

Gestão do Conhecimento no Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região

Knowledge Management in the Regional Labor Court of the 14th Region

Dávisson Lucas Vieira Afonso¹, Iluska Lobo Braga¹, André Luís Faria Duarte²

¹Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO, Brasil

²Comissão Nacional de Energia Nuclear, Brasília, DF, Brasil

Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) consiste no processo de identificar, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro das organizações, promovendo ambientes que motivem e capacitem os servidores a utilizar informações de forma estratégica, com foco na melhoria do desempenho organizacional e individual. Este estudo aborda como aprimorar a gestão do conhecimento na administração pública, com foco no Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região (TRT14). O objetivo foi diagnosticar a GC no TRT14, identificar fatores críticos de sucesso e propor um plano de intervenção. Com metodologia de campo descritiva e abordagem quali-quantitativa, os resultados indicaram que o TRT14 se encontra no nível “Refinamento” da gestão do conhecimento, o que evidencia avanços, mas também oportunidades para melhorias em práticas de inovação e proteção de ativos intelectuais institucionais.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Inovação; Transferência de Conhecimento; Proteção de Ativos Intelectuais.

Áreas Tecnológicas: Proteção de Ativos Intelectuais. Inovação na Administração Pública. Transferência do Conhecimento no Poder Judiciário.

Abstract

Knowledge Management (KM) consists of the process of identifying, creating, sharing and applying knowledge within organizations, promoting environments that motivate and enable employees to use information strategically, with a focus on improving organizational and individual performance. This study addresses how to improve knowledge management in public administration, focusing on the Regional Labor Court of the 14th Region (TRT14). The objective was to diagnose GC in TRT14, identify critical success factors and propose an intervention plan. With a descriptive field methodology and a quali-quantitative approach, the results indicated that TRT14 is at the “Refinement” level of knowledge management, which highlights advances, but also opportunities for improvements in innovation practices and protection of institutional intellectual assets.

Keywords: Judicial Power; Innovation; Knowledge Transfer; Protection of Intellectual Assets.



1 Introdução

O setor público enfrenta um grande desafio imposto pela revolução tecnológica, ainda mais considerando a finalidade de atender ao interesse público de forma eficiente. Com esse objetivo, esse setor é instigado a maximizar a utilização desses recursos intangíveis de modo a reduzir o custo para manter e/ou melhorar a qualidade dos bens e serviços prestados para a sociedade. Esse dilema pode ser superado com a utilização da Gestão do Conhecimento (GC), a qual possibilita a identificação, a criação, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos nas organizações (Lima, 2021), assim como se alinha ao desenvolvimento e à proteção de ativos intangíveis, essenciais para a inovação organizacional no setor público.

Para elevar a GC de uma iniciativa isolada e pulverizada, é essencial a existência de uma política de GC que institucionalize de forma efetiva, visando melhorar o desempenho individual dos trabalhadores e, em nível mais amplo, os resultados da organização (Batista *et al.*, 2005). Para isso, Batista (2012) propôs o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP) a ser utilizado na etapa do diagnóstico da GC em instituições públicas.

Todavia, pesquisas realizadas por Cong e Pandya (2003) e Coelho (2004) apontam que no setor público havia aparente desconhecimento e baixo interesse pela GC. Desde então, diversos estudos foram realizados para investigar a GC na Administração Pública do Brasil pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em artigos científicos e em teses e dissertações de Programas de Pós-Graduação no Brasil.

Entre os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, tem-se a Justiça do Trabalho, mas essa justiça especializada não possui uma Resolução Administrativa que institucionalize uma política formal de GC (Afonso; Silva; Braga, 2022).

Entre os órgãos da Justiça do Trabalho, há o Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), localizado na região amazônica do país, com jurisdição nos Estados do Acre e Rondônia. Esse órgão também não possui uma política de GC, porém, em 25 de maio de 2021, foi criada a Seção de Apoio à Gestão do Conhecimento no TRT14. A criação dessa Seção abre oportunidades para a promoção de uma cultura de inovação e proteção de ativos estratégicos no âmbito institucional.

Nesse contexto, a pesquisa estudou GC em caso específico no setor público do Brasil, mais precisamente no TRT14, órgão pertencente à Justiça do Trabalho com jurisdição nos Estados do Acre e Rondônia, sendo neste localizada a sede administrativa. Para isso, é utilizado o instrumento IAGCAP, por meio de um estudo de caso, com abordagem mista.

