



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Gestão do Conhecimento na Administração Pública: aplicação prática de diagnóstico na área fim do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.**

**Davisson Lucas Vieira Afonso, Iluska Lobo Braga**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

## **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: aplicação prática de diagnóstico na área fim do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.**

### **RESUMO:**

O objetivo é realizar um diagnóstico da Gestão do Conhecimento (GC) no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), indicando os fatores críticos de sucesso para um plano de intervenção. A coleta de dados utilizou o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) de Batista (2012). A metodologia caracteriza-se como descritiva, utilizando como estratégia o estudo de caso, com análise quali-quantitativa. Os resultados apontam que o TRT14 está no nível de maturidade refinamento; o diagnóstico constatou os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC, os facilitadores e os inibidores do compartilhamento do conhecimento. Como contribuição, este estudo foi realizado em um órgão do Poder Judiciário brasileiro, ramo do Estado com poucas pesquisas da GC. Enquanto originalidade propõe que os facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento integrem o IAGCAP, propõem uma matriz de diagnóstico da GC e uma metodologia de preenchimento do *Business case*.

**Palavras-chave:** Diagnóstico da Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Gestão Pública.

### **1. INTRODUÇÃO**

Na década de 1990 surgiu a denominada sociedade do conhecimento/informação por meio do desenvolvimento tecnológico, resultando na automação dos processos internos de produção e disseminação de informação. As empresas começam a ampliar a produção e entrega, conseguindo ser mais eficiente com menos pessoas (BARBOSA, 2008; DAMIAN *et al.*, 2021)

Diante da revolução tecnológica as organizações foram instadas a valorizar e gerenciar o conhecimento, oportunidade em que passaram a buscar novas ferramentas e técnicas de gestão para se posicionar de forma estratégica perante os desafios e oportunidades do uso desses recursos intangíveis - a informação e o conhecimento - buscando aperfeiçoar a gestão mediante a sistematização de informação e estabelecendo uma gestão sobre o conhecimento institucional (DAMIAN *et al.*, 2021; CONG; PANDYA, 2003; HOFFMAN, 2012; CASTELLS, 2002).

Esses efeitos são sentidos no setor público, é necessário maximizar a utilização desses recursos intangíveis de modo a reduzir o custo e otimizar a qualidade dos bens e serviços prestados para a sociedade. (LIMA, 2021). Para exemplificar ações que estão acontecendo no setor público brasileiro, destaca-se legislação como a Emenda Constitucional nº 95 resultou em comprometimento de nomeações para suprir as vacâncias originadas de aposentadorias.

No caso do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), 134 servidores cumpriram os requisitos necessários para aposentadoria, desses 16 recebem cargo comissionado – CJ – desempenhando função estratégica de assessoria ou direção,

como forma de reter pessoas estratégicas para a organização. Por outro lado, esse humano pode a qualquer momento sair da organização pública, estando na atualidade a gestão com o desafio de compartilhar esse saber que proporciona celeridade aos processos e fornece uma resposta rápida à sociedade.

Neste contexto, a questão de pesquisa é como melhorar a efetividade das ações de Gestão do Conhecimento na administração pública? Assim, a presente pesquisa é aplicada no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), órgão pertencente ao Poder Judiciário, localizado na região amazônica do país, com jurisdição nos Estados do Acre e Rondônia, especificamente com o grupo da área fim que são os servidores lotados em setores com competência para impulsionar a tramitação do processo judicial de 1º e 2º graus.

Nesta pesquisa, se compreende que a Gestão do Conhecimento (GC) é a promoção de um ambiente que motive e capacite os servidores para a conversão, compartilhamento e utilização do conhecimento com finalidade de maximizar o desempenho individual e organizacional. Esse objetivo é ampliado no setor público para incluir a função de atender de forma efetiva as necessidades da sociedade.

O conhecimento, para este estudo, é a compreensão do conjunto de legislações, jurisprudências, normativos, rotinas de trabalhos, experiência e expertises essenciais para realizar justiça nas ações oriundas das relações trabalhistas e nas atividades que a suportam.

Diante disso, o objetivo geral é realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento no TRT14, indicando os fatores críticos de sucesso para um plano de intervenção. Os objetivos específicos são: apurar a maturidade da gestão do conhecimento no TRT14; identificar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da gestão do conhecimento no TRT14; detectar os facilitadores e os inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14.

