

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA  
CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO**

**SYNDSON MORAES LOPES DA SILVA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO  
RETENÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE  
CORPORATIVO.**

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

**SYNDSON MORAES LOPES DA SILVA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO  
RETENÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE  
CORPORATIVO.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Gestão de  
Pessoas no Poder Judiciário, como  
requisito à obtenção do título de  
Pós-Graduação.

Orientador: Prof. Msc. Roberto George  
G. da Costa

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

**SYNDSON MORAES LOPES DA SILVA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO  
RETENÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE  
CORPORATIVO.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Gestão de  
Pessoas no Poder Judiciário, como  
requisito à obtenção do título de  
Pós-Graduação

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

Rio de Janeiro - RJ, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

A meus pais, a quem eu devo tudo o que sou hoje, e à minha família, que tem me apoiado sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, pela dedicação e paciência que teve em me auxiliar em todas as etapas deste trabalho.

Aos professores, que não mediram esforços em fazer com que assimilássemos o máximo de conhecimentos possíveis para nosso crescimento pessoal e profissional.

Aos coordenadores e funcionários da ESAJ, que foram extremamente prestativos e nos auxiliaram em tudo que foi necessário para que terminássemos o curso.

Aos colegas de turma, que foram bastante solidários, e fizeram de tudo para que ninguém ficasse para trás.

E finalmente, a Deus, que sem Ele, nada disso seria possível.

## RESUMO

Com o aumento da complexidade e interligação dos processos corporativos, torna-se necessário elaborar procedimentos para que o conhecimento desses processos fique suficientemente documentado para que qualquer pessoa possa executá-los, e não acabe ficando restrito a um pequeno grupo de pessoas. Segundo POPADIUK et. al (2014), tais procedimentos são divididos em duas categorias: as de Apropriação (Exploitation), em que a partir de conhecimentos existentes, são feitas observações e aprimoramentos a fim ter mais eficiência e velocidade na execução dos processos; e as de Prospecção (Exploration), em que são acrescentados novos procedimentos para melhorar o processo como um todo. Disso, desponta o conceito de Gestão do Conhecimento, como o conjunto de ações planejadas e constantemente revisadas, objetivando dar suporte aos objetivos organizacionais. Abordaremos aqui uma análise sobre a aplicação das medidas de Gestão do Conhecimento no âmbito do TJERJ, seu grau de aplicabilidade e efetividade, e que medidas adicionais podem ser aplicadas em sua prospecção e retenção, impedindo que sejam perdidos pela volatilidade dos recursos humanos.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Gestão da Inovação.

## **ABSTRACT**

With the increasing complexity and interconnection of corporate processes, it becomes necessary to elaborate procedures so that the knowledge of these processes stay sufficiently documented so that anyone can execute them, and does not end up being restricted to a small group of people. According to POPADIUK et. al (2014), such procedures are divided into two categories: Exploitation, in which from existing knowledge, observations and improvements are made in order to have more efficiency and speed in the execution of the processes; and Exploration, where new procedures are added to improve the process as a whole. From this, the concept of Knowledge Management emerges as the set of actions planned and constantly revised, aiming to support the organizational objectives. We will address here an analysis of the application of the measures of Knowledge Management within the scope of the TJERJ, their degree of applicability and effectiveness, and what additional measures can be applied in their prospection and retention, preventing them from being lost by the volatility of human resources.

**Keywords:** Strategy. Knowledge management. Intellectual capital. Innovation management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa estratégico do TJERJ.....	19
Figura 2 - Mapa estratégico da Tec. Informação e Comunicação no PJERJ .....	20
Figura 3 - Gestão do Conhecimento, pela TI da TJERJ.....	21
Figura 4 - Acessando as Dicas de Sistemas no portal do TJERJ .....	23
Figura 5 - As quatro características do “Ba”.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores da Gestão de Conhecimento de TI.....	22
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação entre tempo de casa e de experiência no sistema atual.....	37
Gráfico 2 – Contato inicial dos funcionários com as bases de conhecimento. ....	37
Gráfico 3 – Nível de acessibilidade das bases de conhecimento.....	38
Gráfico 4 – Nível de conhecimento dos sistemas pelos usuários.....	40
Gráfico 5 – Nível de facilidade de atualização das bases de conhecimento. ....	41
Gráfico 6 – Frequência de Implantação do Conhecimento .....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CNJ – Conselho Nacional de Justiça.
- DEATE – Departamento de Atendimento ao Usuário.
- DGCOM – Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento.
- DGTEC – Diretoria Geral de Tecnologia de Informação do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.
- ESAJ – Escola de Administração Judiciária.
- HPSM – Hewlett Packard Service Manager
- PETI – Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.
- PJERJ – Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
- TI – Tecnologia da Informação.
- TJERJ – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

## SUMÁRIO

<b>1 - O PROBLEMA:</b> .....	<b>14</b>
1.1 - INTRODUÇÃO.....	14
1.2 - PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.3 - OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 - Objetivo Final.</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 - Objetivos intermediários:</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.3 - Objetivos específicos:</b> .....	<b>16</b>
1.4 - HIPÓTESES.....	16
1.5 - DELIMITAÇÃO:.....	18
1.6 - RELEVÂNCIA: .....	18
1.7 - O AMBIENTE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TJERJ:.....	19
1.8 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA INFORMÁTICA:.....	20
1.9 - IMPLEMENTANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TJERJ: .....	22
<b>1.9.1 - Dicas de sistemas:</b> .....	<b>22</b>
<b>1.9.2 - Manuais dos Sistemas de Informática:</b> .....	<b>23</b>
<b>1.9.3 - Base de Conhecimento HPSM:</b> .....	<b>24</b>
<b>1.9.4 - Outras bases de conhecimento:</b> .....	<b>24</b>
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO:</b> .....	<b>25</b>
2.1 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO SENDO NECESSÁRIA AO AMBIENTE INSTITUCIONAL. ....	26
2.2 - APRESENTAÇÃO DE TÉCNICAS DE RETENÇÃO E PROSPECÇÃO DO CONHECIMENTO. ....	27
2.3 - CONTEXTOS CAPACITANTES E GERAÇÃO DE VALOR.....	28
2.4 - ADEQUANDO OS CONTEXTOS CAPACITANTES DENTRO DA ESTRUTURA INSTITUCIONAL.....	30
<b>3 - A METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 - TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 - UNIVERSO E AMOSTRA. ....	31
3.3 - SELEÇÃO DE SUJEITOS:.....	32
3.4 - MÉTODO DE COLETA: .....	33
3.5 - INSTRUMENTO DE COLETA:.....	33

3.6 -	TRATAMENTO DOS DADOS:.....	34
3.7 -	LIMITAÇÃO DO MÉTODO:.....	34
<b>4 -</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS. ....</b>	<b>36</b>
4.1 -	TEMPO DE SERVIÇO .....	36
4.2 -	CONTATO INICIAL COM AS BASES DE CONHECIMENTO.....	37
4.3 -	ACESSIBILIDADE DAS BASES DE CONHECIMENTO.....	38
4.4 -	NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS USUÁRIOS.....	39
4.5 -	FACILIDADE DE MANUTENÇÃO DAS BASES DE CONHECIMENTO: .....	40
4.6 -	PERIODICIDADE DE TREINAMENTOS.....	42
4.7 -	RESUMO DA ANÁLISE: .....	44
<b>5 -</b>	<b>CONCLUSÃO. ....</b>	<b>46</b>
5.1 -	SOBRE A DISSERTAÇÃO.....	46
5.2 -	GANHOS ACADÊMICOS.....	48
5.3 -	GANHOS GERENCIAIS.....	48
<b>6 -</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>51</b>

## **1 - O PROBLEMA:**

### **1.1 - INTRODUÇÃO.**

Com a crescente automação dos procedimentos, principalmente por informatização, geralmente esquecem-se de documentar detalhes operacionais, como verificação de assinaturas, cálculos de custas, registro de andamentos de processos, etc., que são dominados apenas tacitamente por um grupo restrito de pessoas.

Para que este conhecimento tácito não se perca com as constantes mudanças de recursos humanos, diversos autores passaram a escrever teorias de Gestão do Conhecimento, que pode ser definido como o conjunto de ações planejadas e constantemente revisadas, objetivando dar suporte aos objetivos organizacionais (NASCIMENTO, 2006). Prosseguindo, BUKOWITZ e WILLIAMS (2002) propuseram que a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. A ressalva, para essa apresentação, é que como estaremos lidando com administração pública, entende-se que “riqueza” deve ser lida como “valor social”, uma vez que todo lucro obtido nessa gestão reverte para o Bem Social.

Apesar dos diversos modelos propostos de implantação da Gestão do Conhecimento, inevitavelmente todos se baseiam no material humano, que é o recurso organizacional responsável pela consecução adequada dos processos. No entanto, a Gestão do Conhecimento não se limita a um apanhado de práticas que objetivam dar orientação e significado para o fluxo informacional que assola as instituições da era do conhecimento (DAVENPORT, 1998 apud ALVARENGA NETO, 2008). São métodos, pautados em técnicas e tecnologias, que para atingir a finalidade de suportar a estratégia organizacional, vinculam um movimento contínuo do ciclo do conhecimento.

O incentivo à definição do tema deste trabalho foi reforçado pelo fato de que em alguns locais, o conhecimento estratégico fica restrito a algumas poucas pessoas, cuja volatilidade é alta (i. e. trabalhadores terceirizados), e que quando

saem, frequentemente levam todo o conhecimento com elas penalizando a perenização e o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

## 1.2 - PERGUNTA DE PESQUISA.

Em vista do exposto a questão de pesquisa que este projeto pretende responder é: “em que extensão as iniciativas de Gestão do Conhecimento, especialmente as que visam criar Bases de Conhecimento para uso dos colaboradores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), estão contribuindo para a retenção e disseminação das informações na área administrativa / técnico-judicial da instituição”.