Esse instrumento é utilizado para realizar o diagnóstico da GC por meio da avaliação do grau de maturidade, bem como indicar os elementos essenciais da GC passíveis de gestão para que gere no ambiente organizacional condições de implementar e manter processo de GC, além de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Assim, este estudo busca contribuir para o fortalecimento da GC no setor público, promovendo condições para a inovação, a proteção de ativos intangíveis e o desempenho organizacional.

O instrumento proposto por Batista (2012) analisa os viabilizadores por meio destes critérios da GC: liderança, processo, pessoas e tecnologia; o processo de GC; a aprendizagem; a inovação; e os resultados da GC – totalizando sete critérios. Esses viabilizadores são essenciais para a gestão estratégica de ativos intangíveis, promovendo a inovação e a proteção do conhecimento no ambiente público.

2 Metodologia

Esta pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, a qual realizou um estudo de caso no setor público do Brasil, mais precisamente no Tribunal Regional do Trabalho (TRT14). Este estudo propõe o uso do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP) elaborado por Batista, a ser utilizado para diagnosticar a GC no TRT14, e, por meio dele, estruturar um plano de intervenção. Nos termos definidos por Creswell (2010), a abordagem utilizada para entender e explorar os sentidos concedidos ao problema da pesquisa é quali-quantitativa, já que a complexidade e multidisciplinaridade do tema exige a utilização do método misto para combinar os benefícios de cada um deles, visando maximizar a compreensão do problema de pesquisa. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos oferece uma compreensão abrangente dos fatores que promovem ou inibem a gestão do conhecimento como ativo estratégico no setor público

O instrumento proposto por Batista (2012) analisa os quatro viabilizadores da GC: (1) liderança, (2) tecnologia, (3) pessoas e processos; (4) processo de GC que se desmembram em sete critérios: (i) liderança, (ii) processo, (iii) pessoas; (iv) tecnologia; (v) processo de GC; (vi) aprendizagem e inovação; e (vii) resultados da GC. Cada critério possui seis ações, totalizando 42 itens, os quais são elaborados na forma de um questionário.

A escala a ser utilizada nos itens 1 a 38 possuem 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; e 5 = As ações descritas são muito bem realizadas (Batista, 2012).

Para os itens 39 a 42, são estabelecidos os seguintes significados para as escalas: 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores; 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados; 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados; 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados; e 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados (Batista, 2012).

A pontuação total encontrada determina o nível de maturidade da GC em cinco níveis, sendo o limite mais baixo a quantidade de itens avaliados e a maior pontuação é o quádruplo da quantidade de itens, da seguinte forma: reação, se a pontuação for entre 42 e 83; iniciação, quando a pontuação estiver entre 84 e 125; introdução (expansão), para o intervalo de 126 a 146; refinamento, para pontuação entre 147 e 188; e maturidade, nos casos em que a pontuação estiver entre 189 a 210 (Batista, 2012).

Os dados qualitativos foram analisados com base nas respostas abertas que foram aplicadas conjuntamente com o IAGCAP para identificar os fatores inibidores e facilitadores do compartilhamento do conhecimento, por meio da análise de conteúdo como técnica de interpretação (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-se da estatística descritiva, de tendência central média e de variância para apurar o grau de maturidade. A média foi utilizada, também, para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias no instrumento de coleta de dados.

Os achados desta análise fornecem subsídios para o desenvolvimento de estratégias inovadoras de GC no setor público, com foco na proteção e no uso eficiente de ativos intangíveis

3 Resultados e Discussão

O órgão estudado, TRT14, possui 32 varas do trabalho, sendo 23 em Rondônia e nove no Acre. Em agosto de 2022, contava com o total de 782 servidores, sendo 484 nas unidades de apoio direto, 234 nas unidades de apoio indireto e 64 desembargadores e magistrados.

Para o presente estudo, foram contatados 21 desembargadores(as) e magistrados(as) que aceitaram voluntariamente participar da pesquisa e responderam ao instrumento de coleta de dados descrito na metodologia.

Os resultados são apresentados conforme os sete critérios do IAGCAP da modelagem de Batista (2012). Cada critério é composto de seis afirmativas que foram avaliadas numa escala *Likert* de 5 pontos. Portanto, a pontuação máxima por critério é de 30 pontos.

A seguir, são apresentados os resultados acerca da GC na percepção dos(as) magistrados(as) do TRT14. Inicia-se com apresentação da Tabela 1 que demonstra a pontuação atribuída por esse grupo para cada critério do IAGCAP, em ordem decrescente de pontuação.

A pontuação de cada critério foi obtida com a soma da média das seis ações que compõem o critério.