Para tanto, esse artigo contempla uma revisão teórica e conceitual sobre o tema de Gestão do Conhecimento (GC) na área pública, apresentando um instrumento para avaliação da gestão do conhecimento na gestão pública (IAGCAP) e os facilitadores e inibidores para o compartilhamento do conhecimento, finalizando com um diagnóstico da área fim do TRT14.

## 2 Gestão do conhecimento na Área Pública

O tema Gestão do Conhecimento (GC) ao contrário do que foi considerado como mais um modismo de gestão, tem-se consolidado em pesquisas científicas, especialmente com foco em empresas do setor privado (CONG; PANDYA, 2003; ALVARENGA NETO, 2008; BARBOSA, 2008).

A GC é o conjunto de atividades de promoção do conhecimento na organização, possibilitando a disponibilidade do melhor conhecimento para os colaboradores visando o alcance dos objetivos organizacionais (ALVARENGA NETO, 2008). Envolve inicialmente decidir o que, com quem e quando o conhecimento será compartilhado, na sequência ocorre o compartilhamento e o uso (CONG; PANDYA, 2003). Isto é, um “processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos” (COELHO, 2004, p. 10).

Nonaka e Takeuchi (2008), autores seminais, definem a GC como processo contínuo de criar e disseminar novos conhecimentos na organização, incorporando-os em novos sistemas, tecnologias e serviços.

Na área pública, GC é mais ampla do que apenas melhorar o desempenho, a produtividade e demais fins típicos da iniciativa privada (SCHLESINGER; *ET AL.*, 2008), pois inclui a capacidade de este setor lidar de forma ágil com os imprevistos e desastres, promover a inclusão e reduzir a desigualdade social (WIIG, 2000).

Dessa forma, a GC representa um papel estratégico na relação Estado – Sociedade colaborando para a tomada de decisão, aumento da participação do cidadão na administração pública, implantação de políticas públicas e eficiência dos serviços públicos prestados à população (DAMIAN; *ET AL.* 2021).

Entretanto, esse processo é lento em razão de ainda preservarem as disfunções do modelo burocrático de gestão que dificultam a agilidade do setor público em responder, com qualidade, as demandas da sociedade (SCHLESINGER; *ET AL.*, 2008).

Acrescenta-se que a cultura da maioria das organizações públicas brasileiras não é voltada para a formulação de um ambiente que estimule a aprendizagem, a inovação e a educação continuada dos servidores (COELHO, 2004). Neste contexto, o Quadro 1 apresenta os estudos sobre os desafios e as estratégias que estão sendo aplicadas visando a GC no setor público.

Quadro 1. Desafios da GC no Setor Público.

TIPOS	ELEMENTOS	AUTORES
Barreiras	- Disfunções do modelo burocrático	Schlesinger et al (2008)

	- Conhecimento é poder	Cong e Pandya (2003)
	- Cultura Organizacional de resistência à mudança	Coelho (2004)
	- Ausência de incorporação de práticas da GC	Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)
Estratégias	- Abordar 3 elementos chaves: Pessoas, processos e tecnologia	Cong e Pandya (2003)
	- Enfatizar a participação dos servidores na gestão	Coelho (2004)

Fonte: Elaboração Própria

As barreiras culturais inibem as organizações de estabelecerem um contexto para aquisição e uso do conhecimento, sendo um dos condicionantes para a ausência de práticas de GC na administração pública (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017).

## 2.1 Fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento

Uma das ações do processo da GC é o compartilhamento do conhecimento, o qual 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).

Neste sentido, o compartilhamento do conhecimento é 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). Assim, é necessária a incorporação de métodos criados para estimular a transferência do conhecimento como um valor institucional, bem como para que as pessoas tenham sentimento positivo ao transferir o conhecimento, além de visualizarem os benefícios dessa atitude.

Buoro (2005) e Buoro, Oliva e Santos (2007) discorrem que a GC proporciona benefícios para as organizações como acelerar a inovação, reter talentos e compartilhamento das melhores práticas de gestão, contudo fazer GC é uma tarefa desafiadora e complexa. Nesse contexto, propuseram um modelo em que os fatores que facilitam e impedem o compartilhamento do conhecimento são relacionados em seis dimensões, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. Sistematização de facilitadores e inibidores da GC

ELEMENTOS	FACILITADORES	INIBIDORES
Cultura Organizacional	Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, web sites e linguagem, ao estilo da organização; Valorização do aprendizado e do saber; Estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe.	Diferentes culturas, e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais; ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado; conhecimento visto como poder na empresa; vinculação do conhecimento ao status do emissor.

