

Gestão do conhecimento na área administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região

Knowledge management in the administrative area of the Regional Labor Court of the 14th Region

Autores: Dávisson Lucas Vieira Afonso ¹; Iluska Lobo Braga ²; André Luís Faria Durte ³

RESUMO

Na sociedade do conhecimento vivencia-se o desafio de direcionar a gestão do conhecimento aos objetivos da organização, para tanto se requer aprimoramento dos processos e atividades. Assim, esta pesquisa utiliza da Teoria da Gestão do Conhecimento(GC), especificamente o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração(IAGCAP) elaborado por Batista(2012) e realiza um diagnóstico na área administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – RO/AC(TRT14) com o objetivo de apontar os fatores críticos para um plano de intervenção utilizando a GC. A metodologia é descritiva, tendo como estratégia um estudo de caso. Os dados foram coletados utilizando o IAGCAP acrescido de duas questões discursivas. Os resultados apontam que a área administrativa do TRT14 está no nível de maturidade denominado introdução. Como contribuição acadêmica e produto desta pesquisa, propõem-se um framework que apresenta objetivamente os fatores de intervenção e os fatores críticos de sucesso para a melhoria da GC.

Palavras-chaves: Framework de Diagnóstico. Compartilhamento do conhecimento. Poder Judiciário. Gestão Pública. Fatores inibidores e Facilitadores do Sucesso.

ABSTRACT

In the knowledge society, the challenge of directing knowledge management to the organization's objectives is experienced, which requires improvement of processes and activities. Thus, this research uses the Knowledge Management Theory(GC), specifically the Instrument for Assessment of Knowledge Management in Administration(IAGCAP) developed by Batista(2012) and carries out a diagnosis in the administrative area of the Regional Labor Court of the 14th Region – RO/AC(TRT14) with the objective of pointing out the critical factors for an intervention plan using the GC. The methodology is descriptive, using a case study as a strategy. Data were collected using IAGCAP plus two discursive questions. The results indicate that the administrative area of TRT14 is at the modern introduction update level. As an academic contribution and product of this research, a framework is proposed that objectively presents the intervention factors and critical success factors for improving KM.

Keywords: Diagnostic Framework. Knowledge sharing. Judicial power. Public Management. Inhibiting and Facilitating Factors of Success

¹Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia, e-mail: davisson1993@gmail.com;

² Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio, e-mail: iluska.lobo@unir.br;

³ Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio, e-mail: professor@andrelui.pro.br.

1. INTRODUÇÃO

Na década de 90 surgiu a sociedade do conhecimento em que a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) resultaram em excesso de produção e disseminação de informação e conhecimento nas organizações e na sociedade (Barbosa, 2008; Damian *et Al.*, 2021; Menezes *et Al.* (2017). A organização do conhecimento é aquela em que os saberes individuais e coletivos são tratados como um ativo valioso (Angeloni, 2008) e o gerenciamento desse recurso é uma vantagem competitiva estratégica (Castells, 2002; Cong; Pandya, 2003; Damian *et Al.*, 2021; Hoffman, 2012; Laihonen; Kork; Sinervo, 2023; Ribeiro *et el.* (2017). No setor público o conhecimento é gerido com o objetivo de reduzir o custo e maximizar a qualidade dos bens e dos serviços prestados à sociedade (Lima, 2021).

Neste contexto, esta pesquisa estuda um órgão do Poder Judiciário do Brasil, o Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), com jurisdição nos Estados do Acre e Rondônia para julgar as ações oriundas das relações de trabalho e outras delas decorrentes.

Os(as) gestores(as) e os(as) servidores(as) do TRT14 têm a percepção, respectivamente, que o órgão possui 52,92% e 35,20% de capacidade de GC (Landim, 2018). Surge, então, a questão de pesquisa: Quais os fatores críticos para melhorar a gestão do conhecimento na administração pública? Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é realizar um diagnóstico da Gestão do Conhecimento na área administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – RO/AC (TRT14) e apontar os fatores críticos para um plano de intervenção utilizando a GC.

Os objetivos específicos são: **i)** apurar o grau de maturidade da GC no TRT14; **ii)** identificar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da GC no TRT14; **iii)** detectar os facilitadores e os inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14; e **iv)** Elaborar um *business case* a partir do diagnóstico realizado.

2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Neste tópico são abordados os fundamentos teóricos que norteiam a discussão desta pesquisa, inicia-se com a gestão do conhecimento na administração pública; seguida pelo o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública; por fim, os fatores facilitadores e os inibidores do compartilhamento de conhecimento.

2.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Gerenciar o conhecimento não é novidade, mas o direcionamento desta prática aos objetivos da organização requer aprimoramento dos processos e atividades (Heisig, 2009), os quais não objetivam controlar o conhecimento pessoal, mas planejar e implantar um contexto adequado para realização das atividades do conhecimento (Alvarenga Neto, 2008; Barbosa, 2008).