## 1.3 - OBJETIVOS

### 1.3.1 - Objetivo Final.

Investigar até que ponto são efetivas as técnicas e práticas de gestão do conhecimento, no âmbito do TJERJ, de forma que permitam a retenção e disseminação do conhecimento desenvolvido na instituição, em prol da ampliação do valor social do Tribunal.

### 1.3.2 - Objetivos intermediários:

- a) analisar e identificar processos de retenção que sejam mais adequados ao estudo;
- b) investigar qual é o nível de implantação, institucionalização, atualização e frequência de uso das rotinas citadas acima;
- c) identificar as pessoas participantes dos processos de retenção de conhecimento (stakeholders);
- d) avaliar os requisitos necessários para que se possam integrar pessoas e processos.

### 1.3.3 - Objetivos específicos:

- a) identificar as práticas e técnicas para a retenção e disseminação do conhecimento que utilizam a base de informações do TJERJ como iniciativa estratégica de gestão;
- b) avaliar o grau de implantação de cada uma dessas práticas e técnicas;
- c) analisar a efetividade dessas práticas e técnicas enquanto elementos determinantes para a perenização (combinação) e divulgação (externalização), à luz da iniciativa estratégica base de informações;
- d) verificar a posição dos sujeitos da pesquisa a respeito dessa efetividade com relação à entrega de valor social.

### 1.4 - HIPÓTESES

De acordo com FAHEY e RANDALL (1999, p. 18), para elaborar e sustentar estratégias bem-sucedidas na Gestão Corporativa devem-se considerar os aspectos abaixo:

- a) Referencial Analítico (análises feitas pela própria organização para elaborar e executar sua estratégia de negócios/serviços);
- b) Atitudes mentais (reflexão da cultura organizacional e seu clima);
- c) Processos Operacionais (Métodos de trabalho usados pela corporação);
- d) Infraestrutura (recursos que suportam as 3 áreas supracitadas);
- e) Liderança (responsável por fazer os devidos ajustes nas áreas de gestão, mantendo todo o conjunto funcionando).

Ainda, há que se considerar que o processo de criação do conhecimento é, segundo afirmam NONAKA e TAKEUCHI (1997), dinâmico, infinito e formalizado pela conversão entre os conhecimentos tácito e explícito (...) num processo em espiral, definido por eles como “Espiral do Conhecimento”, o que é adequado para nosso ambiente de estudo, que lida com sistemas computacionais em constante adaptação às demandas dos usuários e jurisdicionados. Ainda, considerando o

ambiente de aprendizado do TJERJ, vemos que enquadra no conceito de Exploitation, que define um ciclo de refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implantação e execução dos conhecimentos já existentes (MARCH, 1991 apud POPADIUK 2012).

Uma vez que os processos acima descritos implicam em uma realimentação continuada, podem se verificar deficiências na retenção do conhecimento se ocorrer, dentre outras coisas, o seguinte:

- a) não haver procedimentos para informar aos novos colaboradores a localização das bases de conhecimento dos sistemas corporativos;
- b) não haver um cuidado em deixar as bases de conhecimento em locais acessíveis e com boa disponibilidade;
- c) não haver uma política de disseminação eficiente para os usuários dos sistemas corporativos, acarretando uma sobrecarga no trabalho dos atendentes;
- d) inexistir ferramentas e/ou recursos que permitam uma fácil consulta e atualização das Bases de Conhecimentos;
- e) intercâmbio deficiente de conhecimentos entre os integrantes das equipes de suporte ao usuário, aumentando o risco de perda de conhecimentos no caso de saída de colaboradores;
- f) infraestrutura ineficiente, ocasionando falta de documentação de processos, ou mesmo o excesso de informações guardados na mesma, causando a não retenção adequada do conhecimento.

Cabe ressaltar que podem originar falhas em outros quesitos além dos mencionados acima. No entanto, para este estudo, nos restringiremos aos aspectos que dependam primariamente do fator humano.

Para este trabalho, serão verificados quais dos problemas listados acima ocorrem de fato no ambiente do TJERJ, em que nível de gravidade eles ocorrem, e que providências são tomadas para mitigar os problemas listados acima.

### 1.5 - DELIMITAÇÃO:

Para o propósito deste estudo, serão analisados procedimentos que tenham algum grau de automação e/ou informatização no TJERJ. Ainda, só serão abordados aspectos de Gestão em que o fator humano seja preponderante em sua análise.

### 1.6 - RELEVÂNCIA:

Num ambiente corporativo como o do TJERJ, em que exige cada vez mais maior celeridade e eficiência, chegando a ter unidades de serviços certificadas pela ISO9001, é altamente relevante que seus processos de negócio estejam devidamente documentados, e que fatores externos como a alta rotatividade de empregados não afete a fluidez dos serviços. Assim, uma não retenção adequada do conhecimento impacta diretamente na hora de se adequar processos, ou mesmo da manutenção dos processos existentes.

O tema abordado e sua fundamentação têm sua relevância justificada pelo incremento da produtividade e melhoria no processo de retenção do conhecimento.

## 1.7 - O AMBIENTE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TJERJ:

No ambiente do TJERJ, existe a preocupação em garantir a comunicação institucional (interna e externa) e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos magistrados e servidores, o que se reflete no Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ).

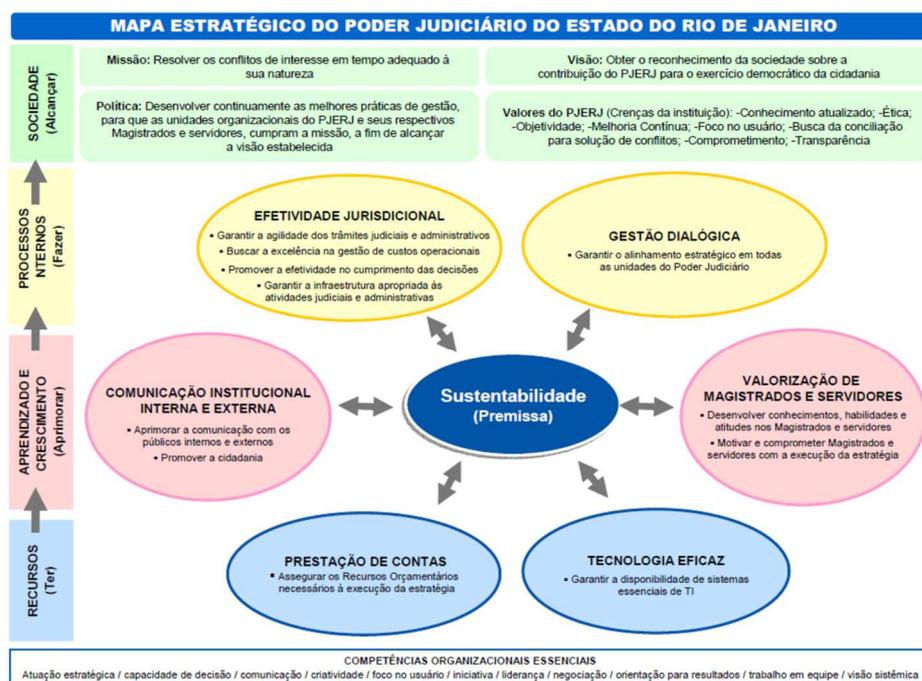


Figura 1- Mapa estratégico do TJERJ

Fonte: PETI - TJERJ.

Ainda, essa preocupação com a retenção do conhecimento também reflete com a necessidade de se alinhar os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, cujo mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) prevê a troca de conhecimentos entre os tribunais, e a documentação dos sistemas.



Figura 2 - Mapa estratégico da Tec. Informação e Comunicação no PJERJ

Fonte: PETI - TJERJ.

## 1.8 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA INFORMÁTICA:

Com a ampliação cada vez maior das fontes de conhecimento acessíveis atualmente, a Diretoria Geral de Tecnologia de Informação do TJERJ (DGTEC) inseriu em seu Planejamento Estratégico vários estudos para estruturar uma metodologia que estimulasse um ambiente de retenção e disseminação do conhecimento de forma consistente. E o primeiro passo foi elaborar um quadro SWOT da área, no qual podemos destacar os seguintes problemas:

- A ausência de uma política de gestão de conhecimento;
- Falta de divulgação e transparência dos serviços prestados;
- Comunicação interna ineficaz;
- Desconhecimento de alguns usuários com relação ao próprio procedimento de trabalho;
- Alta rotatividade dos servidores e usuários implicando perda de conhecimento;
- Desconhecimento dos usuários em relação às novas funcionalidades dos sistemas.

Na esfera do planejamento estratégico da DGTEC, três objetivos foram elencados para fomentar a gestão do conhecimento: Aprimorar a comunicação com públicos internos e externos, desenvolver competências técnicas e gerenciais, e fomentar cultura de Gestão de Conhecimento de TI. É sobre esse último tópico em que iremos focar.

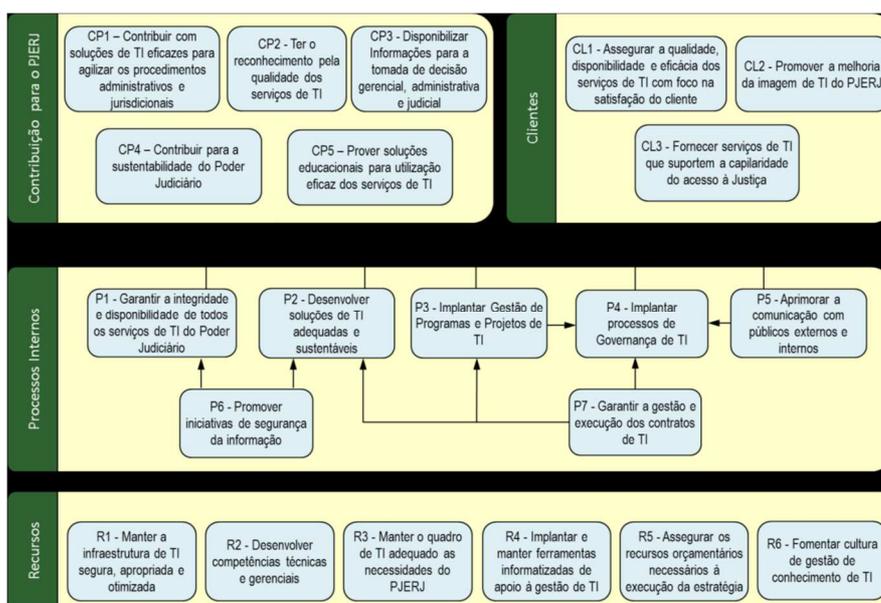


Figura 3 - Gestão do Conhecimento, pela TI da TJERJ

Fonte: PETI - TJERJ.