<b>ELEMENTOS</b>	<b>FACILITADORES</b>	<b>INIBIDORES</b>
Infraestrutura e Sistemas de Informação	Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de e-learning para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação; Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação.	Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa; distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado layout das estações de trabalho ou instalações da empresa.
Visão e Estratégia - Alta Gerência	Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos	Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelados aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas; descentralização total das atividades da organização e disseminação de conhecimentos na empresa.
Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho	Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos; Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Estrutura clássica departamental para organização do trabalho; Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.
Políticas de Recursos Humanos	Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe,	Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa; baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários; esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.
Indicadores Mensuração de Resultados	Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos; Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos; ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos.

Fonte: Elaboração própria baseado nos estudos de Buoro (2005) e Buoro, Oliva e Santos (2007)

Essa categorização proposta por Buoro (2005) e Buoro, Oliva e Santos (2007), devido a organização por elementos, facilita a aplicação quando do diagnóstico nas organizações. Contudo elas não são exclusivistas. Outros autores apresentam lista de inibidores destacamos o estudo de Davenport e Prusak (2003), ou de facilitadores como o estudos de Maronato (2018), ou compilam os dois como a dissertação de Lima (2021).

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

As organizações que buscam institucionalizar o conhecimento visando a melhoria dos processos que garantam bons resultados; qualidade dos bens, serviços e produtos da organização (SANTOS; BASTOS, 2019); iniciam com o processo de avaliação do nível de maturidade de GC, essa ação segundo Batista (2012) visa identificar as necessidades da organização para implementar técnicas assertivas que visam otimizar o processo de gestão do conhecimento.

O IAGCAP é um instrumento desenvolvido por Batista (2012) para diagnosticar a GC por meio da avaliação do grau de maturidade, além de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC. Para isso, são avaliados os seguintes critérios: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, com os significados apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Conceitos dos critérios do IAGCAP

<b>Critério</b>	<b>Conceito</b>
Liderança em GC	Exerce função relevante na institucionalização da GC incentivando a criação, aplicação e o compartilhamento de conhecimento, apoiando financeiramente as ações de GC, organizando uma estrutura de governança de GC e articulando as iniciativas com a alta gestão.
Processo	Sequência de ações que aumentam a contribuição do conhecimento para que a organização maximize a eficiência, qualidade e a efetividade social, além de favorecer o alcance dos princípios constitucionais da administração pública e do desenvolvimento nacional.
Pessoas	Investiga se as instituições públicas investem em programas de capacitação, desenvolvimento de carreiras, incremento das habilidades dos servidores públicos, bem como disseminar as práticas e benefícios aos novos servidores para que haja rápida adesão à GC da instituição.
Tecnologia	Viabiliza e acelera a GC auxiliando a gestão do conhecimento explícito por meio do repositório de conhecimento, de ferramentas de busca e da intranet e extranet, além de ajudar a gerir o conhecimento tácito mediante a 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 a organização compartilha a visão de que a aprendizagem e inovação são valores organizacionais, se o erro não reiterado é tratado como etapa da aprendizagem, se há presença da diversidade de pessoas e conhecimentos na solução de problemas, entre outros.
Resultados da GC	Avaliação dos resultados da implantação da GC.

Fonte: Elaboração própria, com base em Batista (2012) e Batista (2016).

Cada critério receberá uma avaliação e a pontuação geral alcançada indicará o grau de maturidade da instituição. Seus critérios estão descritos na metodologia. Para identificação do que Batista (2012) chama de Ato Contínuo, são identificados os pontos

fortes e as oportunidades de melhoria da GC. Para Batista (2016) os pontos fortes são aqueles que tiveram as respostas 5, 6 e 7; oportunidades de melhorias são as respostas 1, 2 e 3; sendo neutras as respostas 4. Visando aprimorar o diagnóstico da GC, esta pesquisa acrescenta a identificação dos facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva (GIL, 2002), utilizando como estratégia um estudo de caso (YIN, 2001), e abordagem quali-quantitativa, para combinar os benefícios de cada um dos métodos visando maximizar a compreensão do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010). O objeto de estudo é o TRT14, o qual compõe a estrutura da Justiça do Trabalho do Brasil, com jurisdição nos Estados do Acre e Rondônia. Segundo a Constituição Federal do Brasil, a Justiça do Trabalho tem competência para processar e julgar, além de outras, as ações oriundas das relações de trabalho.