A GC é um processo contínuo de criação, disseminação (Nonaka e Takeuchi, 2008), aquisição, armazenamento e utilização do conhecimento (Angeloni, 2008; Lima, 2021)), promovendo a criatividade, inovação, aprendizagem organizacional (Alvarenga Neto, 2008), maximizando o tratamento sistêmico do conhecimento (Heisig, 2009), de modo a possibilitar que as atividades da organização resultem em novos conhecimento (Coelho, 2004) a serem incorporados nos produtos e serviços existentes (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Nas instituições da administração pública a GC representa um papel estratégico na relação Estado – sociedade colaborando para melhorar a tomada de decisão; aumentar a participação do cidadão na administração pública; efetividade na implantação de políticas públicas; melhoria dos serviços prestados à população (Damian *et al.*, 2021); lidar de forma ágil com desastres e imprevistos promover inclusão social; resolver problemas sociais complexos; garantir o bem-estar social (Laihonen; Kork; Sinervo, 2023; Schlesinger *et al.* 2008) ou seja, a GC auxilia na viabilidade e sucesso da administração pública (Wiig, 2000).

Para isso, é necessário que a cultura organizacional permita enfatizar os benefícios da GC, estimular um ambiente de confiança entre as pessoas, formação de líderes engajados com a GC, recompensar as pessoas pelo compartilhamento de conhecimento, reconhecer os voluntários da GC e celebrar histórias de sucesso (Cong e Pandya, 2003). Por outro lado, no setor público há barreiras para implantação da GC como as disfunções da gestão burocrática (Schlesinger *et al.*, 2008), resistência a mudanças (Coelho, 2004); cultura de poder em que há valorização de quem detém o conhecimento (Cong e Pandya, 2003); ausência de motivação (Szulanski, (2000).

Desta forma, houve necessidade de criar uma estratégia específica para a GC no setor público visando adaptar os modelos do setor privado às particularidades da área pública (Cong e Pandya, 2003). Com esse objetivo foi desenvolvido o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração (IAGCAP) por Batista (2012).

2.2 Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP)

O IAGCAP é um instrumento desenvolvido por Batista (2012) para avaliar a maturidade da GC na administração pública, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC em seis critérios: liderança, processo, pessoas e tecnologia; o processo de GC; a aprendizagem e a inovação; e os resultados da GC, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1. Conceitos dos critérios do IAGCAP

Critério	Conceito
Liderança em GC	Avalia se a liderança exerce função relevante na institucionalização da GC, organizando uma estrutura de governança de GC e articulando as iniciativas com a alta gestão.
Processo	Apura se há ações que aumentam a contribuição do conhecimento para que a organização maximize a eficiência, qualidade e a efetividade social.
Pessoas	Analisa se a organização investe em programas de capacitação, desenvolvimento de carreiras, incremento das habilidades dos servidores públicos.
Tecnologia	Viabiliza e acelera a GC por meio do repositório de conhecimento, de ferramentas de busca e da intranet e extranet, facilitação da comunicação e colaboração presencial e virtual.
Processo de GC	Cinco processos indispensáveis para mobilização sistemática do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar
Aprendizagem e inovação	Avalia se aprendizagem e inovação são valores organizacionais, se o erro eventual é tratado como oportunidade de aprendizagem e se há reutilização estratégica de informação e conhecimento para desenvolvimento de novas atividades.
Resultados da GC	Avalia os resultados da implantação da GC.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Batista (2012) e Batista (2016).

Cada critério possui seis ações, totalizando 42 itens, os quais são avaliados de 1 a 5 pontos com os significados a seguir: 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas. 2 = As ações descritas são mal realizadas. 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada. 4 = As ações descritas são bem realizadas. 5 = As ações descritas são muito bem realizadas (Batista,2012). A pontuação total é de 42 a 210 determinando o nível de maturidade da GC em cinco níveis, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. Descritores da maturidade em GC

Nível de maturidade	Pontuação	Significado
Reação	42 a 83	Não há práticas de gestão do conhecimento
Iniciação	84 a 125	Organiza descobriu a necessidade de gerir conhecimento
Introdução	126 a 146	GC está implantada em partes da organização
Refinamento	147 a 188	GC está em processo de melhoria
Maturidade	189 a 210	A GC está institucionalizada

Fonte: adaptado de Batista (2012).

Após a apuração do grau de maturidade, são identificados os pontos fortes a serem mantidos e as oportunidades de melhoria. Os pontos fortes são aqueles que tiveram média igual ou superior a 4 pontos, as oportunidades de melhorias são os itens com média inferior a 3 pontos, são neutros os itens com média igual ou superior a 3, porém menor que 4.