A definição de fomentar a cultura de gestão de conhecimento, de acordo com o PETI é: “Realizar ações que garantam que todo o conhecimento inerente a Gestão e Operação de todo o ambiente de Tecnologia da Informação (TI) do PJERJ seja organizado, documentado, armazenado, mantido, atualizado, gerido, transferido, digitalizado, e acessível aos colaboradores da DGTEC e do PJERJ, incluindo, mas não se limitando, a documentação técnica de cada sistema, manuais e orientações para os usuários.

No entanto, na prática, o foco do TJERJ tem sido adequar o nível de comunicação a outros tribunais e o CNJ. Isso inclui as informações disponíveis no portal da transparência e a capacitação interna do quadro da DGTEC. Também veremos o quanto os indicadores apontados como estratégicos no quesito de gestão do conhecimento estão realmente sendo levados de forma relevante.

Tabela 1 - Indicadores da Gestão de Conhecimento de TI.

R6 Fomentar cultura de gestão de conhecimento de TI.	Realizar ações que garantam que todo o conhecimento inerente a Gestão e Operação de todo o ambiente de TI do PJERJ seja organizado, documentado, armazenado, mantido, atualizado, gerido, transferido, digitalizado, e acessível aos colaboradores da DGTEC e do PJERJ, incluindo, mas não se limitando, a documentação técnica de cada sistema, manuais e orientações para os usuários.	74	CNJ-14	Percentual de Sistemas novos, documentados	Percentual dos Sistemas do PJERJ documentados.	-
		75	PETI-39	Nível de implantação da Gestão de Conhecimento na DGTEC	Percentual de Implantação do processo de gestão de conhecimento de TI com ferramenta associada.	(# sub-processos de gestão de conhecimento devidamente implantados e informatizados / # sub-processos de gestão de conhecimento previstos para implantação) * 100
		76	PETI-40	Frequência de utilização do conhecimento	Nível de utilização do repositório de conhecimento da DGTEC.	Número de acessos ao repositório de conhecimento no ano
		77	PETI-41	Frequência de disponibilização de conhecimento	Nível de disponibilização de conteúdo na base de conhecimento da DGTEC.	Número de catalogações no repositório de conhecimento no ano

Fonte: PETI - TJERJ.

As implementações executadas hoje visam atender os indicadores CNJ-14 e PETI-39. No entanto, não é visível as medições dos indicadores do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) PETI-40 e PETI-41. Por isso, uma pesquisa se torna necessária para tentar fazer essa medição destes indicadores.

## 1.9 - IMPLEMENTANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TJERJ:

Como mencionado no tópico anterior, várias opções são colocadas para manter os conhecimentos acessíveis tanto para os usuários dos sistemas de informática como para os atendentes do help desk. Eis alguns esforços feitos pela DGTEC, com seus pontos fortes e fracos:

### 1.9.1 - Dicas de sistemas:

Também chamadas de “Dicas do Dia”, são manuais curtos que objetivam tirar as dúvidas sobre os processos mais frequentes dos principais sistemas, além dos procedimentos mais recentes.

Vantagem: Está ordenada por data de inclusão. Então, uma consulta diária ajuda muito não só a se manter atualizado das novidades, como também de que maneira vai poder trabalhar com as novidades.

Desvantagem: Não há mecanismo de busca dentro desta base de conhecimento. Se quiser saber de algum tópico, terá que olhar a relação alfabética de todos os tópicos publicados.

The screenshot shows the TJERJ portal interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Página Inicial', 'Consultas', 'Serviços', 'Institucional', 'Corregedoria', 'Concursos', 'Licitações', and 'Webmail'. Below this, a sidebar on the left lists various services and systems, with 'Dicas de Sistemas' highlighted. The main content area displays the 'Serviços' section, which includes a search bar and a list of services with descriptions. The 'Dicas de Sistemas' section is expanded, showing a list of systems and their details, including 'Assinador Livre com MobileID', 'DCP - Sistema de Distribuição e Controle de Processos', 'eJUD - Sistema de Acompanhamento Processual Eletrônico de 2ª Instância', and 'e-PROT'. The 'Processo Eletrônico' section provides information about the electronic process, including the need for a physical registration and the use of a specific system. The 'Serviços on-line' section lists 'Push' and 'Envio de petição' services, and the 'Manuais dos Sistemas de Informática' section provides information about the availability of manuals for download.

Figura 4 - Acessando as Dicas de Sistemas no portal do TJERJ

Fonte: Portal TJERJ.

### 1.9.2 - Manuais dos Sistemas de Informática:

É um complemento da opção acima, em que há os manuais completos dos sistemas, e mais algumas dicas elaboradas em vídeo para os procedimentos mais comuns.

Vantagem: Por ser uma literatura mais completa, é indicada para quem nunca teve contato com os sistemas.

Desvantagem: Como na Dica do Dia, também não há mecanismo de busca dentro desta base de conhecimento, nem está integrada com a Dica do Dia, dificultando a busca por um assunto específico.

### **1.9.3 - Base de Conhecimento HPSM:**

É uma melhoria das opções acima. Usando a ferramenta HPSM (Hewlett Packard Service Manager) de controle de chamados, podem ser colocadas dicas de procedimentos mais usados, que são acessados por qualquer um que queira pesquisar por um assunto.

Vantagem: Há um mecanismo de pesquisa interno. Pode ser usado para integrar informações que estejam em outras bases (i.e., outros manuais e vídeos).

Desvantagem: Não há na ferramenta pesquisa por sistema, isto é, se o usuário quiser visualizar as dicas referentes a um determinado sistema, ou mesmo pesquisar por uma determinada classe de assunto, a ferramenta não ajuda.

### **1.9.4 - Outras bases de conhecimento:**

No início do portal do TJERJ, existem vários locais aonde reúnem informações institucionais, como:

- a) Acesso à Informação: reúne as informações pertinentes à Transparência Institucional, Legislação, Plano Diretor de Gestão entre outros.
- b) Banco do Conhecimento do PJERJ: reúne informações de Jurisprudências, Legislação, publicações, entre outras, usando o conceito de Biblioteca Virtual, funcionando inclusive como extensão da biblioteca física do TJERJ. Ela é gerida pela Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento (DGCOM).

Devido a essas bases estarem sob o conceito de Bibliotecas Virtuais, um estudo aprofundado destas fontes está fora do escopo deste trabalho.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO:

Nos últimos anos, com o constante desenvolvimento e evolução das tecnologias de informação e comunicações, os gestores passaram a ter acesso simultâneo a grandes quantidades de informação, compartilhadas sem restrições de limites geográficos e temporais. No entanto, diante da crescente urgência e da necessidade premente e permanente da utilização eficiente destas informações, a fim de se manter uma posição de competitividade superior, e excelência no alcance de seus objetivos institucionais, passou-se a dar uma importância maior na questão da Gestão do Conhecimento, com vários autores abordando o tema, como Nonaka e Takeuchi, Bukowitz e Williams, Fahey e Randall, entre outros.

Aqui serão apresentados os conceitos básicos que auxiliarão a nortear as discussões realizadas nessa dissertação.

Como podemos definir, então, Gestão do Conhecimento? Primeiramente, é relevante obter a definição do que pode ser considerado conhecimento. De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1998), o conhecimento pode ser conceituado como a informação - que é um dado com valor agregado, relevância, propósito e significação dentro de um contexto – compreendida, organizada, contextualizada e submetida a avaliações mentais como abstração, atitude, crítica, observação, comparação, consequências, conexões e conversações.

Ainda, DAVENPORT e PRUSAK (1998) afirmam que o conhecimento é criado por processos de reflexão, síntese, contextualização, sendo de difícil gerenciamento; frequentemente tácito, e com tentativas de transferências pouco triviais. Afirmam, ainda, que o conhecimento é formado por uma mistura de experiências, valores, percepções e contextos, favorecendo a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

A medida que a organização vai crescendo, e as rotinas operacionais vão ficando mais interligadas e complexas, se torna necessária uma metodologia que vise organizar e disponibilizar de forma simples as informações necessárias em tempo hábil. É aí que entram os conceitos de Gestão do Conhecimento. BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), a conceituam como um processo como um processo sistemático, articulado e intencional, que visa gerar, armazenar, preservar,

compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional, obtendo vantagens competitivas e gerando riqueza (para o nosso caso, riqueza social, já que abordamos uma instituição pública, e não-lucrativa). Já SVEIBY (1998) coloca como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis (i.e.: capital intelectual) das organizações.

Sendo assim, podemos conceituar a Gestão do Conhecimento como o conjunto de processos ligados à capacidade de as Instituições utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolverem competências e inovações, gerando novos produtos, processos, sistemas gerenciais e Excelência na prestação de serviços visando o Bem Social (TERRA – 2000).

## 2.1 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO SENDO NECESSÁRIA AO AMBIENTE INSTITUCIONAL.

Como foi mencionado no tópico acima, as tecnologias de informação e de comunicações e o seu desenvolvimento nos últimos anos são as principais forças que levaram a gestão do conhecimento para o primeiro plano, possibilitando às pessoas compartilharem uma gama cada vez maior de informação sem as restrições de limites geográficos e temporais, como exposto por NONAKA e TAKEUCHI (1997).