O instrumento de coleta de dados é o IAGCAP (BATISTA, 2012), formado por 7 critérios. Cada critério é composto de seis ações, pontuadas de 1 a 5, totalizando de 42 a 210 pontos. As pontuações médias possuem os significados propostos por Batista (2012), apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Inferência do resultado do IAGCAP

Pontuação	Indicativo de inferência
1,0 a 1,9	as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas;
2,0 a 2,9	as ações descritas são mal realizadas
3,0 a 3,9	as ações descritas são realizadas de forma adequada
4,0 a 4,9	as ações descritas são bem realizadas
5,0 a 5,9	as ações descritas são muito bem realizadas

Fonte: Elaboração com base nos estudos de Batista (2012)

A pontuação total alcançada determina o nível de maturidade da GC em cinco níveis demonstrando o grau de institucionalização da GC (BATISTA, 2012), conforme Quadro 5.

Quadro 5. Nível de Maturidade

Pontuação	Tipo	Indicativo
42 a 83	Reação	a organização desconhece os benefícios e importância da GC
84 a 125	Iniciação	a organização desperta para a necessidade de gerenciar conhecimento
126 a 146	Introdução	há práticas GC em parte da organização
147 a 188	Refinamento	o nível em que acontece a melhoria contínua da GC
189 a 210	Maturidade	A GC está institucionalizada

Fonte: Elaboração com base nos estudos de Batista (2012)

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, sendo encaminhado via e-mail no período de 08 de agosto até 18 de setembro de 2022. Houve participação de 148 servidores (as) da área fim obtendo a participação de 30,79% da população de servidores que compõem a área fim do TRT 14ª Região.

Passando para os procedimentos de análise de dados, foram identificadas como pontos fortes as ações com média igual ou superior a 4,0, já as oportunidades de melhoria são as ações com média inferior a 3,0.

Para detectar os facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento, foram incluídas duas perguntas discursivas demonstradas a seguir: Na sua opinião, o que facilita (estimula) o compartilhamento do conhecimento no TRT14? e na sua opinião, o que inibe (impede) o compartilhamento do conhecimento no TRT14? Para análise dessas questões abertas foi realizada a análise de conteúdo de Bardin, em conformidade com os conceitos demonstrados no Quadro 3.

Na sequência, foi elaborada uma matriz de diagnóstico da Gestão do Conhecimento no TRT contendo: ponto forte, oportunidade de melhoria, facilitador e inibidor do compartilhamento do conhecimento e enumerado uma forma de elaboração do *business case*.

#### **4. RESULTADOS**

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa. Inicia-se discorrendo sobre o nível de maturidade da GC; para na sequência apresentar os pontos fortes e oportunidades de melhoria e demonstrar os facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento. Com base nessas informações levantadas é apresentado um diagrama com o diagnóstico da GC e o respectivo *business case*.

##### **4.1 Apuração da maturidade da gestão do conhecimento na área fim do TRT14**

O grau de maturidade da GC na área fim do TRT14 é apresentado na Tabela 1 que demonstra a pontuação atribuída 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, conforme descrito na metodologia.

Tabela 1. Pontuação por critério do IAGCAP – área fim

<b>Critério/grupo</b>	<b>Pontuação máxima do critério</b>	<b>Pontuação alcançada</b>
Tecnologia	30	26,07

<b>Critério/grupo</b>	<b>Pontuação máxima do critério</b>	<b>Pontuação alcançada</b>
Processo	30	23,03
Liderança em GC	30	22,42
Resultados da GC	30	22,28
Aprendizagem e Inovação	30	21,79
Pessoas	30	21,07
Processo de Conhecimento	30	21,05
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>157,70</b>

**Fonte.** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 1 aponta que o critério tecnologia (26,07) foi o melhor avaliado pela área fim do TRT. Os critérios pessoas (21,07) e processo de conhecimento (21,05) foram os com menor avaliação. Dessa forma, o plano de intervenção pode propor soluções para melhorar as ações desses dois critérios do IAGCAP.

Além disso, a pontuação total apurada de 157,70 posiciona a área fim do TRT14 no nível de maturidade da GC denominado refinamento. Mesmo nível de maturidade de 26% das instituições estudadas por Batista (2016). Isso significa que a GC é avaliada e melhorada continuamente (BATISTA, 2012), porém a organização não institucionalizou a GC, mas apenas criou a Seção de Apoio à Gestão do Conhecimento.