Tabela 1 – Pontuação por critério do IAGCAP

CRITÉRIO/GRUPO	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO CRITÉRIO	PONTUAÇÃO DOS SERVIDORES MAGISTRADOS(AS)
Tecnologia	30	25,48
Processo	30	21,76
Aprendizagem e Inovação	30	21,05
Liderança em GC	30	20,71
Resultados da GC	30	20,62
Processo de Conhecimento	30	19,57
Pessoas	30	19,38
Total	210	148,57

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

A Tabela 1 aponta que, para os(as) magistrados(as), o critério tecnologia é o mais desenvolvido e os critérios processo de conhecimento e pessoas são os piores avaliados. Diante disso, também, há oportunidade de o plano de intervenção propor melhoria das ações desses critérios no grupo magistrados(as).

O Gráfico 1 apresenta o posicionamento do nível de maturidade percebido pelos(as) magistrados(as) a partir da soma da pontuação de cada critério, que totalizou 148,57 pontos de média.

O Gráfico 1 aponta que os(as) magistrados(as) do TRT14 consideram que a GC no órgão está no nível Refinamento, pois a soma das médias resultou em 148,57 pontos. Isso significa que a GC é avaliada e melhorada continuamente (Batista, 2012).

Batista (2016) constatou que 26% das instituições públicas do Brasil estão no nível de maturidade de GC denominado refinamento. Nessas instituições, o quantitativo

de oportunidades de melhorias é menor do que nas organizações enquadradas no nível introdução. Além disso, o nível de maturidade refinamento não é suficiente para refletir em melhora nos resultados organizações (Batista, 2016).

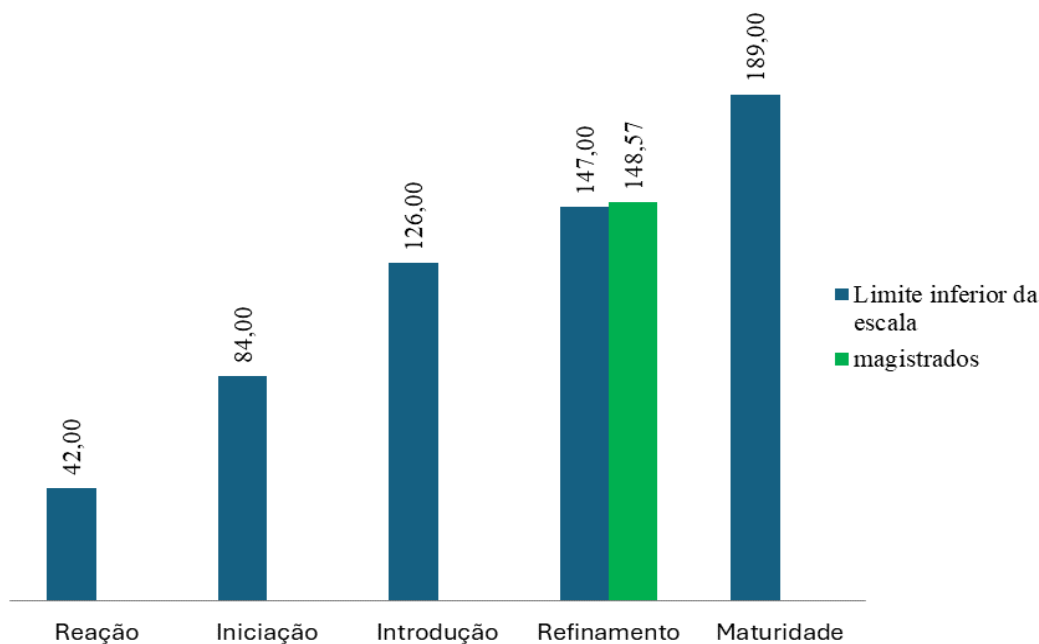
A ilustração do nível de maturidade na percepção dos magistrados(as) é apresentada no Gráfico 2, que demonstra as pontuações atribuídas pelo grupo e as pontuações máximas possíveis.

Além do nível de maturidade, a pontuação atribuída pelos(as) magistrados(as) possibilita identificar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da GC, os quais serão apresentados a seguir.

Após a apuração da pontuação por critério, foi realizada a análise da média alcançada por cada ação presente no IAGCAP para determinação das oportunidades de melhorias e dos pontos fortes. A Tabela 2 apresenta os resultados alcançados.