Uma vez que nos dias de hoje, as mudanças ocorrem em velocidade cada vez maior, obrigando as instituições a lidarem com quantidades crescentes de informação num espaço de tempo cada vez menor, torna-se essencial que se busquem estratégias para obtenção de melhorias que se fundamentem como vantagens competitivas, e que possamos alcançar com celeridade aos objetivos propostos de Missão e Visão das Instituições. Sob esse aspecto, TEIXEIRA (2000, p.17, apud NASCIMENTO, 2006), afirma que “o conhecimento se tornou o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato e teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas”.

Considerando os aspectos acima, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento serve para organizar e disponibilizar um conjunto de metodologias

que deve ser capaz de gerir os valores institucionais vindos de processos, sistemas, cultura organizacional, de habilidades individuais, bases de dados, conhecimentos tácitos, normas e valores dentre outros ativos intangíveis e/ou capacitações.

Outro aspecto importante da Gestão do Conhecimento é a sua capacidade de habilitar as pessoas a utilizarem melhor os recursos institucionais existentes, usando e reusando as melhores práticas e facilitando o acesso e a disponibilização desses recursos, criando um ambiente propício para a aprendizagem.

## 2.2 - APRESENTAÇÃO DE TÉCNICAS DE RETENÇÃO E PROSPECÇÃO DO CONHECIMENTO.

No que tange a utilização de técnicas para a prospecção e retenção do conhecimento, NONAKA e TAKEUCHI (1997) propõem que a criação do conhecimento provém das interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, por meio do relacionamento entre pessoas e contextos no tempo. Eles afirmam ainda que o processo de criação do conhecimento é dinâmico, infinito e formalizado pela conversão entre os conhecimentos tácito e explícito por meio de interações contínuas no tempo, indo do nível individual até o Inter organizacional (passando pelo organizacional), em espiral. Portanto, o processo de criação do conhecimento é formalizado segundo uma “Espiral do Conhecimento”. Colocam, ainda, que para uma organização se tornar “geradora de conhecimento” é necessário que ela seja capaz de completar a “espiral” que, em seu modelo, apresenta a interatividade e a dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, que segundo eles ocorre em três dimensões ou perspectivas: epistemológica ou objetiva (teoria do conhecimento), ontológica ou subjetiva (ciência ou teoria do ser) e temporal (evolui no tempo).

Ainda, na esfera de prospecção e retenção do conhecimento, POPADIUK (2014), disserta sobre os métodos de aproveitamento e efetiva utilização do conhecimento. Numa perspectiva inicial, pode-se iniciar com o conceito de Exploitation, que se baseia no refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implantação e execução de um conhecimento já existente, com vantagens de ter

uma imediata melhora na eficiência. Também pode-se usar posteriormente o modelo de Exploration, que abrange a pesquisa de novos conhecimentos, seja pela criação ou pela descoberta ou pelo uso de um antigo conhecimento de uma nova forma. Aqui, inclui a pesquisa, a tomada de riscos, a experimentação, a flexibilidade, e inovação como características deste conceito. A vantagem é que a instituição se torna melhor adaptável às mudanças do ambiente externo, ao custo de mais custos de experimentação, e menos benefícios no curto prazo.

## 2.3 - CONTEXTOS CAPACITANTES E GERAÇÃO DE VALOR.

Até agora foram vistos os conceitos de Gestão do Conhecimento, o quanto ela é útil no ambiente institucional, e de que formas ela pode ser desenvolvida e implementada. No entanto, se não for criado o ambiente adequado para que os conhecimentos adquiridos possam ser compartilhados e combinados em novos conhecimentos, corre-se o risco de ter as diversas bases de conhecimento fragmentadas e incomunicáveis entre si.

A necessidade de se desenvolver contextos capacitantes em organizações do conhecimento não é nova e remonta para o fim dos anos 1990 quando Nonaka et al. (Nonaka and Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Nonaka and Toyama, 2002; Nonaka et al., 2006) introduziram o conceito do “Ba”, palavra japonesa grosseiramente traduzida para o inglês como “espaço”, e que os autores definem como “o espaço compartilhado que serve como a base da criação do conhecimento”, sugerindo que para que o conhecimento seja criado, partilhado e transformado ciclicamente e permanentemente, é necessário criar ambientes e contextos adequados para tal.

O conceito de contextos capacitantes podem ser visualizados com na figura abaixo, aonde há, de acordo com KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001), quatro subdivisões:



Figura 5 - As quatro características do "Ba".

Fonte: NONAKA & KONNO, 1998.

As interações de socialização, onde são compartilhados o conhecimento tácito, os sentimentos, as emoções e as experiências. Os participantes podem se expressar verbalmente, através de gestos, contando histórias e de todas as formas para comunicar que são utilizadas no mundo real.

Nas interações de externalização, os integrantes compartilham conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades de cada membro. Esse compartilhamento leva a uma externalização do conhecimento por meios de conversas e o uso de linguagem comum. A seleção dos indivíduos com a combinação certa de conhecimento e capacidade é fundamental.

As interações de combinação podem ser coletivas e individuais. Trata-se de uma unificação e apresentação dos conhecimentos explícitos existentes. Seu suporte mais eficiente são os ambientes colaborativos providos pelas ferramentas TIC.

Por último, a internalização é individual e virtual. Trata-se de internalizar conhecimento explícito presente em documentos, transformando o conhecimento explícito em tácito novamente, estimulando o "aprender fazendo". Com isso, os

conhecimentos novos são incorporados aos anteriores sob a forma de “conhecimento técnico compartilhado”, agregando valor às experiências vividas nas etapas anteriores. É bom ressaltar que tal conhecimento compartilhado deve ser socializado com os outros membros da equipe / instituição, para criar um novo ciclo.

## 2.4 - ADEQUANDO OS CONTEXTOS CAPACITANTES DENTRO DA ESTRUTURA INSTITUCIONAL.

Ainda, de acordo com KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001), Para criar um contexto capacitante coerente, que seja compatível com a visão do conhecimento e a estratégia institucional, esta deve relacionar o contexto à sua estrutura organizacional.

O contexto deve fornecer para a organização a capacidade estratégica de adquirir, criar, explorar e acumular novos conhecimentos de forma contínua e reiterada, em processo cíclico. Por isso é necessário que a estrutura apresente o equilíbrio adequado entre flexibilidade e controle organizacional.

Para definir qual estrutura organizacional mais adequada para formar o contexto capacitante, deve-se buscar a combinação adequada entre objetivos estratégicos e contexto capacitante.

No caso específico do TJERJ, onde as decisões são tomadas com base em conhecimentos existentes (i.e.: Jurisprudências), o objetivo estratégico básico é a inovação dos processos ou a eficiência do “valor social” e celeridade nas decisões. Estruturalmente, divisões com autoridade (i.e.: instâncias jurídicas), dirigidas por uma estratégia institucional, podem criar contextos capacitantes que favoreçam a distribuição e exploração dos conhecimentos existentes.

### **3 - A METODOLOGIA**

Para fazer a validação das hipóteses apresentadas e a aferição do andamento e efetividade das ações em andamento no ambiente do TJERJ, foi elaborada uma metodologia de pesquisa para quantificar o que tem sido efetivamente obtido, e que ações podem ser tomadas para eventuais correções e melhorias.

Para esse trabalho, a metodologia adotada segue o contexto funcionalista, com pesquisa bibliográfica descritiva.

#### **3.1 - TIPO DE PESQUISA**

De forma coerente ao âmbito do trabalho, foram usados tanto pesquisa documental, para uma avaliação preliminar do ambiente de estudo, e das condições atuais de disponibilização e transmissão do conteúdo institucional, como uma pesquisa de natureza quantitativa para avaliação da percepção do ambiente operacional na visão tanto dos elementos da área operacional, como a dos gestores envolvidos nos processos.

#### **3.2 - UNIVERSO E AMOSTRA.**

Considerando o conceito de Comunicação Institucional e Gestão do Conhecimento expostos pelo TJERJ e a DGTEC, mencionados nos capítulos 1.6.1 e 1.6.2, podemos em princípio falar que o universo de conhecimentos a ser primariamente considerado no TJERJ é o somatório de todas as bases de conhecimentos disponíveis pelo TJERJ, de forma pública (ex.: Biblioteca Virtual, Transparência Institucional, etc.) ou restrita (ex.: Dicas de Sistemas, Base de Conhecimento HPSM, etc.). No entanto, para este trabalho, foi decidido restringir o

escopo de pesquisa, procurando utilizar uma seção significativa, mas que fosse possível colher uma amostra compacta, mas que incluísse os tópicos a serem falados por toda a seção. Sendo assim, excluímos preliminarmente para esse estudo as bases de conhecimento que funcionam como Bibliotecas Virtuais, uma vez que estas não comportam funções de disseminação de informações, já que a consulta é direta por parte do cliente, como um livro, e o consultor só consome a informação e não passa à frente.

Portanto, o universo de processos documentados no TJERJ, para este trabalho, ficará restrita às bases de conhecimentos relacionadas aos sistemas computacionais do TJERJ, uma vez que estes, por estarem sempre se modificando para atender os requisitos que surgem ao longo do tempo, implicam em esforço constante de atualização de suas bases de conhecimento, e medidas de disseminação destes conhecimentos para as equipes de atendimento e suporte ao usuário, englobando tanto a parte operacional como a gestora.

Por fim, será considerada uma amostra representando os atendentes dos sistemas computacionais administrativos e judiciais (suporte de 2º nível) assim como seus gestores.

### 3.3 - SELEÇÃO DE SUJEITOS:

Para obter os dados que fundamentarão os argumentos desse trabalho, foram selecionados, dentro do espaço amostral mencionado no tópico anterior, alguns integrantes da parte de atendimento ao usuário (suporte de 2º nível) das áreas de sistemas judiciais, e de sistemas administrativo-extrajudiciais, com participação de alguns gestores destas áreas.

No âmbito deste trabalho foram excluídos os atendentes de 1º nível porque estes fazem basicamente redirecionamento de chamados para o pessoal de 2º nível, e os analistas de requisitos do departamento de desenvolvimento de sistemas (DESI), pois estes atualmente resumem a elaborar a documentação formal de sistemas, sendo ainda de acesso restrito àquele departamento, e por isso, fora do escopo deste trabalho.