Portanto, 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. Porém, a adoção de práticas de GC sem direção à institucionalização minimiza os benefícios que poderiam ser alcançados (CONG; PANDYA, 2003).

#### **4.2 Pontos fortes e oportunidades de melhoria**

Após a identificação do grau de maturidade da GC, é possível apontar os pontos fortes e oportunidades de melhoria. Para isso, tem-se como base a pontuação atribuída a cada afirmativa.

Diante disso, foram identificados como ponto forte a Infraestrutura de TI necessária para efetivar a GC e está alinhada à estratégia de GC da organização; amplo acesso a computador e intranet; a utilização da intranet como apoio à transferência de conhecimento; as informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente; a proteção da informação e do conhecimento; e programas de educação e capacitação do órgão.

Já como oportunidade de melhoria foi identificada apenas os processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria na organização.

#### **4.3 Facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14**

A seguir serão apresentadas respostas dos participantes para ilustrar os elementos que facilitam e os que inibem o compartilhamento do conhecimento na percepção da amostra desta pesquisa, os quais serão identificados como PX, sendo o X a ordem em que participou da pesquisa.

O critério pessoas foi o mais citado como facilitador e inibidor do compartilhamento do conhecimento pela área fim. Neste critério houve destaque para a capacitação como facilitador, em razão da “a ampla gama de oferta de cursos pela escola judicial e o constante atendimento aos pleitos dos setores em pesquisas realizadas pela escola”, P37.

Contudo, há óbice em razão do “grande número de serviço a ser efetuado comprometendo a participação nos cursos”, P133, pois “em geral, durante os treinamentos e cursos, os servidores da área fim não têm os prazos suspensos para realizar as atividades, e isso desestimula o servidor, que fica com serviço acumulado, não dispondo de condições de compartilhar o conhecimento”, P125.

A tecnologia foi o segundo critério mais citado como facilitador e o sexto como inibidor do compartilhamento do conhecimento. Este critério aparece como facilitador, pois “os sistemas de tecnologia da informação são ferramentas que facilitam o compartilhamento de conhecimento”, P70, a exemplo da “existência de mecanismos internos que tornam possível disseminar a informação (página institucional, e-mail, drives, por exemplo)”, P130. Entretanto, “a não utilização dos canais de comunicação”, P67, disponíveis inibe o compartilhamento do conhecimento.

A aprendizagem e inovação foi o terceiro critério mais citado como facilitador e o segundo como inibidor. Este critério promove o compartilhamento do conhecimento, pois “a interação do aprendizado permite o desenvolvimento profissional e pessoal tanto de quem compartilha como de quem está adquirindo o conhecimento”, P90, além disso, “mesmo que de modo não formal, percebo que soluções de problemas em grupo e proximidade de servidores contribuem com a difusão do conhecimento”, P5. Por outro lado, a “falta de *feedback* constante”, P17, a “falta de incentivo da instituição”, P65, e a “resistência de alguns quanto à mudança das rotinas”, P68, prejudicam a aprendizagem e inovação, além de inibirem o compartilhamento do conhecimento.

O quarto critério mais citado como facilitador foi a liderança, a qual foi o terceiro mais citado como inibidor. Destaca-se que “uma liderança que reconhece que um dos seus objetivos a atuar como facilitador”, P110, pois “quando se tem um líder na chefia o compartilhamento flui”, P39. Todavia, “a necessidade de se manter na estrutura de poder dentro do ambiente organizacional”, P6, e a “ vaidade e medo de ser substituído”, P44, mitigam a intenção da liderança de compartilhar o conhecimento.

No critério processo houve destaque para o reconhecimento da função social do TRT14 como facilitador do compartilhamento do conhecimento. Porém como inibidor foi mencionado que “a falta de tempo é um fator limitante”, P20, já que “as atividades rotineiras que consomem muito do nosso tempo”, P126, conseqüentemente há “pouco tempo e muito serviço”, P79.

O processo de GC foi o quinto mais citado como inibidor, em razão da ausência de institucionalização da GC necessária “a disseminação institucional de um programa sobre o compartilhar do conhecimento, motivando liderança e servidores no geral”, P71.

Os demais critérios não foram citados como facilitador ou inibidor do compartilhamento do conhecimento.