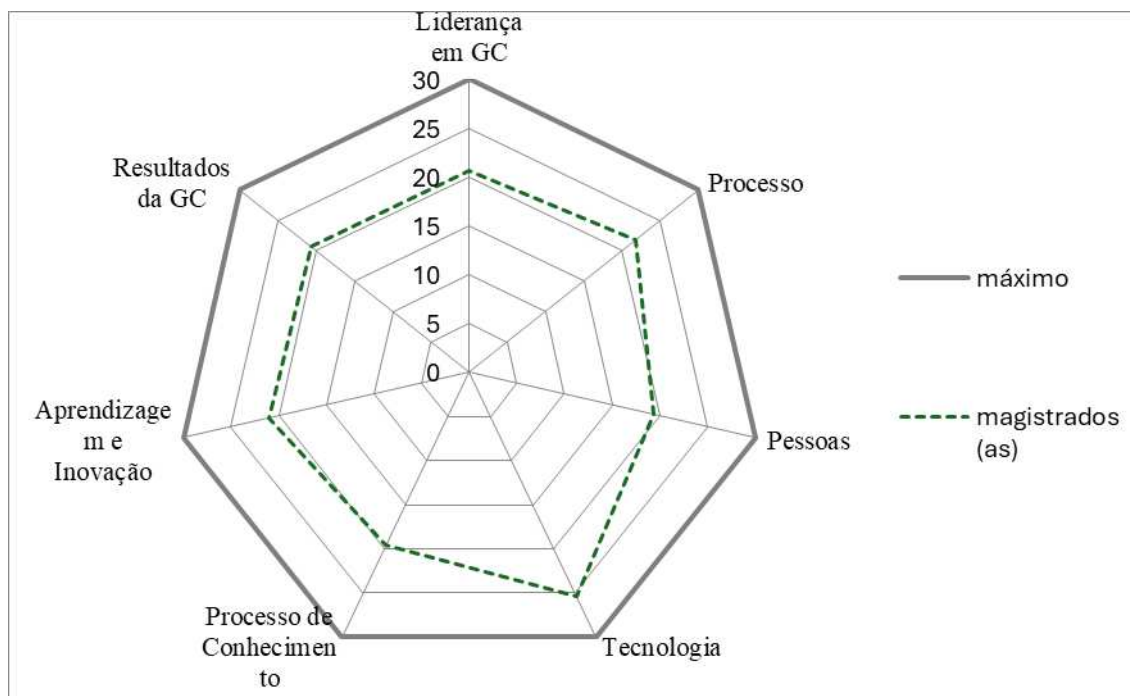
Gráfico 1 – Nível de maturidade de GC

Nível de Maturidade de GC no TRT14



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2024)

Gráfico 2 – Gráfico radar



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2024)

Tabela 2 – Pontos fortes e oportunidades de melhoria

CRITÉRIO	PONTOS FORTES		OPORTUNIDADES DE MELHORIA		AMPLITUDE ENTRE AS MÉDIAS
	ITEM	MÉDIA	ITEM	MÉDIA	
Tecnologia	Ação 4.4	4,57	Ação 4.5	3,95	0,62
	Ação 4.3	4,52			
	Ação 4.1	4,29			
	Ação 4.2	4,10			
	Ação 4.6	4,05			
Processo	Ação 2.3	3,95	Ação 2.4	3,29	0,67
Liderança em GC	Ação 1.4	3,76	Ação 1.6	3,14	0,62
Aprendizagem e Inovação	Ação 6.1	3,81	Ação 6.3	3,19	0,62
Resultados da GC	Ação 7.1	3,52	Ação 7.3	3,33	0,19
Pessoas	Ação 3.1	3,76	Ação 3.3	2,67	1,10
			Ação 3.4	2,95	
Processo de Conhecimento	Ação 5.1	3,62	Ação 5.4	2,71	0,90

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

As ações relacionadas referem-se às seguintes:

- 1) Tecnologia – Ação 4.4 (todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de *e-mail*); ação 4.3 (todas as pessoas da organização têm acesso a computador); ação 4.1 (a alta administração implantou uma infraestrutura de TI e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC); ação 4.2 (a infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização); ação 4.6 (a intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação); e ação 4.5 (as informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente).
- 2) Processo – Ação 2.3 (na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social) e ação 2.4 (a organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação).
- 3) Liderança em GC – Ação 1.4 (a organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento) e ação 1.6 (a alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação).
- 4) Aprendizagem e Inovação – Ação 6.1 (a organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação) e ação 6.3 (equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização).
- 5) Resultados da GC – Ação 7.1 (a organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho) e ação 7.3 (a organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços).
- 6) Pessoas – Ação 3.1 (os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional);

ação 3.3 (a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria); e ação 3.4 (a organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos).