### 3.4 - MÉTODO DE COLETA:

A coleta de dados foi feita por meio da distribuição manual do questionário impresso mostrado no apêndice A, nas áreas escolhidas para pesquisa, explicando o método de preenchimento, com devolução às secretárias das áreas, de onde poderia recolher posteriormente. Foi escolhida dessa forma por saber que historicamente os envios por e-mail têm taxa de retorno muito baixa (aprox. 20%), o que inviabilizaria uma análise adequada.

Foi observado que apesar de ter sido exaustivamente reforçado o argumento de que a pesquisa era puramente acadêmica, e que o anonimato era garantido, ainda assim houve uma taxa de não preenchimento significativa, embora não compromettesse a amostragem. Em resumo, foram distribuídos 75 formulários, correspondentes ao total dos atendentes das áreas amostrais, 51 formulários foram preenchidos (68%), 21 não preencheram (28%) e 3 saíram de licença e/ou férias durante a pesquisa (4%). O percentual obtido foi suficiente para fazer a análise.

### 3.5 - INSTRUMENTO DE COLETA:

Como mencionado no tópico anterior, a abordagem para coleta foi feita pelo método Survey, uma vez que foi imaginada uma análise quantitativa das opiniões e informações específicas dos entrevistados, utilizando um questionário como instrumento para tal coleta.

Tendo em vista a especificidade das questões e a necessidade de relacioná-las com as perguntas feitas neste trabalho, achou-se conveniente adotar o modelo de questionário fechado, com utilização da escala de classificação do tipo Likert, cuja escala (foi usada de 1 a 6) induzia os entrevistados a escolher o grau de concordância ou discordância entre os vários aspectos perguntados.

O formulário em si, embora pequeno e objetivo, aborda vários temas como:

- a) O tempo total de casa e o de operação no grupo de sistemas atual.
- b) Se os colaboradores foram apresentados às bases de conhecimento, e se em caso positivo, se são incentivados a consultar tais bases.
- c) Se as bases são atualizadas periodicamente, e se os próprios conseguem atualiza-las e fazer buscas complexas nelas.
- d) Se há iniciativas para o intercâmbio e a disseminação de informações.

### 3.6 - TRATAMENTO DOS DADOS:

Uma vez coletados todos os formulários, todas as respostas foram tabuladas e contabilizadas para posterior representação e análise gráficas das mesmas. Embora a análise principal dos dados tenha sido feita sobre o total da amostra, também foram feitas análises considerando ambos os subgrupos pesquisados. A partir dessas análises foi possível estabelecer padrões de pensamento e visualizar soluções para os problemas apontados.

### 3.7 - LIMITAÇÃO DO MÉTODO:

Em razão da necessidade de lidar com um universo de pesquisa que possibilitasse fazer uma amostragem consistente, sem invalidar a expansão dos resultados obtidos para o universo mais amplo, foi estabelecido para o escopo desse trabalho a não inclusão das bases de conhecimento que:

- a) Não tenham integração com processos de pesquisa informatizados, ou o tenham de forma não integrada, como bibliotecas físicas.
- b) Sejam estáticas, do tipo “biblioteca virtual”, cujo conteúdo serve para consulta direta do consulente, não havendo disseminação de informações além desse contato direto.
- c) São produzidas para uso restrito e interno, e para posterior arquivamento, podendo ser considerado como no item anterior.

Assim, são considerados aqui os processos cujos procedimentos e características podem ser incluídas em bases de conhecimento gerenciáveis computacionalmente, cujo conteúdo é passível de integração, atualização e difusão pelas partes integrantes desses processos.

## **4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.**

Nesta seção será apresentada uma análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, junto com observações que nortearão as discussões e possíveis ações a serem tomadas para a melhoria na difusão e fixação do conhecimento no âmbito do TJERJ.

Como descrito na seção 3.4, foi feita uma pesquisa quantitativa em uma área com interação constante com os usuários de sistemas e mesmo jurisdicionados. Num universo total de 150 atendentes, foram escolhidos 75 para a pesquisa, dos quais responderam 51, resultando 68% da amostra. Sobre esses totais faremos as devidas observações.

### **4.1 - TEMPO DE SERVIÇO**

Na primeira parte do questionário perguntamos o tempo total de permanência no TJERJ, e o tempo que está dando suporte no sistema (ou grupo de sistemas) atual. Ao analisar o gráfico da figura 04, abaixo, podemos observar 3 grandes grupos de colaboradores: Os novatos, com até 5 anos de casa, com 41% do pessoal, os medianos, com tempo de casa entre 6 e 9 anos (12% do total), e os experientes, com 10 ou mais anos (48% do total). Conseqüentemente, o tempo de experiência é pequeno, mostrando que 62% do pessoal está, em média a 3 anos no grupo de sistemas atual. Para mitigar o problema, houve a redistribuição do pessoal mais antigo diretamente para outros sistemas. Mesmo que a maioria não estivesse acostumada com os sistemas novos (alguns chegaram a mudar da área judicial para a administrativa, e vice-versa), a curva de aprendizado destes foi bem menor, pois já conheciam as estruturas de conhecimento do TJERJ, como poderemos notar adiante, e assim prestar alguma ajuda aos novatos.

Ainda assim, pode-se notar que dos 38% dos colaboradores com mais de 13 anos de casa, pouco menos da metade destes saiu de seus sistemas originários. Isso evidencia a falta de rotatividade e disseminação do conhecimento, como veremos mais adiante.

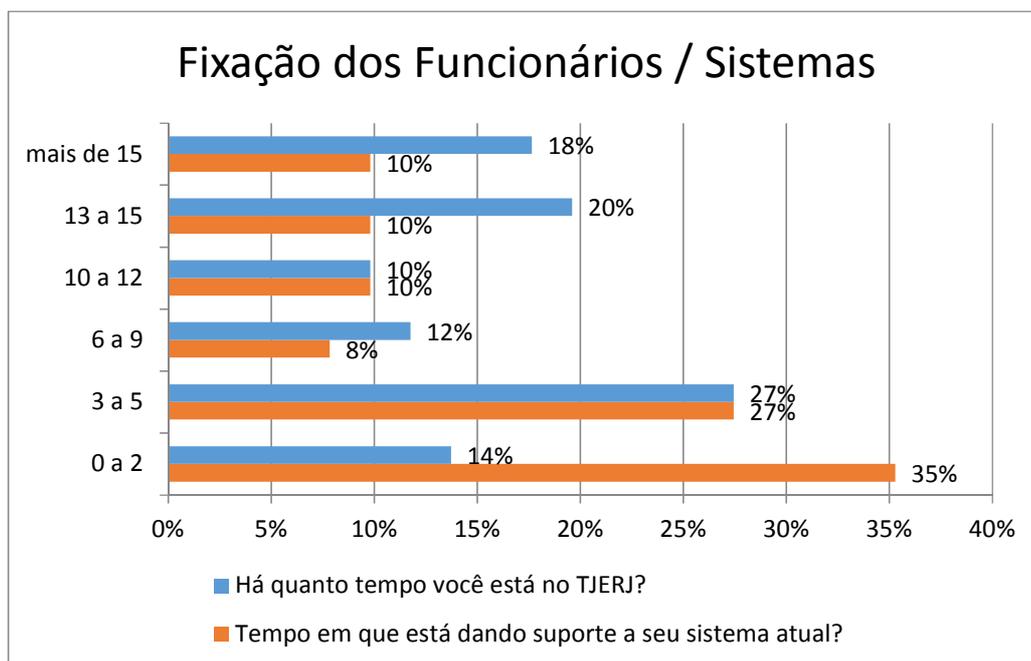


Gráfico 1 – Relação entre tempo de casa e de experiência no sistema atual.

Fonte: Elaboração própria (2017).

#### 4.2 - CONTATO INICIAL COM AS BASES DE CONHECIMENTO.

Aqui notamos a preocupação dos setores em mostrar aos funcionários onde estão as bases de conhecimento, uma vez que é necessário que os novos atendentes já precisem assumir logo suas atribuições. Notar que nem todos os sistemas tem funcionalidades para registro das funcionalidades pouco usuais do sistema, resultando em haver 35% informando essa falta.

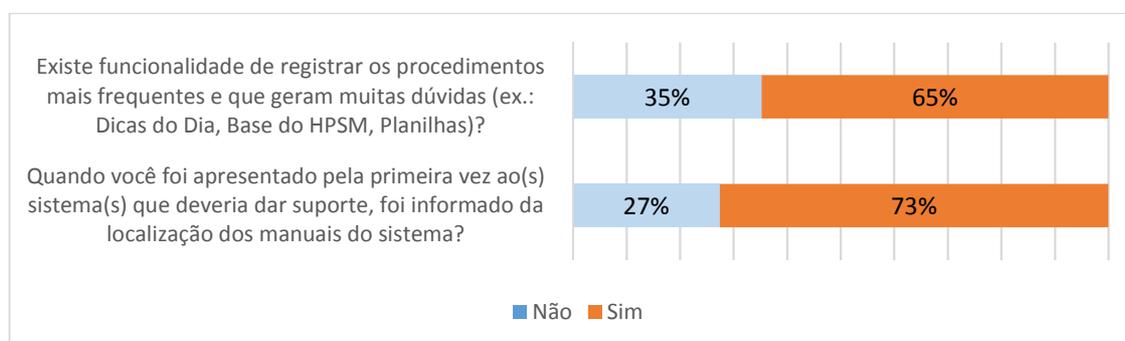


Gráfico 2 – Contato inicial dos funcionários com as bases de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2017).

### 4.3 - ACESSIBILIDADE DAS BASES DE CONHECIMENTO.

Nesta parte, destaca-se o quanto são acessíveis as diversas bases de conhecimento disponíveis para os usuários e atendentes em geral. São considerados tanto os manuais dos sistemas, como as dicas de uso dos sistemas, tanto internas quanto as públicas, sendo essas também disponibilizadas em vídeos, sempre a partir da página institucional do TJERJ ([www.tjrj.jus.br](http://www.tjrj.jus.br)).

