

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO EM
UM FÓRUM DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2014

LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO EM
UM FÓRUM DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi.

CRICIÚMA
2014

LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO EM
UM FÓRUM DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi.

Criciúma, 09 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Cristina Keiko Yamaguchi – Doutora – UNESC - Orientadora

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste trabalho à minha querida mãe, que sempre me apoiou e incentivou na busca por minha realização profissional. A ela devo o alcance desse importante título, que para nós é sinônimo de luta, fé e determinação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do curso de Administração de Empresas, pelo esforço e dedicação em nos prepararem para a vida profissional e compartilharem suas riquíssimas experiências que certamente contribuirão para o exercício dessa bela profissão, em especial à minha orientadora Cristina Keiko Yamaguchi, que me guiou na elaboração deste trabalho.

Agradeço a Deus por ter me dado saúde, força, persistência e sabedoria para perseguir esse sonho. Só com a ajuda Dele, consegui manter meus olhos firmes no meu objetivo, não cogitando desistir mesmo em meio a obstáculos.

Agradeço aos meus amigos, que direta ou indiretamente, contribuíram com minha conquista, estando ao meu lado quando precisei e entendendo as minhas ausências quando foram necessárias.

Agradeço à equipe de servidores, meus caros colegas de trabalho, e ao magistrado do Fórum de Santa Rosa do Sul/SC, que aceitaram fazer parte da minha pesquisa, tornando possível a realização desse trabalho.

E por fim, devo imenso agradecimento à minha querida mãe, que batalhou e esforçou-se tanto quanto eu para que eu pudesse chegar até aqui, sempre sonhando com um futuro melhor para mim. Obrigada, obrigada e obrigada, mãe! Sem você eu não seria quem sou hoje. Essa conquista é nossa.

“Onde está a vida que perdemos vivendo?
Onde está a sabedoria que perdemos no
conhecimento?
Onde está o conhecimento que perdemos na
informação?”
T.S. Eliot (The Rock, 1934)

RESUMO

SILVA, Luana Vargas Raupp da. Gestão do conhecimento na Administração Pública: estudo em um Fórum do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. 2014. 98 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Para organizações públicas o interesse em gerenciar conhecimento origina-se da necessidade de prestar melhores serviços à população e bem desempenhar suas atividades administrativas. Neste contexto esta pesquisa buscou conhecer como o conhecimento é compartilhado em um Fórum do Judiciário Catarinense a fim de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos. Os procedimentos metodológicos adotados foram a pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Foram aplicados questionários junto ao Juiz de Direito, servidores e estagiários. Os resultados apontam que o TJSC não possui uma política de gestão de conhecimento estruturada. Foi possível evidenciar algumas práticas de gestão de conhecimento, tais quais: (1) educação corporativa; (2) universidade corporativa; (3) ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets); (4) gestão eletrônica de documentos (GED); (5) narrativas. O método mais citado pelos servidores e estagiários para compartilhamento de informações e conhecimento foi o Pandion que se trata de um sistema de mensagens instantâneas. Foram levantadas na pesquisa algumas sugestões, como: (6) desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para os servidores; (7) instituição de uma comissão ou comitê de GC para implementar ações voltadas para essa área; (8) criação de programas de sensibilização sobre o tema para membros de todos níveis hierárquicos; (9) alocação de recursos financeiros destinados à promoção das práticas de GC; e a (10) priorização do programa de Educação Corporativa que já existe na organização, mas direcionando seus esforços também à capacitação de servidores e estagiários.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento de conhecimento. Melhoria nos serviços públicos. Poder Judiciário Catarinense.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quatro modos de conversão do Conhecimento	23
Figura 2 - Espiral do Conhecimento para indivíduos	24
Figura 3 - Faixa etária	48
Figura 4 - Escolaridade	49
Figura 5 - Tempo de organização	50
Figura 6 - Existência de meio de transmissão de conhecimento (Resposta dos servidores).....	51
Figura 7 - Existência de meio de transmissão de conhecimento (Resposta dos estagiários).....	52
Figura 8 - Descrição dos meios de transmissão de conhecimento (Resposta dos servidores).....	52
Figura 9 - Descrição dos meios de transmissão de conhecimento (Resposta dos estagiários).....	53
Figura 10 - Necessidade de conhecimento (Resposta dos servidores)	54
Figura 11 - Necessidade de conhecimento (Resposta dos estagiários).....	55
Figura 12 - Treinamento (Resposta dos servidores)	56
Figura 13 - Treinamento (Resposta dos estagiários)	57
Figura 14 - Treinamento/preparação específicos para o atendimento ao público (Resposta dos servidores).....	58
Figura 15 - Treinamento/preparação específicos para o atendimento ao público (Resposta dos servidores).....	59
Figura 16 - Avaliação da forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários (Resposta dos servidores)	60
Figura 17 - Avaliação da forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários (Resposta dos estagiários)	61
Figura 18 - Sugestões de melhorias na forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários (Resposta dos servidores).....	62
Figura 19 - Sugestões de melhorias na forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários (Resposta dos estagiários)	63
Figura 20 - Área responsável pela circulação de informações e construção do conhecimento dentro da organização (Resposta dos servidores).....	64

Figura 21 - Área responsável pela circulação de informações e construção do conhecimento dentro da organização (Resposta dos estagiários)	65
Figura 22 - Responsável por essa área (Resposta dos servidores).....	65
Figura 23 - Responsável por essa área (Resposta dos estagiários).....	66
Figura 24 - Técnicas ou ferramentas que auxiliam no compartilhamento do conhecimento (Resposta dos servidores)	67
Figura 25 - Técnicas ou ferramentas que auxiliam no compartilhamento do conhecimento (Resposta dos estagiários)	68
Figura 26 - Percepção de melhoria na execução das atividades e prestação dos serviços com o uso das técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento (Resposta dos servidores)	69
Figura 27 - Percepção de melhoria na execução das atividades e prestação dos serviços com o uso das técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento (Resposta dos estagiários)	70
Figura 28 - Auxílio na transmissão e compartilhamento de conhecimento através das ferramentas de intranet utilizadas pelo TJSC (pandion e webmail) (Resposta dos servidores).....	70
Figura 29 - Auxílio na transmissão e compartilhamento de conhecimento através das ferramentas de intranet utilizadas pelo TJSC (pandion e webmail) (Resposta dos estagiários).....	71
Figura 30 - Ajuda do pandion ou do webmail na solução de dificuldades (Resposta dos servidores).....	72
Figura 31 - Ajuda do pandion ou do webmail na solução de dificuldades (Resposta dos estagiários)	73
Figura 32 - Forma de repasse das mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho (Resposta dos servidores).....	73
Figura 33 - Forma de repasse das mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho (Resposta dos estagiários).....	74
Figura 34 - Se aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação (Resposta dos servidores).....	75
Figura 35 - Se aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação (Resposta dos estagiários).....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Geração de conhecimento	25
Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento	29
Quadro 3 - Distribuição dos funcionários do Fórum	43
Quadro 4 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica	44
Quadro 5 - Síntese do delineamento da pesquisa	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CGJ Corregedoria-Geral da Justiça
- CNJ Conselho Nacional de Justiça
- GC Gestão do Conhecimento
- IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- PJSC Poder Judiciário de Santa Catarina
- SAJ Sistema de Automação do Judiciário
- TI Tecnologia da Informação
- TJSC Tribunal de Justiça de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral:	16
1.2.2 Objetivos Específicos:	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
2.1.1 Criação e transmissão do conhecimento organizacional	22
2.1.2 A Gestão de Pessoas como facilitadora da Gestão do Conhecimento	25
2.1.3 As ferramentas de Tecnologia da Informação e a Gestão do Conhecimento	26
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
3.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	36
3.2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	37
3.2.1 Organização e estrutura	37
3.2.2 Práticas realizadas no TJSC com relação à Gestão do Conhecimento	38
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	42
4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	44
4.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
5.1 PESQUISA REALIZADA COM OS SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS.....	48
5.2 PESQUISA REALIZADA COM O MAGISTRADO	76
5.2.1 Qual foi sua maior dificuldade ao assumir a direção do Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul?	76
5.2.2 Todas as informações e conhecimentos necessários para a execução de seu trabalho lhe foram repassadas ou você teve que aprendê-las na prática? Houve alguma dificuldade quanto a isso?	77

5.2.3 Como é o treinamento para os novos funcionários admitidos no Fórum?	77
5.2.4 Na sua percepção, como você avalia a forma de repasse de informações necessárias, aos servidores, para o atendimento ao público?.....	77
5.2.5 O Tribunal de Justiça avalia o nível de conhecimento dos servidores? Se sim, como?	77
5.2.6 Como são repassadas novas informações e procedimentos aos servidores do Fórum?	77
5.2.7 Para que seja prestado atendimento público de qualidade, como você acha que poderia ser efetuado os treinamentos junto aos servidores?.....	78
5.2.8 Como o Dr. Avalia o treinamento dado aos novos funcionários admitidos nos Fóruns por onde o passou? O que poderia ser melhorado?.....	78
5.2.9 Como o Dr. avalia o compartilhamento de conhecimento dos funcionários antigos com os novos?	78
5.2.10 Você considera que a ferramenta de <i>intranet</i> utilizada pelo TJSC (pandion e webmail), auxiliam na transmissão e compartilhamento de conhecimento entre os servidores? Que tipo de informações você costuma trocar através desses meios?	78
5.2.11 Você já enfrentou alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion e do webmail?	78
5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES	91
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM SERVIDORES: QUESTIONÁRIO.....	91
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM ESTAGIÁRIOS: QUESTIONÁRIO.....	94
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM MAGISTRADO: QUESTIONÁRIO.....	97

1 INTRODUÇÃO

O estudo das melhores práticas de gestão já passou por diversas fases. Desde a época da revolução industrial, dos estudos de tempos e movimentos de Taylor, onde se valorizava extremamente a produção como principal gerador do lucro, até os dias de hoje, muitas coisas mudaram. Uma das principais mudanças ocorridas nesse período é a valorização do ser humano, que se antes era visto apenas como mero instrumento de produção passou a ser o elemento principal e indispensável para toda e qualquer organização. Na era atual, as organizações preocupam-se cada vez mais com seus recursos humanos, pois sabem que o principal gerador de lucro para as empresas são as cabeças pensantes, aqueles que fazem com que a organização alcance seus objetivos. Então, nada mais correto que buscar motivá-los e encontrar alternativas para manter esses colaboradores trabalhando na empresa.

As organizações modernas possuem preocupações que décadas atrás não eram sequer pensadas, preocupam-se em como gerir e motivar seus recursos humanos, como ter uma gestão sustentável do ponto de vista social e ambiental e, agora também, em como administrar seu capital intelectual, isto é, como fazer para transformar conhecimentos adquiridos através das experiências, valores e atitudes dentro da organização, em um conhecimento organizacional, um conhecimento que possa ser compartilhado e vivenciado por todos os membros da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997), os dois grandes estudiosos da gestão do conhecimento, entendiam como criação de conhecimento organizacional aquele capaz de criar novo conhecimento que seja difundido em toda a organização e incorporado a produtos, serviços e sistemas. Aquele conhecimento que não fica retido apenas a um indivíduo, mas que pode ser compartilhado e assim gerar melhorias e ganhos para a organização. Então, um *insight* ou palpite pessoal que os colaboradores venham a ter, só tem valor para a empresa quando pode ser transformado em conhecimento explícito e assim compartilhado com os demais indivíduos da organização.

Nessa pesquisa busca-se analisar e descrever como o conhecimento é administrado e transmitido em uma Organização Pública. Para isso, escolheu-se como objeto do estudo, uma vara do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, mais especificamente o Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul. A escolha deve-se ao

fato de que, com raras exceções, nesse tipo de entidade os servidores públicos e magistrados, tendem a trabalhar vários anos na organização, a maioria na verdade aposentam-se nela. Então, quando algum funcionário desliga-se, leva consigo uma gama enorme de conhecimento, de anos e anos de experiência profissional na prestação do seu serviço. Se, obviamente, não houver uma forma de extrair e compartilhar esse conhecimento com os demais colaboradores, seria um desperdício enorme a perda desse conhecimento, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

O foco desta pesquisa é justamente verificar se o conhecimento está sendo compartilhado nesse órgão, se há algo tangível sendo realizado a esse respeito e como está sendo feito.

Através da aplicação de pesquisa, buscar-se-á identificar se a organização já trabalha com o compartilhamento do conhecimento e o que precisa ser feito para melhor administrar seu capital intelectual.

Como citam Davenport e Prusak (1998) é preciso haver um projeto de gestão do conhecimento para buscar a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento. Afinal, é através de projetos, que realmente se consegue fazer algo concreto nas empresas. Então, se ainda não estiver sendo realizado, irão ser propostas ferramentas para que a gestão do conhecimento possa ser colocada em prática.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Como em toda organização, principalmente um Órgão Público, o conhecimento sempre foi difícil de mensurar, transmitir e compactar. As estruturas burocráticas de administração, sempre levaram as pessoas a se prenderem basicamente no acúmulo de papéis e documentos, sem preocupação alguma se as informações e conhecimentos necessários para o bom desempenho das atividades organizacionais estavam à disposição dos demais colaboradores (BÊBER; GIRARDI, 2012). Com o passar dos anos, essa visão foi mudando e muito se pensa, atualmente, em como buscar resultados e melhoria no desempenho organizacional, na era do conhecimento e da informação.

Como citam Jacobsen e Olivo (2012), o sucesso da administração pública não se resume em ter à disposição recursos suficientes, de informações e de

tecnologias avançadas. Mais do que isso, o gestor público precisa estar comprometido com a população, agindo com ética e com base na noção de que a sociedade deve preceder ao indivíduo.

Se em empresas do setor privado a preocupação central é a geração do lucro, em empresas do setor público é a prestação eficiente e eficaz dos serviços públicos à população. Paralelo a isso, faz-se necessário que os gestores públicos tenham a incessante preocupação em criar meios para maximizar a eficiência na prestação desses serviços, que são os deveres do estado. Gerenciar o conhecimento tornou-se algo essencial para a administração pública buscar a constante inovação e melhoria de seu desempenho organizacional (PEREIRA et al, 2012).

No Judiciário Catarinense muito se tem pensado em estratégias eficazes para melhorar a prestação dos serviços jurisdicionais e a consequente satisfação da sociedade. Em 2006, o Tribunal de Justiça passou a trabalhar com uma ferramenta de mensuração do desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC), o objetivo dessa ferramenta é medir o desempenho estratégico, abrangendo indicadores qualitativos como aprendizado e crescimento, processos internos, finanças e clientes (JACOBSEN; OLIVO, 2012). Portanto, já se vislumbra que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina vem se preocupando com a melhoria no desempenho da organização ao todo. Diante desse contexto, de preocupação incessante com a melhoria do desempenho organizacional e maior satisfação da sociedade com os serviços prestados, desconhecem-se os métodos de gerenciamento do conhecimento e daí surge o seguinte questionamento: Como o conhecimento dos servidores é compartilhado no Poder Judiciário a fim de aumentar a eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo que se pretende alcançar com a realização desse estudo é conhecer qual a atenção dada ao compartilhamento da informação e do conhecimento na organização em estudo, e buscar alternativas para que a gestão eficaz do conhecimento possa trazer maior celeridade na prestação dos serviços jurisdicionais à população e mais eficácia nas atividades operacionais internas.

1.2.1 Objetivo Geral:

Conhecer como o conhecimento dos servidores é compartilhado no Poder Judiciário a fim de aumentar a eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Conhecer a metodologia utilizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina para repasse de conhecimentos específicos entre servidores e magistrados;
- b) Levantar os métodos de compartilhamento de conhecimento na literatura;
- c) Identificar os métodos de compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo desse estudo é analisar como o conhecimento está sendo gerenciado no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul. Atualmente, fala-se muito que o maior recurso das empresas são as pessoas, que o conhecimento que elas possuem é o capital mais valioso, porém pouco ainda se faz para que esse conhecimento não se perca pelo caminho e não agregue valor às organizações. Estudar os meios possíveis para que o conhecimento gerado por cada indivíduo dentro de uma organização possa ser repassado para os demais colegas, que já se encontram na empresa ou que venham a fazer parte dela futuramente, é de extrema importância, pois faz gerar o conhecimento organizacional, aquele conhecimento que já não é mais utilizado por uma pessoa apenas e pode trazer benefícios e melhorias para toda a organização.

Dessa forma, a realização deste estudo apresenta-se **relevante** para a pesquisadora, para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, para o Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul, para o município de Santa Rosa do Sul, para a comunidade em geral e para a UNESCO.

É relevante para a pesquisadora por ser uma forma de conhecer melhor a Organização em que atualmente trabalha, pesquisar a fundo uma forma de gestão, que vem se apresentando como uma ferramenta essencial para a administração moderna e, também, por ser uma oportunidade de pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória no Curso de Administração de Empresas.

É relevante para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina e para o Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul, exatamente pelo fato de que quando um servidor ou magistrado desliga-se ou aposenta-se de um Fórum, pode levar consigo conhecimentos de uma longa carreira, de diversas experiências riquíssimas e, assim, deixando um vão de conhecimentos que só ele possuía. Para que isso não ocorra deve-se ter extremo cuidado em como a informação está sendo administrada, se há meios que assegurem que o conhecimento de um pode tornar-se o conhecimento de todos e, se isso ainda não ocorre, propor técnicas para que essa gestão comece a ser praticada.

É relevante para a comunidade em geral e para o município de Santa Rosa do Sul, pois será a população a maior beneficiada com a aplicação dessa forma de gestão, que visa maximizar o desempenho organizacional e, aplicada a administração pública, trará uma melhoria na prestação dos serviços públicos.

É relevante também para a UNESCO por se tratar de um estudo científico de um assunto que ainda é pouco estudado no meio acadêmico, contribuindo assim para difundir nos acadêmicos do Curso de Administração e, também, nos acadêmicos dos demais cursos, a importância de gerenciar o conhecimento.

A realização desse estudo é, ainda, **oportuna**, devido ao fato de que existem poucas pesquisas acadêmicas nessa área, é um tema relativamente novo e muito interessante para os novos moldes da administração do século XXI. Aliado a isto, vem o fato de que órgãos pertencem à administração pública, na maioria das vezes, tendem a ter em sua cultura uma burocratização desnecessária e não há preocupação com o repasse de informações e conhecimentos pertinentes a todos dentro da organização. Essa situação agrava-se ainda mais em entidades do poder executivo, em que a mudança de governo acarreta uma demissão em massa de servidores para que outros novos possam entrar. Felizmente, no Poder Judiciário, a situação é mais amena, porém não deixa de ser importante esse estudo no órgão em questão por todos os motivos relatados anteriormente.

E, por fim, a realização desse trabalho é **viável** por ser a pesquisadora Estagiária de Administração na organização estudada, e portanto, poder ter mais acesso às informações e contato direto com os colaboradores para a realização dos questionamentos necessários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será definido o conceito de gestão do conhecimento e como este pode ser criado e transmitido dentro das organizações. Será relatada como a administração pública, no contexto geral, vêm se adaptando e buscando ferramentas para melhorar a oferta dos serviços públicos à população, incluindo o que está sendo realizado no âmbito da gestão do conhecimento. Abordar-se-á o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, sede do Poder Judiciário catarinense, e as melhores práticas que esta organização vem realizando. E por fim, se chegará ao objeto do estudo, o Fórum da Comarca de Santa Rosa o Sul, fazendo um breve relato de como funciona essa unidade e analisando como se lida com a transmissão do conhecimento entre seus servidores e magistrado.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os primeiros estudos relacionados ao gerenciamento do conhecimento nas organizações datam de 1800. O primeiro artigo direcionado ao estudo desse tema foi publicado por Smith William, em 1846. Mas nessa época, os estudos sobre a prática de Gestão do Conhecimento ainda eram raros. Apenas a partir de 1973 que o número de pesquisas realizados no âmbito desse tema aumentou. E, de 1989 até 2010, observou-se um salto no número de publicações e o crescente interesse acadêmico pelo tema (FREIRE et al; 2010).

Percebe-se, que muito já foi falado sobre como gerenciar o conhecimento e transformá-lo em riqueza para as organizações. Porém, a aplicabilidade prática dessa gestão nas empresas ainda é algo novo e de difícil implantação, pois envolve a mudança de padrões, pensamentos e o envolvimento por completo das pessoas com a organização em que trabalham.

Terra (2005) afirma que a gestão do conhecimento foi decorrência de algumas mudanças que ocorreram nas últimas décadas. A principal e mais impactante delas, foi o surgimento da Internet e o conseqüente aumento da capacidade humana de se comunicar com pessoas em todos os cantos do universo.

De acordo com Gomes (2005), devido às várias transformações que a sociedade e as organizações passaram nas últimas décadas, seja por razões de mudança no mercado, seja pelo avanço da tecnologia, por mudanças de cunho

governamental e social e, mais recentemente, com os efeitos impactantes da globalização, exigiu-se das organizações respostas mais rápidas, criativas e de qualidade. Para que essas soluções sejam possíveis, as empresas estão buscando cada vez mais incorporar aos seus serviços, produtos e processos, o conhecimento, que afinal é o novo fator gerador de capital. Takeuchi e Nonaka (2008) citam que a organização “criadora do conhecimento” é aquela que busca a inovação e o desenvolvimento constante através da obtenção de novos conhecimentos e a disseminação e incorporação destes a novas tecnologias, processos, produtos e/ou serviços. E a criação de novos conhecimentos nesse tipo de empresa é atividade de todos os setores e indivíduos, pois é uma transformação na forma de ser, no comportamento de toda a organização, na qual todos são trabalhadores do conhecimento e responsáveis pela criação do ‘novo’, objetivando alcançar o melhor desempenho organizacional.

Na atual ordem da sociedade globalizada, fica claro que é necessário investir no ativo conhecimento com afinco e através de um processo de identificação, desenvolvimento e união dos conhecimentos estrategicamente mais importantes, sejam eles conhecimentos pessoais ou codificados. A gestão do conhecimento não se trata de modismo ou de apenas um projeto realizado visando algumas melhorias, mas sim de um processo contínuo que alia tecnologias da informação e meios de comunicação visando alcançar o constante aprendizado na organização (SOUZA, 2006).

Como afirmam Takeuchi e Nonaka (2008, p.39): “Em uma sociedade onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.”. E essa fonte de vantagem competitiva é inesgotável, ao contrário dos recursos materiais e físicos que se esgotam quanto mais são usados, o conhecimento só aumenta com o uso, ele não se divide quando compartilhado e sim se multiplica, afinal a troca de conhecimento enriquece o receptor sem retirar de quem o transmite (ANGELONI et al, 2003).

O conhecimento está na grande maioria das vezes, concentrada em indivíduos. Existem certos funcionários que se tornam fundamentais exatamente por portarem conhecimentos centrais e praticamente insubstituíveis. Se um desses funcionários desliga-se da empresa, deixam lacunas muito difíceis de preencher, pois o conhecimento que eles detinham poucos ou até nenhum outro funcionário terá. Muitas empresas já sofreram grandes dramas por perderem conhecimento ao

perderem funcionários que tinham conhecimento. Por essa razão, é de extrema necessidade que as empresas identifiquem e avaliem cuidadosamente as competências vitais dos seus colaboradores para com a empresa. Pouquíssimas organizações têm um entendimento claro de quais são os ativos do conhecimento indispensáveis para o sucesso organizacional e como esses ativos estão distribuídos nas diversas partes da empresa e entre diferentes funções e funcionários (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As maiores dificuldades das empresas estão na identificação e valorização do capital intelectual, na ausência de uma política de incentivo a ideias, de uma cultura organizacional em favor do conhecimento, bem como de investimentos em tecnologia para atuação em nível estratégico. A reestruturação organizacional, aliada a uma mudança em favor de uma nova cultura, cria empresas do conhecimento (BUENO et al, 2004, p.89).

A gestão do conhecimento pode ser definida de diversas formas. A seguir será descrito alguns desses conceitos:

Nonaka e Takeuchi (1997), os dois grandes estudiosos e contribuintes para a disseminação da gestão do conhecimento, entendem como criação de conhecimento organizacional aquele capaz de criar novo conhecimento que seja difundido em toda a organização e incorporado a produtos, serviços e sistemas.

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informações contextualizadas e insights experimentados que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações ele normalmente está presente não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Os dados pertinentes geram informações, e as informações geram conhecimentos.

De acordo com Probst; Raub e Romhardt (2002), conhecimento é um conjunto de cognição e habilidades que pessoas usam para resolver os problemas. O conhecimento é baseado em dados e informações, mas, está sempre ligado ao indivíduo.

Conforme Murray (1996), a gestão do conhecimento busca transformar as propriedades intelectuais das empresas, sejam elas informações ou o talento dos colaboradores, em elevada produtividade, novo e maior valor organizacional e aumento da competitividade.