- 7) Processo de Conhecimento – Ação 5.1 (a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento) e ação 5.4 (o conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido).

Inicialmente, destaca-se que no critério tecnologia, o grupo magistrados(as) tem a percepção de que todas as ações, exceto a 4.5, são pontos fortes da GC, principalmente o fato de terem acesso à intranet e endereço de *e-mail*. Isso facilita o compartilhamento de conhecimento entre esse grupo, por meio das ferramentas disponíveis na intranet e no *e-mail*, a exemplo da edição simultânea e compartilhamento de documentos via Google Drive, processo enfatizado no TRT14 durante o trabalho remoto. Por outro lado, a atualização das informações na intranet foi indicada como uma oportunidade de melhoria.

No critério processo, o ponto forte é a modelagem de processos contemplarem as novas tecnologias, o compartilhamento de conhecimento, a flexibilidade, a eficiência, a eficácia e a efetividade social. Por outro lado, esse grupo compartilha a percepção da área administrativa acerca da oportunidade de a organização desenvolver sistema próprio para gerenciar eventos imprevistos.

Sobre a liderança, os magistrados apontaram o mesmo ponto forte que a área administrativa, isto é, a proteção da informação e do conhecimento. Entretanto, constatou-se que há oportunidade de liderança valorizar a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

Os(as) magistrados(as) não concordam com a área administrativa sobre o critério aprendizagem e inovação. Para os(as) magistrados(as) o ponto forte é o reforço contínuo da aprendizagem e da inovação como valor institucional. Já como oportunidade de melhoria, foi apontada a formação de equipes interdisciplinares para resolução de problemas que ocorrem nas diferentes unidades. A diversidade nas equipes representa o requisito variedade que a organização deve ter para superar os desafios externos, além de enfrentar problemas diversos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Quanto aos resultados da GC, a ação melhor avaliada é a organização ter histórico de sucesso na implantação de GC ou de outras iniciativas de mudanças. Em razão da ausência de institucionalização de GC, é possível que os magistrados tenham levado em consideração apenas as iniciativas

de mudanças para avaliar essa ação. A oportunidade de melhoria nesse critério é o aumento de resultados e de indicadores de qualidade em razão da GC. Isso reforça que a GC teve pouca relevância no apontamento do ponto forte desse critério.

Sobre o critério pessoas, para os(as) magistrados(as), o ponto forte é a disseminação sistemática de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização. Nesse sentido, os magistrados são submetidos ao curso de formação inicial com objetivo de proporcionar a integração dos conhecimentos profissional e teórico-prático. Entretanto, assim como a área administrativa, os(as) magistrados(as) possuem a visão de que há oportunidade de melhoria dos processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria na instituição. Os(as) magistrados(as) identificaram oportunidade de melhorar o banco de competência da instituição.

No processo de conhecimento, houve concordância com a percepção da área administrativa. Assim, a os processos sistêmicos de GC são o ponto forte desse critério, mesmo sem a institucionalização, já a retenção do conhecimento dos servidores em processo de desligamento é uma oportunidade de melhoria.

Finalizada a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria no grupo magistrados(as), na sequência, são apresentados os resultados da identificação dos fatores inibidores e facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

3.1 Facilitadores e Inibidores do Compartilhamento do Conhecimento dos(as) Magistrados(as)

O compartilhamento do conhecimento é um dos cinco processos da GC proposto por Batista (2012). Para Damian *et al.* (2021), essa etapa é um dos maiores desafios das instituições no processo de GC, pois é necessário que as pessoas percebam a presença de confiança e de reciprocidade para transferir o conhecimento que possuem (Hoffman, 2012).

Desse modo, é possível identificar os facilitadores do compartilhamento presentes no TRT14, visando utilizá-los para otimizar a GC na instituição.

Os facilitadores do compartilhamento do conhecimento foram encontrados a partir da análise de conteúdo das respostas atribuídas pelos participantes à seguinte pergunta: na sua opinião, o que facilita (estimula) o compartilhamento do conhecimento no TRT14?

Já os inibidores do compartilhamento do conhecimento foram encontrados a partir da análise de conteúdo das respostas atribuídas pelos participantes à seguinte pergunta: na sua opinião, o que inibe (impede) o compartilhamento do conhecimento no TRT14?