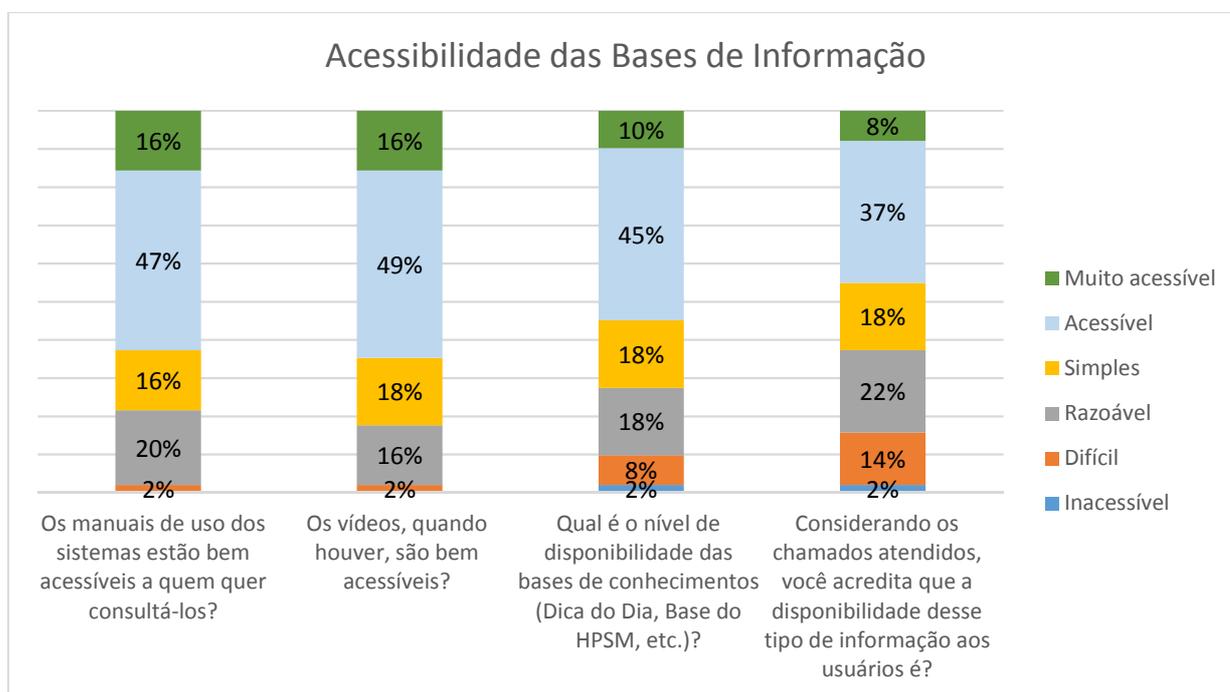


Gráfico 3 – Nível de acessibilidade das bases de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2017).]

No gráfico acima, foi observado que a maioria dos entrevistados consegue acessar com facilidade as principais bases de conhecimento, que foram mencionados no tópico 1.6.3. No entanto, ao avaliar se essa disponibilidade é visível para os demais usuários dos sistemas, os índices (Acessível e Muito Acessível) caem um pouco, passando de cerca de 65% para 45%.

Como vimos no tópico anterior, há uma preocupação institucional em fornecer aos colaboradores recém-chegados um ambiente de Socialização, nos moldes do que é proposto por KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001), isto é, criar um ambiente para que possam ser passados os primeiros conhecimentos, tácitos e

compartilhados, para que este possa começar a trabalhar por si. Com isso, o elemento consegue conduzir a Externalização do conhecimento, uma vez que por meio de analogias, metáforas, conceitos e modelos, ele consegue transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito, obtendo uma idéia geral de como o sistema que ele está cuidando funciona e quais os objetivos de funcionamento do mesmo, obtendo melhor produtividade.

Para analisar os dados do Gráfico 3, acima, devemos lembrar dos outros dois estados do processo descrito acima: Combinação, que é o processo de transformar o conhecimento explícito volátil (no sentido de que não existe um registro formal) em explícito sistêmico (i.e.: manuais, bases de conhecimento, ambientes colaborativos, etc.), ficando registrados de forma formal para compartilhamento dos diversos grupos; e a Internalização, que é a combinação do conhecimento sistêmico com os novos conhecimentos tácitos adquiridos (i.e. “aprender fazendo”), gerando novos conhecimentos tácitos para compartilhamento, e reiniciando o ciclo.

Com os conceitos acima expostos, podemos, numa análise preliminar, verificar que apesar de os contextos capacitantes estejam com suas etapas de socialização e externalização delineadas, na visão dos entrevistados, os usuários externos experimentam uma grande dificuldade de assimilar as demais etapas (combinação e internalização), ficando estagnadas. Aparentemente, falta ainda um meio eficiente de divulgar e externar os conhecimentos a estes usuários, algo que veremos no tópico a seguir.

#### 4.4 - NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS USUÁRIOS.

No gráfico abaixo, analisamos o nível de percepção dos atendentes em relação aos seus clientes, de acordo com os chamados atendidos e os tipos de dúvidas que eles têm. No geral, o nível conhecimento dos usuários dos sistemas de

informática é algo entre o razoável e o básico, o que reforça a hipótese do tópico anterior de que o acesso destes às bases de conhecimentos é dificultado.

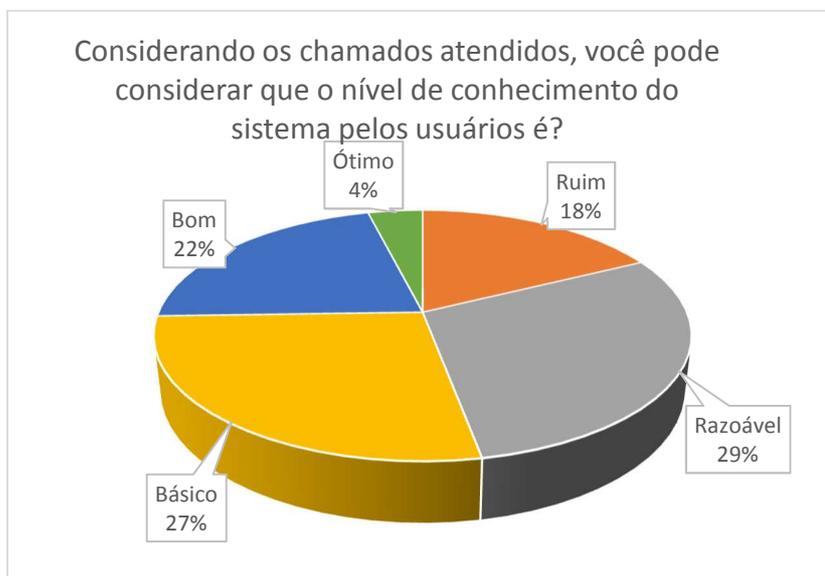


Gráfico 4 – Nível de conhecimento dos sistemas pelos usuários

Fonte: Elaboração própria (2017).

#### 4.5 - FACILIDADE DE MANUTENÇÃO DAS BASES DE CONHECIMENTO:

A seguir vemos um dos pontos mais peculiares da pesquisa. Se por um lado, o entendimento geral é de que as bases de conhecimento disponíveis no âmbito do TJERJ são amplas e disponíveis, por outro, nem todos conseguem acessá-la adequadamente. Outro tópico que foi inquirido foi quanto à facilidade de atualização dessas bases, principalmente quanto aos manuais e Dicas do Sistema. O resultado é visto no gráfico a seguir.