A definição que caracteriza e reúne de maneira mais completa o conhecimento é a defendida por Takeuchi e Nonaka (2008), onde eles descrevem que existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

O conhecimento explícito pode ser expresso através de palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos visuais, entre outros. Esse conhecimento pode ser transmitido fácil e rapidamente aos indivíduos, de maneira formal e sistemática. Já o conhecimento tácito não é facilmente visível e transmissível, pois esse conhecimento é altamente pessoal e difícil de ser mensurado e formalizado. Esse conhecimento é formado pelas intuições, palpites, *insights* individuais e está enraizado nas ações e na experiência individual adquirida através do dia-a-dia de trabalho. O conhecimento tácito possui uma dimensão técnica e uma cognitiva. A dimensão técnica engloba as habilidades informais, o *know-how* individual, que é caracterizado pelo “saber fazer” do indivíduo, aquelas habilidades que ele desenvolveu através da experiência prática e que são de difícil mensuração. A dimensão cognitiva, por sua vez, consiste em crenças, percepções, valores, ideias e esquemas mentais tão inseridos nas pessoas, que as mesmas já o consideram parte delas. Essa dimensão caracteriza o modo como as pessoas percebem o mundo ao seu entorno (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Uma vez que se percebe a importância do conhecimento tácito, começa-se a considerar a inovação de uma forma inteiramente diferente. Não se trata apenas de reunir diversos dados e informações. Trata-se de um processo altamente individual de auto renovação organizacional e pessoal. O compromisso pessoal dos funcionários e sua identificação com a empresa e sua missão tornam-se indispensáveis. Nesse sentido, a criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias. É o que serve de combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto renovação organizacional e pessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11).

Enfim, percebe-se que o conhecimento tácito é algo muito pessoal, daí a dificuldade de mensurá-lo e administrá-lo. Já o conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido e armazenado eletronicamente. No entanto, a vantagem competitiva e operacional gerada pelo conhecimento, só é alcançada pelas empresas que conseguem capturar e armazenar o conhecimento tácito, gerando assim o efetivo conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Vale destacar também, a diferença entre três termos que, não raras vezes, são considerados sinônimos: dados, informação e conhecimento. Os dados são inertes, podendo ser armazenados ou removidos sem consideração ao seu significado. Só os dados que possuem devida importância são codificados e geram informações, portanto, pode-se dizer que dados são informações não tratadas. A informação é a codificação desses dados, ela cria padrões e gera significados. As informações são dinâmicas e caracterizam-se por palavras, imagens e sons. Já o conhecimento, é o conteúdo agregado de informações manipuladas de forma inteligente. O conhecimento gera ideias e experiências que a informação por si só não seria capaz de criar. Portanto, pode-se concluir que os dados geram informações e, informações bem processadas geram conhecimento (ALBRECHT, 2003).

2.1.1 Criação e transmissão do conhecimento organizacional

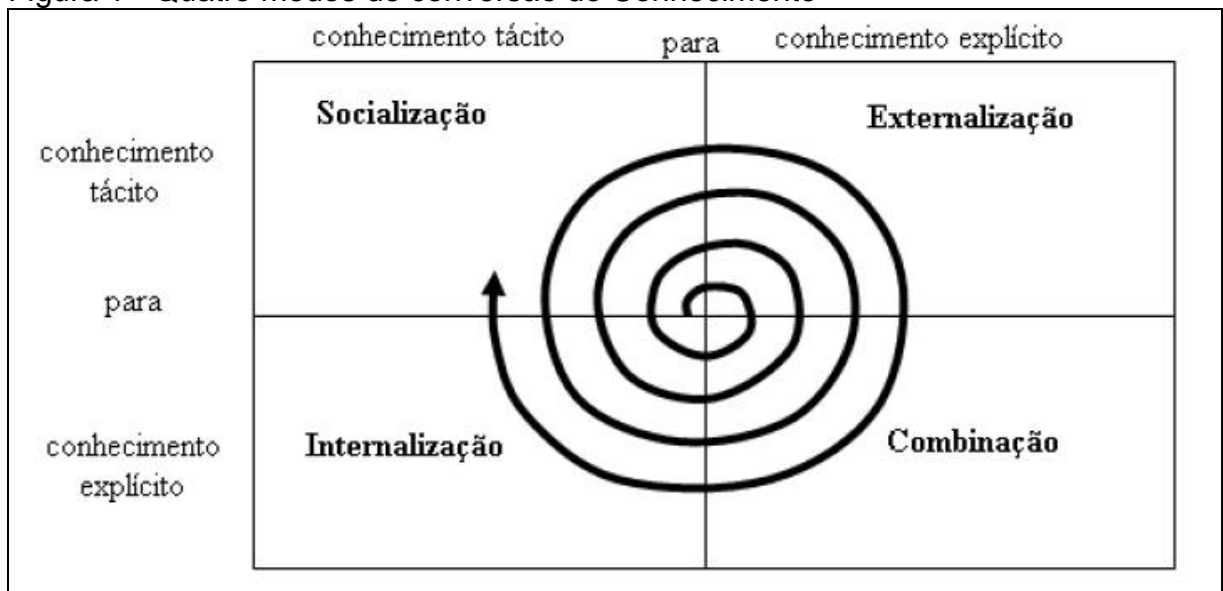
De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p.23) “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. A conversão desses conhecimentos, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser feita através de quatro modos, conhecido como modelo, espiral ou processo SECI:

1. **Socialização:** é o compartilhamento e criação do conhecimento tácito através da experiência direta. Esse processo envolve o compartilhamento de experiências entre os indivíduos, onde o conhecimento que está explícito a todos é transformado em conhecimento tácito, como modelos mentais ou alguma habilidade técnica.
2. **Externalização:** articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e reflexão. Esse processo consiste na transmissão e transformação do conhecimento individual em conhecimento explícito. Essa é a forma mais difícil de converter o conhecimento, pois o conhecimento tácito não é algo fácil de ser mensurado e comunicado. Ele pode ser expresso e transmitido através de metáforas, analogias, hipóteses, conceitos ou modelos. Essas formas são amplamente empregadas nas empresas japonesas durante a criação de um novo produto ou uma reunião de grupo, pois instigam os indivíduos a externalizarem através da linguagem figurada, conhecimentos

que estão enraizados dentro de sua mente e que podem contribuir para a organização, se compartilhados com o grupo. Esse modo de conversão de conhecimento é ainda a chave para a criação do conhecimento organizacional, pois cria conceitos novos a partir do conhecimento tácito, tornando-o comum à toda a organização.

3. **Combinação:** sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação. Esse processo faz a combinação dos diversos conhecimentos explícitos existente entre o grupo/organização. Essa troca é realizada através reuniões, conversas, documentos, ou redes de comunicação informatizadas.
4. **Internalização:** aprendizado e aquisição de novo conhecimento tácito na prática. É a internalização do conhecimento explícito adquirido no grupo, na organização, em conhecimento tácito. Esse tipo de conhecimento é adquirido na prática, nas experiências vividas na empresa. Nonaka e Takeuchi (1997, p.78) relatam que “para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais”.

Figura 1 - Quatro modos de conversão do Conhecimento

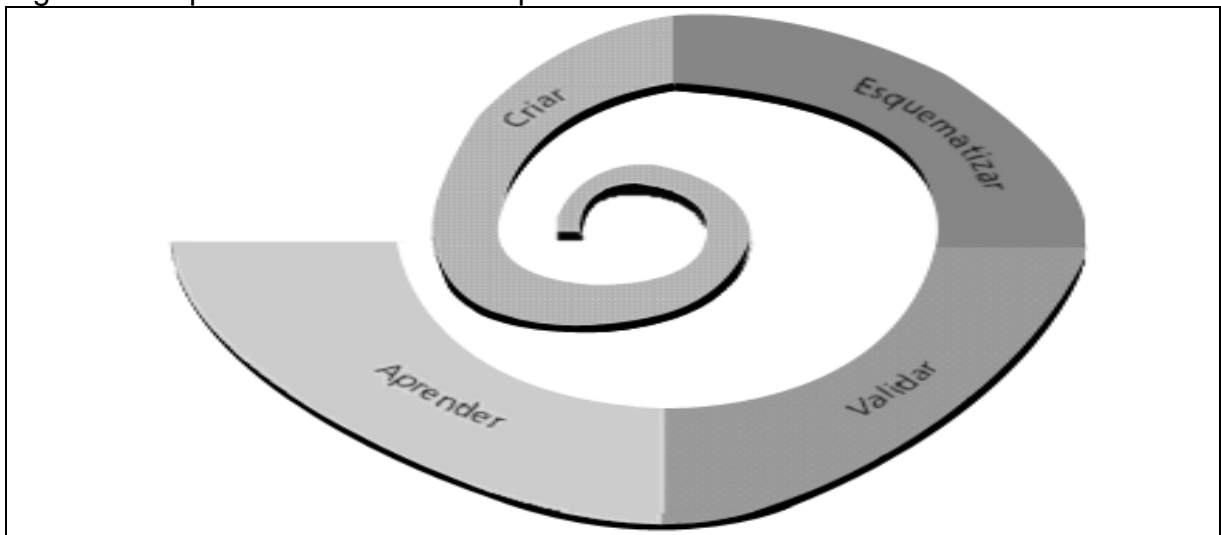


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Para Sabbag (2007), o processo de criação de conhecimento passa por quatro etapas: criação, esquematização, validação e aprendizagem. A este processo o autor denomina de espiral do conhecimento. O estágio inicial, o de criar conhecimento, envolve um conhecimento que pode ser gerado pelo aprendiz,

descoberto ou ter se tornado acessível a ele. Entre a criação e a aprendizagem, agregam-se outras duas etapas ao processo, pela razão de que a criação é uma fase imaginativa e pouco estruturada e pode acabar se perdendo se não for imediatamente aprendida. Analisar o que foi inventado, perceber suas características e esquematizar as ideias são as etapas seguintes da espiral. Além de esquematizar, é preciso validar as ideias quando são proveitosas. Após validado o conhecimento, o indivíduo está preparado para aprendê-lo. Como resume Sabbag (2007; p.65) “o saber começa com a criação, passa pela esquematização e pela validação para resultar no aprendizado”.

Figura 2 - Espiral do Conhecimento para indivíduos



Fonte: Sabbag (2007, p.22).

A espiral do conhecimento deixa claro que o que faz o processo operar de maneira ininterrupta é exatamente a etapa do aprender, afinal, quando realmente aprende-se algo, um novo conhecimento será agregado ao aprendido. O indivíduo sempre cria, mesmo que for apenas desvelando a realidade ou se dando conta dela. Mas deve-se ter cuidado com a esquematização e validação do conhecimento, pois sem eles o objetivo final pode não ser alcançado – a aprendizagem. E quando um ciclo termina com o aprendizado, novos ciclos se iniciarão. Quanto mais se aprende, mais se poderá aprender (SABBAG, 2007).

Davenport e Prusak (1994), por sua vez, defendem que existem cinco modos de geração do conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

Quadro 1 - Geração de conhecimento

Aquisição	A geração do conhecimento define-se como o conhecimento adquirido e também desenvolvido por uma organização. Pode-se adquirir conhecimento através de práticas como o <i>benchmarking</i> , mas a maneira mais direta de se adquirir conhecimento é através da aquisição de uma empresa ou da contratação de indivíduos que o possuam. O desejo de adquirir uma empresa por seu conhecimento vem do reconhecimento de que não é possível reter o conhecimento de outra empresa pela simples contratação de alguns de seus funcionários ou pelo uso de algumas de suas ideias. Porém, certas barreiras culturais e políticas podem impedir a plena retenção do conhecimento da empresa adquirida. A obtenção de conhecimento precisa ser algo muito bem administrado. O sucesso da compra de outra empresa pode depender de fatores como a localização e avaliação do conhecimento, proteção dos funcionários e do meio ambiente de conhecimento, entre outros.
Recursos dedicados	Uma forma usual de gerar conhecimento em uma organização é formando grupos para essa finalidade. O objetivo desses grupos é fazer surgir conhecimento novo. Entretanto, a empresa precisa ter o cuidado de assegurar que o conhecimento gerado por esses recursos esteja disponível para toda a empresa.
Fusão	A geração do conhecimento através da fusão é realizada através da sinergia entre as pessoas. Ela reúne os indivíduos com diferentes perspectivas para trabalhar em um problema ou projeto, obrigando os mesmos a trabalharem a fim de chegarem a uma solução consensual. Essa combinação de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores busca a geração de soluções criativas e inovadoras. Como o grupo partilha de soluções diferentes, eles precisam desenvolver ideias inovadoras em conjunto, ou combinar velhas ideias de forma nova. Porém, uma gestão cuidadosa é necessária para que a combinação de diferentes estilos e ideias seja geradora de boas soluções e não se constitua num mero confronto.
Adaptação	A adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores cruciais, que são a posse de recursos e capacidades que possam ser utilizados de novas formas e, a abertura às mudanças. Os recursos adaptativos mais importantes são os funcionários que possuam a facilidade de adquirir conhecimento e novas habilidades.
Redes	O conhecimento dentro das empresas também pode ser gerado através de redes informais e auto-organizadas. O interesse comum acaba unindo pessoas que possuem certos conhecimentos e favorecendo o compartilhamento de conhecimento entre eles, a fim de resolverem problemas em conjunto. Embora seja de difícil compilação, esse processo pode aumentar o conhecimento de toda a empresa.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1994, p.25).

2.1.2 A Gestão de Pessoas como facilitadora da Gestão do Conhecimento

Anteriormente, as empresas desejavam de seus colaboradores apenas ações operacionais que serviriam apenas para o funcionamento da empresa e não com a sua perpetuação e competitividade no mercado. Atualmente, com a percepção por parte dos gestores que o capital humano é essencial para o sucesso das organizações, estes assumem também uma participação estratégica, influenciando na qualidade das decisões. Os líderes, portanto, estão atentos a seus recursos humanos, por serem eles detentores de experiências, valores e conhecimento riquíssimos para as organizações (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

A Gestão de Pessoas deve orientar os seus esforços para a ação estratégica e de parceria com todos os

gestores, para a criação e o desenvolvimento do conhecimento, especialmente o Tácito. A partir dos indivíduos, o conhecimento deve ser compartilhado, por meio da integração, troca de informações e de experiências (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, p.68).

É imprescindível que a área de gestão de pessoas esteja alinhada com a área de gestão do conhecimento para que ambas alcancem resultados satisfatórios. Afinal, as pessoas e seus conhecimentos são a base de uma organização. Através de profissionais treinados, motivados e qualificados, a empresa atinge seu propósito com a máxima eficiência. O conhecimento não se encontra apenas em documentos e banco de dados, muito pelo contrário, se não houver alguém que os gerencie, esses conteúdos não passarão apenas de dados codificados, não gerando os conhecimentos necessários (ROSINI; PALMISANO, 2003).

De acordo com Gomes (2009), a gestão do conhecimento procura compreender as características específicas de cada indivíduo para só assim poder traçar técnicas e estratégias que possibilite o uso do máximo de habilidades e competências em favor da criação do conhecimento. As organizações estão buscando alinhar os valores pessoais de seus colaboradores aos objetivos organizacionais, a fim de satisfazerem ambas as necessidades.

Deve-se ter em mente também que o clima organizacional e a comunicação são fatores que devem ser bem praticados pelos líderes, ao qual são meios de auxiliar na prática da Gestão de Conhecimento. Líderes que possuem um bom relacionamento com seus liderados obviamente terão mais facilidade em tentar movê-los ao entendimento de que a melhor forma de colaborar com a organização é não guardar o conhecimento adquirido pra si, mas deixá-lo fluir, compartilhá-lo com os demais membros, colaborando assim para a criação do conhecimento organizacional (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência na prestação de serviços de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (Bêber; Girardi, 2012, p. 64).

2.1.3 As ferramentas de Tecnologia da Informação e a Gestão do Conhecimento

A tecnologia, no contexto da gestão do conhecimento, pode ser definida como: “recursos de hardware e software que apoiam a tomada de decisão e o

gerenciamento de informações e conhecimento, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos” (ANGELONI et al, 2003, pg.155).

De acordo com Guedes e Cândido (2008), a área de TI terá que identificar, desenvolver e programar tecnologias e sistemas que sustentem a comunicação empresarial e a troca de conhecimentos e experiências, que estimulem os indivíduos a se unirem, se comunicarem e tornarem-se parte em grupos e em redes informais. Assim como afirma Angeloni; et al (2003), a TI auxilia na execução eficaz dos processos e na captação, estruturação e disseminação do conhecimento, mas uma organização só se torna verdadeiramente gerenciadora do conhecimento quando se envolve e se conscientiza mais profundamente, buscando informações pelo seu valor intrínseco e não apenas para automatização de atividades.

O uso da TI nas organizações públicas também tem caráter fundamental, como afirmam Sarturi e Costa (2012, p.154):

A notória carência de bancos de dados e de informações sistematizados e atualizados é experimentada em muitas estruturas do Poder Público, indicando a necessidade de se promover um reaparelhamento tecnológico em todos os níveis de gestão, visando um gerenciamento eficaz da informação produzida, e uma análise das carências e gargalos de inteligência e conhecimento existentes. A adoção de ferramentas e programas de tecnologia da informação contribui para a modernização dos serviços prestados pelo Poder Público, e, nesse sentido, devem constar nas rubricas orçamentárias anuais e nos planejamentos estratégicos de médio e longo prazo de todas as Instituições Públicas.

Como afirmam Rosini e Palmisano (2003) a função a ser desempenhada pela tecnologia da informação dentro das empresas é estratégica, agindo de forma a auxiliar no desenvolvimento e transmissão do conhecimento entre os indivíduos, favorecendo o aprendizado contínuo, tornando mais fácil a tarefa de compartilhamento de experiências e aprendizados entre as pessoas. Porém, não adiantam que as empresas invistam pesadamente em sistemas de informação, se para os funcionários esses sistemas forem vistos apenas como uma forma da empresa aumentar seu controle. Para possibilitar o compartilhamento de conhecimento necessário para tornar os sistemas de informação ferramentas úteis para a gestão do conhecimento, é preciso haver uma relação de confiança entre empresa e funcionários (TERRA, 2001).

E sem dúvida, o fator essencial para que o uso da tecnologia traga os resultados esperados são as pessoas. Só através das relações e das interações humanas que é realmente possível desenvolver e transmitir conhecimentos. As

peças aprendem principalmente através da conversa, da prática e da observação. O fator humano deve ser levado em conta também quando da escolha das tecnologias a serem empregadas na organização, devendo considerar as pessoas não como meros usuários do sistema, mas como os responsáveis por sua sustentação através do emprego do conhecimento necessário (ANGELONI; ET AL, 2003).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme relata Teixeira Filho (2000), o conhecimento obtido e armazenado pelas pessoas precisa ser de alguma forma captado, armazenado e transmitido aos demais indivíduos da organização.

Angeloni (2003) relata que o compartilhamento de conhecimento é a técnica de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais. As práticas informais normalmente ocorrem de forma natural, onde o conhecimento é compartilhado entre os colegas através de conversas locais e encontros casuais e mesmo não havendo intenção prévia de compartilhar conhecimento, na troca de ideias e aconselhamento, essa troca pode acabar acontecendo. Essa troca informal de conhecimentos é fundamental para a organização, afinal o contato direto resulta em uma troca de conhecimento tácito, e através dessa interação novos saberes são gerados. Por mais que essa forma de transmissão seja informal, a organização pode criar ambientes e situações propícias para que essas trocas ocorram, como promoção de encontros, viagens, feiras do conhecimento e até mesmo a criação de locais próprios a essas interações. Porém, a empresa não pode depender somente dessas trocas informais, pois muitas vezes o conhecimento compartilhado não é documentado, não está acessível prontamente a todos que necessitam, e naturalmente o indivíduo que necessita de algum conhecimento não pode ficar esperando pela ocorrência dessas conversas informais. Além disso, o assunto tratado no encontro pode não sanar as dúvidas e a necessidade do indivíduo, carecendo então de uma forma de compartilhamento que esteja disponível no momento em que os colaboradores necessitarem. Por essas razões é importante também a existência de trocas formais de conhecimento. Nessas trocas existe a real intenção de compartilhar conhecimento, conhecimento este que será documentado e estará disponível quando houver necessidade.

Dessas práticas formais, algumas são favoráveis ao compartilhamento de conhecimento explícito, como palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros. E outras são favoráveis à troca de conhecimento tácito, como o conhecimento obtido através da observação, imitação e prática por parte de profissionais júniores e trainees de profissionais mais experientes.

Enfim, como cita Angeloni (2003, p.116-117):

O estímulo e a adoção de práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes, pois trazem vantagem competitiva para toda a organização. No entanto, outros aspectos – como a cultura da organização – influenciam o compartilhamento do conhecimento.

Em 2004, foi realizada uma pesquisa pelo Ipea intitulada de “O governo que aprende - a Gestão do Conhecimento no setor público”, que analisa as transformações que estão acontecendo na Gestão Pública referentes à implantação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Poder Executivo brasileiro. Nesta pesquisa foi elaborada uma lista de 26 práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento que são aplicadas em todo o mundo. Estas práticas são descritas a seguir e podem servir como base para planejamento e aplicação futura na organização em estudo (BATISTA et al, 2005):

Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de discussão	Essas práticas dão espaço para discussão, homogeneização e compartilhamento de informações, experiências e ideias que favorecerão o desenvolvimento de habilidades e melhoria nos processos e atividades da organização.
Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento	São grupos informais de colaboradores de diversas áreas/setores unidos em torno de um objetivo comum. Essas comunidades são auto-organizadas para que assim seja possível a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o meio para promover a transferência de melhores práticas; o acesso a especialistas e a reutilização de modelos do conhecimento e das lições aprendidas.
Educação corporativa	Envolve processos de educação continuada que visam à atualização do pessoal uniformemente em todas as áreas da organização. Essa prática pode ser executada sob a forma de universidade corporativa, sistema de ensino a distância, entre outros.
Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de Gestão de Conhecimento para descrever temas complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças na cultura.

Continua

Continuação.

<i>Mentoring e Coaching</i>	<p>O <i>Mentoring</i> é uma forma de gestão do desempenho onde um mentor modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e avalia o desempenho e retroalimenta a prática das atividades do indivíduo ou grupo.</p> <p>O <i>Coaching</i> é semelhante ao <i>Mentoring</i>, mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades, ele faz parte de um processo planejado de orientação, ajuda, diálogo e acompanhamento do indivíduo ou grupo.</p>
Universidade corporativa	É uma unidade organizacional constituída afim de promover a aprendizagem ativa e ininterrupta dos colaboradores da organização. Os programas de educação continuada visam desenvolver conhecimentos e comportamentos mais amplos, bem como habilidades técnicas mais específicas.
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)	Refere-se à identificação e à divulgação de melhores práticas, que podem ser definidas como um processo para a execução de uma tarefa ou solução de um problema.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Prática que visa buscar sistematicamente as melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços.
Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Essas práticas indicam o registro do conhecimento organizacional sobre produtos, processos, serviços e relacionamento com clientes. As lições aprendidas relatam experiências descrevendo o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise da razão das diferenças e o que foi aprendido durante o procedimento. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as experiências, as ideias, as lições aprendidas e as melhores práticas registradas na base de conhecimentos.
Sistemas de inteligência organizacional	Esse sistema dedica-se à transformação de dados em inteligência, a fim de apoiar a tomada de decisão. Ele extrai inteligência de informações, através da captura e da conversão das informações de diversos formatos, e a transformação destas em conhecimento. O conhecimento obtido é explicitado, documentado e registrado para facilitar o acesso.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Faz o registro do conhecimento organizacional sobre produtos, processos, serviços e relacionamento com os clientes. Elaboram-se mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos dentro da organização.
Sistema de gestão por competências	Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências desejadas para o exercício das atividades de determinado cargo e a remuneração pelas competências efetivamente praticadas. Esse sistema tem o objetivo de determinar as competências principais à organização, avaliar a capacitação interna em relação a essas competências e determinar os conhecimentos e habilidades necessárias para superar as dificuldades organizacionais em relação ao nível desejado.
Banco de competências organizacionais	É um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, isso inclui fontes de consultas e colaboradores ou grupos que possuem determinado conhecimento.
Banco de competências individuais	Essa iniciativa que também é conhecida como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é um repositório de informações sobre as capacidades individuais dos colaboradores em diversas áreas. Basicamente, mantêm-se uma lista <i>on-line</i> do pessoal, com a descrição das áreas de especialidade e perfil da experiência de cada funcionário.