Na sequência é elaborado o *business case* (Batista, 2012), como demonstrado no Quadro 3. Esta pesquisa propõe metodologia de elaboração do *business case* que mitiga a discricionariedade.

Quadro 3. Formulário para elaboração de um business case de GC

NOME OU TÍTULO DO BUSINESS CASE	
Justificativa	Razões para elaboração
Objetivos	Declaração dos objetivos esperados
Descrição do projeto	Definição do escopo do projeto
Intervenção da GC	Quais necessidades serão supridas
Fatores críticos de sucesso	O que contribuirá para o projeto
Análise de custo-benefício	Declaração do custo-benefício do projeto

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

2.3 Fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento de GC envolve inicialmente decidir o que, com quem e quando o conhecimento será compartilhado, na sequência ocorre a transferência (Cong e Pandya 2003). Esta prática é voluntária e depende da confiança entre os indivíduos (Coelho, 2004), sendo um dos maiores desafios das instituições (Damian *et al.*, 2021), dependendo das interações e das relações entre as pessoas que compõem a organização (Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017), da estimulação da transferência do conhecimento como um valor institucional e da proporcionalização de um sentimento positivo ao compartilhar o conhecimento.

Diante disso, o compartilhamento do conhecimento possui facilitadores que contribuem para que os indivíduos pratiquem as atividades de conversão do conhecimento, bem como inibidores que representam barreiras ao ato de compartilhar conhecimentos (Lima, 2021).

Com base nos estudos realizados Buoro (2005) e Maronato (2018) sobre os fatores que motivam, ou seja, facilitam que os indivíduos compartilhem o conhecimento que possuem, foi elaborado no Quadro 4 uma síntese dos elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento

Quadro 4. Principais elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento

Há confiança na qualidade das informações e conhecimento compartilhado entre os integrantes do setor
O compartilhamento de conhecimento gera como contrapartida a reciprocidade em momentos oportunos.
Uso de equipes multidisciplinares e/ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de aprendizagem em ambiente virtual para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.
Incentiva o registro formal da participação em seminários, congressos e cursos para o acesso de outros servidores.
Existe incentivo da organização para a busca de conhecimento em outros setores ou de outros membros da organização.
O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico.
As ideias são manifestadas livremente na organização.

Fonte. Elaborado pelo autor adaptado de Buoro (2005); e Maronato (2018).

Buoro (2005); Davenport e Prusak (2003); Helander, Paunu e Hellsten (2022) realizam estudos sobre as principais barreiras que inibem os indivíduos a compartilharem o conhecimento, os quais são sintetizados no Quadro 5

Quadro 5. Principais fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento

Falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento.
Diferenças culturais e/ou de vocabulários.
Falta de tempo e de locais de encontro.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento, pois esse recurso é visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, assim há vinculação do conhecimento ao status do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.
Síndrome do não inventado aqui e intolerância com a necessidade de ajuda.

Fonte. Adaptado de Buoro (2005); Davenport e Prusak (2003); Helander, Paunu e Hellsten (2022).

Esses fatores facilitadores e inibidores são utilizados para complementar a avaliação do IAGCAP proposta pelo Batista (2012) traçando caminhos para o aprimoramento dos processos organizacionais objetivando o alinhamento com base na gestão do conhecimento.

3.METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, de natureza descritiva, a estratégia foi um estudo de caso (Yin, 2001) na área administrativa do TRT 14, utilizou-se abordagem quali-quantitativa (Creswell, 2010) para análise dos dados oriundos das respostas ao IAGCAP (Batista,2012) e análise de conteúdo como técnica de interpretação das questões discursivas (Bardin, 1977).

Os questionários tiveram respostas fechadas, objetivas, em uma escala de cinco pontos, do tipo likert. Esses dados foram tratados de forma quantitativa utilizando da estatística descritiva de tendência central, média, para identificar a percepção sobre cada um dos itens e critérios, extraindo o grau de maturidade, os pontos fortes e oportunidades de melhorias da GC.

A realização da pesquisa foi autorizada pelo TRT14 em 29 de abril de 2022 pela Desembargadora-Presidente, Dr^a Maria Cesarineide De Souza Lima. Em 01 de agosto de 2022 o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Rondônia emitiu parecer nº 5.555.532 aprovando a realização da pesquisa.

Os dados foram coletados na plataforma *Google Forms* durante o período de 08 de agosto até 18 de setembro de 2022, à época havia 782 servidores na organização, sendo 234 lotados na área administrativa, dos quais 88 responderam o instrumento de coleta de dados, representando 37,61% da população. A margem de erro apurada no site <<https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>> é de 8% considerando grau de confiança de 95%.

