisões, o que representa quase uma padronização em algumas áreas (IU).

Foi reconhecido que, apesar de haver algum progresso no contato com as soluções produzidas em outros locais, através da troca de emails feita pelos Diretores, ainda está restrita ao nível dos Diretores essa troca de informações, sendo importante que se estimule uma integração maior nas instâncias decisórias que não sejam apenas de Direção, passando o pessoal responsável pela execução das tarefas a ter, também, contato com a cultura de troca de informações (IL).

No que se refere às reuniões, consta que trimestralmente os Diretores se reúnem para troca de experiências, buscando que se estabeleça uma mesma linguagem para todos (SC), tendo ficado evidenciado que alguns setores, pela sua atividade, acabam tendo maior contato com as soluções criadas, como é o caso da Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade (MC), por onde passam muitas das soluções criadas, já que grande parte delas demanda a alocação de recursos. Saliente-se que o TRF da 5ª Região é o único no país a adotar essa política.

É inegável que a existência deste canal de comunicação entre Diretores, tanto através das reuniões setoriais trimestrais, quanto através do grupo de email, facilitam em muito uma possível experiência de criação de uma Rede de Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento, tendo em vista que já faz parte da cultura institucional a troca de informações. Deve-se ter em mente, entretanto, que o email não é a ferramenta mais adequada para compartilhar conhecimento, levando em conta que o resgate de informações pretéritas nesse modo de troca de informações torna-se difícil, muitas vezes inviável. Por outro lado, há uma necessidade evidente, até mesmo reconhecida no curso das entrevistas, de aprofundar a troca de informações aos níveis operacionais, ampliando a cultura aos níveis abaixo da Direção, passando por Diretores de Núcleo (que já tem algumas reuniões setoriais em andamento) para chegar aos supervisores e ao pessoal de execução.

#### **1.4. Perspectiva de desenvolvimento de experiências de Gestão do Conhecimento:**

Neste bloco de questões objetivou-se buscar, junto aos gestores, a sua percepção acerca da possibilidade de ser implementada uma experiência de Gestão do Conhecimento, mais especificamente uma Rede Colaborativa de Disseminação e Compartilhamento do Conhecimento.

##### **1.4.1.a. A possibilidade de trocar experiências de forma sistematizada com as demais Secretarias Administrativas da 5ª Região pode influenciar positivamente na realização das tarefas?**

Sim  Não  Não sabe.

A resposta foi outra das poucas unanimidades advindas da pesquisa. Todos os entrevistados responderam afirmativamente, concordando que seria um fator benéfico a possibilidade de sistematização da troca de informações com as demais unidades administrativas, desde que fosse feito um trabalho cultural, de modo a que fosse possível alcançar uma comunhão de idéias entre as Seções Judiciárias e o TRF (IU).

O quesito confirma que há um terreno fértil para a implementação de experiências de Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região.

#### **1.4.1.b. Em caso afirmativo, em que grau essa troca pode influenciar na agilidade da realização das tarefas?**

No que se refere à influência dessa troca de informações na realização das tarefas, 33,3% dos entrevistados afirmaram que pode se dar em grau muito alto, 50% entenderam que pode ocorrer em grau alto, ao passo que 16,7% acreditam que possa se dar em grau médio.

A escolha dos graus “muito alto” e “alto” por 83,3% dos entrevistados denota que há uma crença bastante sólida na possibilidade de ser melhorada a atuação das unidades administrativas, em caso de ser institucionalizado um sistema de troca de informações entre elas. Um dos aspectos a que foi dado destaque foi o fato de que muitos dos problemas enfrentados são semelhantes.

A visão favorável dos gestores é animadora, pois como toda experiência que tenha em sua base qualquer tipo de inovação, o apoio à idéia é fundamental.