Continua

Continuação.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	O capital intelectual da organização são ativos de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para a melhoria dos processos organizacionais ao todo. Essa prática pode incluir o mapeamento dos ativos intangíveis da organização; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.
Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)	São portais ou outros sistemas que captam e difundem conhecimento e experiência entre os colaboradores e os setores. Um portal é um espaço <i>web</i> que pode se constituir como um verdadeiro ambiente de trabalho por interligar os sistemas corporativos de maneira segura e com privacidade de dados, propiciando a todos os colaboradores o acesso a informações e aplicações relevantes.
Sistemas de <i>workflow</i>	É um sistema ligado ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou processamento de documentos. Ele tem o objetivo de agilizar e simplificar os negócios.
Gestão de conteúdo	Envolve o processo de captura, seleção, classificação, registro e depuração de informações. Envolve a pesquisa contínua dos conteúdos em instrumentos como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, entre outros.
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Essa gestão utiliza-se de aplicativos informatizados para controlar a emissão, edição e acompanhamento do andamento, distribuição, conservação e descarte de documentos.
<i>Data Warehouse</i>	Tecnologia que visa rastrear dados permitindo a manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i>	Tecnologia que utiliza instrumentos com grande capacidade de associação de termos, permitindo “garimpar” temas ou assuntos específicos.
Outras ferramentas para apoio à GC	São ferramentas utilizadas frequentemente para apoiar o implante de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto relacionado à TI (base de dados, intranets, portais, etc); às redes humanas; ou a metodologias diversas, como: <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> ; <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> ; <i>Decision Support System (DSS)</i> ; <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> ; e <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> .

Fonte: Adaptado de Batista et al (2005).

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução na gestão pública brasileira decorre de três fases distintas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A era patrimonialista foi marcada pela presença de um governante que tinha poderes para decidir sobre tudo, o Estado girava em torno de suas decisões, como em uma soberania. Ele usufruía dos bens públicos como se seus fossem, sem nenhuma cobrança ou controle por parte da sociedade. Evoluindo para o modelo burocrático, a estrutura da organização pública passa a ser formalizada e hierarquizada. Essa foi a primeira grande mudança ocorrida na gestão pública brasileira, que objetivava tornar o Estado efetivo. E com a diminuição dos poderes do governante, possibilitou uma maior interação e participação social. Com a necessidade de novamente modernizar, surgiu o modelo de gestão pública gerencial ou NAP – Nova Administração Pública, que é o modelo atual de gestão. Nessa fase o Estado vem buscando trabalhar com a administração por resultados, com foco na eficiência e eficácia administrativa, e o mais importante: buscando atender aos anseios da população (CRUZ, 2014).

Segundo Bêber e Girardi (2012), a Administração Pública brasileira passou nas últimas décadas por modificações significativas em busca da eficiência na prestação de serviços públicos. Modificações essas que pretendem tornar o Estado brasileiro eficiente, veloz, flexível e pronto a atender às novas demandas sociais. Em 1990, com a implantação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), começou a haver mudança na administração pública brasileira com o objetivo principal de transformar as organizações públicas, tornando-as cada vez mais preocupadas com a sociedade e não apenas com a burocracia de seus processos internos. Em contrapartida, a sociedade, com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, tornou-se mais exigente e crítica, passando a cobrar melhor prestação de serviço por parte das empresas públicas ou privadas.

Se de um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; do outro, existem as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implantar projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir nas organizações públicas uma cultura de

flexibilidade e de gestão empreendedora, que permitam a sua atuação de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações (BÊBER; GIRARDI, 2012).

De acordo com Pereira et al, (2012), o grande desafio para a gestão pública é administrar bem os recursos da organização e ofertar serviços de qualidade para os cidadãos. O que acontece, é que por ser uma organização livre de concorrência, muitas vezes o uso de uma nova forma de gerenciar, inovadora e estratégica, pode ser deixada de lado. Porém, é um direito do cidadão e um dever do estado que os gestores públicos se esforcem em buscar novas formas de gestão voltadas para o atendimento satisfatório das necessidades da população. Na gestão contemporânea, é inadmissível que ainda haja resistência quanto ao aprendizado organizacional e os benefícios que este pode trazer para a organização.

Os princípios que norteiam a administração da coisa pública deveriam auxiliar na aplicação de práticas de gestão atuais – como a gestão do conhecimento -, identificando e compatibilizando processos, conhecimentos e saberes técnicos em áreas desprovidas de efetividade e eficácia nas atividades administrativas. Esse enfoque provavelmente resultaria em uma melhoria na oferta dos serviços públicos, na satisfação tanto pessoal quanto profissional dos servidores e no caso do sistema de justiça - que é o foco do presente estudo - resultaria também em uma melhor distribuição de justiça à população, com mais rapidez e em compatibilidade com as ordens legais (SARTURI; COSTA, 2012).

Em meio a um contraste de realidades, a administração pública vem buscando uma renovação na forma de gerenciar com o objetivo de aumentar a eficácia e eficiência na prática das atividades pertinentes ao setor público. A gestão do conhecimento, considerada uma prática inovadora para muitas empresas, vem se mostrando uma importante ferramenta para a administração pública, que, se antes era centrada na burocratização de processos, no apego aos bens e patrimônios materiais do Estado, agora já consegue perceber que o capital mais importante para a organização é as pessoas, pessoas estas que fazem com que a organização cresça e se desenvolva e que possuem conhecimentos que nenhuma máquina ou processo pode substituir (BÊBER; GIRARDI, 2012).

Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: *i)* tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; *ii)* preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do

Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; *iii*) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e *iv*) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA et al, 2004, p.9).

Não alheio às mudanças ocorridas na forma de administrar e nas práticas de gestão, o Governo Federal vêm encontrando alternativas para buscar a modernização e melhoria na prestação dos serviços à população. Um grande avanço foi dado nesse sentido em 23 de fevereiro de 2005, com a instituição através do Decreto nº 5.378 de 2005, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Pode-se dizer que o GesPública é o resultado de diversas iniciativas, ao longo dos anos, realizadas pelo Governo Federal a fim de promover uma gestão pública de excelência (FERREIRA, 2009). O GesPública conduz cidadãos e servidores públicos ao exercício de uma administração pública participativa, inovadora, ética, descentralizada, orientada para resultados, entre outras ações gerenciais (GESPÚBLICA, 2009).

Como afirma Ferreira (2009), desde o final dos anos 80 que o Brasil vem buscando mecanismos para preparar e atualizar as empresas do setor público com relação à qualidade e produtividade. Em 1990, foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, que originou o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, o leme dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Em 1995, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP. Em 1999, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, com foco no atendimento à população, através deste programa foi realizado pesquisa de satisfação com os usuários dos serviços públicos, lançado Padrões de Atendimento ao Cidadão e implementando unidades de atendimento integrado, chamados de SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão. E então, em 2005, foi lançado o GesPública, unindo o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

Dentre os fundamentos que norteiam a atuação do Gespública está o do Aprendizado Organizacional, que visa buscar e alcançar novos patamares de conhecimento, tanto individuais como coletivos, através da percepção, do pensamento reflexivo, da avaliação e do compartilhamento das informações e

experiências. Através da aplicação desse fundamento, busca-se preservar o conhecimento que a organização tem de si mesma, de sua gestão e de seus processos (GESPÚBLICA, 2009). Portanto, através desse modelo de excelência em gestão, a administração pública vem inserindo em sua forma de administrar o comprometimento com o gerenciamento do conhecimento.

“A qualidade no serviço público passou a ser vista como uma prioridade absoluta, impulsionando as organizações públicas a buscarem a excelência no atendimento e na prestação dos serviços.” (BÊBER; GIRARDI, 2012, p. 61).

Além dessas práticas visando oferecer a população acesso a serviços públicos de qualidade, o governo federal também vem trabalhando especificamente na abordagem e aplicação da gestão do conhecimento na administração pública em todos os níveis federativos. Em 2005, o Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, realizou um estudo com o objetivo de analisar as transformações que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. O objetivo dessa pesquisa, intitulada de “Governo que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público”, foi analisar a situação atual das práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Direta (Governo Federal), abordar também as estratégias de implementação dessa Gestão; comparar a situação do governo brasileiro com os governos dos países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); propor sugestões e caminhos para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento; e apresentar recomendações para a criação e a prática de uma política de Gestão do Conhecimento para o setor público (BATISTA et al, 2005).

Os resultados dessa pesquisa evidenciam a importância de haver uma política de Gestão do Conhecimento – como já existe em empresas estatais – nos órgãos da Administração Direta (poder executivo, legislativo e judiciário). A implantação prática dessa gestão, segundo o estudo, encontra-se em níveis bastante diferentes na Administração Pública Federal. Enquanto as grandes empresas estatais - Banco do Brasil, Petrobrás, Serpro, Caixa, Correios e Eletrosul – parecem estar em níveis de implementação e alcance de resultados já bem desenvolvidos, na administração pública direta não pode-se dizer o mesmo. A

exceção de alguns poucos ministérios, a maioria deles ainda apresenta ações e resultados muito principiantes em relação ao tema (BATISTA et al, 2005).

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral. Tal situação demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos específicos e treinamentos nos vários níveis organizacionais (BATISTA, et al, 2005, p.7).

3.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998: “A administração pública [...] obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1998). De acordo com Medauar (2004), o princípio constitucional da eficiência determina que os gestores públicos devem buscar produzir resultados que satisfaçam as necessidades públicas, de maneira rápida e precisa. A lentidão, descaso e omissão, muitas vezes presente na forma de administrar dos órgãos públicos brasileiros, são totalmente contrários ao conceito de eficiência, portanto é nítido que o Estado precisa agir para melhorar a forma como os serviços são prestados à sociedade, garantindo assim o acesso a esse direito constitucional.

Como relata Di Pietro (2004, p. 83):

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

No que tange ao Poder Judiciário, baseado no princípio da eficiência, este deve buscar se estruturar e planejar-se estrategicamente para que suas ações sejam direcionadas ao alcance dos princípios supremos da Constituição Brasileira, a fim de oferecer serviços jurisdicionais de qualidade, oferecendo a todos os cidadãos o acesso à justiça de forma célere e eficaz (JUNKES; SCHURHAUS, 2012).

3.2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

3.2.1 Organização e estrutura

Segundo Campiglia e Moritz (2012), os órgãos pertencentes ao Poder Judiciário de Santa Catarina, são o Tribunal de Justiça, os Tribunais do Júri, os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos, a Justiça Militar, os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos, os Juízes de Paz e alguns outros órgãos constituídos em lei. O órgão máximo da justiça estadual catarinense é o Tribunal de Justiça – TJSC, o qual possui sua sede na capital do Estado, Florianópolis, e jurisdição em todo o território estadual.

Também faz parte do Poder Judiciário Catarinense a Corregedoria-Geral da Justiça, que é o órgão de fiscalização disciplinar, controle e orientação dos serviços forenses. A Corregedoria é um sistema que busca responder e atender aos anseios da população, do jurisdicionado e do cidadão em particular. Quanto mais estruturado e desenvolvido for a ação correccional realizada no Tribunal de Justiça, melhor e mais eficaz serão as tomadas de decisões referentes às áreas de planejamento, operacionalização, capacitação e solução dos problemas encontrados na Justiça de primeiro grau (SARTURI; COSTA, 2012).

O TSJC é uma instituição que possui aproximadamente cento e vinte anos de prestação jurisdicional e atuação junto à população catarinense. Com uma grande estrutura física, e também de pessoal, a sede do TJSC é formada por quatro prédios, são eles: a Capela Ecumênica Santa Catarina de Alexandria, o Tribunal Pleno, a Torre I e a Torre II, possuindo essa obra praticamente 17 mil metros quadrados de área construída. Em 2012, o pessoal alocado na sede do TJSC era composto de 60 desembargadores e algo em torno de 1.200 servidores atuando em diferentes áreas.

Para efetuar as atividades jurisdicionais, o território de Santa Catarina compõe seção judiciária única, dividida, para fins da administração da Justiça, em 3 subseções, 9 regiões, 40 circunscrições, 111 comarcas e 183 comarcas não instaladas. O Poder Judiciário de Santa Catarina para bem realizar sua Missão, que é “realizar Justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação jurisdicional” e sua visão que é “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere

e respeitado pela Sociedade”, conta com quase quinhentos magistrados (455) e mais de oito mil e setecentos servidores (8.791) – valores referentes ao ano de 2012 (CAMPIGLIA; MORITZ, 2012).

3.2.2 Práticas realizadas no TJSC com relação à Gestão do Conhecimento

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina ao longo de muitos anos vem investindo na modernização de sua gestão a fim de honrar seu compromisso com os cidadãos, qual seja o de oferecer serviços de qualidade aliado à otimização dos recursos públicos (FARBIS; HULSE, 2012). Diversas ferramentas vêm sendo implantadas no âmbito de atuação do Poder Judiciário catarinense com a finalidade de prestar um serviço jurisdicional de qualidade e aumentar a eficiência e eficácia das atividades administrativas. Como afirmam Silva e Moritz (2012), em decorrência da chegada da era da informação e a velocidade com que as mudanças e os desafios se impõem nessa era, as organizações públicas estão buscando constantemente a adaptação e modernização para que possam responder com eficiência aos serviços demandados pela sociedade.

Uma medida inovadora aplicada na administração do PJSC foi o Gespública. Um dos fundamentos do Programa de Excelência em Gestão Pública – Gespública, é o do Aprendizado Organizacional, buscando uma efetiva melhoria na prestação dos serviços à população. Esse programa, no ano de 2000, foi adotado pelo Poder Judiciário Catarinense, com o intuito de aperfeiçoar as práticas administrativas do tribunal. Também em 2000, foi criado o Conselho de Administração, com o intuito de apoiar decisões nas áreas de desenvolvimento humano, planejamento e orçamento, entre outros. Em 2002, teve início o Planejamento Estratégico Situacional, criado para controlar projetos que servem como guarda ao Planejamento Estratégico criado pelo Tribunal. E ao longo dos anos, várias iniciativas foram e estão sendo tomadas para bem realizar a missão, visão e objetivos do Poder Judiciário catarinense e assim criar atributos de valor para a sociedade. Várias práticas vêm sendo realizadas no âmbito do PJSC vinculadas diretamente à gestão do conhecimento, são elas: planejamento estratégico (que apontou as diretrizes para todas as ações tomadas pelo TJSC, inclusive as iniciativas de gestão do conhecimento), universidade corporativa,

sistema de gestão por competências, ferramentas de colaboração, Gestão Eletrônica de Documento, Sistema de Workflow e Balanced Scorecard.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Andrade (2005), pesquisa é o conjunto de procedimentos que objetivam encontrar respostas para a solução dos problemas levantados, mediante o emprego de métodos científicos. Segundo Martins (2004), a fase de constituição dos procedimentos metodológicos do estudo caracteriza a natureza do problema e o tipo de investigação que será desenvolvida. Trata-se de explicar se será utilizada pesquisa bibliográfica, experimental, documental ou uma combinação destas.

Na elaboração desse estudo, e em todos os outros trabalhos científicos, usam-se métodos e técnicas científicas. Por método, em sentido geral, pode-se entender como a ordem que deve existir nos distintos processos necessários para atingir um resultado esperado. Cientificamente, o método é o conjunto de processos utilizados na investigação e no esclarecimento da verdade (CERVO; BERVIAN, 2002). Outra definição de método também é dada por Vergara (2010), que estabelece que o método pode ser considerado como a declaração de um pensamento lógico para se alcançar um determinado fim ou resultado. O método é concretizado através de um conjunto de várias etapas que devem ser realizadas para a elaboração da pesquisa. Essas etapas são as técnicas. O objetivo da pesquisa determina o tipo de método a ser empregado. Dentro do método utilizado, empregam-se técnicas específicas como também técnicas comuns a ambos. O conjunto dessas técnicas de um modo geral constitui o método (CERVO; BERVIAN, 2002).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa é uma ação voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de métodos científicos. Portanto, ela parte de uma dúvida ou de um problema, e tem a finalidade de buscar uma resposta ou solução. O estabelecimento do tipo de pesquisa é essencial para que possa ser iniciada a busca pelas informações necessárias para a união dos conhecimentos desejados. Pesquisa é investigação, busca e procura constante (FURASTÉ, 2007). De acordo com Vergara (2010), na investigação científica existem dois tipos de pesquisa: relacionado aos fins e aos meios de investigação.

Quanto aos fins da pesquisa, a pesquisa foi exploratória e descritiva.

- a) Pesquisa Exploratória:** Este tipo de pesquisa é o passo primordial de todo trabalho científico. Tem como finalidades proporcionar maiores informações sobre algum assunto; auxiliar na delimitação de um tema de trabalho; delimitar os objetivos ou formular as hipóteses de pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque ao que se pretendia pesquisar (ANDRADE, 2005). Ela realiza descrições precisas da situação e visa descobrir as relações existentes entre os elementos que compõe a mesma. Recomenda-se o uso da pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema em questão e pouca pesquisa sobre o enfoque a ser estudado (CERVO; BERVIAN, 2002). Portanto, o planejamento dessa pesquisa foi bastante flexível, para que fosse possível a consideração dos diversos aspectos referentes ao tema estudado (GIL, 2008). Esta pesquisa teve caráter exploratório devido ao fato de haver pouca pesquisa relacionada à aplicação da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública do Judiciário Catarinense e, tão pouco, no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul.
- b) Pesquisa Descritiva:** De acordo com Cervo e Bervian (2002), esse tipo de pesquisa é utilizado a fim de registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los. Ela desenvolve-se, principalmente, nas ciências sociais e humanas, abordando dados e problemas que precisam ser estudados e os quais não constam em documentos. Os dados precisam ser coletados e registrados para a realização do estudo. Como cita Gil (2008), essa pesquisa tem como objetivo principal a descrição dos aspectos de determinada população ou acontecimento ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características mais expressivas dessa pesquisa é que ela utiliza-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como a aplicação de questionários e de observação. Portanto, este estudo também teve finalidade descritiva por objetivar descrever como o conhecimento vem sendo gerenciado no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul.

Quanto aos meios de investigação mais adequados para a realização da pesquisa encaixaram-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

- a) Pesquisa Bibliográfica:** É a atividade de consulta e localização de diferentes fontes objetivando a coleta de informações pertinentes ao tema em estudo.

Essas fontes podem ser constituídas de livros, dicionários, artigos, jornais, monografias, teses e também toda e qualquer publicação em meio eletrônico e virtual (LIMA, 2004). Esse é o tipo de pesquisa mais utilizado e baseia-se na pesquisa em obras literárias, sejam elas impressas ou virtuais (FURASTÉ, 2007). A pesquisa bibliográfica é indispensável a qualquer que seja o estudo científico. Através dela que foi possível a delimitação do tema a ser estudado, o desenvolvimento do assunto, a inclusão das citações e, sendo ainda, obrigatório seu uso nas pesquisas de fins exploratórios (ANDRADE, 2005).

Portanto, no estudo que foi realizado fez-se pesquisa bibliográfica através da consulta de fontes como livros, artigos, monografias e todos os outros materiais disponíveis em meio virtual.

- b) Estudo de Caso:** Essa modalidade de pesquisa consiste no estudo detalhado e aprofundado de um ou poucos objetos. No âmbito das ciências sociais seus principais objetivos são: descobrir situações da vida cotidiana cujos limites não estão bem definidos; preservar a subjetividade do tema estudado; delinear a ocasião do contexto em que está sendo feita determinada pesquisa; estabelecer hipóteses ou elaborar teorias; e explicar as variáveis que causam determinado acontecimento em situações (GIL, 2008). O estudo de caso é a tentativa de envolver todas as características mais importantes do tema que está sendo estudado (MARTINS, 2008). Na pesquisa que foi realizada, fez-se o estudo de caso sobre o gerenciamento do conhecimento em um órgão do Poder Judiciário Catarinense. Na ocasião, foi estudado como o conhecimento é transmitido nessa organização, se já existem técnicas a esse respeito, dentre outras análises.

4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Os Foros de Justiça são a principal porta de entrada do Judiciário. Fazem parte da primeira instância de justiça, na qual atua o Juiz de Direito. Grande parte das pessoas que entra com uma ação na Justiça tem o caso julgado por um juiz na primeira instância, por isso os foros são a instância que mais se aproximam da população (CNJ, 2012). O estado de Santa Catarina possui 111 fóruns, que são as seções judiciárias do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul é uma dessas unidades, a qual presta serviços jurisdicionais à população abrangida pela referida Comarca. Essa unidade possui dez anos de existência. Hoje, esse foro conta com a colaboração de 41 funcionários – dos quais 28 são contratados diretamente pelo TJSC, 08 são terceirizados, 03 cedidos pelas Prefeituras de três municípios abrangidos pela Comarca, 01 funcionário contratado pela OAB e 01 Policial Militar colocado à disposição do Fórum.

Esta pesquisa tem como população alvo os servidores, estagiários e magistrado que atuam no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul/SC. A pesquisa foi aplicada com os servidores que trabalham nas funções cartorárias, administrativas e de gabinete. Portanto, foram vinte e um (21) servidores, oito (08) estagiários e um (01) magistrado que fizeram parte da pesquisa. Existem nove estagiários nesta unidade, porém como uma estagiária trata-se da própria pesquisadora, a pesquisa contou com apenas oito estagiários, como se falou anteriormente.

Os cargos estão distribuídos conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 3 - Distribuição dos funcionários do Fórum

Quant.	Cargo
01	Agente de Portaria e Comunicação
01	Analista Jurídico
01	Assessor Jurídico
01	Assistente Social
09	Estagiário
03	Funcionário cedido pelas Prefeituras da Comarca
01	Juiz de Direito
01	Oficial da Infância e Juventude
01	Oficial de Justiça
02	Oficial de Justiça e Avaliador
01	Policial Militar à disposição
01	Secretária da OAB
10	Técnico Judiciário Auxiliar
01	Terceirizado (Recepcionista)
03	Terceirizado (Serviços gerais)
04	Terceirizados (Vigilantes)
41	TOTAL

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Como esse estudo tem por objetivo analisar o estágio em que se encontra o compartilhamento de conhecimento em um órgão da administração pública, decidiu-se trabalhar esse conceito em um Fórum de Justiça pertencente ao Poder

Judiciário Catarinense. Portanto, o Fórum está a serviço da população e fazer com que os serviços prestados sejam cada vez mais eficazes e de qualidade é o principal objetivo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e de suas Unidades Judiciárias.

O Quadro 4 demonstra os autores que sustentam os trabalhos desta pesquisa.

Quadro 4 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Assunto	Autores	Fonte de Publicação
Gestão do Conhecimento	Takeuchi e Nonaka (2008); Nonaka e Takeuchi (1997); Souza (2006); Probst; Raub; Romhardt; et al (2002); Davenport e Prusak (1998); Sabbag (2007); Albrecht (2003); Bueno (2004); Cartoni (2006).	Bookman; Elsevier; Revista Estação Científica; Bookman; Campus; Saraiva; Campus; Revista da FAE; Revista de Ciências Gerenciais.
Gestão do Conhecimento x Administração Pública	Pereira (2012); Gomes (2005); Guedes e Cândido (2008); Batista; et al (2004); Batista; et al (2005).	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação; Fundação Getúlio Vargas; Revista Eletrônica de Gestão organizacional; IPEA.
Administração Pública	Gespública (2009) Ferreira (2009)	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública.
Poder Judiciário Catarinense	Jacobsen e Olivo (2012) Bêber e Girardi (2012) Arêas e Dalmau (2012) Sarturi e Costa (2012) Brandt e Pereira (2012)	Fundação Boiteux.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Martins (2008), esta fase corresponde ao estabelecimento das atividades práticas imprescindíveis, a fim de coletar os dados necessários para o desenvolvimento dos raciocínios que darão resultado ao estudo. É necessário que as atividades realizadas sejam bem elaboradas para a coleta dos dados e informações indispensáveis para o desenvolvimento de cada objetivo específico, concorrendo para a execução do objetivo geral.

A fonte de dados utilizados para esta pesquisa serão os dados primários. Esses dados são coletados pelo próprio pesquisador, sendo realizada no momento em que o fato ocorre, ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2005).

De acordo com a forma de coleta de dados que seriam utilizados na pesquisa, definiram-se quais são as técnicas que seriam utilizadas para possibilitar a coleta desses dados. São elas: questionário, observação e análise de dados.