Para demonstrar os resultados do alcance do objetivo geral é proposto a elaboração do framework de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para traduzir de forma objetiva os resultados do IAGCAP enquanto ação GC e os fatores de compartilhamento dos conhecimentos, além de identificar a organização e o nível de maturidade alcançado, proporcionando uma rápida compreensão do diagnóstico e elaboração do *business case*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados conforme os 7 critérios do IAGCAP da modelagem de Batista (2012). Cada critério é composto por 6 afirmativas que foram avaliadas numa escala Likert de 5 pontos. Portanto, a pontuação máxima por critério é de 30 pontos, a soma da pontuação de cada critério é demonstrada na Tabela.

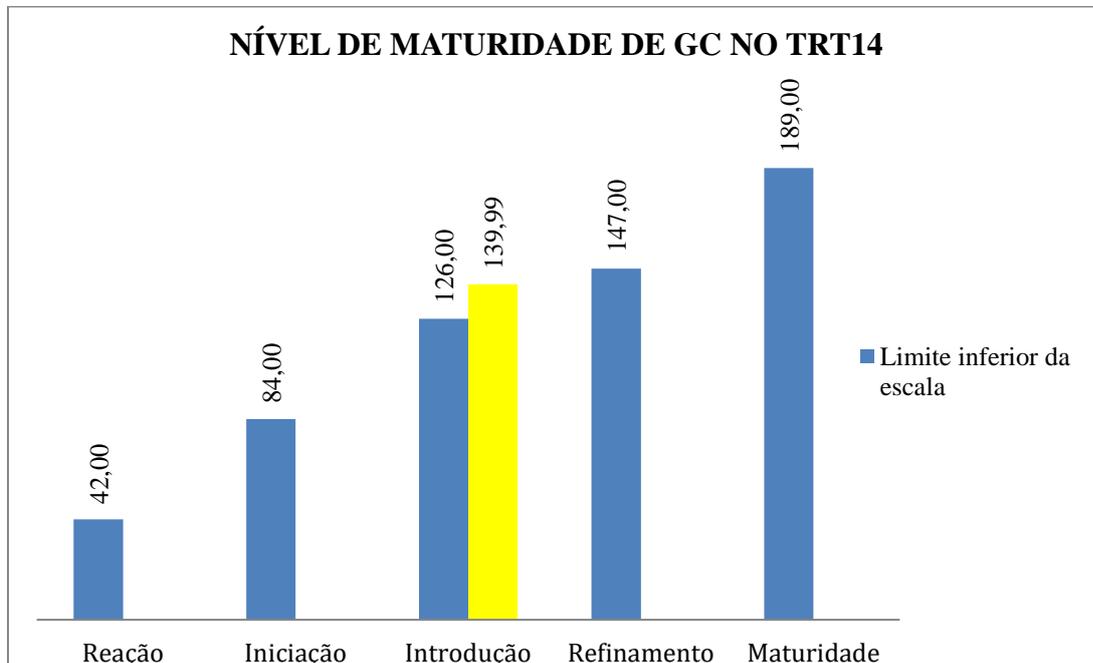
Tabela 1. Pontuação por critério do IAGCAP

Critério/grupo	Pontuação máxima do critério	Pontuação dos servidores da área administrativa
Tecnologia	30	24,88
Processo	30	20,45
Liderança em GC	30	19,84
Aprendizagem e Inovação	30	19,61
Resultados da GC	30	18,97
Pessoas	30	18,73
Processo de Conhecimento	30	17,51
Total	210	139,99

Fonte. Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta o posicionamento do nível de maturidade da área administrativa.

Gráfico 1. Nível de maturidade de GC na área administrativa do TRT14



Fonte. Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 1 demonstra que a área administrativa do TRT14 está no nível de maturidade da GC denominado introdução, pois alcançou pontuação de 139,99. Isso significa que há práticas de GC, porém a GC não é avaliada e melhorada continuamente (Batista, 2012).

Segundo Batista (2016) 42,5% das instituições públicas do Brasil estão neste nível de maturidade. Nestas instituições a tecnologia é um ponto forte da GC, já os critérios pessoas, resultados da GC e processo de conhecimento possuem a maior quantidade de oportunidades de melhoria (Batista, 2016), ou seja, são os critérios com as avaliações mais baixas.

Além do nível de maturidade, a pontuação atribuída pela área administrativa permite identificar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da GC, os quais serão apresentados a seguir.

4.3.1 Oportunidades de melhoria e pontos fortes da GC da área administrativa

Os resultados apontam que a área administrativa percebe a tecnologia como o critério com mais pontos fortes da GC, com destaque para o fato de todas as pessoas da organização

possuírem acesso a computador. Entretanto, foi apontada uma oportunidade de melhoria no uso da intranet em apoio à transferência de conhecimento.

Quanto ao critério de processo, a ação melhor desenvolvida são os processos de apoio e finalísticos assegurarem o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. Por outro lado, a organização tem oportunidade de desenvolver sistema próprio para gerenciar eventos imprevistos, como a pandemia da covid-19, visando assegurar a continuidade das atividades do TRT14.