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

<b>Crítério IAGCAP</b>	<b>Categoria facilitadora</b>	<b>Categoria inibidora</b>
Liderança em GC	Liderança.	<i>Status</i> e recompensas para possuidores do conhecimento.
Processo	Reconhecimento da função social.	Ausência de tempo.
Pessoas	Capacitação, valorização e trabalho em equipe.	Ausência de capacitação, ausência de reconhecimento. Ausência de trabalho em equipe.
Tecnologia	Infraestrutura e Sistemas de Informação.	Inutilização dos canais de comunicação
Processo de GC	-	Ausência de institucionalização da GC.
Aprendizagem e inovação	Comunicação e comprometimento.	Comunicação deficiente, ausência de incentivo, medo, ausência de comprometimento, manutenção do <i>status quo</i> .

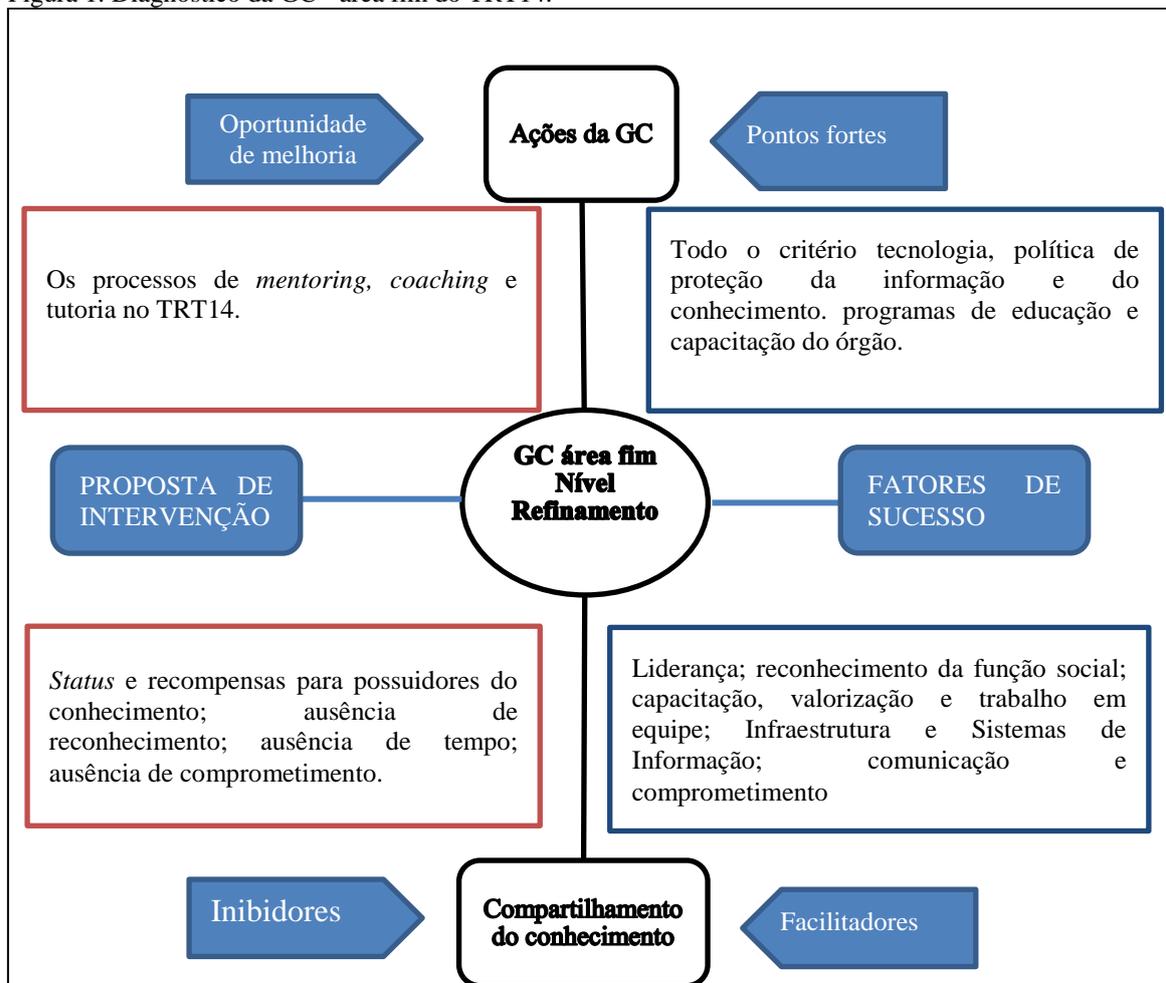
Fonte. Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

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

#### 4.4 Diagnóstico da GC no TRT14.

Nesta pesquisa propõe-se na Figura 1 a matriz de diagnóstico da GC, um diagrama que compila as informações de GC apuradas, com objetivo de possibilitar uma compreensão rápida do diagnóstico e facilitar a elaboração do *business case*.