Segundo Smith, Thorpe e Lowe (1999), os questionários são bastante utilizados em investigações onde há uma grande variedade de opiniões políticas e preferências dos questionados. Embora possa parecer simples o uso e análise de questionários e sua elaboração não é nada simples. É necessário, primeiramente, distinguir as perguntas de “fatos” e de “opiniões”. As perguntas de fatos são utilizadas para coletar respostas mais precisas e corretas, já as perguntas de opiniões não supõem a obtenção de respostas corretas, afinal, elas são utilizadas para obter a opinião e o ponto de vista de cada um, e são úteis realmente pelas respostas serem dadas de diversas maneiras. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários com os servidores, estagiários e magistrado. Os questionários aplicados com os servidores e estagiários tiveram uma mescla de perguntas de fatos e de opiniões. As perguntas de fatos foram usadas para obter detalhes como idade, escolaridade e tempo de serviço, e as perguntas de opiniões foram abordadas para descobrir a opinião dos servidores sobre a importância do compartilhamento do conhecimento na organização, como o conhecimento está sendo gerenciado, entre outros questionamentos. Já com o magistrado, o questionário foi composto apenas de perguntas de opiniões. Em segundo lugar, é preciso distinguir perguntas “abertas” e “fechadas”. As perguntas abertas dão a possibilidade da elaboração da resposta a critério do questionado, enquanto a pergunta fechada limita a resposta a ser apenas positiva ou negativa. Nos questionários que foram aplicados, também trabalhar-se-á com a aplicação de perguntas abertas e fechadas (SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

Como afirma Yin (2005), a observação participante é uma forma de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Ao contrário disso, ele pode assumir diversas funções dentro de um estudo de caso e participar, de fato, dos eventos que estão sendo pesquisados. O pesquisador pode ser um observador participante quando, por exemplo, é um funcionário da empresa que está sendo estudada. Neste caso o pesquisador trabalha dentro da organização

em estudo, juntamente com os demais colaboradores e como um deles para todas as finalidades. Esse papel pode ser ou não explícito e isto implicará para a extensão até onde o pesquisador poderá se mover e colher informações e aspectos de outras fontes. Esta forma de observação é adequada quando o pesquisador precisa estar dentro do contexto estudado e experimentar diretamente o trabalho ou situação (SMITH; THORPE; LOWE, 1999). A observação participante se aplica a essa pesquisa, por ser a pesquisadora Estagiária da referida organização, e estar diretamente inserida no contexto que está sendo estudado.

Os questionários que foram utilizados para a realização da pesquisa, estão apresentados no apêndice A, B e C deste trabalho.

4.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

“A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo” (YIN; 2005, p.137).

A técnica para análise dos dados utilizada nessa pesquisa foi uma abordagem qualitativa, afinal, como afirmam Diehl e Tatim (2004), a abordagem qualitativa de pesquisa, busca apresentar a complexidade de algum problema e a influência entre as variáveis, compreender e classificar procedimentos dinâmicos vividos por certo grupo, colaborar no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em nível mais avançado, o entendimento das características do comportamento dos indivíduos. Portanto, o uso dessa abordagem se justifica por ser ela uma pesquisa que foi aplicada com o grupo de servidores, estagiários e magistrado que atuam no órgão estudado, buscando características e fatos que auxiliem na busca de respostas para dado problema de pesquisa.

A análise dos dados de uma abordagem de cunho qualitativo busca descrever comportamentos de variáveis e situações, diferentemente da abordagem quantitativa que busca mensurar e medir as variáveis, ou seja atribuir valores numéricos. Os estudos podem também comportar tanto a abordagem quantitativa como a qualitativa, sendo denominada nesse caso de abordagem quanti-qualitativa (MARTINS; LINTZ, 2007). Smith, Thorpe e Lowe (1999) citam ainda que o compromisso da pesquisa qualitativa é buscar a qualidade da experiência e não apenas a frequência de opiniões e eventos.

Os dados obtidos através da pesquisa podem ser apresentados através de tabelas ou quadros, constituindo estes métodos estatísticos que exibem os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, obedecendo à classificação dos objetos do estudo. O principal propósito do uso dessas ferramentas é auxiliar o pesquisador na percepção de diferenças, paridades e relações, com clareza e destaque que oferecem às classificações (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Para a realização da análise dos dados desta pesquisa foram utilizados os seguintes recursos: Microsoft Word através do uso de tabelas e quadros, para a elaboração dos questionários e observações, e planilha eletrônica do Microsoft Excel para organização dos dados obtidos através dos questionários.

4.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir estão descritas todas as etapas referentes ao procedimento metodológico da pesquisa, de acordo com os objetivos específicos do estudo.

Quadro 5 - Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos Específicos	Conhecer a metodologia utilizada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina para repasse de conhecimentos específicos entre servidores e magistrados	Identificar os métodos de compartilhamento de conhecimento entre os servidores	Propor práticas de compartilhamento de conhecimento para o Judiciário catarinense
Tipo de Pesquisa quanto aos Fins	Descritiva	Descritiva	Exploratória
Meios de Investigação	Estudo de Caso	Estudo de Caso	Bibliográfico
Classificação dos dados da Pesquisa	Primário	Primário	Secundário
Técnica de Coleta de dados	Questionário	Questionário	Artigos e Livros
Procedimento de coleta de dados	Levantamento de dados	Levantamento de dados através da aplicação de questionários e entrevista	Livros, artigos e demais fontes publicadas
Técnica de análise dos dados	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

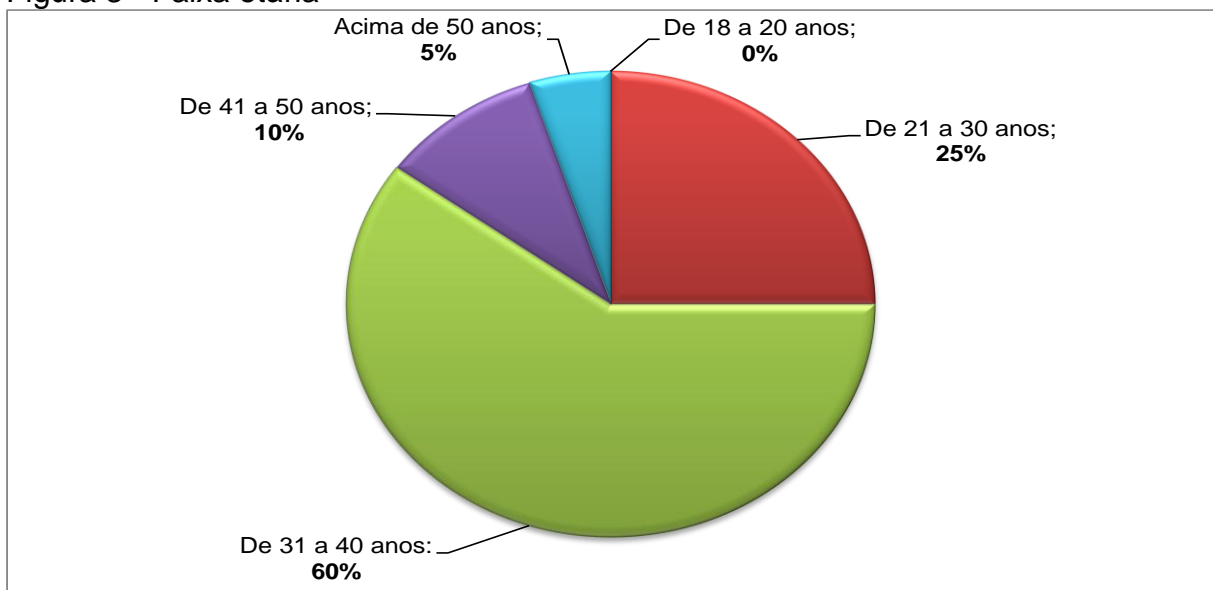
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os servidores, estagiários e magistrado do Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul. Primeiramente, será feita a análise e interpretação dos dados alcançados com as respostas dos servidores. Em seguida, será feita a análise e interpretação dos dados obtidos com os estagiários e, por fim, analisar-se-ão os dados obtidos através do questionário aplicado com o juiz.

Dos vinte e um (21) servidores ao qual a pesquisa foi direcionada, apenas um não respondeu o questionário, diminuindo para vinte (20) o número total de servidores pesquisados. Desse modo, os dados apresentados a seguir, são resultado de pesquisa exploratória realizada com dezenove (20) servidores, oito (08) estagiários e um (01) magistrado.

5.1 PESQUISA REALIZADA COM OS SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os servidores e estagiários. As questões que resultaram nessas respostas estão explicitadas nos apêndices A e B deste trabalho.

Figura 3 - Faixa etária

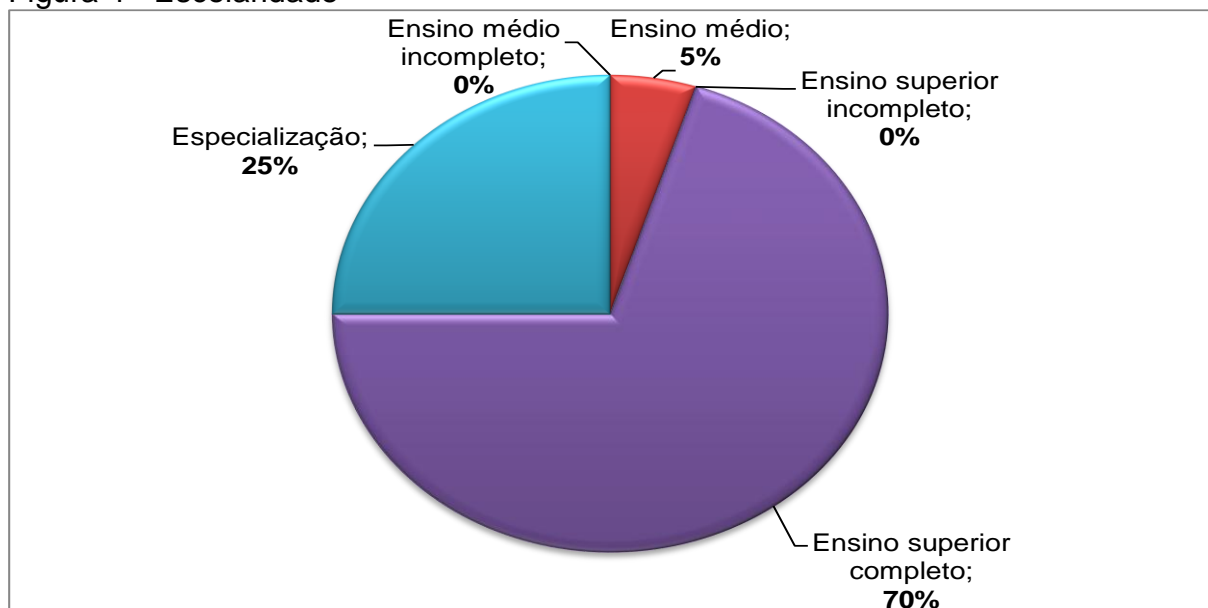


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando o gráfico percebe-se que a faixa etária em que está a maioria dos servidores (60%) é a faixa entre 31 a 40 anos. Em seguida, verifica-se que 25% deles estão na faixa de idade entre 21 a 30 anos.

Verifica-se assim que a maioria dos servidores encontra-se em uma faixa de idade relativamente jovem e isso se deve, em parte, por se tratar de uma Comarca que possui pouco mais de 10 anos de existência e os servidores estarem construindo suas carreiras nessa organização. Esse aspecto é positivo, pois como afirmam Takeuchi e Nonaka (2008) a criação de conhecimento é atividade de todos o indivíduos e requer, acima de tudo, uma transformação na forma de ser e no comportamento de todos os colaboradores da organização, a fim de que todos se tornem responsáveis pela criação de novos conhecimentos que transformem-se em melhorias para a organização. Sabe-se que indivíduos que construíram carreira em uma empresa e estão acostumados a trabalhar sempre da mesma forma, apresentam certa resistência à mudança, e tratando-se de compartilhamento de conhecimento que exige uma mudança de postura e mentalidade, os indivíduos que construíram o conhecimento dentro da organização, acabam tendo dificuldade em repassá-lo, como se o conhecimento devesse ser apenas seu. Então, quanto mais jovem e menos engessada for a mente dos colaboradores, mais fácil será a transmissão do conhecimento destes para os demais, ao menos na maioria das vezes tende a ser assim.

Figura 4 - Escolaridade

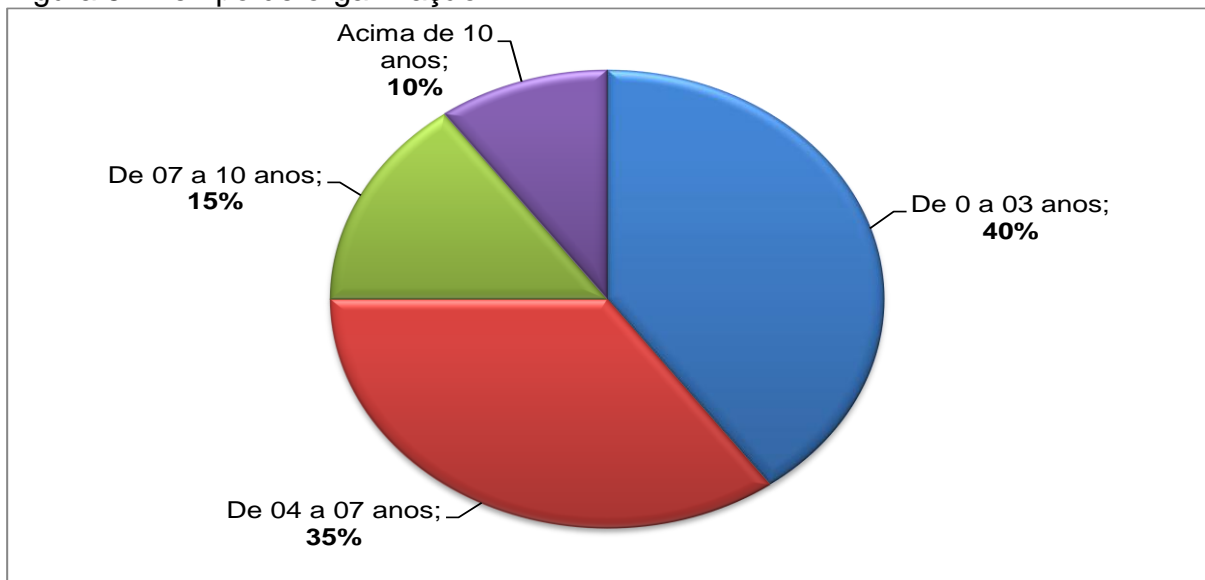


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação ao nível de escolaridade dos servidores, percebe-se que 70% deles possuem o ensino superior completo e que 25% possuem o nível de especialização.

Isto demonstra que na organização em estudo, os indivíduos valorizam a educação e o conhecimento, pois apesar de muitos desses cargos não exigirem o título de ensino superior, as pessoas decidiram investir em sua educação. Sendo os pesquisados pessoas academicamente e intelectualmente mais desenvolvidas, torna-se mais alcançável tornar os colaboradores em indivíduos que se comprometam com a geração, transmissão e incorporação de conhecimento à organização. Os colaboradores da era do conhecimento devem dar respostas satisfatórias às mudanças provocadas no ambiente organizacional. Esses indivíduos devem ser capazes de desempenhar um papel de responsabilidade e comprometimento com a organização. Afinal, as mudanças somente ocorrerão através da mudança e autoliderança de cada indivíduo, onde através do empenho individual e colaboração entre o grupo serão capazes de obter melhorias no desempenho organizacional (ANGELONI, 2002).

Figura 5 - Tempo de organização

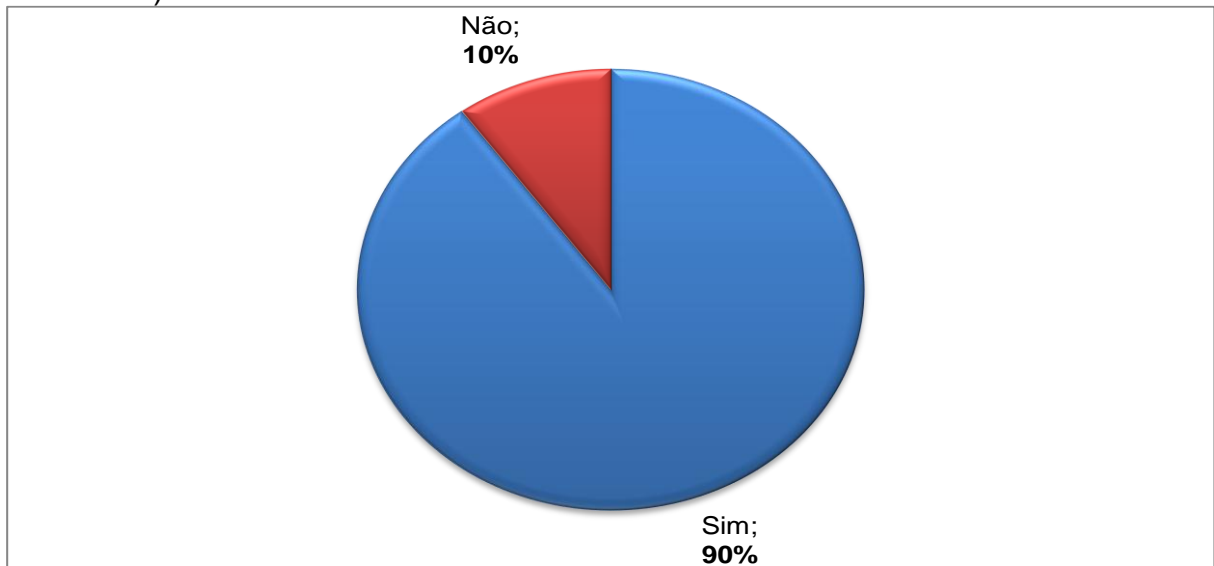


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quando questionados sobre quantos anos trabalham na organização, 40% dos pesquisados responderam que de 0 a 03 anos, 35% dos servidores afirmaram que trabalham de 04 a 07 anos. As demais respostas somaram 25%.

Como se trata de uma organização pública, os servidores costumam construir carreira no órgão ao qual trabalham e desligarem-se depois de aposentados. Na organização em questão, pode-se perceber a configuração dessa estabilidade, afinal, esse Fórum foi criado em torno de 10 anos e possui servidores que trabalham nele desde o início (11%) e uma boa quantidade que já trabalha há quase 07 anos (37%). Essa estabilidade pode ser boa do ponto de vista da pouca rotatividade e aumento do conhecimento e experiência organizacional dos servidores. Mas isso deve servir também de alerta, afinal se não houver um gerenciamento eficaz do conhecimento produzido por eles, focando em práticas que facilitem e incentivem o compartilhamento do conhecimento entre os colegas de trabalho, corre-se o risco de que o indivíduo acumule experiências e vivências ao longo de sua carreira e leve isso consigo quando desligar-se da organização, sem criar valor nenhum para a empresa e ainda deixando um vão de conhecimentos que os outros indivíduos custarão a repor.

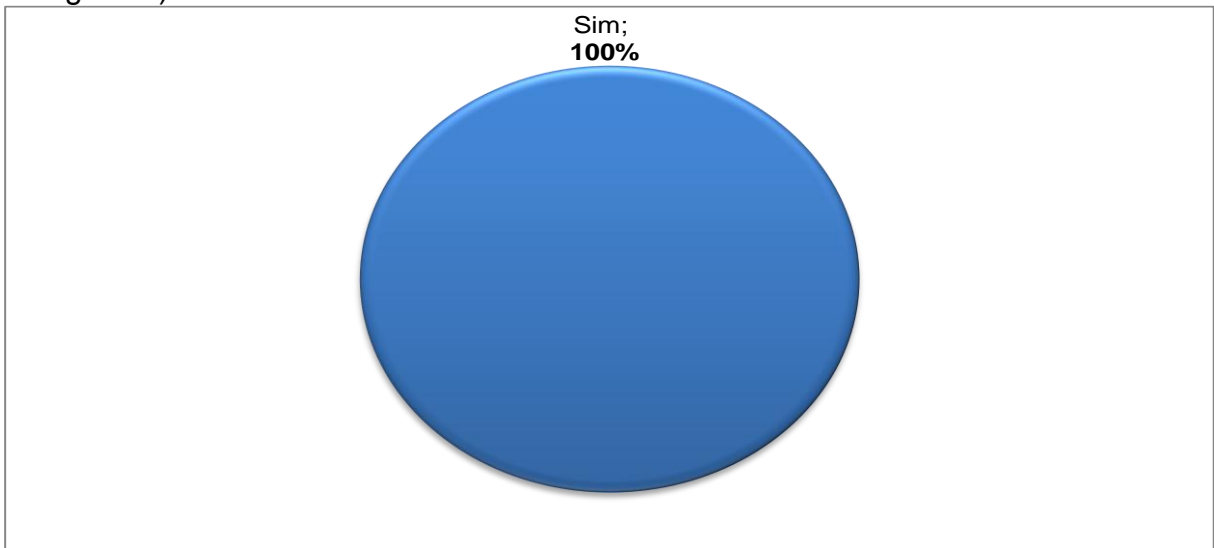
Figura 6 - Existência de meio de transmissão de conhecimento (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os servidores foram questionados sobre a existência de algum meio, eletrônico ou não, que possibilite a transmissão de informações e conhecimento, e a grande maioria (90%) responderam que sim.

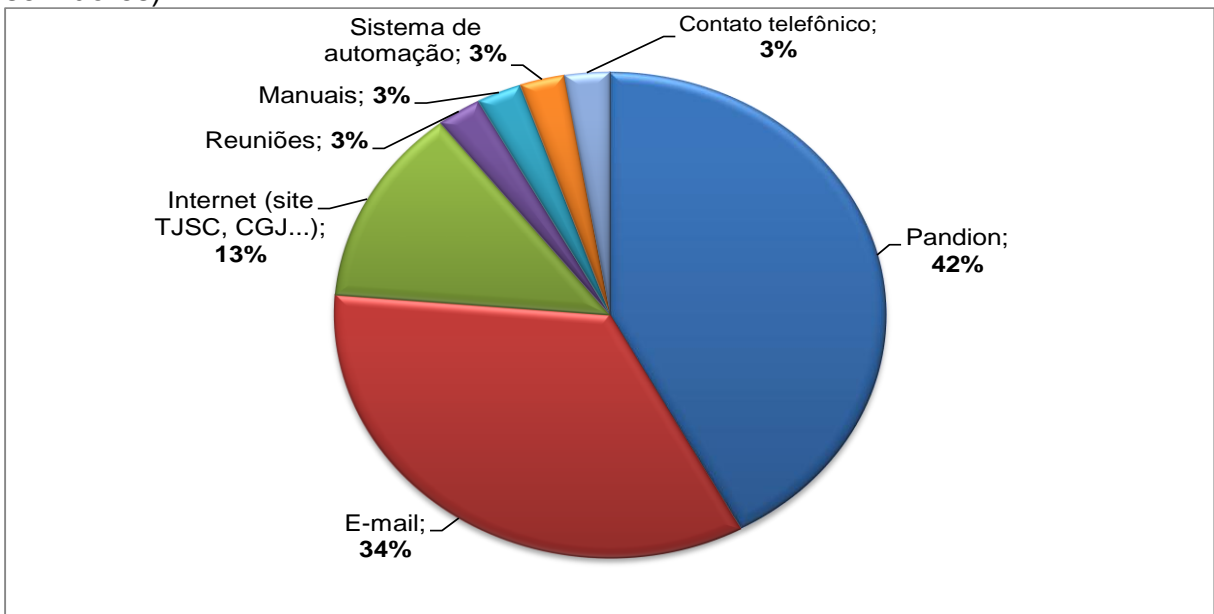
Figura 7 - Existência de meio de transmissão de conhecimento (Resposta dos estagiários)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Já os estagiários quando questionados sobre a existência desse meio de transmissão de conhecimento, todos eles responderam que sim.

Figura 8 - Descrição dos meios de transmissão de conhecimento (Resposta dos servidores)

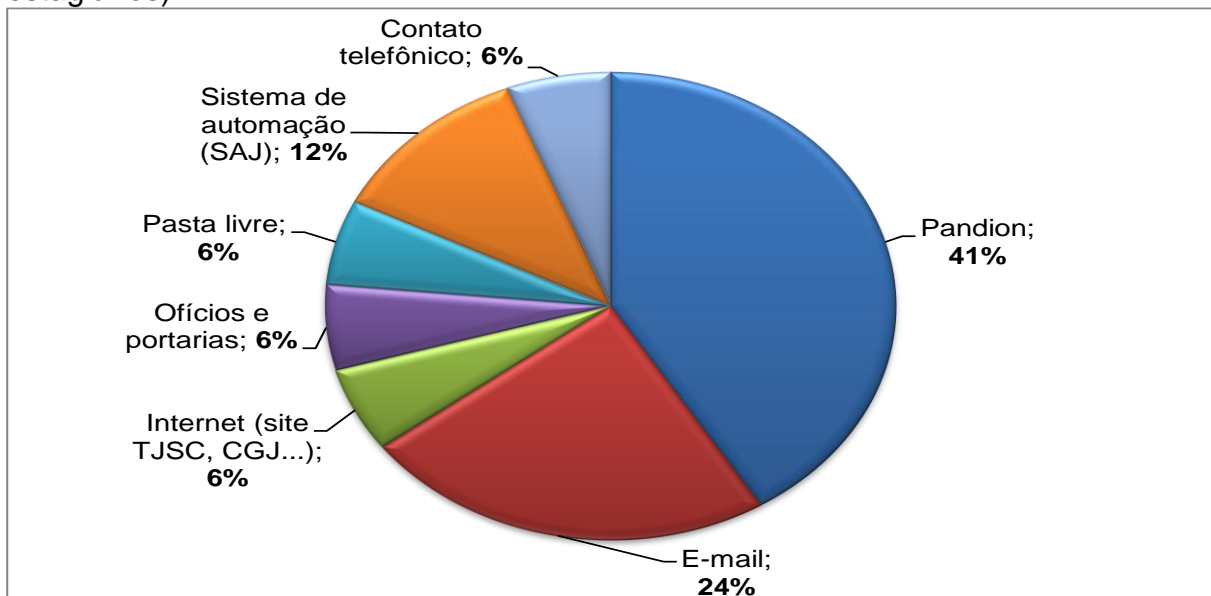


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Essa questão ligada à pergunta anterior visava descobrir quais são esses meios facilitadores do compartilhamento de conhecimento entre os respondentes. 42% dos servidores respondentes afirmaram que o pandion (sistema de mensagens instantâneas) é um dos meios de transmissão de informação e conhecimento. Em

seguida, 34% deles responderam que o webmail, e-mail interno utilizado pelos colaboradores do TJSC, também facilita essa transmissão. O uso da internet, com acesso a sites como do próprio Tribunal de Justiça e da Corregedoria Geral da Justiça (CGJ), foi apontado por 13% dos servidores pesquisados por oferecer conteúdo que facilita no esclarecimento de dúvidas e no acesso às informações necessárias ao desempenho do trabalho. E por fim, tanto o contato telefônico, o uso do sistema de automação do judiciário (SAJ) e o acesso aos manuais, foram apontados por 3% dos questionados.