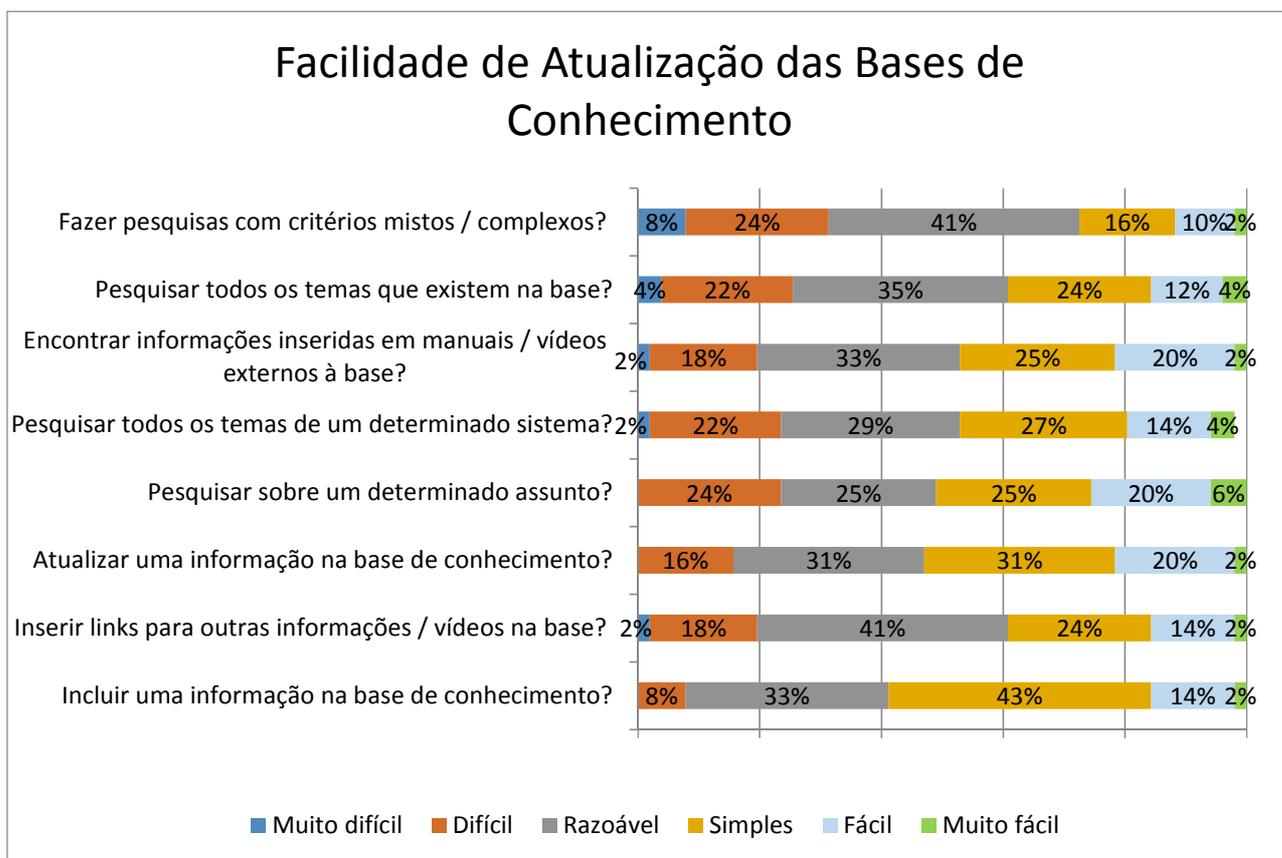


Gráfico 5 – Nível de facilidade de atualização das bases de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Recentemente, foi incluída uma ferramenta para facilitar o intercâmbio de informações entre as equipes, chamada Base de Conhecimento HPSM, em que se supunha fácil de criar conhecimento e mantê-las. No entanto, no entendimento geral dos entrevistados, ela é uma ferramenta com poucas opções de edição, causando dificuldades na atualização desses conhecimentos. Embora a grande maioria tenha assinalado que a inclusão de dicas novas é relativamente fácil, nota-se que a dificuldade de uso aumenta quando tem que fazer atualizações, ou links com informações em outras bases. Ainda, a ferramenta não foi projetada para fazer pesquisas mais complexas, como termos compostos ou dentro de links e citações. Isso acaba tirando o interesse na atualização, fazendo a ferramenta cair em obsolescência precoce.

## 4.6 - PERIODICIDADE DE TREINAMENTOS

A última parte do questionário foi dedicada a avaliar os processos de prospecção, retenção e disseminação do conhecimento, tanto em nível interno (entre as equipes de atendimento) quanto externo (treinamentos aos usuários externos dos sistemas). Conforme visto no referencial teórico, a importância da Gestão do Conhecimento nesse ambiente é enorme pois é extremamente essencial elaborar meios para que as pessoas possam utilizar os recursos existentes, usando e reusando as melhores práticas, e facilitando o acesso e disponibilização de tais recursos, criando um ambiente propício para a aprendizagem.

No Gráfico 6 aparecem as impressões desses tópicos. Primeiro, vem a taxa de atualização dos manuais dos sistemas, que tem apenas 20% de indicações “Frequente” e “Muito Frequente”. Ainda, antes da última estruturação organizacional do TJERJ, em 2016, havia, dentro do organograma do Departamento de Atendimento ao Usuário (DEATE), um setor responsável por manter tais documentações sempre atualizadas e padronizadas, mas com a dissolução do setor, resultante da reestruturação organizacional já citada, a mesma passou a ser feita pelos próprios atendentes que, embora o façam envidando os melhores esforços, estes são divididos com as atribuições de atendimento normal. Ainda assim, a atualização é feita de forma regular.

Conforme vimos também no referencial teórico, para que tenhamos no ambiente institucional a criação de contextos capacitantes e geração de valor agregado ao Valor Social, se torna necessária a elaboração de uma “Espiral do Conhecimento” (vide Figura 5), onde o conhecimento existente é espiralizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), epistemologicamente, perpassando pelas fases de Socialização, Internalização, Combinação (formalização do conhecimento tácito) e Externalização (disponibilização e divulgação), tendo como proposta ontológica a passagem dos níveis interpessoais ao organizacionais e Inter organizacionais. Agora, veremos a seguir como os demais tópicos ajudam (ou não) a construção dessa espiral.

Um ponto que se deve dar atenção especial é a falta de socialização dos conhecimentos entre equipes diferentes, em que 58% dos entrevistados classificaram, no quesito “Rodízio de atendentes em outros sistemas para aprendizado e suprir eventuais férias (...)” como “Regular / Esporádico”. Pois num caso de afastamento do atendente “titular” (i.e., o mais experiente), como por exemplo, férias ou licença médica, se torna difícil colocar outro para assumir suas funções nesse período de tempo. Diante do quadro apresentado na pesquisa, uma medida importante para a retenção e divulgação do conhecimento, e que poderia ser tomada seria o simples rodízio dos atendentes, de tempos em tempos,

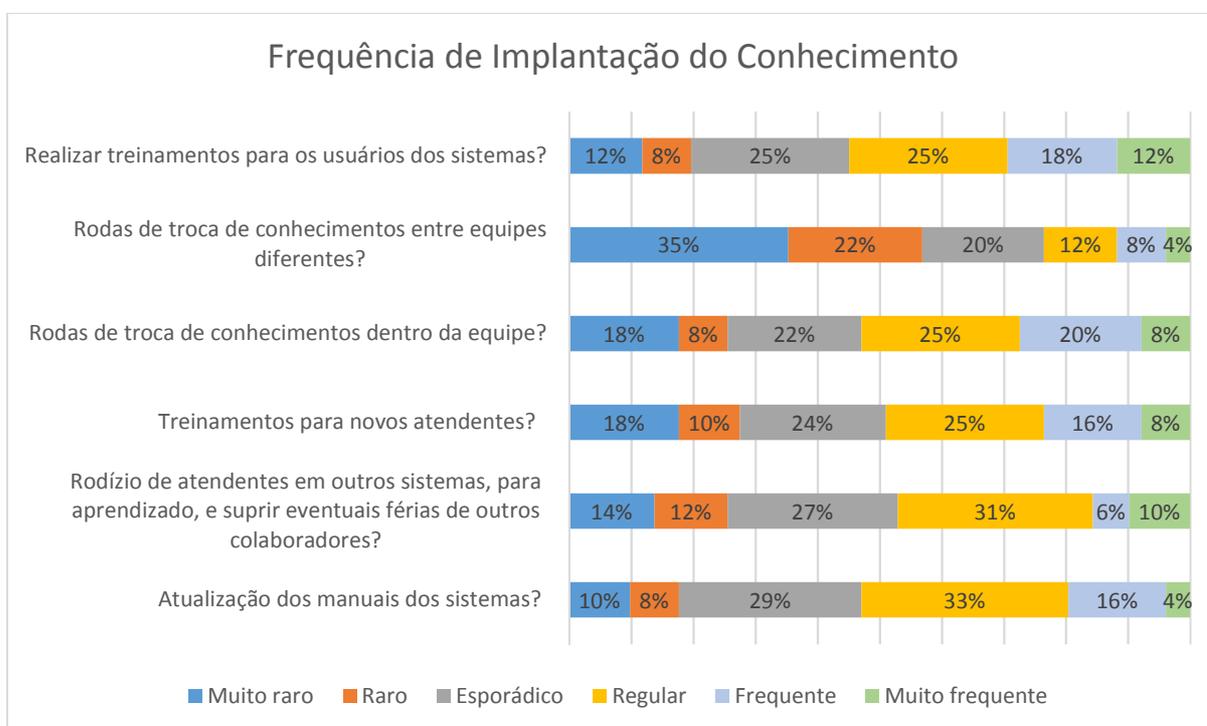


Gráfico 6 – Frequência de Implantação do Conhecimento

Fonte: Elaboração própria (2017).

No quesito de treinamentos para novos atendentes, temos o caso que o colaborador saiu, levando todo o conhecimento com ele. Nesse caso, o treinamento do novo integrante se baseia tanto no que foi registrado na Base de Conhecimento, quanto no conhecimento tácito dos demais atendentes. Notamos que é feita de modo satisfatório, mas temos 28% informando que tal treinamento é feito de forma precária.

Para que a fase de Socialização do Conhecimento se concretize, e conseqüentemente a externalização se consuma, é desejável que sejam feitas sessões de troca de conhecimentos, tanto entre os atendentes de um mesmo grupo de sistemas, como os integrantes de grupos de sistemas diferentes, podendo chegar até entre setores diferentes (ex.: de sistemas judiciais com sistemas administrativos). As reuniões intra grupos são feitas de forma frequente apenas para 28% dos entrevistados, sendo que 47% informam que é feita de forma regular / esporádica. No entanto, para as reuniões extra grupos, 57% afirmam que são raras. Como consequência, a chance de poder aproveitar um atendente de uma área em outra, é muito pequena.

Finalmente, temos a parte dos treinamentos externos, para os usuários dos sistemas de informática. Não só são ensinados os procedimentos básicos de operação nos mesmos, como também são ensinados os procedimentos para fazerem buscas nas bases de conhecimento, isto é, saber onde as informações estão. Isso, inclusive, é necessário para as unidades com certificação ISO 9001. Nesse quesito, os resultados são divergentes, pois dependem fundamentalmente para quais sistemas são dados treinamentos, e se os sistemas em questão têm documentação adequada. Por essa razão, tanto aparece um percentual de 55% para os que consideram de regular para muito frequente, como 45% considerando que é de esporádico para muito raro.

#### 4.7 - RESUMO DA ANÁLISE:

Diante do cenário que foi pesquisado, e de acordo com exposto pelos entrevistados, verificam-se falhas tanto na infraestrutura, que não se mostra adequada para consolidar as informações adquiridas, quanto nos processos operacionais, que não contemplam com a devida frequência os procedimentos de internalização do conhecimento, tanto os tácitos quanto os explícitos.

Como demonstrado no tópico 4.1 -, a disseminação e Socialização do Conhecimento é feita de forma incipiente, subaproveitando os integrantes mais

experientes, que por sua vez, podem se sentir desmotivados com o tempo, ao não serem aproveitados em outras funções.