O critério liderança apresenta melhores resultados no ato de proteção da informação e do conhecimento, em decorrência do cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados. Porém, não há presença de arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, as quais promoveriam um contexto adequado para promover o processo de criação e amplificação de conhecimentos (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Na aprendizagem e inovação há destaque para a disposição das chefias a usar novas ferramentas e métodos. Porém, esta ação encontra óbice na percepção de que o TRT14 não considera a atitude de assumir riscos e os erros como oportunidades de aprendizagem, mesmo quando não ocorre habitualmente. Resultando no medo, ausência de processos inovadores, manutenção do *status quo* dos processos de trabalho.

Quanto aos resultados da GC, mesmo sem institucionalização da GC houve percepção de que a organização melhorou os indicadores de qualidade dos serviços prestados. Contudo, não são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.

O ponto forte do critério pessoas são os programas de educação e capacitação desenvolvidos pela Escola Judicial do TRT14. Entretanto, a ação pior avaliada, dentre todos os critérios, é a ausência de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

O critério com a menor avaliação é o processo de conhecimento, em que a melhor percepção é a presença de processos de identificação, criação, armazenamento e compartilhamento e utilização do conhecimento. Por outro lado, não há percepção de que o TRT14 realize a retenção de conhecimento essencial dos servidores que estão sendo desligados. Além disso, esse critério possui quatro das seis ações classificadas como oportunidade de melhoria, demonstrando que este critério é uma lacuna para que o TRT14 alcance o nível denominado refinamento na área administrativa e reflete a ausência de institucionalização da GC.

Finalizada a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria na área administrativa, na sequência são apresentados os resultados da identificação dos fatores inibidores e facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

4.3.2 Facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento da área administrativa

Detectar os elementos que facilitam e que mitigam o compartilhamento do conhecimento é essencial para auxiliar o TRT14 na melhoria do processo de GC na área administrativa do órgão, pois a transferência do conhecimento a melhoria dos processos de conhecimento apontados no tópico anterior. A **Tabela 2** apresenta a síntese dos facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14.

Tabela 2. Facilitadores e Inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14

Critério IAGCAP	Categoria facilitadora	Categoria inibidora
Liderança em GC	Liderança.	<i>Status</i> e recompensas para possuidores do conhecimento.
Processo	Transparência.	Processos de trabalho; Estrutura organizacional; Ausência de tempo.
Pessoas	Capacitação; Valorização; Trabalho em equipe.	Ausência de capacitação; Ausência de reconhecimento; Ausência de trabalho em equipe
Tecnologia	Infraestrutura e Sistemas de Informação.	-
Processo de GC	Normatização.	Ausência de institucionalização da GC
Aprendizagem e inovação	Comunicação; Comprometimento	Comunicação deficiente; Ausência de incentivo; Ausência de comprometimento; Manutenção do <i>status quo</i>
Cultura Organizacional, Helou (2015)	Clima organizacional	Clima organizacional

Fonte. Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A seguir os participantes da pesquisa serão mencionados como “P” seguido da ordem de participação. O critério pessoas foi mencionado mais vezes como facilitador e como inibidor

do compartilhamento do conhecimento. Segundo P82, o principal facilitador é “a adequada capacitação em determinado tema, propiciando o desenvolvimento das atividades com maior nível de qualidade, o que resulta no senso de autoeficácia, bem como na otimização de procedimentos”, que, como respondido pelo P73 “[...] melhoraria a capacidade de solucionar os problemas que atrasam o desenvolvimento do serviço.”.

Já como inibidor, P73 percebe que “muitas vezes há resistência por parte do servidor, que não está disposto a realizar determinada capacitação. A administração investe em cursos, contudo é baixa a participação”, podendo ser reflexo da “escassez de mecanismos de reconhecimento do empenho, que, por vezes, conduz ao desinteresse por melhoria no desempenho das tarefas e até mesmo no crescimento profissional dentro da instituição”, como explicitado pelo P82.

Quanto ao critério Tecnologia, P81 respondeu que um facilitador é “o uso de ferramentas de Tecnologia da Informação, que alcança a todos os usuários internos de forma instantânea, eficaz e segura.”, confirmando a percepção de que todos os servidores têm acesso ao computador. Não houve menção da tecnologia como um inibidor do compartilhamento do conhecimento, este resultado é comum nas instituições no nível de maturidade introdução como identificado por Batista (2016).