Figura 9 - Descrição dos meios de transmissão de conhecimento (Resposta dos estagiários)



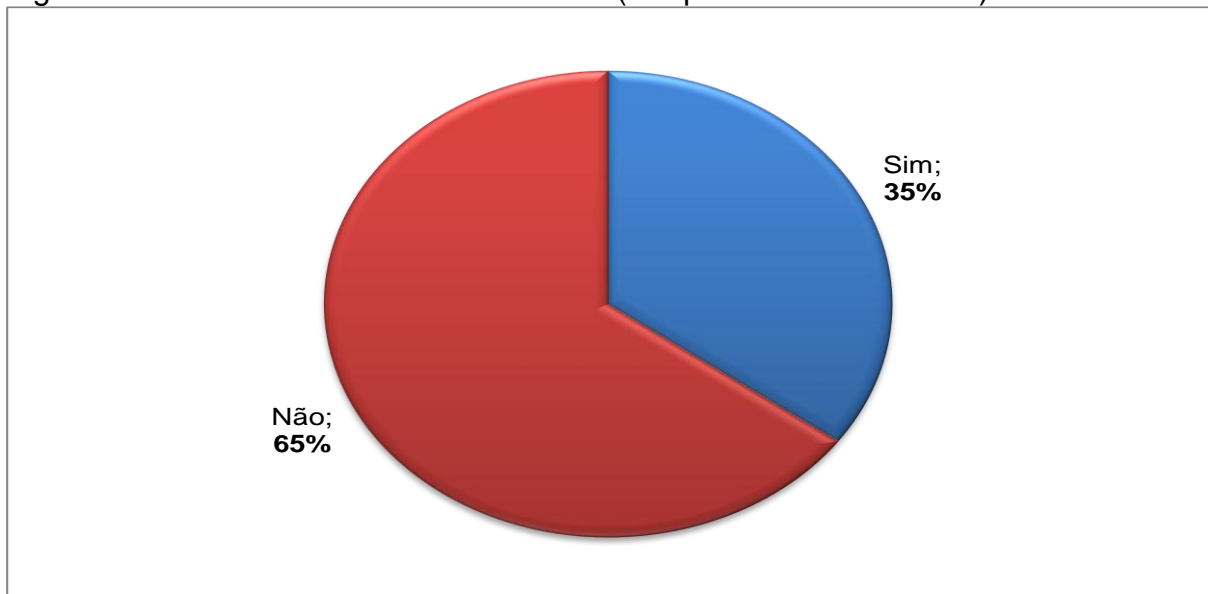
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Dos estagiários pesquisados, 41% deles apontaram como principal meio de transmissão de conhecimento o pandion. Em seguida, apontaram o Webmail (24%). Vale destacar que um estagiário apontou outro meio auxiliar que pelos servidores não havia sido citado: o uso da pasta livre (6%). Esta se trata de uma pasta instalada em todos os computadores que permite que as pessoas salvem modelos de documentos, requerimentos, ente outros, para que todos possam ter acesso quando necessário.

Analisando as respostas dos servidores e estagiários, verifica-se que os respondentes apontam o pandion, também chamado de sistema de mensagens instantâneas, bate papo ou comunicador interno, como principal meio que possibilita a transmissão de informações e conhecimento entre os servidores. Este sistema

caracteriza-se como uma ferramenta de intranet, que segundo Batista, et al (2005), tem por função captar e difundir conhecimento e experiência entre os colaboradores e os setores. O pandion é realmente importante neste sentido, por permitir a comunicação imediata não apenas com os funcionários de um só Fórum, mas com todos os servidores lotados em todas as comarcas do Tribunal de Justiça. Sendo assim, quando há uma dúvida ou necessidade de uma informação, pode-se recorrer também a colegas de outras unidades, que compartilham experiências diferentes e com certeza podem ajudar muito com seus conhecimentos. Essa troca enriquece e fortalece o vínculo entre os indivíduos e estimula a criação do conhecimento dentro da organização. O webmail foi apontado também como um meio bastante importante, e assim como o pandion ele se caracteriza como uma ferramenta de intranet e auxilia na comunicação com colaboradores de diversas comarcas, auxiliando na transmissão e compartilhamento de conhecimento.

Figura 10 - Necessidade de conhecimento (Resposta dos servidores)

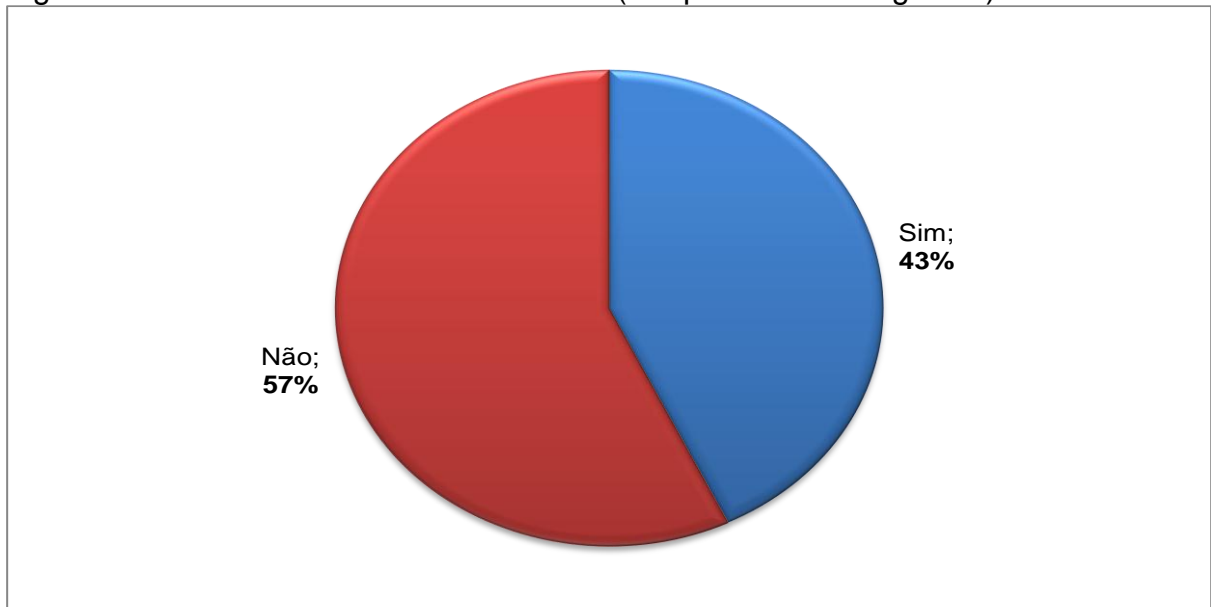


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando os resultados obtidos com esse questionamento, pode-se verificar que a maioria dos servidores, 65%, alegam nunca terem tido a dificuldade de acesso a determinado conhecimento que outro servidor possuía para a execução de alguma tarefa. Os outros 35% dos pesquisados afirmam já terem se deparado com uma situação assim, e esclarecem como agiram na ocasião. Muitos servidores responderam que buscaram contato com o próprio servidor, através de e-mail ou telefonema. Outros responderam que buscaram informações com outros servidores

com experiência, e um servidor declarou que na falha dessa alternativa, buscou uma solução mais prática. Um servidor especificou que buscou ajuda com colegas até de outros Fóruns através do uso do pandion e também no site da corregedoria, acessando manuais.

Figura 11 - Necessidade de conhecimento (Resposta dos estagiários)



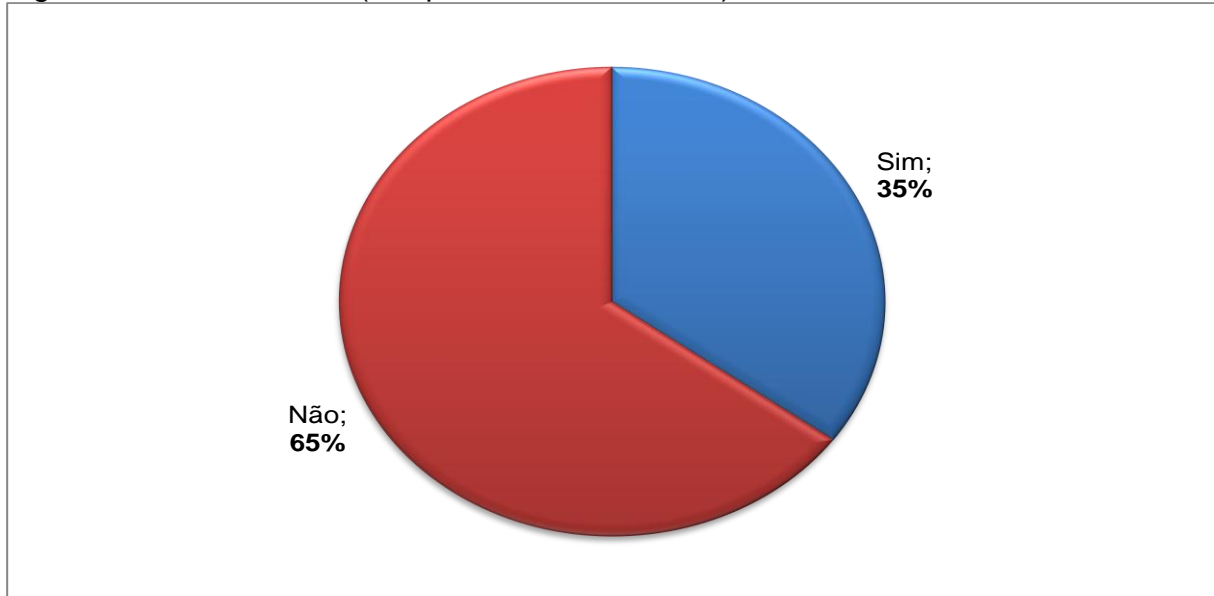
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários, por sua vez, em sua maioria (57%) responderam que nunca lhe ocorreu de necessitar de conhecimento de alguém que não pudesse lhe repassar no momento. Os estagiários que afirmaram já terem passado por essa situação, afirmam ter buscado ajuda com os colegas ou entrando em contato com a pessoa através de telefonema, e-mail ou internet.

Visualiza-se que não existe um meio único e eficaz de acessar informações e conhecimento, e que as ferramentas eletrônicas, como o pandion, o webmail e a internet, auxiliam bastante. A área de TI deve atuar neste sentido, buscando desenvolver e programar tecnologias e sistemas que sustentem a comunicação empresarial e a troca de conhecimentos e experiências (GUEDES; CÂNDIDO, 2008). Mas a gestão eficaz do conhecimento não fica apenas atrelada ao uso de tecnologia, antes de tudo, deve-se haver o envolvimento das pessoas, que são as portadoras do conhecimentos e sem elas as ferramentas tecnológicas não teriam razão de existir, essas ferramentas devem auxiliar na transmissão de conhecimentos e no aprendizado contínuo, mas não pode-se ficar focado só a isso,

existem outros meios importantes de compartilhar conhecimento que de forma alguma podem ser ignorados, como o desenvolvimento de comunidades de prática, treinamentos e outras práticas que necessitam da interação e contato pessoal.

Figura 12 - Treinamento (Resposta dos servidores)

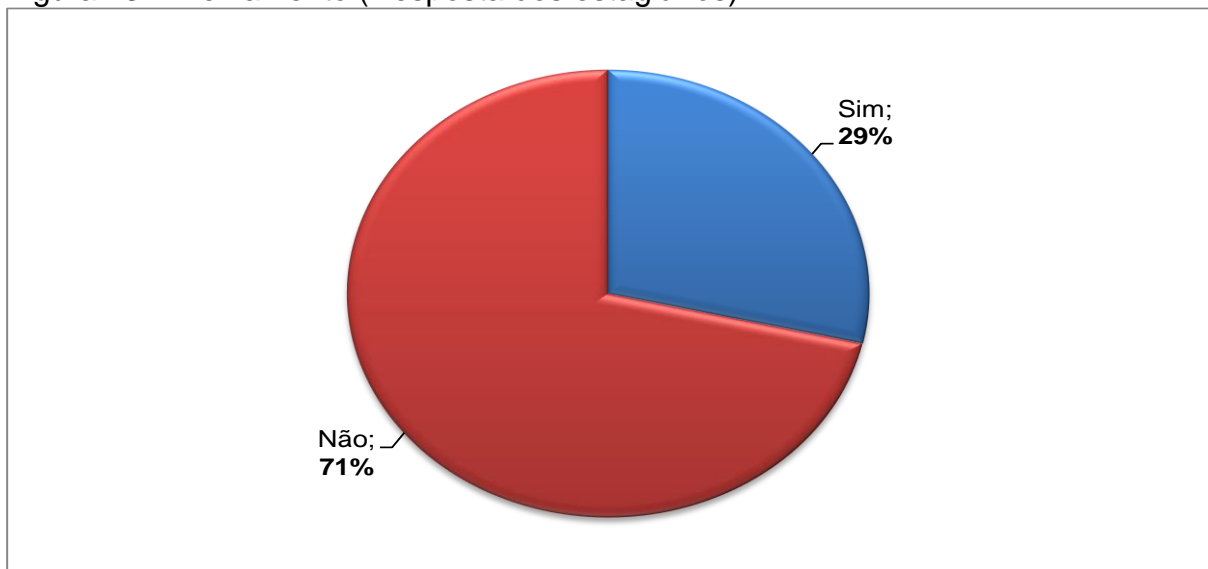


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Indagados sobre a realização de algum treinamento inicial quando foram admitidos pelo TJSC, 65% dos servidores responderam que não houve nenhum treinamento neste sentido. Muitos responderam que as informações necessárias para o início das atividades cartorárias ou outras atividades realizadas no Fórum, foram repassadas inicialmente pelo Chefe de Cartório, e o restante aprendeu-se com a prática no dia-a-dia. Um servidor ocupante do cargo de Técnico Judiciário respondeu que não recebeu nenhum treinamento inicial e que apenas dois anos após a posse houve um convite para participar de um curso na modalidade à distância sobre os procedimentos cartorários do Fórum. Outro Técnico Judiciário respondeu também que não houve treinamento no início das atividades na organização e que foi convocada apenas 02 meses depois da posse para participar de um curso de ambientação funcional, mas que ainda assim neste curso, não foi ministrado nenhum treinamento. Outros dois servidores também afirmaram que houve apenas um curso de ambientação funcional, mas que este não prepara os servidores para o exercício das atividades, apenas passa informações e esclarecimentos sobre a estrutura e organização do TJSC. Alguns servidores também afirmaram que os conhecimentos necessários para o início das atividades

foram obtidos através da ajuda e repasse de informações pelos outros colegas ou por orientação dos superiores. Dos servidores questionados, 35% responderam que receberam treinamento. Essa diferenciação pode ter dois motivos: o cargo ocupado por esses servidores e o tempo que estão na unidade. O servidor ocupante do cargo de Oficial da Infância e da Juventude afirmou que recebeu treinamento através da Academia Judicial específico para Oficiais da Infância e da Juventude. O servidor ocupante do cargo de Analista Judiciário (Assistente Social), que exige ensino superior e é um cargo portador de maiores benefícios e remuneração que os Técnicos Judiciários, afirmou também ter recebido treinamento do TJSC referente à sua área de atuação. Um Técnico Judiciário que está a 09 anos trabalhando no Judiciário declarou ter recebido pelo período de 06 meses, acompanhamento de escrivães capacitados para o ensino de novos servidores.

Figura 13 - Treinamento (Resposta dos estagiários)



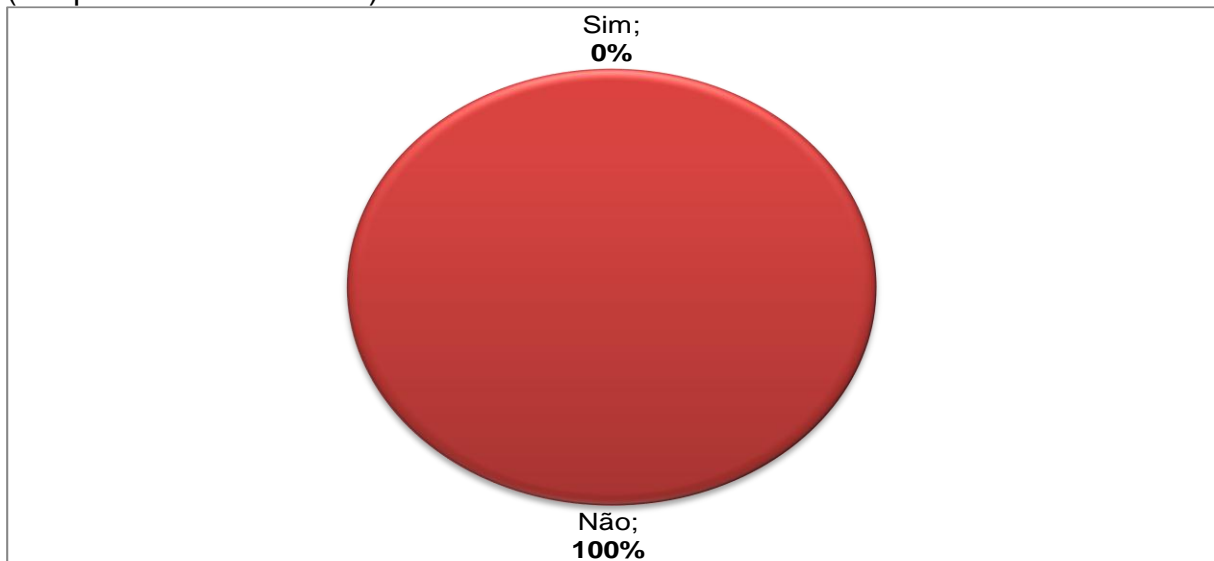
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na aplicação da questão anterior com os estagiários, 71% deles afirmaram que não receberam treinamento inicial e 29% disseram que sim. Desses respondentes que afirmaram ter recebido, na verdade não se trata de treinamento em si, mas de um acompanhamento inicial efetuado pelo Chefe de Cartório para introduzi-los ao grupo e à rotina de trabalho.

Portanto, tanto para servidores quanto para estagiários não há treinamento específico para início das atividades. O que existe apenas, assim como em qualquer outra empresa, é um acompanhamento visando a ambientação do

funcionário. É verificada a necessidade de existência de treinamento inicial quanto periódico, principalmente para os servidores, que diferentemente dos estagiários visam construir carreira na organização, haja visto que os estagiários possuem contrato fixado em no máximo dois anos. Os servidores necessitam de treinamento e preparação específicos para que assim no menor tempo possível possam realizar as tarefas com maior segurança e efetividade. Assim como corrobora Terra (2001), é necessário a educação continuada, afinal, não existe sistema educacional que seja capaz de ensinar a um indivíduo o que ele precisará saber para o exercício de toda a sua carreira profissional. Ao contrário, este deve estar em constante aprimoramento. Por esse motivo treinar e capacitar é importante, para que sejam desenvolvidas novas habilidades, reforçadas as já existentes, aumentando o potencial criativo do indivíduo.

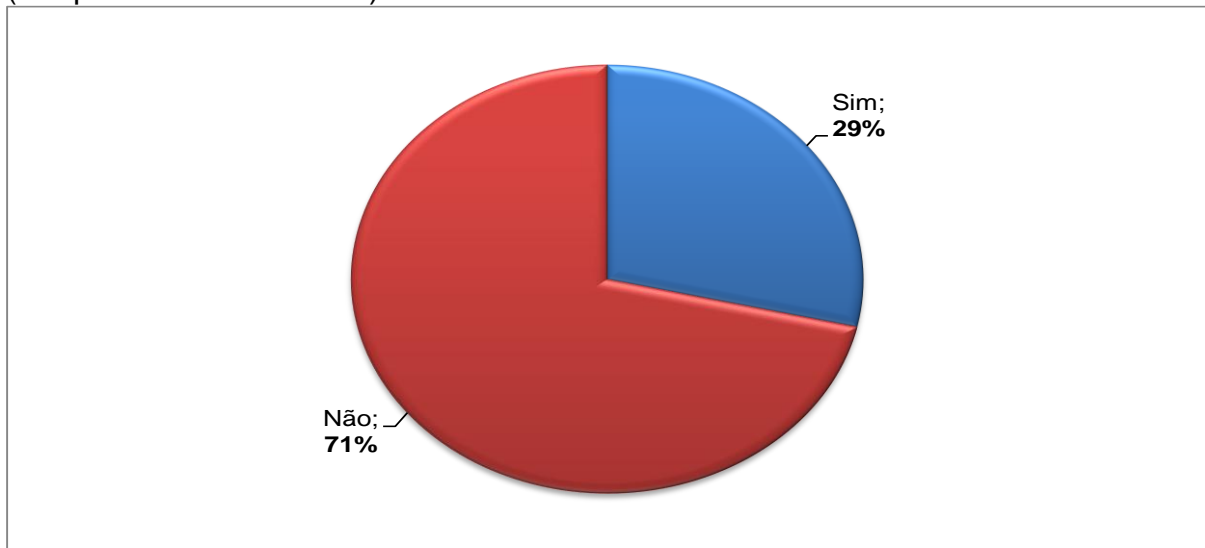
Figura 14 - Treinamento/preparação específicos para o atendimento ao público (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os servidores foram questionados também se receberam algum treinamento ou preparação específicos para o atendimento ao público e 100% dos servidores responderam que não.

Figura 15 - Treinamento/preparação específicos para o atendimento ao público (Resposta dos servidores)

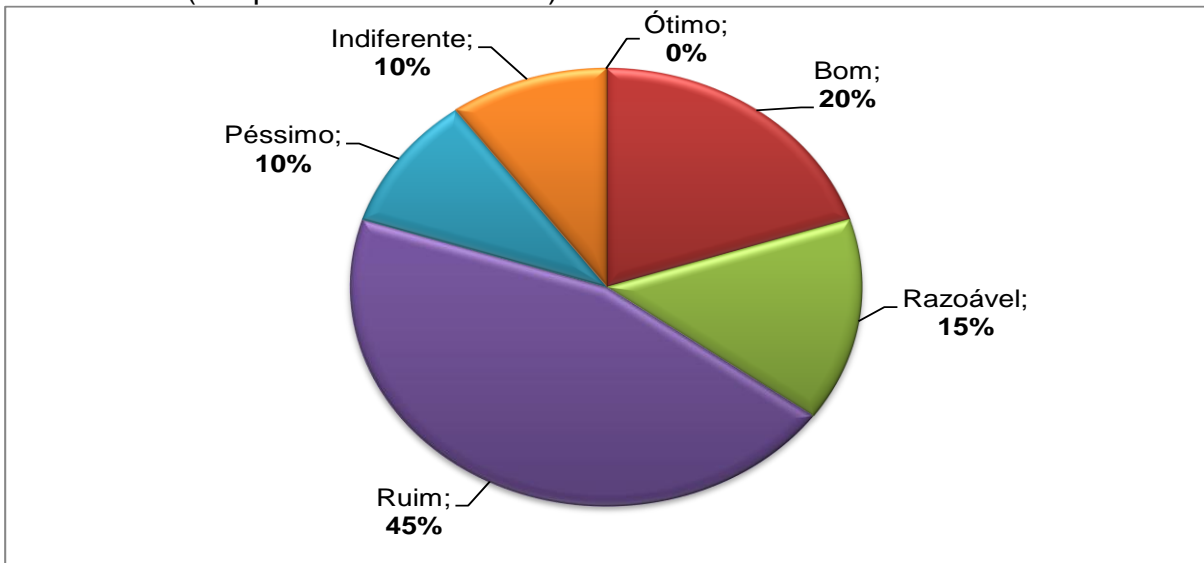


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Dos estagiários, 71% responderam que não receberam esse tipo de treinamento e 29% disseram que sim. Novamente, verifica-se que este não se trata de um treinamento em si, apenas orientações repassadas pela Chefia de Cartório.