#### **1.4.2.a. Existe espaço para a criação de uma rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento interligando as Secretarias Administrativas da 5ª Região?**

Sim  Não  Não sabe

Também uma unanimidade entre os entrevistados, foi considerado por todos que há um efetivo espaço para o desenvolvimento de uma rede como a de que aqui se trata. Foi ressaltado pelos entrevistados que esta visão já permeia o próprio Tribunal (AI), mas que, apesar de haver a possibilidade de acolher uma experiência como essa, ainda falta conscientizar as pessoas da sua importância (CN).

Outro aspecto positivo é a concordância dos gestores de que há espaço, dentro da estrutura da instituição, para a criação dessa rede.

#### **1.5. Compreensão sobre práticas de Gestão do conhecimento.**

As questões apresentadas nesse tópico buscaram avaliar a familiaridade dos gestores com alguns dos termos e conceitos envolvidos no tema da presente pesquisa, assim como submeter a um processo de validação os tópicos constantes de um dos modelos descritos no referencial teórico, qual seja o modelo utilizado por Sicsú e Dias (2005) na implantação de experiências de Gestão do Conhecimento em empresas privadas de médio e pequeno portes. A intenção de submeter o modelo à validação é o de averiguar se os princípios utilizados, ou ao menos parte deles, podem ser considerados como universais, aplicáveis tanto em empresas privadas quanto na Administração Pública.

#### **1.5.1.Os seguintes termos lhe são familiares:**

##### **1.5.1.a. Gestão do Conhecimento.**

Sim  Não  Em parte

No que se refere à Gestão do Conhecimento, 83,3% dos entrevistados disseram ter familiaridade com o termo, enquanto apenas 16,7% disseram que apenas em parte o conheciam.

##### **1.5.1.b. Rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento.**

Sim  Não  Em parte

Em relação a uma rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento, todos os entrevistados disseram ter familiaridade com o termo, o que talvez possa ser atribuído à existência de iniciativas de troca de informações por email e em reuniões setoriais sistemáticas.

**1.5.2. Partindo do conceito de gestão do conhecimento como sendo um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (Oficinas de Planejamento Estratégico. Relatório Consolidado. Comitês Técnicos. Comitê Executivo do Governo**

**Eletrônico, maio de 2004), em que grau lhe parece que haja, na instituição, a percepção da importância de adotar iniciativas de Gestão do Conhecimento:**

Em resposta ao quesito conceitual, novamente as opiniões se dividiram. 16,7% dos entrevistados entenderam que a percepção da importância da implementação de experiências de Gestão do Conhecimento seja muito alta, ao passo que 50% acreditam que ocorra apenas em grau médio, para 33,3% que acreditam que essa percepção ainda seja baixa.

Nesse aspecto, o sentir dos entrevistados demonstra um fator de limitação. Embora se perceba a existência do espaço para a implementação de uma experiência de Gestão do Conhecimento e se entenda que o impacto de sua criação poderia ser positivo para a realização das tarefas, não há uma crença estabelecida de que a instituição, através do *staff* decisório, tenha a percepção da importância e necessidade de que ocorra. No curso das entrevistas o tema recebeu algumas sugestões de sensibilização, especificamente no ponto 7.1, quando será retomada a questão.

**1.5.3. Quais dos fatores abaixo lhe parecem fundamentais para a implantação de uma rede de compartilhamento e disseminação do conhecimento interligando as Secretarias Administrativas da 5ª Região:**

Como já anteriormente explanado, o ponto buscou obter a validação de um modelo destinado a empresas da área privada entre os gestores públicos. A condição foi colocada aos entrevistados, que escolheram aquelas alternativas que, ao seu ver, são adequadas em se tratando de experiências de Gestão do Conhecimento na esfera pública. Desse modo, mantendo a ordem original das perguntas, será apostado no espaço de resposta o percentual de confirmações que cada um dos pontos recebeu, o que permite estabelecer uma pontuação em função da importância dos aspectos pesquisados.