O terceiro critério mais citado como facilitador foi a aprendizagem e inovação, P76 aponta que “a interação do aprendiz permite o desenvolvimento profissional e pessoal tanto de quem compartilha como de quem está adquirindo o conhecimento”, pois o compartilhamento e a criação de conhecimento ocorrem por meio da interação dinâmica entre os indivíduos. Entretanto, a aprendizagem e inovação é o segundo critério mais citado como inibidor, precisamente a “resistência a novas mudanças e burocracia”, P29, e “dificuldade de comunicação ou falta de acesso aos níveis superiores”, P80, as quais são barreiras da administração pública apontadas, respectivamente, por Schlesinger et al (2008) e Coelho (2004).

A liderança em GC foi apontada como facilitador em razão do “empenho dos gestores em facilitar e oportunizar acesso a qualificação e conhecimento”, P81, exercendo a competência para alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos da organização (Maronato, 2018). Contudo, este critério aparece como inibidor, P83 acredita que “muitos servidores não compartilham conhecimentos para que sejam reconhecidos como ‘competentes’”, P83, fato que reforça a cultura do poder prevista por Cong e Pandya (2003).

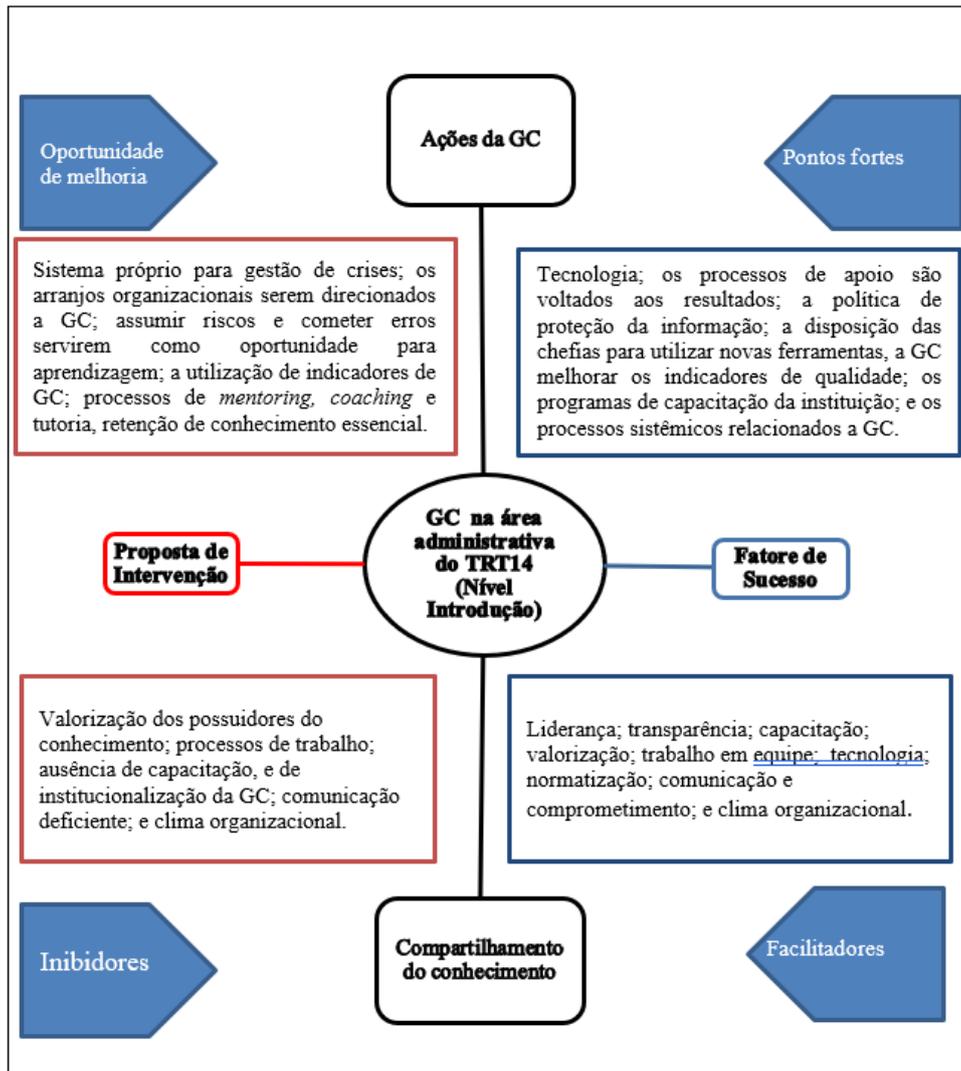
Processo de GC é representado pela normatização, precisamente a “os servidores submetidos a capacitação são, por norma, obrigados a passar o conhecimento adquiridos em cursos custeados pela administração” P29, embora o efetivo compartilhamento de conhecimento seja uma atitude voluntária (Coelho, 2004). Este critério é apontado como inibidor, em razão da “ausência de uma política institucional, onde se estabeleça procedimentos e ações voltadas para o compartilhamento de conhecimento”, P33. A institucionalização é necessária, já que “a maioria dos servidores desconhecem/não tem noção dos benefícios de se compartilhar conhecimento”, P05.