Detectar os elementos que facilitam e que mitigam o compartilhamento do conhecimento é essencial para auxiliar o TRT14 na melhoria do processo de GC dos(as) magistrados(as) do órgão. Nesse sentido, a Tabela 3 demonstra o quantitativo de menções dos critérios IAGCAP como elementos facilitadores ou inibidores do compartilhamento do conhecimento.

Tabela 3 – Quantitativo de menções dos critérios de compartilhamento do conhecimento

CRITÉRIO	FACILITADORES	INIBIDORES
Liderança em GC	1	2
Processo	-	1
Pessoas	7	3
Tecnologia	6	-
Processo de GC	-	-
Aprendizagem e inovação	1	7
Resultado da GC	-	-

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

O critério pessoas foi o mais citado como facilitador do compartilhamento do conhecimento pelos(as) magistrados(as) e o segundo mais citado como inibidor. Para ilustrar, destaca-se que “os múltiplos cursos pessoais e EAD oferecidos pela EJUD” (participante 62), com “participação efetiva de magistrados e servidores como professores e alunos” (participante 65), possibilitam o compartilhamento de conhecimento e experiências no TRT14.

Por outro lado, “a falta de implementação de programas de incentivo à qualificação” (participante 60) e o “desincentivo à capacitação” (participante 62) mitigam os efeitos que poderiam ser alcançados com a capacitação do quadro de pessoal da instituição.

O critério tecnologia foi o segundo mais apontado como facilitador e não teve indicação como fator inibidor. Isso é justificado, pois os “vários meios de comunicação (*e-mail, chat, whats etc.*)” (participante 233) “facilitam a comunicação e o compartilhamento de informações entre todos os integrantes do Tribunal” (participante 231), auxiliando no compartilhamento, também, por meio das “interações pelas ferramentas de comunicação disponibilizadas” (participante 68).

Aprendizagem e inovação é o terceiro critério mais citado como facilitador e o primeiro como inibidor. Esse resultado é justificado em razão de que “a grande maioria dos colegas e servidores estão sempre dispostos a evoluir e melhorar seu desempenho” (participante 229).

Entretanto, “a falta de comprometimento dos gestores” (participante 63), “resistência ao novo” (participante 66) e a atitude de “uma minoria que não se abriu para a importância de se manter atualizado e em constante desenvolvimento” (participante 229) prejudicam o compartilhamento do conhecimento.

A liderança em GC foi o quarto critério mais citado como facilitador e o terceiro como inibidor. Os(as) magistrados consideram que “a existência de chefias comprometidas com tal compartilhamento” (participante 2) é um facilitador. Contudo, ainda é constatado que “a alta administração precisa ouvir mais o primeiro grau” (participante 61).

Os demais critérios não foram citados como facilitador do compartilhamento do conhecimento pelos(as) magistrados(as).

O critério processo teve uma citação como inibidor do compartilhamento do conhecimento e os demais não foram citados.

A Tabela 4 apresenta a síntese dos facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14.

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.