- ( 50% ) existência de planejamento estratégico que inclua a criação a rede.
- ( 66,7% ) fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição.
- ( 83,3% ) incentivo à inovação.
- ( 83,3% ) existência de um sistema de informações que dê suporte à rede.
- ( 33,3% ) histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita.

- ( 100% ) existência de lideranças capazes de articular processos de inovação.
- ( 100% ) suporte tecnológico adequado à construção da rede.
- ( 66,7% ) manutenção dos recursos humanos portadores de conhecimento.

Da análise dos aspectos submetidos à validação, restou claro que dois pontos são de vital importância na visão dos gestores entrevistados: a existência de lideranças capazes de articular processos de inovação e a existência de suporte tecnológico adequado à construção da rede. Infere-se que há uma efetiva noção de que uma rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento interligando as áreas administrativas das Seções Judiciárias e do Tribunal não possa ocorrer de outra forma que não através do ambiente web, o que demanda a existência de suporte tecnológico adequado e sua difusão entre todos os servidores.

Quanto à questão da liderança capaz de articular o processo de inovação, não apenas os entrevistados foram uníssomos em abonar a sua relevância como foram tecidos comentários que a enfatizaram, argumentando que o órgão necessita formar os seus líderes (MC), tendo em vista que, segundo pesquisas, os governos que conseguiram inovar seus modelos de gestão, criando processos efetivos de mudança, foram aqueles que, numa fase anterior, formaram os líderes capazes de gerenciar o processo de mudança (MC).

Em seguida, pela ordem de pontuação, apareceram o incentivo à inovação e a existência de um sistema de informações que dê suporte à rede. A existência de um sistema de informações está ligado ao suporte tecnológico, mas diferencia-se pela especificidade. Quanto ao incentivo à inovação, é importante perceber que há, dentro da instituição, o crescimento de uma cultura voltada à inovação, o que se mostra como sendo um fator favorável à tentativa de trazer a Gestão do Conhecimento para o seu meio.

Obtendo validação de 66,7% dos entrevistados, o fomento de uma cultura de aprendizagem na instituição e a manutenção dos recursos humanos portadores de conhecimento foram os próximos na escala de preferência. No que tange à cultura de aprendizagem, verdade é que ela já existe na instituição, que tem cuidado de incentivar a frequência a cursos de atualização e a formação acadêmica de seus servidores. Quanto

à manutenção dos portadores de conhecimento, há evidentes limitações em função da natureza do serviço público. A política de cargos e salários é legalmente estabelecida, não havendo margem de elasticidade de valores remuneratórios por parte da Administração. O que existe em termos de retribuição meritória é a nomeação para o exercício de funções comissionadas, mas não há como promover aumentos salariais quando um servidor considerado chave seja aprovado em outro concurso, por exemplo, cuja carreira seja economicamente mais atrativa.

A existência de um planejamento estratégico em que esteja incluída a promoção de experiências de Gestão do Conhecimento foi apontada como aspecto importante apenas pela metade dos entrevistados. Talvez em parte a opinião tenha sido influenciada pela realização, em anos pretéritos, de um plano estratégico pelo TRF, o qual, segundo a opinião de alguns, não se mostrou efetivo e não foi acompanhado em termos de observação e disseminação de seus propósitos. Foi feito um alerta sobre os riscos de elaboração de um planejamento estratégico apenas como acompanhamento de um modismo administrativo (CN). Em contrapartida, foi ressaltada a importância de investir nas pessoas, na cabeça delas e na formação da sua cultura, de forma sistemática e continuada.

Por fim, o item com menor pontuação foi a existência de um histórico da instituição favorável à mudança ou que a permita, apontado por apenas 33,3% dos entrevistados. Talvez o que a pesquisa demonstre, se tomado o quesito em comparação com a receptividade demonstrada em relação à possibilidade de implementação de uma experiência de Gestão do Conhecimento, seja a naturalidade com que as mudanças têm fluído na instituição e o ritmo acelerado com que tem ocorrido, o que pode representar uma antítese à visão de uma instituição extremamente formalista e rígida no passado.