A demanda da população pelos serviços jurisdicionais que um Fórum pode prestar é enorme. Afinal, o Fórum é a primeira instância de jurisdição e, portanto, a porta de entrada do Judiciário, aonde a população pode recorrer e clamar por seus direitos (CNJ, 2012). Percebe-se que é de suma importância que todos os servidores estejam preparados para atender a este público, que é a razão de existência da organização. Como afirma Medauar (2004), o princípio constitucional da eficiência determina que os gestores públicos devem buscar produzir resultados que satisfaçam as necessidades públicas, de maneira rápida e precisa. E sem nenhuma preparação ou treinamento direcionado ao bom atendimento deste público, o que ocorre é a lentidão, o desconhecimento e a falta de trato ao lidar com estas pessoas, que são totalmente contrários ao conceito de eficiência, ocasionando a insatisfação e indignação que tanto se vê por parte da população em relação aos órgãos públicos.

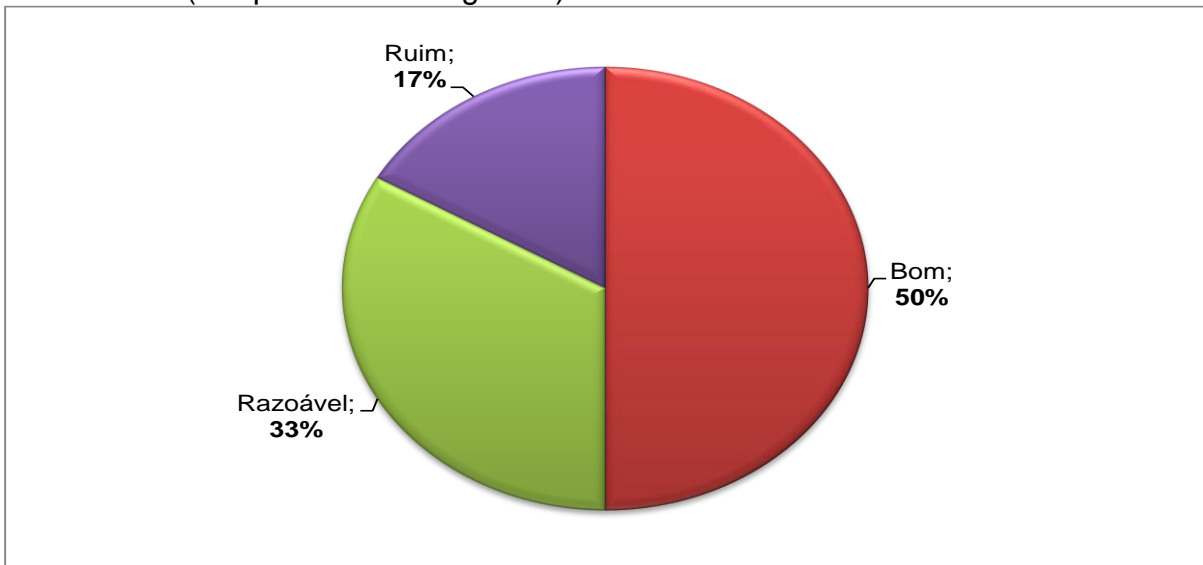
Figura 16 - Avaliação da forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O objetivo dessa questão foi diagnosticar como os respondentes avaliam a forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários. Verificou-se então que 45% dos servidores consideram ruim. Alguns justificam essa resposta dizendo que deveria haver treinamento ou preparação específicos, pois na realidade, os novos funcionários aprendem com a prática e com o auxílio dos colegas, sem qualquer capacitação prévia. Um funcionário também destaca que devido à importância do Judiciário como meio social, a preparação dos servidores é falha e antiquada. 20% dos questionados responderam que consideram boa a forma de repasse de conhecimento aos novos funcionários e 15% avaliam de forma razoável. As demais respostas totalizam 20%.

Figura 17 - Avaliação da forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários (Resposta dos estagiários)

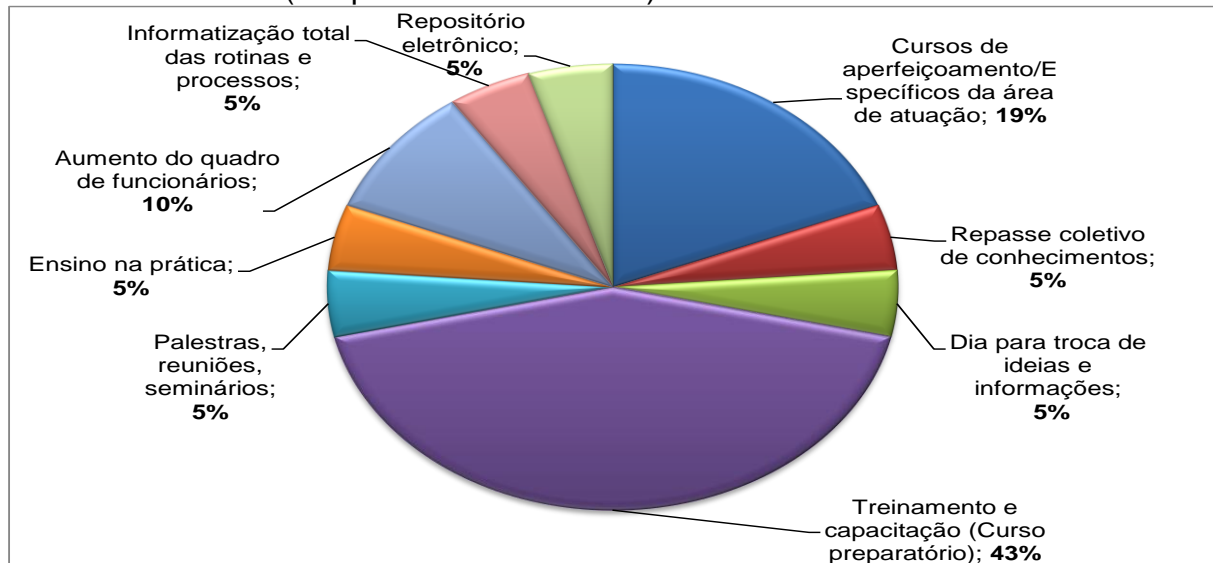


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Dos servidores respondentes, 50% consideram boa a forma como o conhecimento é repassado aos novos funcionários, 33% avaliam de forma razoável e 17% consideram ruim.

Percebe-se uma certa diferença entre a avaliação dos servidores e estagiários, sendo que estes últimos avaliam positivamente, referenciando isso ao curto período de experiência que possuem e devido às suas dúvidas se sanarem com a ajuda dos servidores, sem maiores complicações. Já por parte dos servidores percebe-se uma certa insatisfação, onde 55% destes consideram ruim e péssimo a forma de transmissão de conhecimento aos novos funcionários. Isto se deve ao fato de que apesar de os funcionários serem dispostos a ensinar e repassar seus conhecimentos a quem está entrando, essa forma se torna insuficiente, demorada e dispendiosa para ambas as partes. A prática informal de compartilhamento de conhecimento é importante para as organizações, porém como cita Angeloni (2003), a empresa não pode depender somente dessas trocas informais, o conhecimento precisa estar documentado e acessível sempre que houver necessidade deste. Nesse caso, o mais correto seria a existência de um treinamento inicial, como já foi citado por alguns servidores nas questões anteriores, para só depois dar início às suas atividades no Judiciário. E o que esse treinamento não comportar, aí sim vem a ajuda do colega, a prática no dia-a-dia e todas as formas de ir adquirindo e armazenando conhecimento.

Figura 18 - Sugestões de melhorias na forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários (Resposta dos servidores)

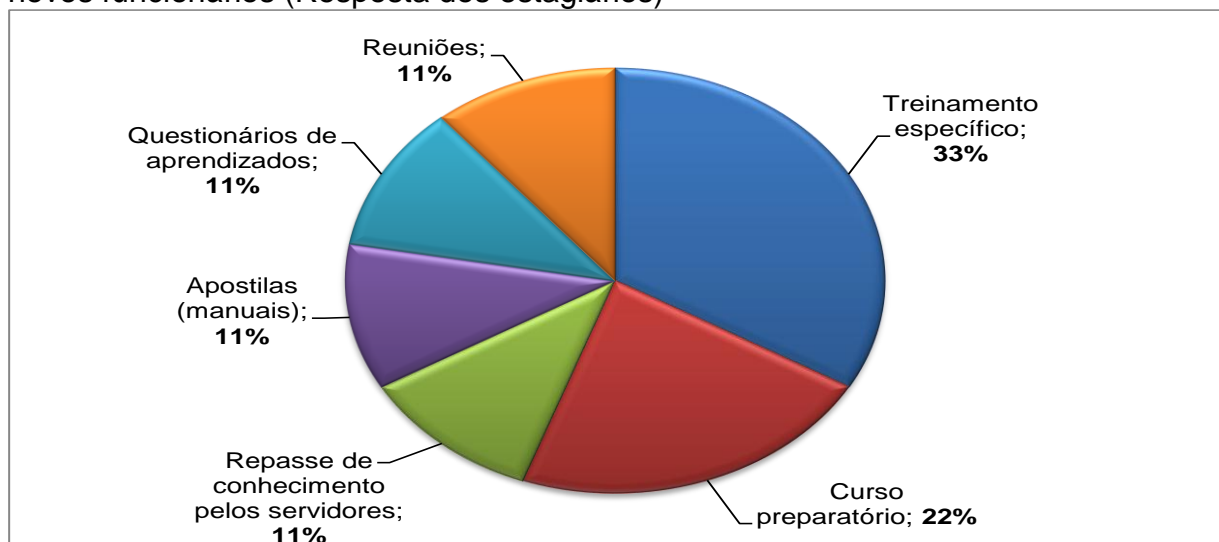


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Viu-se na questão anterior, a insatisfação no quadro pessoal do Fórum quanto à preparação para o início da carreira. Os servidores então foram questionados sobre sugestões para melhorar essa forma de transmissão de conhecimento. Os resultados apontaram que 43% consideram que deveria haver treinamento e capacitação prévia, em forma de cursos preparatórios. Uma servidora que trabalha há 09 anos na organização e que afirmou não haver nenhum treinamento inicial para os servidores corrobora que esse curso preparatório deveria ser realizado antes que o servidor iniciasse suas atividades, para quando iniciasse seu trabalho já houvesse obtido informações práticas de como executar o trabalho. Outro servidor acrescenta que esse treinamento inicial deveria ter a duração de no mínimo 01 mês, e outro servidor aponta que esses treinamentos poderiam ser feitos através de manuais e palestras. Em seguida, 19% apontam que deveriam existir cursos de aperfeiçoamento, estes cursos no caso aperfeiçoariam os servidores para o exercício do trabalho específico do seu cargo e/ou setor. Estes cursos seriam lecionados depois do ingresso do servidor nas suas atividades. Outra servidora que também aponta que esses cursos de aperfeiçoamento seriam interessantes acrescenta que esses cursos poderiam ser lecionados a cada 06 meses, no mínimo. 10% dos questionados também apontaram que um aumento no número de funcionários também ajudaria neste sentido, já que os funcionários poderiam dispendir mais tempo no repasse de conhecimentos e informações aos novos funcionários. Em seguida, foi apontado por um servidor que trabalha há 10 anos na

organização – desde a sua implantação -, que deveria haver um repositório eletrônico com manuais e informações (5%), essa sugestão vai de encontro ao que Batista; et al (2005) cita como Gestão de conteúdo, que é responsável pela captura, seleção, classificação, registro e depuração de informações, gerenciando e armazenando conteúdos importantes para a geração de conhecimento. Outro funcionário (5%) afirma que os métodos de execução de trabalho e os processos judiciais devem ser totalmente informatizados o mais rapidamente. Os processos judiciais na verdade, já estão passando da forma física para a forma digital, mas no Fórum em questão ainda não foi implantado. Um servidor (5%) afirma que a melhor forma de repasse de conhecimento é o ensino na prática, como já ocorre. Outro servidor (5%) destaca que seria interessante a elaboração de palestras, reuniões e seminários para a transmissão e construção de conhecimentos junto aos novos servidores. Por fim, são também apontados ambos com 5% que o repasse de forma coletiva dos conhecimentos aos novos funcionários e a disponibilização de um dia para a troca de ideias e informações também contribuiriam para o objetivo de repassar conhecimentos.

Figura 19 - Sugestões de melhorias na forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários (Resposta dos estagiários)

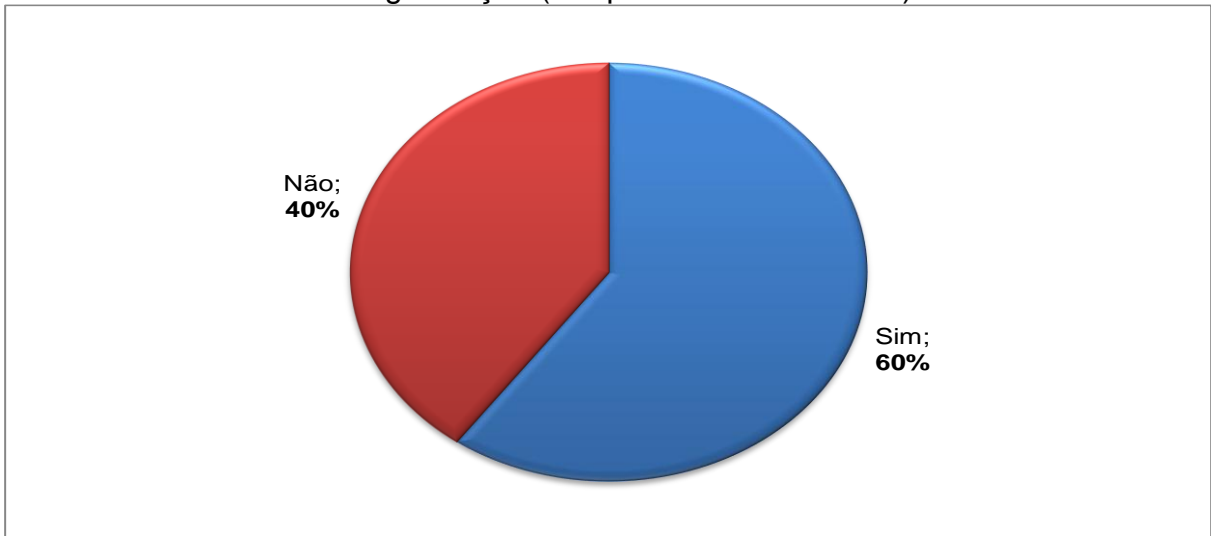


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As sugestões apontadas pelos estagiários envolvem a elaboração de treinamento específicos (33%), assim como foi citado pelos servidores. Em seguida, 22% apontam a existência de cursos preparatórios para início das atividades. E os restantes 44% das respostas, ambas com 11% apontaram as seguintes sugestões:

realização de reuniões, utilização de questionários de aprendizagem, uso de apostilas e repasse de conhecimento pelos servidores - como ocorre. Portanto, verifica-se que tanto pela colocação dos servidores quanto dos estagiários, deve-se haver treinamento, na forma de cursos preparatórios e cursos de aperfeiçoamento. Essa necessidade é verificada na maioria das colocações dos serventuários, que não recebem nenhum treinamento no início e durante o exercício de suas atividades.

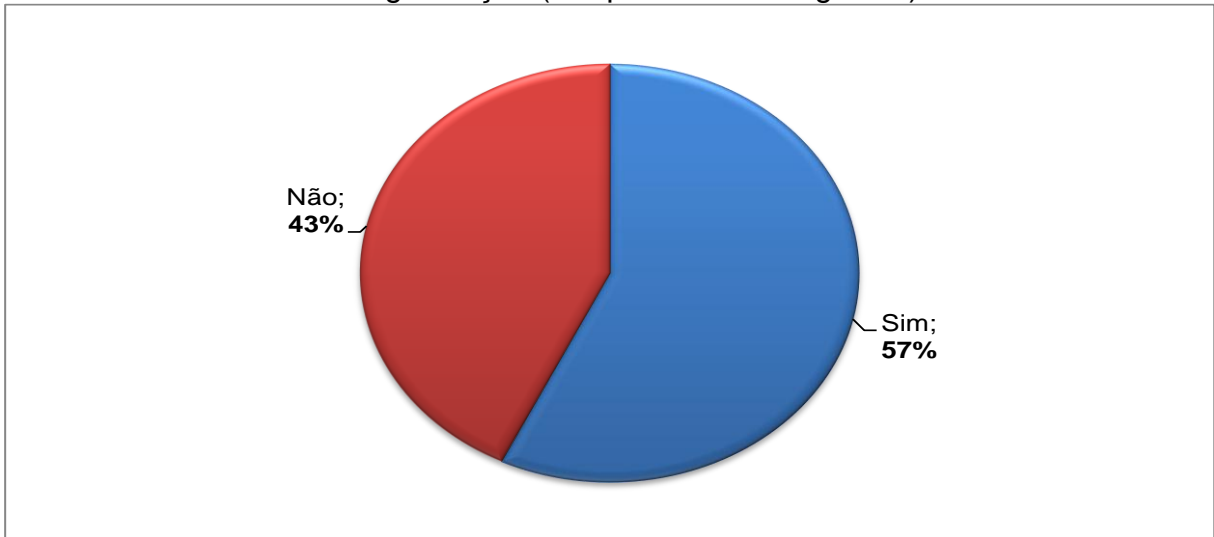
Figura 20 - Área responsável pela circulação de informações e construção do conhecimento dentro da organização (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quando questionados sobre a existência de uma área responsável pela circulação de informação e construção do conhecimento dentro da organização, 60% dos servidores responderam que existe e 40% deles responderam que não existe ou que não sabem ao certo.

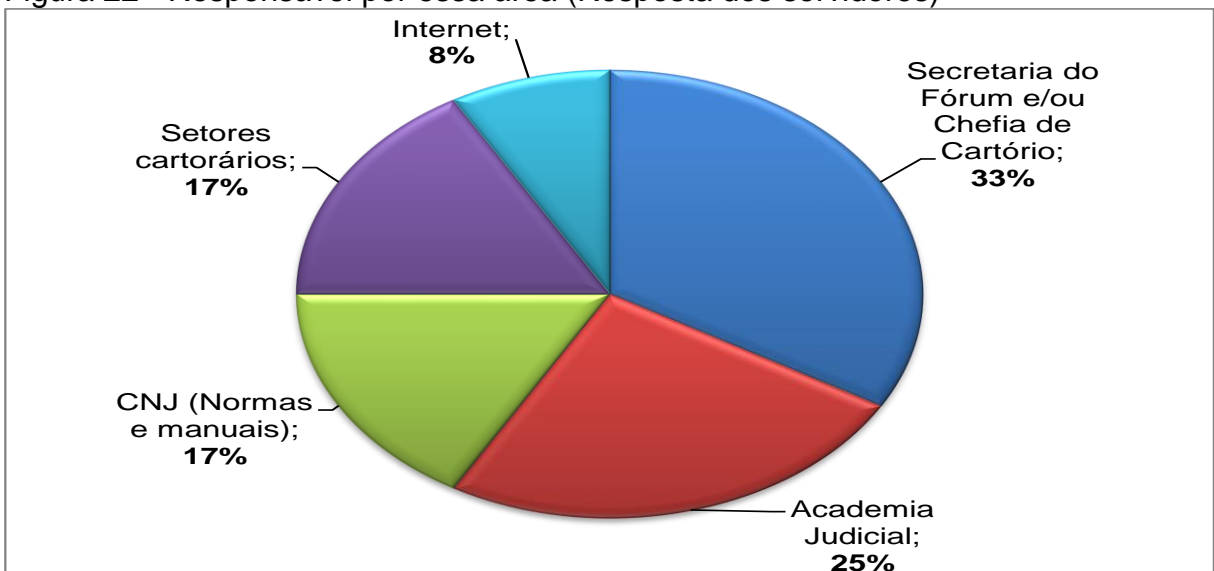
Figura 21 - Área responsável pela circulação de informações e construção do conhecimento dentro da organização (Resposta dos estagiários)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Dos estagiários respondentes, 57% responderam existir uma área responsável pela circulação de informação e construção do conhecimento, e 4% deles responderam que não existe ou que não sabem ao certo.

Figura 22 - Responsável por essa área (Resposta dos servidores)

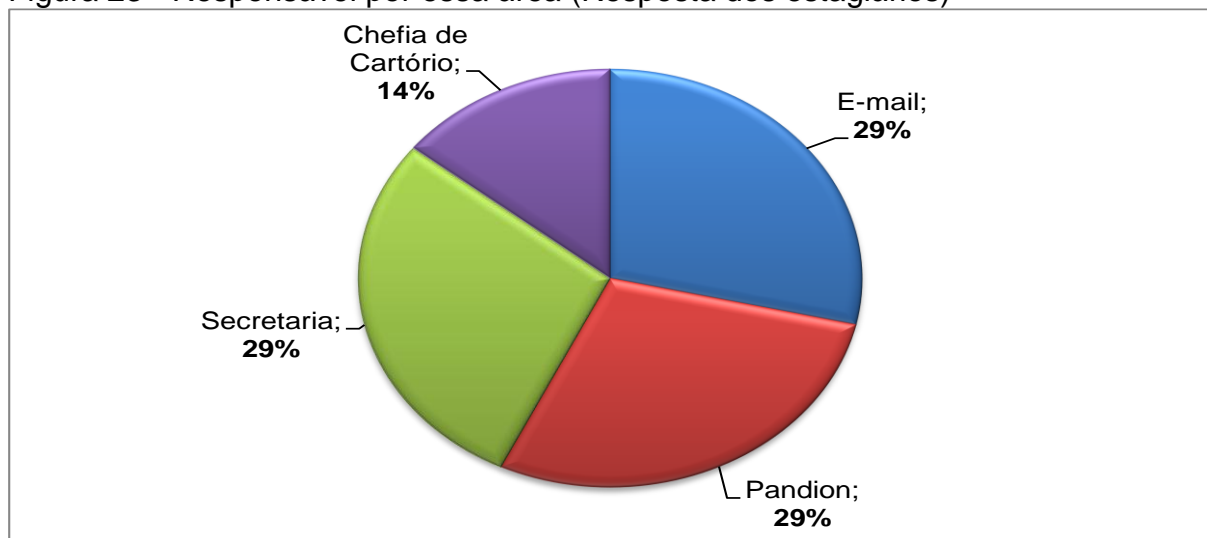


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Essa questão objetivava descobrir na visão dos servidores, quem é o responsável e/ou como funciona a área responsável por transmitir informações e conhecimento aos servidores. A Secretaria do Fórum, na pessoa de seu Secretário, e a Chefia de Cartório, na pessoa da Chefe de Cartório, foram apontados por 33%

dos servidores como responsáveis por essa função de transmitir informações e conhecimentos. Um servidor que trabalha há 05 meses nessa unidade apontou a Secretaria do Foro como responsável por essa função, já que o contato inicial de aprendizagem foi diretamente com a Secretaria. Na prática é isso que ocorre, os funcionários vão sendo orientados pela Secretaria ou Chefia de Cartório sobre informações e conhecimentos necessários para o exercício de suas funções, com a inexistência de treinamento os superiores imediatos é que se responsabilizam por essa tarefa. 25% dos servidores apontaram que existe a Academia Judicial, que promove alguns cursos, em sua maioria on-line, e que necessita de prévia inscrição. Em seguida, 17% apontaram que existe a Corregedoria Geral de Justiça – CGJ, que orienta os servidores através de normas e manuais. 17% dos servidores afirmaram ainda que os responsáveis pela circulação de informações e criação de conhecimento dentro do Fórum são os setores do cartório, já que eles são responsáveis pelo repasse de informações pertinentes a seu setor e o fazem da melhor forma possível. Por fim, foi apontada com 8% a internet como meio de acesso a informação e criação de conhecimento na organização em questão.