3.2 Diagnóstico da GC – Magistrados(as) do TRT14 dos(as) Magistrados(as)

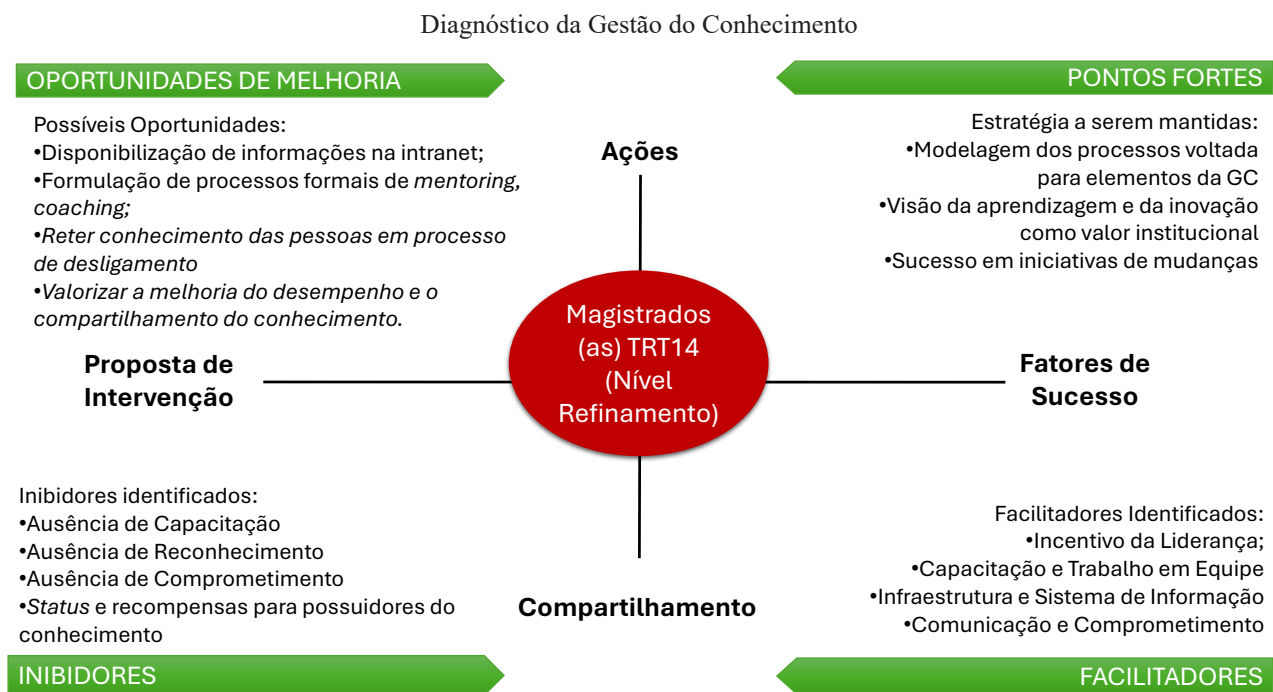
O diagnóstico da GC proposto nesta pesquisa considera como aspectos positivos os pontos fortes e os facilitadores do compartilhamento do conhecimento; como aspectos a serem desenvolvidos, estão as oportunidades de melhorias e os inibidores do compartilhamento do conhecimento, como ilustrado na Figura 1.

Tabela 4 – Facilitadores e Inibidores do compartilhamento do conhecimento

CRITÉRIO IAGCAP	CATEGORIA FACILITADORA	CATEGORIA INIBIDORA
Liderança em GC	Incentivo da liderança	Status e recompensas para possuidores do conhecimento
Processo	-	Estrutura organizacional
Pessoas	Capacitação e trabalho em equipe	Ausência de capacitação e ausência de reconhecimento
Tecnologia	Infraestrutura e Sistemas de Informação	-
Processo de GC	-	-
Aprendizagem e inovação	Comunicação e comprometimento	Ausência de comprometimento, medo, manutenção do <i>status quo</i>

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

Figura 1 – Diagnóstico da GC



Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

4 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como problematização a identificação de baixa capacidade de gerenciar o conhecimento organizacional, a redução do quadro de pessoal, a impossibilidade de repor aposentadorias e o quantitativo de pessoas que atualmente cumpriram todos os requisitos para aposentadoria voluntária no TRT14. Diante disso, buscou-se responder como melhorar a gestão do conhecimento na administração pública?

Para compreender o fenômeno retratado, foi realizado um estudo de caso no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, sendo realizado um diagnóstico da gestão do conhecimento no TRT14, contendo os principais pontos fortes, as oportunidades de melhoria, as ações facilitadoras e as ações inibidoras do compartilhamento do conhecimento.

Para tanto, foi selecionado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, proposto por Batista (2012), por ser um instrumento validado cientificamente.

Como resultado, o TRT14 alcançou pontuação de 148,57, posicionando-se no nível de maturidade da GC denominado refinamento. Contudo, a organização não institucionalizou a GC, apenas criou a Seção de Apoio à Gestão do Conhecimento. Isso representa que, como

defendido por Wiig (2000) e Batista (2004), apesar de não utilizar o termo GC, as organizações utilizam práticas e ferramentas de GC de forma implícita.

Destaca-se, também, que o TRT14 possui pontos fortes e oportunidades de melhorias em todos os critérios do IAGCAP, com exceção do critério “Tecnologia” que foi o melhor avaliado e que todas as ações foram consideradas pontos fortes. Entretanto, apesar de ser o critério com melhor pontuação, a tecnologia apenas oferece suporte para a GC, não garantindo a existência de GC na organização.

Quanto aos facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento, os critérios processo, processo de GC e resultado da GC apresentam poucas menções, o que pode ser explicado pela ausência de institucionalização da GC na organização. O critério tecnologia foi um dos mais indicados nas ações facilitadoras do compartilhamento do conhecimento e não foi citado como fator inibidor. Já o critério pessoas é o mais citado como facilitador do compartilhamento do conhecimento.

Foram identificados como fatores críticos de sucesso para institucionalizar a GC no TRT14 o amplo acesso a computador, os cursos de capacitação ofertados pelo órgão, a liderança, o quadro de pessoas se comprometer com a GC, a existência da Seção de Apoio à Gestão do Conhecimento e a maturidade da infraestrutura tecnológica.