#### **1.6. Estágio atual da Gestão de Conhecimento no órgão.**

O bloco de questões sobre o estágio atual da Gestão do Conhecimento no órgão teve o intuito de verificar se algum dos entrevistados tinha conhecimento de alguma experiência não localizada no curso da pesquisa bibliográfica. Como se poderá notar, não há notícia de experiências institucionalizadas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região. Entretanto, o que se pode chamar de sementes

de GC já se fazem presentes, como o grupo de troca de emails dos Diretores da área administrativa, além da tentativa de compartilhar documentos institucionais pela intranet do Tribunal.

**1.6.1.a. O(a) Sr(a) tem notícia de alguma experiência de Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região?**

( ) Sim ( ) Não

**1.6.1.b. Em caso afirmativo, qual o alcance da experiência?**

Todos os entrevistados responderam negativamente ao quesito 6.1.a, restando prejudicado o item 6.1.b.

**1.6.2.a. O(a) Sr(a) tem notícia de alguma experiência específica de rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região?**

( ) Sim ( ) Não

**1.6.2.b. Em caso afirmativo, qual o alcance da experiência?**

Ao quesito, 83,3% dos entrevistados responderam que tinham notícia de uma rede de disseminação e compartilhamento de conhecimento, contra apenas 16,7% que disseram não ter conhecimento de nenhum caso. Entretanto, os entrevistados que responderam afirmativamente apontaram como exemplo o grupo de troca de emails entre Diretores, do qual também participa o entrevistado que disse não ter conhecimento da rede, constatando-se que a diferença é meramente conceitual, mas que o contato com a rede existe ou é do conhecimento de todos.

Embora se cuide de uma rede, a sua dimensão é muito menor do que aquela pensada em termos deste trabalho, o que se alia aos inconvenientes que resultam do uso exclusivo de email. Mas, verdade é que o grupo em questão tem o condão de demonstrar que os benefícios da troca de informações e da disseminação do conhecimento são efetivos e reais.

**1.7. Sugestões e recomendações:**

Os quesitos do último grupo constituem espaço aberto aos gestores para que façam sugestões e dêem recomendações para a eventualidade de vir a ser tentada, no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, alguma experiência de Gestão do Conhecimento, mais especificamente a idéia de uma rede de disseminação e compartilhamento do conhecimento.

**1.7.1. Que medidas lhe parecem necessárias para que a idéia de uma rede de conhecimento conquiste os detentores do poder de decisão sobre a sua implantação?**

Quando da análise das respostas dadas ao quesito 5.2, foi feita referência às opiniões aqui colacionadas. Verificou-se, naquele momento, que havia um certo pessimismo quanto à capacidade de percepção da importância de serem adotadas experiências de Gestão do Conhecimento na Justiça Federal.

O presente questionamento possibilitou que os gestores apontassem aqueles que entendem ser os meios adequados de promover a sensibilização dos detentores do poder de decisão, no que se refere a uma iniciativa como a que aqui se apresenta, tendo sido sugerido que fossem dados exemplos de iniciativas bem sucedidas (AI), que fosse promovida uma conscientização (CN), que fosse disseminada a Gestão do Conhecimento de modo a ser possível alcançar a conscientização das pessoas (IU), que fosse feita uma ampla divulgação das propostas e dos resultados obtidos, promovendo a sensibilização (IL), e que fosse feita uma experiência piloto, possibilitando demonstrar o resultado obtido (SC). Também foi sugerido que fossem mostradas as vantagens da implantação da Gestão do Conhecimento, principalmente aos Magistrados (MC), tendo sido sugerido, ainda, que “estudos de caso concretos poderiam deixar mais claro os benefícios de uma Rede Social, onde a inteligência coletiva irá prevalecer sobre os conhecimentos individuais” (MC)