Figura 23 - Responsável por essa área (Resposta dos estagiários)



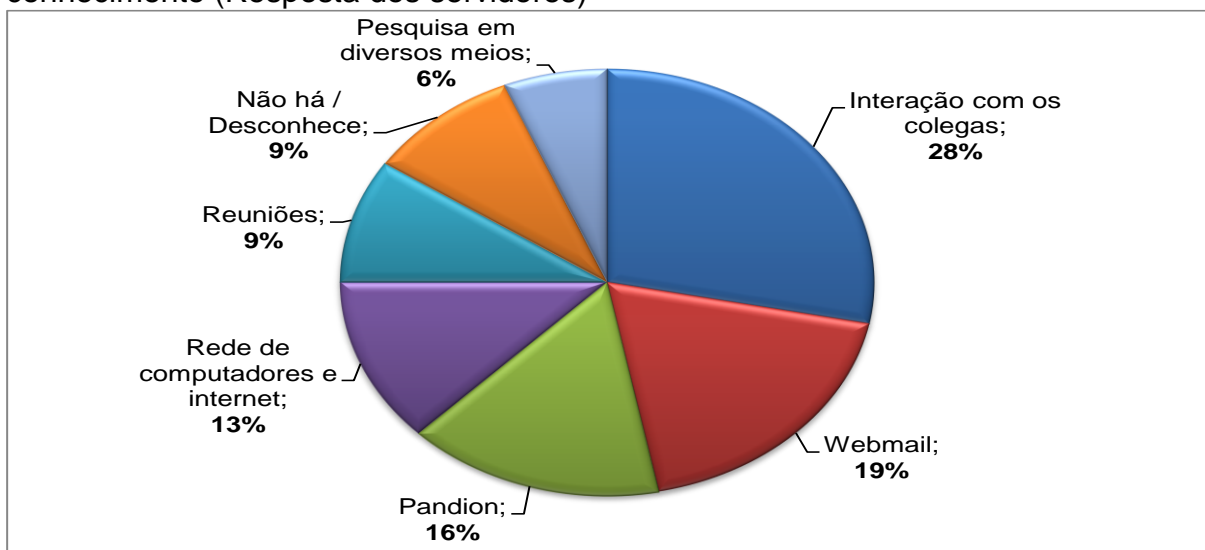
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários respondentes disseram que a Secretaria do Fórum, o uso do webmail e do pandion são as áreas responsáveis pela criação e transmissão do conhecimento dentro da organização, ambos com 29%. Por último, foi apontada a Chefia de Cartório como área responsável. Percebe-se aqui uma certa confusão nas colocações, afinal foi questionado se existe alguma área/setor responsável pela

disseminação do conhecimento e não um meio ou técnica, como o pandion e o webmail.

O que pode-se concluir tanto com a análise das respostas quanto com a observação da pesquisadora, é que a área responsável pela disseminação do conhecimento nessa unidade são a Secretaria e a Chefia de Cartório do Fórum. Em nível superior, existem outros organismos, mas as informações que chegam aos funcionários do Fórum são principalmente através dessas duas chefias.

Figura 24 - Técnicas ou ferramentas que auxiliam no compartilhamento do conhecimento (Resposta dos servidores)

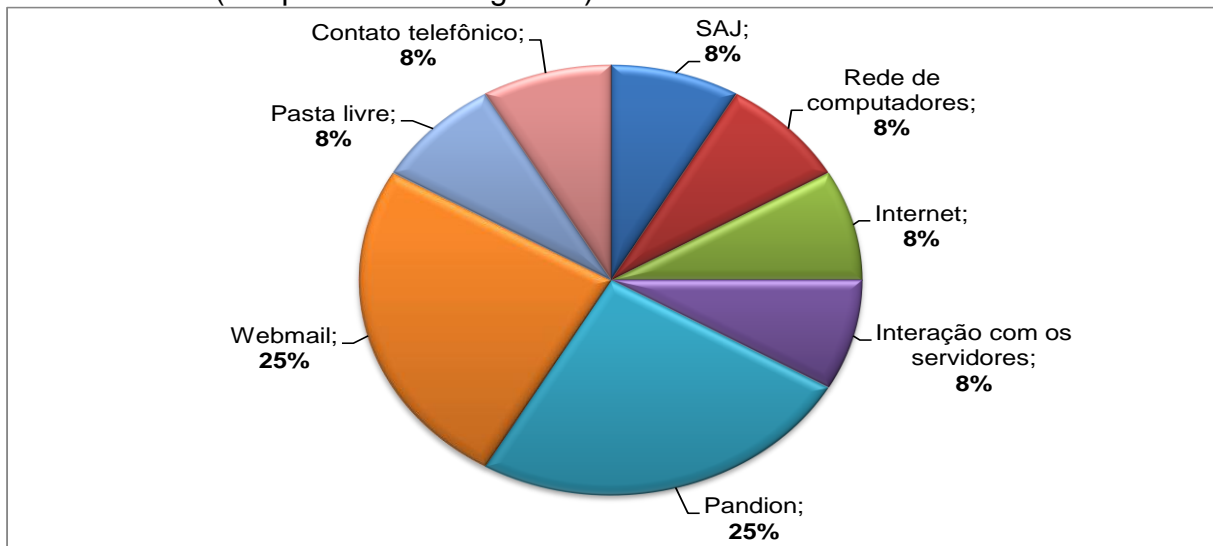


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação à existência de técnicas ou ferramentas que auxiliem no compartilhamento do conhecimento, 28% dos servidores apontaram que o contato pessoal, a interação com os colegas, é a técnica que mais a auxiliam no compartilhamento de conhecimento. Segundo Angeloni (2003), esse contato é chamado de prática informal de compartilhamento de conhecimento, onde muitas vezes mesmo não havendo intenção prévia de compartilhar conhecimento, essa troca pode acabar acontecendo e resultar em conhecimentos ricos para ambos os indivíduos. Em seguida, foi apontado o webmail por 19% dos respondentes como ferramenta que auxilia na disseminação do conhecimento, afinal muitas informações importantes são encaminhadas por e-mail, como ofícios circulares, informações sobre procedimentos, novas rotinas de trabalho, dentre outros. O pandion também foi destacado pelos servidores com 16% do total das respostas. Esse meio permite a conversação com diversas pessoas lotadas em diversas comarcas do Tribunal de

Justiça, sendo assim possível o acesso não só a colegas que compartilham experiências parecidas, mas também adversas, e dúvidas que caso não sejam solucionadas pelos colegas próximos podem ser encaminhadas para servidores das demais comarcas. A rede de computadores e o acesso à internet também foram apontados como disseminadores de informação e conhecimento na organização (13%), onde a um clique tem-se acesso a uma diversidade de informações que facilitam a execução do trabalho, além de automatizarem as tarefas e organizarem o andamento dos processos. O restante das respostas totalizam 24%.

Figura 25 - Técnicas ou ferramentas que auxiliam no compartilhamento do conhecimento (Resposta dos estagiários)

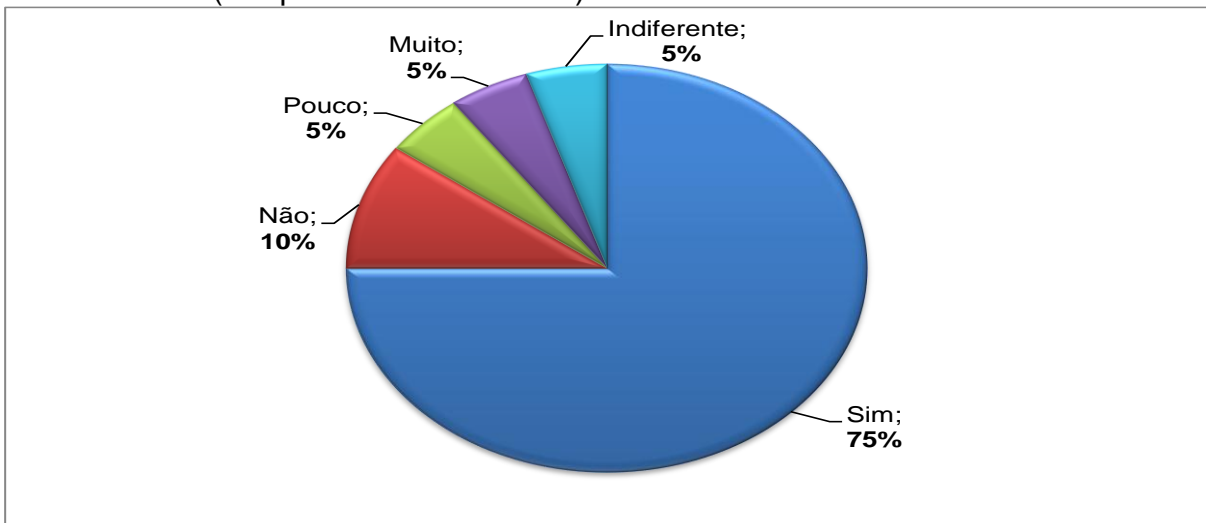


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários apontaram como principais técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento, ambos com 25%, o webmail e o pandion. Os outros 50% das respostas apontam variadas técnicas: uso da pasta livre, contato telefônico, SAJ, rede de computadores, internet e interação com os servidores.

Como percebe-se, para os estagiários as ferramentas eletrônicas são suficientes para obter os conhecimentos que necessitam. Já para os servidores, a forma prevaiente de compartilhamento de conhecimento é através da interação pessoal entre as pessoas. Essa forma de aquisição de conhecimento é chamada de socialização, onde ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos e parte do conhecimento tácito de uma pessoa é compartilhado com outra (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

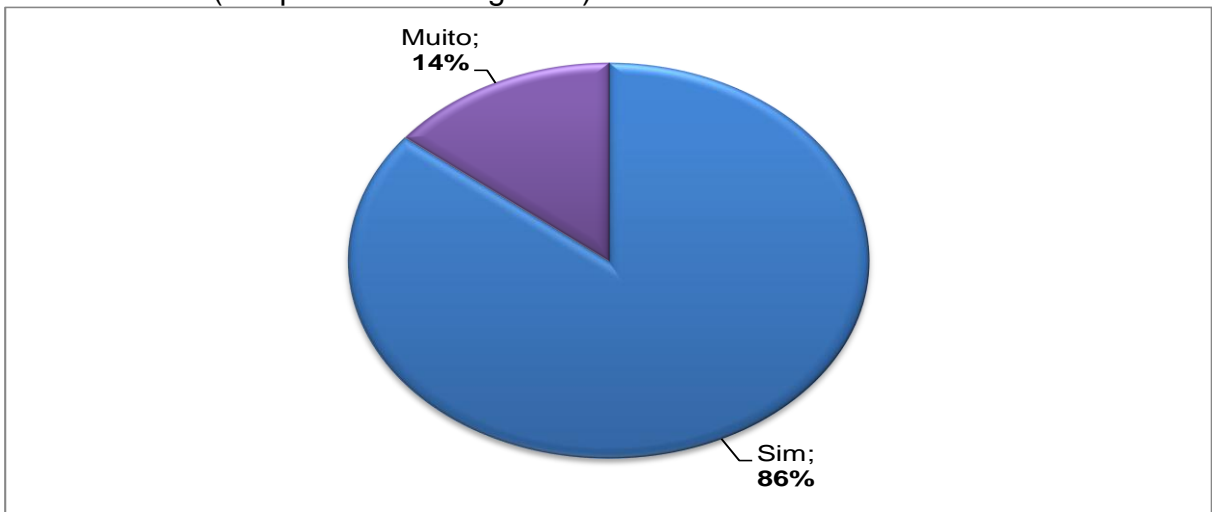
Figura 26 - Percepção de melhoria na execução das atividades e prestação dos serviços com o uso das técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Referente às técnicas e ferramentas citadas na questão anterior, os servidores foram indagados se consideram que esses meios trazem melhorias na execução das atividades e prestação dos serviços. 75% dos servidores consideram que essas ferramentas ou técnicas auxiliam neste sentido. Uma servidora cita que o uso do pandion otimiza a utilização do tempo, já que o servidor não precisa se deslocar de seu setor para dirimir alguma dúvida com um colega. Outro servidor acrescenta que o uso do pandion e do webmail também reduzem os custos de ligações. Outros 10% afirmam que essas ferramentas não auxiliam na execução das atividades e prestação dos serviços públicos. O restante das respostas totalizam 15%, como pode visualizar-se no gráfico.

Figura 27 - Percepção de melhoria na execução das atividades e prestação dos serviços com o uso das técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento (Resposta dos estagiários)

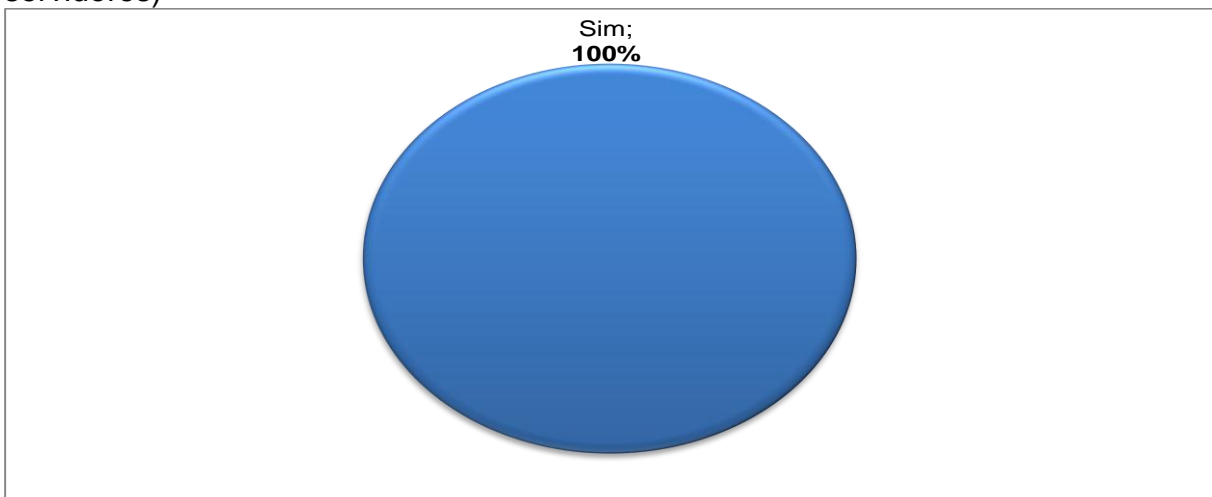


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários, por sua vez, afirmam que as técnicas citadas por eles como de compartilhamento de conhecimento auxiliam sim na execução das atividades e prestação dos serviços (86%). Os demais 14% afirmaram que auxiliam muito.

Percebe-se aqui que as ferramentas citadas pelos respondentes auxiliam no propósito de melhor executar as atividades e prestar os serviços públicos e que, embora ainda haja muito a ser melhorado, aspectos positivos também vem sendo colhidos com o uso dos meios já existentes.

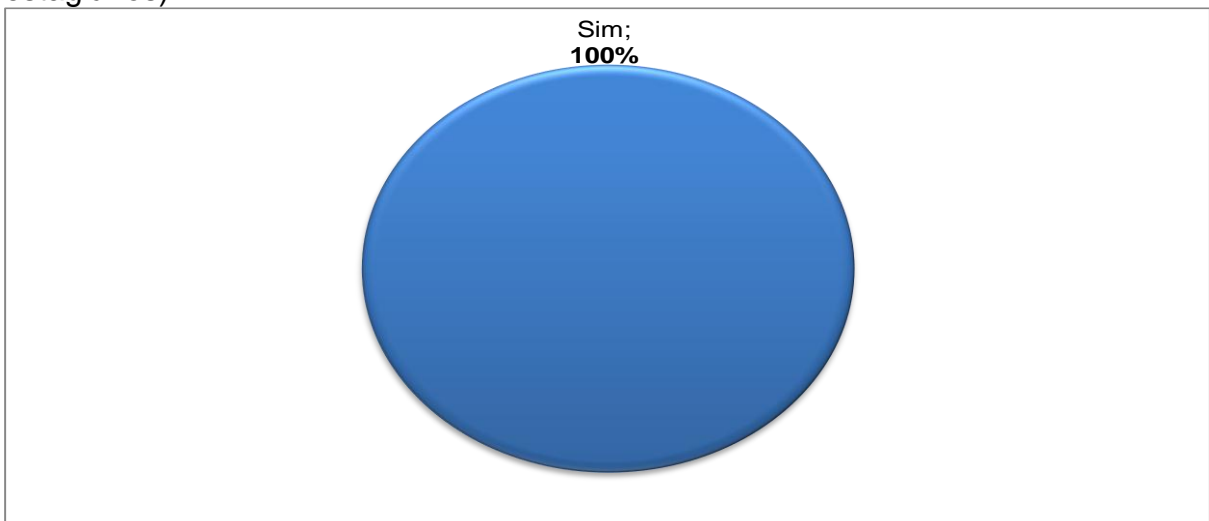
Figura 28 - Auxílio na transmissão e compartilhamento de conhecimento através das ferramentas de intranet utilizadas pelo TJSC (pandion e webmail) (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como percebe-se visualizando o gráfico, todos os servidores (100%), consideram que as ferramentas de *intranet* utilizadas pelo TJSC auxiliam na transmissão e compartilhamento de conhecimento. Os servidores destacam que essas ferramentas auxiliam a tirar dúvidas, principalmente o pandion. Auxiliam também a trocar jurisprudência, modelos de documentos, cópias de documentos e legislação em geral. Resoluções e ofícios-circulares também são trocadas por esse meio e o esclarecimento de dúvidas que são enviadas pela Corregedoria. São trocadas informações funcionais, solicitações de equipamentos, informações sobre procedimentos cartorários. São recebidas também, nesse caso pelo webmail, orientações da CNJ. E o pandion também serve para as conversas cotidianas, evitando as conversas paralelas nos corredores que por vezes podem atrapalhar a atividade dos colegas.

Figura 29 - Auxílio na transmissão e compartilhamento de conhecimento através das ferramentas de intranet utilizadas pelo TJSC (pandion e webmail) (Resposta dos estagiários)



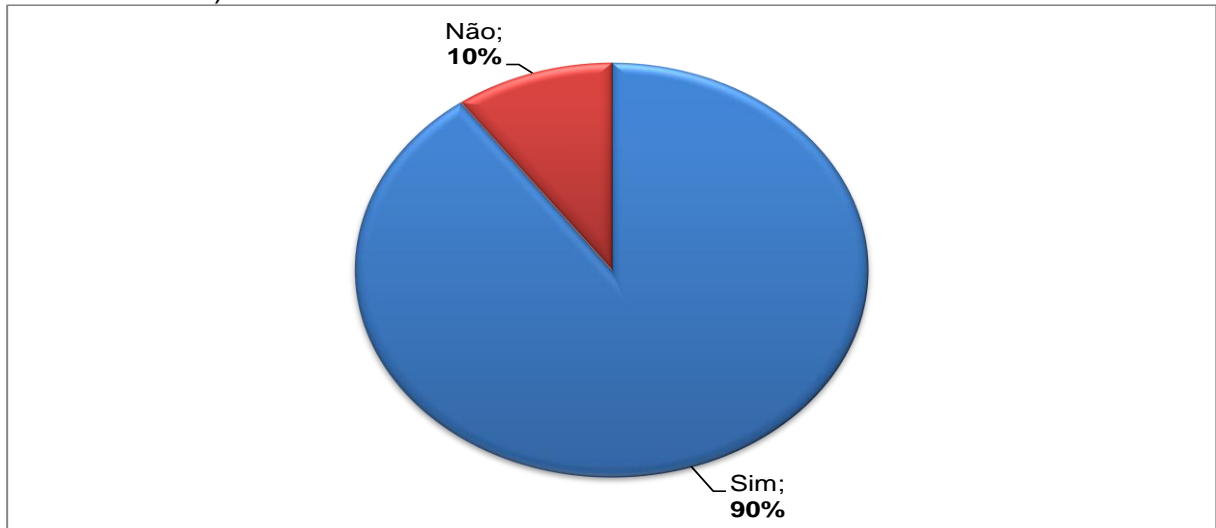
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim como afirmaram os servidores, todos os estagiários também consideram que as ferramentas de *intranet* (pandion e webmail) auxiliam na transmissão e compartilhamento de conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), criaram o modelo SECI de conversão de conhecimento, onde os autores defendem que existem quatro modos de converter conhecimento, são eles: socialização, externalização, combinação e internalização. Através do uso dessas ferramentas tecnológicas verifica-se a forma de compartilhar conhecimento através da combinação. Pois, combinação nada mais

é que o processo de combinar diversos conhecimentos explícitos existentes na organização. E essa troca se dá através de meios como reuniões, conversas, documentos ou redes de comunicação informatizadas, como o pandion e o webmail.

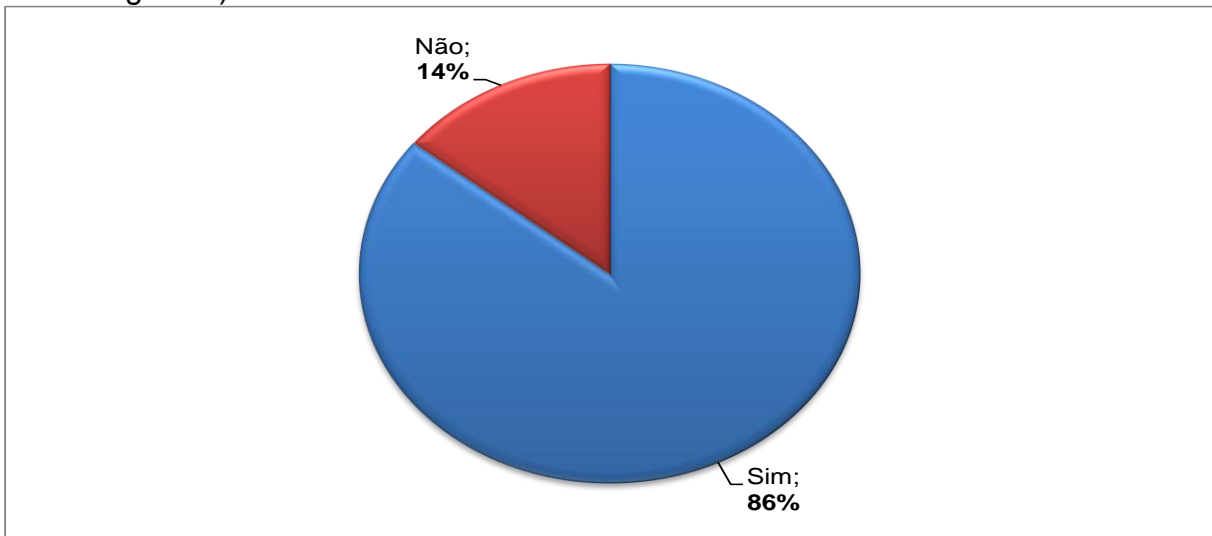
Figura 30 - Ajuda do pandion ou do webmail na solução de dificuldades (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Verifica-se através do gráfico que 90% dos servidores afirmam que já enfrentaram alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion ou do webmail. Dentre essas dificuldades solucionadas eles destacam: dúvidas diversas; como agir em determinado processo; repasse de informações diversas; retificações de dados; pedidos de providência; esclarecimento em relação à alguma tarefa a ser realizada no sistema de automação; recebimento de mandado para cumprimento ao Oficial de Justiça através do webmail; e consulta à colegas mais experientes. Dois servidores apenas (10%) responderam que não enfrentaram nenhuma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion ou do webmail. Um servidor destacou ainda que embora essas ferramentas auxiliem, ainda é pouco, pois não substituem o contato pessoal que segundo ele é o melhor meio para solucionar uma dúvida por ser mais rápido e eficaz. Outro servidor destacou algo importante que é a facilitação da comunicação entre os servidores, sem ocasionar interrompimento do trabalho dos colegas – que pode responder do local onde está e no momento em que não estiver ocupado, e também evitando as conversas paralelas que por vezes atrapalham o trabalho dos demais colegas.

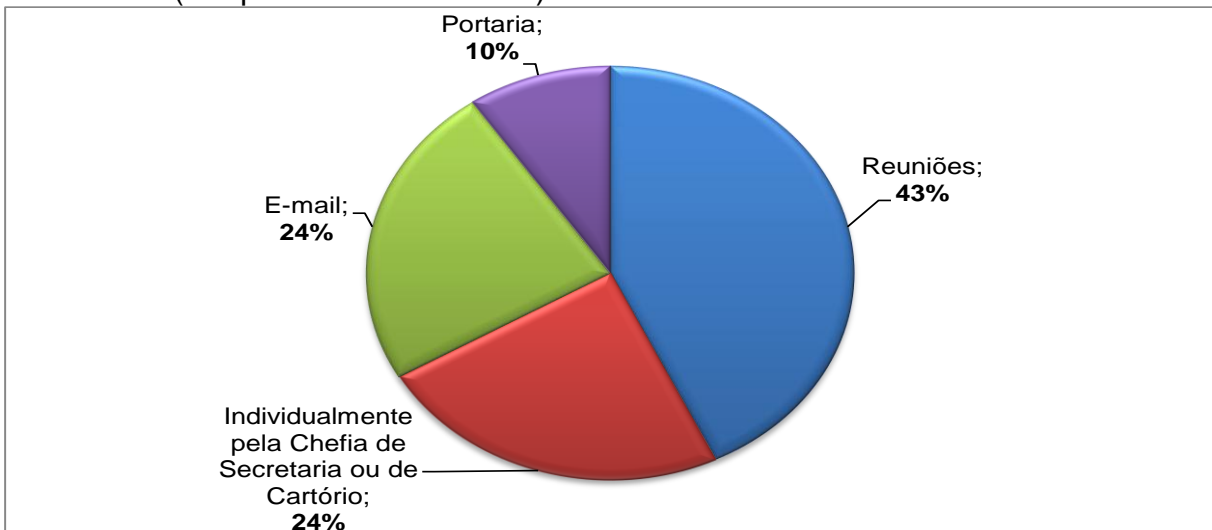
Figura 31 - Ajuda do pandion ou do webmail na solução de dificuldades (Resposta dos estagiários)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários em sua maioria também afirmaram (86%) que já houveram alguma dúvida que foi solucionada com o uso das ferramentas de *intranet* adotadas pelo TJSC.