Em consonância com o PETI, há o cuidado de ensinar aos colaboradores novos aonde estão as principais bases de conhecimento, como visto no tópico 4.2 -, incentivando as iniciativas de Socialização e Externalização do Conhecimento. No entanto, conforme visto no tópico 4.3 -, a divulgação deficiente da localização dessas bases, aliada à dificuldade de atualização das mesmas (vide tópico 4.5 -), acaba comprometendo a efetividade das ações de Combinação e Internalização do Conhecimento, interrompendo a Espiral do Conhecimento.

Por fim, com o entendimento geral de que os treinamentos são feitos de forma esporádica (tópico 4.6 -), poderia ser uma boa ação aumentar as ações de treinamentos tanto internos como os para o público externo.

## 5 - CONCLUSÃO.

### 5.1 - SOBRE A DISSERTAÇÃO

De acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa no espaço amostral selecionado, aliada às informações retiradas dos dados secundários, pode se inferir várias coisas, a saber:

- a) O TJERJ, ao longo dos anos, tem se preocupado com a parte de gestão do conhecimento, tanto em visão macro, ao tentar adequar suas bases com as do CNJ, como em visão micro, ao incluir no PETI as diretrizes para integrar as bases de conhecimento existentes, e institucionalizar o compartilhamento de informações no âmbito interno do TJERJ. No entanto, a prioridade tem sido atender os indicadores CNJ-14 e PETI-39, que estão relacionados com o CNJ. Os indicadores que visam atender o público interno ainda não estão priorizados.
- b) As iniciativas para criação de Bases de Conhecimento têm sido feitas, mas algumas, em particular as pesquisadas neste estudo, têm sido voltadas para acúmulo de conteúdo, não tendo ainda efetividade na parte de externalização e combinação, no processo de criação de contextos capacitantes e geração de valor. Isto se deve porque tais iniciativas ainda estão sendo feitas de forma pontual e não integradas, restringindo-se aos sistemas mais utilizados, ainda precisando estender aos demais sistemas.
- c) Estão sendo feitas ações para que a comunicação interna seja feita de modo consistente, ainda que de forma embrionária, objetivando mitigar os problemas de evasão de pessoal, e a falta de pessoal especializado para fazer os atendimentos.
- d) Não há, entretanto, infraestrutura e ferramentas capazes de absorver, gerir, divulgar e multiplicar os contextos capacitantes, de acordo como o planejado no PETI do TJERJ. Isso impacta fortemente na questão de geração de um ambiente de “espiral do Conhecimento” tanto no ambiente interno quanto aos usuários dos sistemas do TJERJ.

Ainda que o setor de Informática do TJERJ esteja ciente das dificuldades na implantação da política de Gestão do Conhecimento, previsto em seu PETI, e tenha tomado algumas providências para mitigar os problemas informados pela pesquisa, mais algumas ações podem ser tomadas para uma boa implantação e geração de contextos capacitantes, ativando uma crescente Espiral do Conhecimento:

- i) Implementar uma política constante de rodízio, em duplas, dos atendentes, por sistemas. Isso ajuda a uniformizar o conhecimento nas equipes e não deixa os mais antigos prisioneiros de seus próprios conhecimentos.
- ii) Apresentar aos novos atendentes os locais das bases de conhecimento para que tenham algo a recorrer quando em dúvida no suporte e manuseio dos mesmos.
- iii) Criação de uma unidade, ou setor, responsável por padronizar e unificar os diversos conhecimentos, e que poderia também criar iniciativas de incentivo às consultas nas bases de conhecimento
- iv) Criar cursos de reciclagem para os usuários dos sistemas, para que esses possam aprender não só as operações novas do sistema em si, como aprender a utilizar e mesmo atualizar os locais destinados às Dicas dos Sistemas.
- v) Implementar ferramentas de busca que possam varrer as diversas bases de conhecimento já cadastradas, e possibilite buscas mais avançadas, como por assunto ou termo específico.
- vi) Implementar sessões de troca de conhecimentos entre equipes, possibilitando um conhecimento maior do setor como um todo nos processos operacionais da instituição.

Com essas providências, espera-se um TJERJ mais propício à divulgação do conhecimento, consolidando seus objetivos junto a seu PETI, incrementando seu valor social junto à sociedade.

## 5.2 - GANHOS ACADÊMICOS

Ao ser analisado o universo de conhecimentos, o espaço amostral e as impressões denotadas pelos sujeitos da pesquisa, pudemos identificar o quanto as iniciativas de Gestão do Conhecimento, constantes no PETI do TJERJ, estão alinhadas com os conceitos apresentados neste trabalho. Na esfera da prospecção do conhecimento, nota-se aqui a aplicação do modelo Exploitation (POPADIUK et al., 2014), mais adequado ao ambiente do Tribunal. Também foi visto a iniciativa de aplicação de Gestão do Conhecimento utilizando o conceito de Espiral do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e de contextos capacitantes (VON KROGH; ICHIJO, NONAKA, 2001), com as devidas implicações quanto à inclusão ou falta de algum aspecto destes conceitos, ampliando, desse modo, nosso conhecimento acadêmico, e os contextos de aplicação dos mesmos.

## 5.3 - GANHOS GERENCIAIS

Ao buscar as técnicas que fundamentaram as análises feitas neste trabalho, surgiram vários questionamentos sobre como as não-conformidades em relação aos processos de gestão do conhecimento poderiam ser mitigadas ou sanadas. Nisso, pudemos visualizar propostas que podem ser utilizadas num contexto gerencial.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D.; CHOO, C.W. 2010. **Muito além da gestão do conhecimento: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento**. Revista Fonte, ano 7, nº 10. pp. 58-66. Minas Gerais: Ed. Prodemge, Dez/2010.

AZEVEDO, A. W. M. **Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Resenha**. Management and connections journal. Vitória, Espírito Santo, v.2, n.1, jan/jun, 2013. DOI 10.13071/regec.2317-5087.2013.2.1.4582.231-238.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. rev. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução de: The knowledge management fieldbook.

COSTA, Roberto G. G. da. **Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, gestão da inovação e geração de valor: um estudo na indústria de óleo e gás**. Rio de Janeiro – Unigranrio (2015).

DAVENPORT, T. D.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NASCIMENTO, M. M. R. **Gestão do conhecimento: Desafio ou necessidade**. - Monografia em Administração com Habilitação em Análise de Sistemas - Associação Vitoriana de Ensino Superior (2006)

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: Como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PJERJ. **Plano estratégico – Biênio 2015-2016**. Rio de Janeiro – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – 2015

PJERJ. **PETI - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação 2015-2020**. Rio de Janeiro – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – 2015

POPADIUK, S.; FRANKLIN, M. A.; VIDAL, P. G.; MIGUEL, L. A. P.; PRIETO, V. C. **Exploitation e Exploration do conhecimento organizacional: Uma Análise em Empresas Brasileiras**. In: REZENDE, J.F. Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TERRA, J. **Cláudio C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. 2001, Rio de Janeiro: Campus.

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA**

## FORMULÁRIO DE PESQUISA

<b>Pesquisa sobre gestão do conhecimento.</b>						
<p>Venho pedir que, por gentileza, cedesse 5 minutos do seu tempo para preencher essa pesquisa, <b>de cunho acadêmico</b>, referente à gestão e manuseio das bases de conhecimento disponíveis em sua área.</p> <p>Lembro que as respostas serão usadas <b>exclusivamente para fins acadêmicos (trabalho para a ESAJ), e de forma estatística</b>. Por isso não são permitidas marcações individuais sobre a pesquisa.</p> <p>Desde já, muito obrigado pela participação.</p>						
Informe a faixa de tempo em que se enquadra (em anos)						
	0 a 2	3 a 5	6 a 9	10 a 12	13 a 15	mais de 15
Há quanto tempo você está no TJERJ?						
Tempo em que está dando suporte a seu sistema atual?						
Quando você foi apresentado pela primeira vez ao(s) sistema(s) que deveria dar suporte, foi informado da localização dos manuais do sistema?	<b>Não</b>				<b>Sim</b>	
Existe funcionalidade de registrar os procedimentos mais frequentes e que geram muitas dúvidas (ex.: Dica do Dia, Base do HPSM, Planilhas)?	<b>Não</b>				<b>Sim</b>	
Inacessível      Difícil      Razoável      Simples      Acessível      Muito acessível						
Os manuais de uso dos sistemas estão bem acessíveis a quem quer consultá-los?						
Os vídeos, quando houver, são bem acessíveis?						
Qual é o nível de disponibilidade das bases de conhecimentos (Dica do Dia, Base do HPSM, etc.)?						
Considerando os chamados atendidos, você acredita que a disponibilidade desse tipo de informação aos usuários é?						
Péssimo      Ruim      Razoável      Básico      Bom      Ótimo						
Considerando os chamados atendidos, você pode considerar que o nível de conhecimento do sistema pelos usuários é? (1 - péssimo ; 6 - ótimo)						
Considerando as bases de conhecimento que você usa (dica do dia, HPSM, etc.), Informe qual é a facilidade de:						
Muito difícil      Difícil      Razoável      Simples      Fácil      Muito fácil						
Incluir uma informação na base de conhecimento?						
Inserir links para outras informações / vídeos na base?						
Atualizar uma informação na base de conhecimento?						
Pesquisar sobre um determinado assunto?						
Pesquisar todos os temas de um determinado sistema?						
Encontrar informações inseridas em manuais / vídeos externos à base?						
Pesquisar todos os temas que existem na base?						
Fazer pesquisas com critérios mistos / complexos?						
Informe qual é a frequência de:						
Muito raro      Raro      Esporádico      Regular      Frequente      Muito frequente						
Atualização dos manuais dos sistemas?						
Rodízio de atendentes em outros sistemas, para aprendizado, e suprir eventuais férias de outros colaboradores?						
Treinamentos para novos atendentes?						
Rodas de troca de conhecimentos dentro da equipe?						
Rodas de troca de conhecimentos entre equipes diferentes?						
Realizar treinamentos para os usuários dos sistemas?						