Após serem detectados os inibidores e os facilitadores do compartilhamento do conhecimento, será apresentado na sequência o diagnóstico da GC na área administrativa do TRT14.

4.3.3 Framework de Diagnóstico da GC na área administrativa do TRT14 da área administrativa

O framework de diagnóstico da GC proposto nesta pesquisa possui no centro o nível de maturidade alcançado; ao lado direito os fatores de sucesso representado pelos pontos fortes e os facilitadores do compartilhamento do conhecimento; ao lado esquerdo os fatores de intervenção para otimização da GC contendo as oportunidades de melhorias e os inibidores do compartilhamento do conhecimento; na dimensão superior há o posicionamento das ações de GC que foram identificadas como pontos fortes e oportunidades de melhoria após análise dos resultados obtidos com o preenchimento do IAGCAP; na dimensão inferior há os fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento, os quais foram categorizados e agrupados aos critérios do IAGCAP após análise de conteúdo das respostas discursivas dos participantes desta pesquisa, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1. Diagnóstico da GC na área administrativa do TRT14.



Fonte. Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Framework demonstra de forma simples os aspectos positivos e os elementos a serem desenvolvidos pela organização para melhorar as ações de GC, de modo a ultrapassar o nível atual, introdução. Para isso, o framework é utilizado como documento de entrada para elaboração do *business case*.

4.6.4 *Business case*: Fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento no TRT14

A partir do diagnóstico da GC no TRT14 demonstrada na Figura 1, associado com os objetivos, problemas e justificativa desta pesquisa, é elaborado o *business case* denominado “Fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento no TRT14”.

Tabela 3. *Business case* - fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento no TRT14

Título do <i>business case</i>: Fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento no TRT14	
Justificativa	Entre as razões para elaboração do <i>business case</i> estão: o comprometimento de nomeações para suprir as vacâncias originadas de aposentadoria e falecimentos com habilitação de pensionista; possível diminuição no quantitativo de servidores; e previsão de aposentadorias, sem a devida retenção do conhecimento.
Objetivos	O <i>business case</i> foi elaborado com objetivo de auxiliar o TRT14 as ameaças oriundas da maturidade introdutória em gestão do conhecimento; a restrição ao provimento de cargos; e a implantação deficiente da Gestão do conhecimento, identificada como uma fraqueza da Justiça do Trabalho, ato 84/2022 do CSJT.
Descrição do processo ou projeto	O <i>business case</i> consiste em: iniciar ações de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; promover ações de reconhecimento dos servidores que compartilham o conhecimento; estabelecer condições para que os servidores participem dos eventos de capacitação; reconhecer os servidores que compartilhem do conhecimento; instituir plano de preparação para aposentadoria com sensibilização para o compartilhamento do conhecimento;
Intervenção da GC	A GC contribuirá para suprir as necessidades organizacionais da seguinte forma: o reconhecimento é uma recompensa não financeira que incentivará as pessoas que trabalham na organização a participarem do processo de compartilhamento do conhecimento (Maronato, 2018); a motivação das pessoas que trabalham na instituição possibilitará o aumento do compartilhamento do conhecimento que é voluntário e depende da motivação e da confiança entre os indivíduos para que estes tomem a decisão sobre transferir ou não o conhecimento que possuem (Coelho, 2004); e superar o desafios da perda da memória organizacional com as aposentadorias (Cong; Pandya, 2003).
Fatores críticos de sucesso	Contribuirão para o sucesso do projeto: o principal ponto forte da GC no TRT14, ou seja, o fato de que todas as pessoas da organização têm acesso a computador e terem facilidade com a ferramenta; a principal ação de compartilhamento do conhecimento, isto é, os cursos ofertados pela instituição; a liderança adotar práticas de reconhecimento dos servidores; as pessoas que trabalham no órgão se comprometerem com os objetivos do <i>Business case</i> ; a maturidade das ações de tecnologia existentes no TRT14 para a GC; e a existência da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento.
Análise de custo-benefício	O <i>Business case</i> proposto apresenta as seguintes considerações acerca da análise de custo-benefício: efetividade na implantação de políticas públicas; melhoria dos serviços prestados à população (Damian <i>et al.</i> (2021); lidar de forma ágil com desastres e imprevistos promover inclusão social; resolver problemas sociais complexos; garantir o bem-estar social (Laihonen; Kork; Sinervo (2023); Schlesinger <i>et al.</i> 2008) ou seja, a GC auxilia na viabilidade e sucesso da administração pública (Wiig, 2000).