Como contribuições ao TRT14, o Produto Técnico Tecnológico contém o diagnóstico da GC na organização no qual se constata que a ação de GC a potencializar, principal ponto forte, é “todas as pessoas da organização têm acesso a computador”, indicando como ação a solucionar, principal oportunidade de melhorias, “a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria”. Nota-se, ainda, que o principal facilitador de compartilhamento do conhecimento é “cursos ofertados pela organização” e os principais inibidores são “ausência de reconhecimento”, “falta de tempo” e “falta de comprometimento”.

Como contribuições práticas, percebeu-se que, na visão do corpo funcional do TRT14, o compartilhamento do conhecimento é mais amplo do que transferir o conhecimento já existente na organização, abarcando a transferência dos conhecimentos externos à organização.

Como contribuições teóricas, houve proposição de que as ações facilitadoras e inibidoras do compartilhamento do conhecimento sejam relacionadas aos critérios do IAGCAP para ampliar o diagnóstico da GC nas organizações públicas a ser demonstrado na Matriz de diagnóstico de GC.

5 Perspectivas Futuras

O mundo contemporâneo se caracteriza pela valorização da informação e do conhecimento, cada vez mais, intrinsecamente, ligados às tecnologias digitais de informação e comunicação. Nesse contexto, é uma questão fundamental que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, tenham condições de gerir o conhecimento inerente às suas atividades, de forma a se resguardar de possíveis “lacunas” que possam surgir com as constantes mudanças no ambiente interno ou externo. A competência de identificar, criar, transferir e utilizar o conhecimento pode ser o diferencial estratégico para que a organização sobreviva e cumpra sua função institucional. Especificamente na área da administração pública, essa função institucional se refere, primeiramente, a reconhecer os direitos e deveres dos cidadãos e atuar para que ambos sejam garantidos. No âmbito do poder judiciário, tal função se reflete na percepção de conceitos relacionados à noção de justiça e cidadania.

Para pesquisas futuras, sugere-se a identificação das práticas de GC utilizadas na Poder Judiciário do Brasil; mapeamento dos servidores que são mais demandados por conhecimento, por meio da elaboração de rede de interações, visando identificar se esses servidores possuem conhecimento críticos, se completaram os requisitos para aposentadoria e proposição de um plano de sucessão; identificar se as organizações públicas perdem conhecimento crítico com desligamento de estagiários e servidores cedidos e requisitados; investigar a percepção da GC entre os grupos etários.

Referências

AFONSO, D. L. V.; SILVA, R. M. P.; BRAGA, I. L. As demandas não tiram férias nem se aposentam: estudo sobre a gestão do conhecimento na Administração Pública com ênfase nas resoluções do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN)*, de 16 a 19 de novembro de 2022. v. 6, n. 1. **Anais [...]. On-line**, 2022. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17355>. Acesso em: 2 dez. 2022.

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

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, DF: IPEA, 2012. Disponível em: http://btd.edg.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022. Brasília, DF: IPEA, 2004. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf. Acesso em: 1º abr. 2022.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade. Texto para Discussão, n. 2168, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília, DF: IPEA, 2005. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **RSP: Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 1 e 2, 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>. Acesso em: 29 mar. 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>. Acesso em: 28 mar. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMIAN, I. P. M. *et al.* Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n 3, p. 227-238, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/61587>. Acesso em: 1º ago. 2022.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2012.

LIMA, C. M. de. **Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia** – diagnóstico e proposições. 2021. 154p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *In:* TAKEUCHI, H.; NONAKA I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. [2000]. Disponível em: http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf. Acesso em: 1º abr. 2022.

Sobre os Autores

Dávisson Lucas Vieira Afonso

E-mail: davisson1993@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4321-0169>

Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia em 2023.

Endereço profissional: BR 364, Km 9,5 sentido Rio Branco, Câmpus José Ribeiro Filho, Porto Velho, RO. CEP: 76801-059.

Iluska Lobo Braga

E-mail: iluska.lobo@unir.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3640-5021>

Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio em 2020.

Endereço profissional: BR 364, Km 9,5 sentido Rio Branco, Câmpus José Ribeiro Filho, Porto Velho, RO. CEP: 76801-059.

André Luís Faria Duarte

E-mail: alduarte@cnen.gov.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9862-6225>

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio em 2019.

Endereço profissional: Rua General Severiano, n. 90, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22290-040.