Figura 1. Diagnóstico da GC - área fim do TRT14.



Fonte. Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A matriz contém na dimensão superior as ações da GC que indicam as ações realizadas pela organização, subdivido o lado direito com os pontos fortes que foram detectados e do lado esquerdo as oportunidades de melhoria visando o alcance da GC para aquela instituição ou área.

Contém, também, uma dimensão inferior onde são registrados elementos para o compartilhamento do conhecimento, subdivido em dois lados. No direito são descritos os facilitadores da GC diagnosticado e do esquerdo os inibidores para o compartilhamento do conhecimento objetivado nas instituições.

A matriz informa ao centro do diagnóstico a identificação do nível de maturidade, neste caso a área fim está no nível de refinamento, por ser a etapa inicial para institucionalização dos projetos de GC.

No lado esquerdo constam as propostas de intervenção da GC que visam maximizar a efetividade da GC na administração pública. Já no lado direito identificam-se os fatores de sucesso, ou seja, os elementos que contribuem positivamente para o projeto de GC.

#### 4.5 Business case: Retenção do conhecimento no TRT14

A elaboração do business case é necessária para justificar a importância da GC na organização pública, por esse motivo deve ser elaborado após avaliação do grau de maturidade e identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria (BATISTA, 2012), incluiu-se os facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.

A partir do problema desta pesquisa, da justificativa e do diagnóstico da GC no TRT14 é possível elaborar um plano de ação para retenção do conhecimento no TRT14 por meio do *Business Case*, conforme Quadro 6.

Quadro 6. *Business case* - retenção do conhecimento organizacional no TRT14

Título do business case: Retenção do conhecimento TRT14	
Justificativa	Entre as razões para elaboração do business case estão: 1- os gestores e servidores do TRT14 têm a percepção, respectivamente, de que o órgão possui 52,92% e 35,20% de capacidade de GC; 2- o comprometimento de nomeações para suprir as vacâncias originadas de aposentadoria e falecimentos com habilitação de pensionista; 3- em outubro de 2022 foram pagos 134 abonos permanência, desses 16 são para servidores que recebem cargo em comissão CJ; e 4- melhorar a efetividade das ações de GC.
Objetivos	O business case foi elaborado com objetivo superar: 1- a baixa maturidade em gestão de pessoas, estágio incipiente da padronização de processos, dificuldade em padronizar a estrutura administrativa e baixa maturidade em gestão da informação; e 2- a ausência de ou implantação deficiente da Gestão do conhecimento.
Descrição do processo ou projeto	O business case consiste em: 1- formalizar projetos pilotos de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; 2- promover ações de reconhecimento dos servidores que compartilham o conhecimento; 3- capacitar os servidores para maximizar a gestão do tempo; 4- motivar os servidores a se comprometerem com o compartilhamento do conhecimento; e 5- 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: 1- desenvolvimento profissional de servidores menos experientes por servidores com mais expertises por meio de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; 2- o reconhecimento, que é uma recompensa não financeira que incentivará as pessoas que trabalham na organização a participarem do processo de compartilhamento do conhecimento (MARONATO, 2018); 3- a gestão do tempo permitirá que as pessoas se organizem para cumprir com as atribuições do cargo, reservando tempo para participação nas ações de qualificação promovidas pela instituição; 4- a motivação das pessoas 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); 4- superar um dos desafios da GC na área pública, ou seja, as aposentadorias que demandam que as organizações criem estímulo à transferência do conhecimento pessoal para que ocorra a retenção e a

<b>Título do business case: Retenção do conhecimento TRT14</b>	
	manutenção da memória organizacional (CONG; PANDYA, 2003).
Fatores críticos de sucesso	Contribuirão para o sucesso do projeto: 1- o principal ponto forte da GC no TRT14, ou seja, o fato de que todas as pessoas da organização têm acesso a computador; 2- os cursos ofertados pela instituição; 3- a liderança adotar práticas de reconhecimento dos servidores; 4- as pessoas se comprometerem com os objetivos do <i>Business case</i> ; e 5- a maturidade das ações de tecnologia existentes no TRT14 para a GC.
Análise de custo-benefício	Os custos necessários são justificados pelos seguintes benefícios: melhoria na tomada de decisões, na eficiência dos serviços públicos, no compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos (DAMIAN <i>et al.</i> , 2021); atuação forma ágil com os imprevistos e desastres, preparar as partes interessadas para atuarem como parceiras do Estado, promover inclusão e reduzir a desigualdade social (WIIG, 2000); mudança da visão de que o conhecimento é poder, possibilitando maior fluxo de conhecimento (CONG; PANDYA, 2003); estabelecimento de um contexto adequado para aquisição e uso do conhecimento útil (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS 2017).