Fonte. Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A proposta de metodologia de elaboração do *business case* consiste em considerar que a justificativa são os problemas ou desafios que motivaram a realização do diagnóstico; objetivos são os resultados pretendidos; a descrição do processo representa as ações que visam solucionar as oportunidades de melhoria e os inibidores do compartilhamento de conhecimento constantes no framework; a intervenção da GC demonstra qual será a contribuição do *business case*; os fatores críticos de sucesso são os pontos fortes da GC e os facilitadores do compartilhamento do conhecimento identificados no framework; por fim são explicitados a análise do custo de benefícios das ações de GC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa utilizou o IAGCAP (Batista,2012) como instrumento para realizar o diagnóstico da GC na área administrativa do TRT14, o qual resultou em um framework para demonstrar de forma objetiva os achados, além disso elaborou-se um *business case* acerca dos fatores críticos de sucesso para a GC na organização.

Foi apurado que a área administrativa do TRT14 alcançou 139,99 de 210 pontos possíveis, esta pontuação é correspondente ao nível de maturidade denominado introdução em que a GC está implantada em partes da organização. Além disso, confirmando os achados de pesquisadores desta área, a tecnologia foi o critério mais bem avaliado, este fato adequado para o nível de maturidade introdução.

Como consequência, foi identificado que a tecnologia é o principal ponto forte e fator de sucesso para um plano de GC na organização. Por outro lado, há oportunidade de melhoria das ações do critério processos de GC e do critério pessoas, especialmente desenvolvimento de sistemas para gerenciamento de situações imprevistas e institucionalização de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

Os fatores inibidores e facilitadores do compartilhamento do conhecimento detectados confirmam os resultados identificados em outras pesquisas. Como inovação, as categorias identificadas na análise de conteúdo foram posteriormente agrupadas de forma efetiva nos critérios de GC do IAGCAP com objetivo de facilitar a apresentação do diagnóstico de GC de forma simples aos usuários desta informação.

A principal contribuição deste artigo para o avanço nas pesquisas deste tema é a proposição do framework de diagnóstico da Gestão do Conhecimento contendo as ações facilitadoras e inibidoras do compartilhamento do conhecimento, os pontos fortes e

oportunidades de melhoria da GC, os quais são agrupados em fatores de intervenção e fatores críticos de sucesso.

Para pesquisas futuras sugere-se o mapeamento dos servidores que são mais demandados por conhecimento, se esses servidores estão em vias de se aposentar, bem como existência de plano de sucessão; identificar se as organizações públicas perdem conhecimento crítico com desligamento de estagiários, servidores temporários, comissionados; estudo acerca do processo de integração e criação de conhecimento de novos servidores que entram em exercício na administração pública.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBOSA, R. R. **Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas E Perspectivas**. **Informação & Informação**. Londrina, v.13, n.esp., p.1 - 25, 2008. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>
DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1> acessado em 23/02/2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA. 1977.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf acessado em 01/04/2022

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf acessado em 22/02/2022

BATISTA, Fábio Ferreira (2016). Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 - níveis de maturidade, Texto para Discussão, No. 2168, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916> acessado em 23/03/2022.

BUORO, Gustavo. **O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso TenarisConfab**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **RESP: Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 1 e 2, jan./jun. Brasília: 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342> acessado em 29/03/2022

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management** , v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/701> acessado em 28/03/2022

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3. ed. - Pono Alegre : Artmed, 2010.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin;

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Título do capítulo. In: _____. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. Número do capítulo, p. Página inicial-Página final.

HELANDER, Nina; PAUNU, Annamaija; HELLSTEN, Pasi. Knowledge management processes in practice: Empirical insights from the public sector. Disponível em: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/142772> acessado em 04/05/2023

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/230/2009/00000013/00000004/art00001>

DOI <https://doi.org/10.1108/13673270910971798> acessado em 10/04/2022

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2012.

LAIHONEN, Harri; KORK, Anna-Aurora; SINERVO, Lotta-Maria. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2023.2187719> acessado em 05/05/2023

LANDIM, Liduina Maria das Chagas. **Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Rondônia, 2018.

LIMA, Camila Marques de. **Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia – diagnóstico e proposições**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP), Universidade Federal de Rondônia, 2021.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do Conhecimento: Mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

MARTELO, Marcelo Ricardo; BUSSADORI, Meiriellen Cristina Faria; RIPOLI, Simone Cristina Ceron. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n 3, p. 227–238, set/dez. 2021. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/61587> acessado em 01/08/2022

MENEZES, Katia Costa de; JOHAN, Juliana; VALENTIM, Patrícia Passeri; SCOTT, Patricia. **Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede**

colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 145-159, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908254> acessado em 13/08/2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional**. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade**, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2018/01/pdf_2bfd4d8d26_0000028348.pdf acessado em 25/07/2022

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery *et al.*. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 4-17, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908258> acessado em 03/08/2022

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SZULANSKI, Gabriel. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959780092884X> acessado em 08/05/2023

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Disponível em: http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf acessado em 01/04/2022

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.