**1.7.2. Que medidas lhe parecem necessárias para que haja efetiva participação dos servidores, tanto buscando informações na rede como alimentando-a com os seus conhecimentos?**

Um dos aspectos que se deve levar em consideração na criação de uma rede de disseminação e compartilhamento do conhecimento é a participação das pessoas. Quando se propugna a idéia de um aprofundamento no organograma da instituição, levando o compartilhamento aos níveis de supervisão e execução e não apenas nos níveis gerenciais, fica evidente que a participação das pessoas deve ser incentivada, que a rede deve ser atrativa para que as pessoas produzam e consultem o seu conteúdo. Nesse sentido é que a pergunta buscou saber como os gestores entendem que possa ser feito esse chamamento. Surgiram opiniões sobre utilização de casos de sucesso (AI), conscientização (CN), motivação dos servidores com base no argumento de que a técnica resultaria em aspecto positivo para eles e para a instituição (IU), tendo sido ressaltada, também, a necessidade de manutenção dessa participação (SC).

Também foi sugerido que a participação dos servidores na rede social não seja obrigatória, sendo importante que percebam que é vantajoso compartilhar o conhecimento e interagir com outros servidores buscando soluções para os problemas surgidos no trabalho (MC). Foi ressaltado que uma rede social deve ser acompanhada de estudos de “usabilidade e design de interação” (MC), devendo ser fácil de usar, fácil de gerenciar e fácil para promover a integração (MC).

### **1.7.3. Que sugestões o(a) sr(a) teria em relação à idéia de criação de uma rede colaborativa de disseminação e compartilhamento de conhecimento interligando as Secretarias Administrativas da 5ª Região?**

Em relação especificamente à idéia da rede, foi sugerida a criação de uma página em ambiente web, específica para que haja interação e retro-alimentação diária (CN). Foi relatada a existência, em fase de implantação, da intranet corporativa na Seção Judiciária de Pernambuco, com presença de relatores e moderadores, sendo pensada uma solução para a 5ª Região, com as mesmas características (AI). Foi pensado o formato de um sistema onde se pudesse colocar as idéias (SC).

Também foi sugerido que se fizesse um levantamento para saber o entendimento dos gestores e servidores acerca da implementação de uma rede como a que se menciona, “mas só depois que as pessoas tivessem consciência dos efeitos que

essa rede poderia trazer no desenvolvimento das atribuições de cada um e em atingir os objetivos da instituição (e deles próprios)” (IU).

Outra sugestão é a de que se tenha

tolerância na moderação. Uma rede dessas reclama o trabalho de um moderador, mesmo que seja incidental ou pontual a moderação. Então, seria uma arquitetura aberta, que permitiria a participação, imagine-se, de todas as pessoas ou de um setor, ou de uma área, ou geral, da 5ª Região, mas vai haver um momento em que algumas pessoas, mesmo com boa intenção, comecem a usar a rede com desvios, tratando de assuntos disciplinares ou muito pontuais, muito casuísticos, que não interessem ao trabalho de troca de experiências, então é a hora da intervenção de um mediador. (IL).

Ressaltou-se que, ocorrendo desvios, alguém mais experiente deve chamar a atenção dos usuários, retomando o foco da troca de experiências, sem fazer as vezes de censor, agindo sempre com tolerância (IL).

Também foi sugerido que, para a criação de uma rede de conhecimento, é preciso que haja uma ferramenta que dê suporte a este processo (MC), assim como é importante pesquisar as experiências realizadas em outros órgãos, como fonte de aprendizado (MC).

Por fim, uma observação é merecedora de transcrição:

Penso que de nada adianta um bom projeto de Gestão do Conhecimento sem uma “Rede Social” que crie uma “capacidade de comunicação” para o Órgão. Uma rede social iria acelerar o processo de comunicação, possibilitando “capturar” o conhecimento individual de cada servidor, possibilitando a “reutilização” dos conhecimentos individuais para criar uma inteligência coletiva. (MC)

São esses os dados da pesquisa.