Fonte. Elaborada pelos autores nos dados da pesquisa.

Para elaborar o *Business Case* foram seguidos os passos enumerados abaixo, de autoria própria visando mitigar a discricionariedade e estabelecer uma metodologia de elaboração:

- 1- As justificativas para elaboração do Business case foram encontradas no problema de pesquisa identificado para esta pesquisa;
- 2- Os objetivos foram identificados na justificativa da pesquisa;
- 3- A descrição do processo ou projeto são ações que visam solucionar as oportunidades de melhorias e os inibidores do compartilhamento do conhecimento;
- 4- A intervenção da GC demonstra a contribuição do business case para solucionar efetivamente as necessidades organizacionais identificadas;
- 5- Os fatores críticos de sucesso são representados pelos pontos fortes da GC e pelos facilitadores do compartilhamento do conhecimento; e
- 6- A análise de custo-benefício identifica os dispêndios financeiros necessários para que o TRT14 implante o plano de ação proposto a seguir.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento na área fim TRT14, indicando os fatores críticos de sucesso para um plano de intervenção. Para tanto, foi utilizado o instrumento IAGCAP elaborado por Batista (2012) que indica o nível de maturidade da organização e visa identificar as necessidades da organização para implementar técnicas assertivas que visam otimizar o processo de gestão do conhecimento.

Além desse instrumento foi também avaliado na forma de questionário aberto os facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento, de forma a apontar formas de compartilhamento do conhecimento.

Para apresentar o resultado, foi elaborada uma matriz que de forma objetiva traduz o resultado do IAGCAP enquanto ação GC e as formas de compartilhamento dos conhecimentos. Assim como, foi elaborado o *Business Case* e realizada a orientação para elaboração.

Dessa forma, foi diagnosticado que a área fim do TRT14 atingiu uma pontuação de 157,70 que a posicionou no nível de maturidade da GC denominado refinamento. Além disso, o diagnóstico da GC constatou que o principal ponto forte é de que “todas as pessoas da organização têm acesso a computador”; e a oportunidade de melhoria são os processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria do TRT14.

O principal facilitador de compartilhamento do conhecimento é a oferta de cursos pela organização e os principais inibidores são “ausência de reconhecimento”, “falta de tempo” e “falta de comprometimento”.

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, foi elaborado uma Matriz de diagnóstico de GC e apresentado uma orientação objetiva de elaboração do *business case*.

A pesquisa pode ser enriquecida com a realização de entrevistas com os gestores das áreas; realizando a identificação dos servidores mais demandados por conhecimento; incluir como público-alvo os estagiários lotados na área fim do órgão; e analisar separadamente os dados dos servidores em condições de aposentar.

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; e identificar se as organizações públicas perdem conhecimento crítico com desligamento de estagiários.

## REFERENCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 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/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1> acessado em 23/02/2022.

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](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](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.

BRASIL. ATO CSJT.GP.SG Nº 84/202. Aprova os Planos Intraorganizacionais da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus nas temáticas Comunicação Social, Orçamento e Finanças e Gestão de Pessoas. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/202135/2022\\_ato0084\\_csjt\\_r ep02.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/202135/2022_ato0084_csjt_r ep02.pdf?sequence=4&isAllowed=y) acessado em 18/10/2022

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html) acessado em 23/11/2021

BRASIL. RESOLUÇÃO CSJT nº 296, DE 25 DE JUNHO DE 2021. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/189332/2021\\_res0296\\_csjt\\_r ep01.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/189332/2021_res0296_csjt_r ep01.pdf?sequence=5&isAllowed=y) acessado em 24/06/2022

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; 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

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.

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

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

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

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.

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](https://www.brapci.inf.br/repositorio/2018/01/pdf_2bfd4d8d26_0000028348.pdf) acessado em 25/07/2022

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*; v. 9, n. 1 (2019); 24-41, v. 24, n. 2, p. 41-24, 2019. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/112398> acessado em 13/08/2022

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.

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration. Disponível em: [http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](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.