Figura 32 - Forma de repasse das mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Indagados ainda sobre como as alterações nos procedimentos internos e rotinas de trabalho do Fórum são repassadas a eles, os servidores responderam que através de reuniões, 43%. Em seguida, 24% deles citaram que pessoalmente e individualmente pelo Chefe de Secretaria ou Chefe de Cartório. 24% dos

questionados afirmaram que essas alterações também costumam ser encaminhadas por e-mail. E por último, 10% citaram que essas modificações podem ser repassadas e transmitidas através de portarias, nesse caso, seria as mudanças que são realizadas pelo magistrado que faz o uso de portarias para tornar o objeto conhecido a todos.

Figura 33 - Forma de repasse das mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho (Resposta dos estagiários)

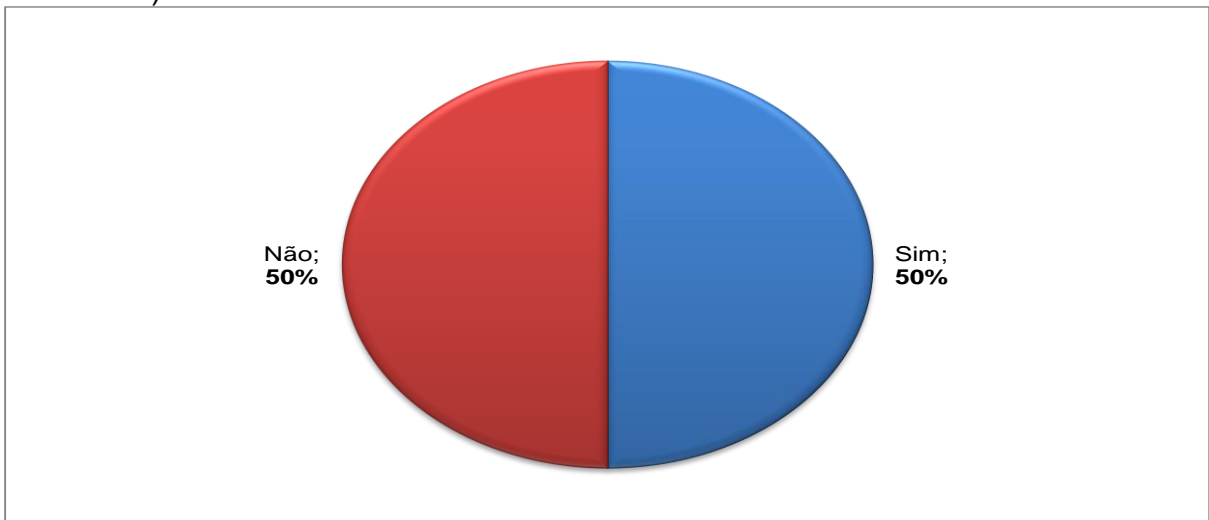


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os estagiários, assim como os servidores, responderam que a forma de repasse mais usual das mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho é através de reuniões (50%). Em seguida, eles apontaram o repasse individual pelo Chefe de Secretaria ou de Cartório (25%), e também através do webmail (25%).

Verificou-se que não existe uma área específica responsável pela circulação de informações internas e construção do conhecimento. O contato pessoal é muito valorizado nesta unidade. As reuniões e o contato entre os servidores são os meios mais utilizados para repassar informações importantes e que requerem atenção pela equipe. Esta forma de compartilhar conhecimento está dentro da externalização, onde o conhecimento tácito transforma-se em conhecimento explícito. Esse modo nada mais é que a transmissão do conhecimento individual (no caso, o conhecimento do chefe de cartório e de secretaria) em conhecimento de todo o grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

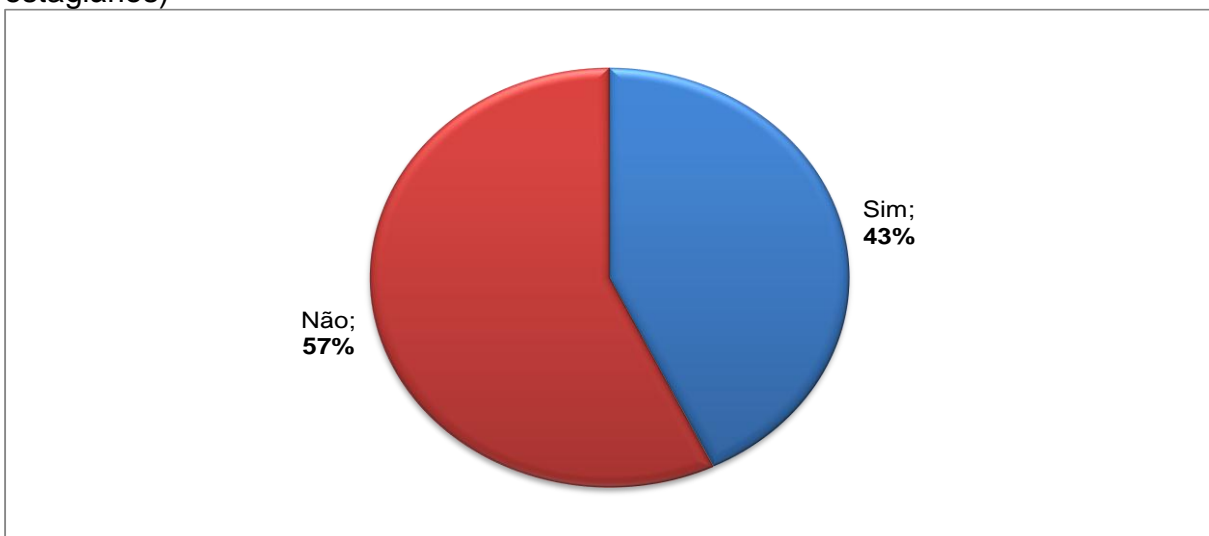
Figura 34 - Se aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação (Resposta dos servidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A presente questão objetivava descobrir se os servidores conheciam o assunto ou ao menos já haviam ouvido falar sobre gestão do conhecimento. O resultado demonstra que 50% dos servidores aprenderam ou ouviram falar de gestão do conhecimento em alguma ocasião, e 50% dos questionados declararam nunca ter ao menos ouvido falar.

Figura 35 - Se aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação (Resposta dos estagiários)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

57% dos estagiários respondentes afirmaram que nunca ouviram falar de gestão do conhecimento, os restantes 43% disseram que sim.

Pode-se analisar então que os estagiários possuem pouco conhecimento sobre o tema e que os conhecem não foi por meio da organização. No caso dos servidores, exatamente a metade destes já tiveram algum conhecimento teórico acerca de gestão do conhecimento. Visualiza-se que a organização vem se preocupando com o tema, buscando abordá-lo em seus eventos de capacitação, mas que ainda é muito pouco, precisa-se buscar implantar uma cultura organizacional favorável à implantação de uma gestão eficaz do conhecimento, e começar a passar apenas do discurso para a prática.

5.2 PESQUISA REALIZADA COM O MAGISTRADO

A pesquisa aplicada com o Juiz de Direito do Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul consistiu em um questionário com perguntas abertas, que deram a plena possibilidade de obter a opinião subjetiva da autoridade em questão. A transcrição exata das respostas do magistrado encontram-se descritas a seguir:

5.2.1 Qual foi sua maior dificuldade ao assumir a direção do Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul?

Os maiores contratempos enfrentados fugiram da seara da Academia Judicial, que fez o possível para qualificar os novos magistrados. As grandes dificuldades, em verdade, extrapolaram o campo interno da jurisdição e da missão precípua do magistrado de declarar o Direito.

O fenômeno da judicialização de demandas, por exemplo, ocorrido após a Constituição de 1988, é muito maior e mais agressivo do que a agilidade que o Poder Judiciário tem em acompanhar as transformações sociais. Isso, aliado à ausência de condições razoáveis de trabalho, ocasionadas em especial diante do quadro deficitário de magistrados, acarretou uma enorme sobrecarga laborativa e uma justificada insatisfação social com a morosidade da prestação jurisdicional, com o que o juiz tem que lidar no dia a dia.

Sem dúvida a maior dificuldade encontrada nesse cenário foi – e ainda é – conciliar a qualidade da prestação jurisdicional com as exigências internas e sociais de celeridade e produtividade, o que, em um breve futuro, se nenhuma providência for tomada, acabará por formatar juízes fordistas que produzirão sentenças em série mais preocupados com a quantidade do que com a qualidade do conteúdo de suas decisões.

5.2.2 Todas as informações e conhecimentos necessários para a execução de seu trabalho lhe foram repassadas ou você teve que aprendê-las na prática? Houve alguma dificuldade quanto a isso?

Antes mesmo de assumir o cargo de magistrado, os futuros juízes, ainda na fase de concurso, são submetidos a um curso (classificatório e eliminatório), onde são preparados para situações futuras que serão vivenciadas na carreira e, após a posse, continuam o curso durante dois anos. O curso é ofertado por meio da Academia Judicial do Tribunal de Justiça. A Academia Judicial foi essencial para o enfrentamento das primeiras dificuldades encontradas no início da carreira. A fase percorrida ainda na etapa concursal foi bastante válida, mas o curso ministrado nos dois anos seguintes à posse foi fundamental para a sedimentação de diversas práticas repassadas aos novos magistrados.

No âmbito da Academia Judicial foi possível, além de absorver o conteúdo teórico das aulas e palestras, debater casos práticos com os professores e até mesmo entre colegas, esclarecendo dúvidas de questões não encontradas nos manuais teóricos.

Todo esse contexto proporcionou maior segurança e ampliação de conhecimento aos magistrados neonatos, facilitando sobremaneira os primeiros passos da carreira.

5.2.3 Como é o treinamento para os novos funcionários admitidos no Fórum?

Efetuada na Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina antes de tomar posse ou nos primeiros meses subsequentes ao início do exercício da atividade. Dependendo da adaptação, os cursos iniciais podem ser dispensados. Desconheço detalhes. Não se trata de atribuição do Juiz de Direito. A responsabilidade pelo treinamento dos terceirizados é da empresa contratada.

5.2.4 Na sua percepção, como você avalia a forma de repasse de informações necessárias, aos servidores, para o atendimento ao público?

Eficiente, apesar de em um primeiro momento transparecer ser insuficiente.

5.2.5 O Tribunal de Justiça avalia o nível de conhecimento dos servidores? Se sim, como?

Inicialmente, o conhecimento dos servidores é avaliado por meio do concurso público para ingresso nos quadros (ou por meio de treinamento prévio pela empresa contratada no caso de terceirizados). Posteriormente, todo acréscimo de conhecimento e aperfeiçoamento é registrado em fichas funcionais e, para o caso específico dos magistrados, é requisito de pontuação para promoção por merecimento. Desconheço pormenores em relação aos demais servidores.

5.2.6 Como são repassadas novas informações e procedimentos aos servidores do Fórum?

Em regra, por meio de ofício e comunicação virtual. Quando necessário, em razão da complexidade, por intermédio de cursos.

5.2.7 Para que seja prestado atendimento público de qualidade, como você acha que poderia ser efetuado os treinamentos junto aos servidores?

Desconheço a metodologia de treinamentos, mas creio que os treinamentos precisam ser aprimorados.

5.2.8 Como o Dr. Avalia o treinamento dado aos novos funcionários admitidos nos Fóruns por onde o passou? O que poderia ser melhorado?

Não seria ético avaliar o treinamento ofertado por outro servidor, ainda mais diante do fato de não possuir conhecimento específico na área. Mas em muitos casos o simples treinamento pode ser considerado insuficiente. Tudo pode ser sempre melhorado. Importante salientar que a questão transcende a simples atribuição da responsabilidade pelo sucesso do atendimento à entidade, pois deve tocar também o ser humano de maneira individual. Além da preparação ofertada pelo ente público, o servidor precisa se aprimorar por conta própria. Faz parte da evolução humana.

5.2.9 Como o Dr. avalia o compartilhamento de conhecimento dos funcionários antigos com os novos?

Positivo se o funcionário antigo segue os procedimentos normatizados. Negativo quando o funcionário está viciado em práticas que, apesar de, por vezes, chegar ao objetivo, são dissociadas de normatividade.

5.2.10 Você considera que a ferramenta de *intranet* utilizada pelo TJSC (pandion e webmail), auxiliam na transmissão e compartilhamento de conhecimento entre os servidores? Que tipo de informações você costuma trocar através desses meios?

Sim. Mecanismos rápidos e eficientes para a divulgação das informações. As informações compartilhadas por estes mecanismos devem ser exclusivamente funcionais. É indevido o uso dessas ferramentas para finalidade particular.

5.2.11 Você já enfrentou alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion e do webmail?

Sim. Diversas vezes. O contato com o Tribunal de Justiça é efetuado em quase a sua totalidade por meio virtual.

Na entrevista constata que o Juiz da Comarca não atua diretamente na gestão do compartilhamento de conhecimento dos servidores e estagiários do Fórum.

5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi possível conhecer que desde o ano de 2000 a política de gestão do PJSC é baseada em seu planejamento estratégico. Esse foco de gestão tem o

objetivo de levar a organização ao alcance de uma administração compartilhada e democrática, onde o acesso à justiça é facilitado, almejando o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Neste planejamento estratégico foi possível analisar que nos objetivos estratégicos foram traçados no âmbito do aprendizado e crescimento e procedimentos internos, existe a clara visão de que a organização vem se comprometendo continuamente com práticas que auxiliam e colaboram com a transmissão do conhecimento.

Em organizações públicas, particularmente, o conhecimento tende a estar sempre internalizado em um indivíduo. Isto se deve ao fato de que, o servidor público permanece vários anos no cargo e acaba construindo através da vivência diária de experiências, conhecimentos muito relevantes para a organização e para seu aperfeiçoamento como profissional. Porém, quando um servidor deste desliga-se da organização, deixa uma lacuna enorme, o conhecimento que fora adquirido por ele ao longo dos anos, não é facilmente adquirido por quem ocupa a nova vaga, pois isso depende das experiências vividas, das decisões tomadas em certas ocasiões, enfim, de tudo o que foi adquirido ao longo do tempo. Portanto, gerir a transmissão do conhecimento é, sem dúvida, uma forma de buscar a melhoria contínua e o desenvolvimento de toda e qualquer organização, e também uma forma de aumentar a produtividade, pois com a transformação dos conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, todos são capazes de aperfeiçoar suas atividades buscando as melhores formas de realizá-las e situarem-se na organização com mais facilidade.

Neste contexto pôde-se constatar que o compartilhamento de conhecimento dos servidores que desligam do Fórum, deixam lacunas difíceis de preencher, pois o conhecimento que eles detinham vão embora com ele. Neste sentido, Probst; Raub e Romhardt (2002) corroboram quando afirmam que é necessário que as entidades identifiquem e avaliem cuidadosamente as competências vitais dos seus servidores. Da mesma forma Teixeira Filho (200) e Angeloni (2003) afirma que a necessidade de resguardar os conhecimentos e garantir que esses conhecimentos estão documentados e estar disponível prontamente ao indivíduo que necessitar deste conhecimento

Na pesquisa foi possível evidenciar algumas práticas de gestão de conhecimento para o Juiz da comarca, citado no Quadro 2 por Batista et al (2005):

educação corporativa, universidade corporativa, ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets), gestão eletrônica de documentos (GED) e Balanced Scorecard (BSC). Para os servidores foi possível observar as práticas como: narrativas, ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets) e gestão eletrônica de documentos (GED).

O método mais citado tanto pelos servidores como pelos estagiários para transmissão e compartilhamento de conhecimento foi o Pandion que trata-se de um software com sistema de mensagens instantâneas é um dos meios de transmissão de informação e conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo de caso e da pesquisa bibliográfica realizadas, verifica-se que o Tribunal de Justiça, apesar de estar avançando neste sentido, ainda não possui práticas consolidadas de Gestão do Conhecimento. A metodologia utilizada para repasse de conhecimentos entre os servidores e estagiários é através do uso de ferramentas tecnológicas como o pandion e webmail, e através da comunicação pessoal com a Chefia de Cartório e/ou de Secretaria. O magistrado também faz uso dos meios tecnológicos, porém no caso deste existe um programa de capacitação e treinamento ofertado pela Academia Judicial do TJSC responsável por construir novos conhecimentos junto aos magistrados e capacitá-los para o exercício de suas atividades. O método de compartilhamento de conhecimento entre os servidores e estagiários se dá basicamente com o contato pessoal com colegas mais experientes ou que possuem o conhecimento de que necessitam. No caso do magistrado, como já dito anteriormente, existe a disponibilização de cursos de ingresso na carreira e de aperfeiçoamento.

Como se viu na pesquisa bibliográfica realizada, o TJSC desenvolve algumas técnicas que objetivam melhorar a forma como o conhecimento e as informações são transmitidas entre as pessoas. Porém, essas iniciativas ainda são discretas e com poucos resultados concretos. Gerir conhecimento, vai muito além da disponibilização de algumas ferramentas tecnológicas, envolve antes de tudo o comprometimento pessoal das pessoas e a obtenção de uma cultura favorável a isso, que no entanto no momento não visualiza-se na organização. O Planejamento Estratégico elaborado no Poder Judiciário de Santa Catarina, possui objetivos concretos e que vão de encontro à prestação de serviços públicos mais eficientes e eficazes. Dois dos objetivos alocados na esfera de Aprendizado e Crescimento deste mesmo Planejamento, dizem o seguinte: “Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes” e “Promover inovações tecnológicas”. É visto que as inovações tecnológicas estão sendo desenvolvidas com afinco, tanto que verifica-se que os processos judiciais estão passando do meio físico para o eletrônico, mudança essa que será realizada na unidade objeto desta pesquisa em questão de pouco tempo. Porém o objetivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes não se verifica a sua realização no Fórum estudado. Com excessão do magistrado, os servidores e estagiários não recebem treinamento,

curso ou quaisquer outras formas de desenvolver conhecimentos e habilidades. Portanto, é de extrema necessidade que se alie o discurso à prática e que ferramentas concretas de geração de conhecimento sejam implantadas no órgão em questão.

A falta de compartilhamento de conhecimento no Fórum de Santa Rosa do Sul, por mais que não seja nitidamente visível, acarretam problemas e acabam se tornando um dos principais fatores que dificultam a melhoria na prestação dos serviços públicos. Isso ocorre, por exemplo, quando há a mudança do Juiz de Direito do Fórum. Os Juízes quando chegam a uma nova Comarca, levam algum tempo a se adaptarem ao novo local, à forma como as pessoas trabalham e à população. Só depois de decorrido esse processo de adaptação, é que o magistrado começa a exercer seu trabalho de maneira mais efetiva e segura. Agora, depois de decorrido todo esse tempo, de o magistrado ter adquirido uma série de experiências, de ter aprendido com os erros e acertos e verificado quais são as melhores práticas que se aplicam àquela unidade e aquele local, digamos que ele seja transferido para outra unidade judiciária. E então, esse processo terá que ser todo reiniciado com o magistrado que virá, sem falar nos Juízes Substitutos que assumem até que um Titular possa vir assumir a direção do Foro. Portanto, é nítido que se não houver uma forma de codificar, transmitir e compartilhar os conhecimentos adquiridos entre os magistrados haverá um desperdício de tempo, recursos e conhecimentos enormes. Foi isso que ocorreu há cerca de um ano e meio atrás no Fórum de Santa Rosa do Sul, quando houve a vinda de um novo magistrado. A adaptação foi dificultosa, afinal, foram alguns meses trabalhando apenas com Juízes Substitutos e, durante este tempo os serviços foram acumulando, afinal havia bastante demanda e sem um magistrado em tempo integral tornava-se impossível dar andamento normal aos serviços. Portanto, é imprescindível que haja uma forma de transmitir o conhecimento e evitar os desperdícios decorrentes da falta de uma gestão eficaz.

Sugere-se que a organização se atente para a necessidade de um estudo aprofundado sobre a implantação de um projeto de gestão do conhecimento. Aqui podem ser apontadas algumas práticas que, sem dúvida, beneficiarão o compartilhamento de conhecimento para o Judiciário: desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para os servidores; instituição de uma comissão ou comitê de gestão do conhecimento criado para implementar práticas e ações voltadas ao compartilhamento e formação do conhecimento organizacional;

criação de programas de sensibilização sobre o tema para membros desde a alta administração até os servidores e estagiários, como workshops e palestras; alocação de recursos financeiros destinados à promoção das práticas de gestão do conhecimento; e a priorização do programa de Educação Corporativa que já existe na organização, mas direcionando seus esforços também à capacitação de servidores e estagiários.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA JUDICIAL. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/missao-visao-e-valores1>. Acesso em: 07 ab. 2014.
- ALBRECHT, Karl. **O poder das mentes em ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Trad. De Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANGELONI, Maria Terezinha; et al. **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARÊAS, Karin Tatiana Gianello Schmitz, DALMAU, Marcos Batista Lopez. A Avaliação de Desempenho no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. p.37-59. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- BATISTA, Fabio Ferreira; (et al). Gestão do conhecimento na administração pública. **Texto para Discussão nº 1095**. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682>. Acesso em: 26 set. 2013.
- BATISTA, Fabio Ferreira; (et al). Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. **Texto para Discussão nº 1022**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <<http://www.inei.org.br/inovateca/estudosepesquisaseminovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20%20Fabio%20Batista.pdf/view>>. Acesso em: 26 set. 2013.
- BÊBER, Kátia Regina; GIRARDI, Dante Marciano. Treinamento e Desenvolvimento de Gestores no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. p.61–82. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- BUENO, Giovatan de Souza; (et al). Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf>. Acesso em 20 set. 2013.

BRANDT, Cleide; PEREIRA, Mauricio Fernandes. Histórico do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina e Considerações do Processo de Implantação. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. p.15-34. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009**. Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/Documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 24 set. 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 12 ab. 2014.

CAMPIGLIA, Marcello; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Qualidade de Vida no Trabalho na divisão de Almoxarifado do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. p.87-132. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

CARTONI, Daniela Maria. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.10, n.12, p. 96-105, 2006. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/69/67>>. Acesso em: 20 set. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Primeira instância, segunda instância... Quem é quem na Justiça brasileira?** Out. 2012. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/21439-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira%E2%80%8F>>. Acesso em: 10 out. 2013.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 70, de 18 de março de 2009**. Mar. 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

CRUZ, Marcio Vicente. **Usuário ou Cliente do Serviço Público: Questão de semântica ou mudança de paradigma?**. Disponível em: http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Artigo_TCC_Marcio_Vicente_Cruz.pdf. Acesso em: 21 mar. 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 186 p.

DE PAULA, Danúzia da Rocha; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da Fiocruz.

Perspectivas em Ciência da Informação, v.12, n.2, p.49-63, maio/ago.2007.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um Guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos em Consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FABRIS, Itacir Carlos; HULSE, Wanderley Horn. O Uso da Tecnologia da Informação para Apoiar a Implantação do Balanced Scorecard no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **Contribuições à gestão no judiciário catarinense** [Recurso eletrônico]. v.2. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. Pg.155-178. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: XIV CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2009, Bahia.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação**. 14. ed. Porto Alegre: s.n., 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH – pesquisas nas maiores indústrias catarinenses**. Florianópolis: Pandion, 2010, v. 2.

GIRARDI, Dante; SOUZA, Irineu Manoel de; GIRARDI, Júlia de Freitas. O processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento Organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciência da Administração**, v.14, n.32, abr. 2012. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/7182/o-processo-de-lideranca-e-a-gestao-do-conhecimento-organizacional--as-praticas-das-maiores-industrias-catarinenses>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

GOMES, Danilo Cortez. Valores pessoais e gestão do conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, v.1, n.2, abr./out.2009.

Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/1142/valores-pessoais-e-gestao-do-conhecimento-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

GOMES, Marcus Vinicius Domingues. **A gestão do conhecimento na administração pública**: paradigma para o Judiciário Fluminense. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=61cb1315-8247-454f-87b1-b04feba55775>. Acesso em: 10 out. 2013.

GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Modernização Administrativa no Setor Público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. **Revista Eletrônica de Gestão organizacional**, v.6, n.02, 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/190>>. Acesso em: 10 out. 2013.

HAMMES, Alessandra Gramkow; MORETTO NETO, Luís. Educação Corporativa na Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **Contribuições à gestão no judiciário catarinense** [Recurso eletrônico]. v.2. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 270p. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **Contribuições à gestão no judiciário catarinense** [Recurso eletrônico]. v.2. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 270p. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 292p. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. v.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2008. 278p.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A Cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 139 p.

MORESCO, Adriana Kátia Ternes; SCHURHAUS; Ari Dorvalino. Os reflexos da automação na organização do trabalho no judiciário catarinense. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

NETO, Roseli Jenoveva; et al. Práticas de compartilhamento do conhecimento no Instituto de Pesquisas Ambientais e Tecnológicas (IPAT). In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ISSN 1984-9354, 2012, Brasil. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0554_2528.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo; (et.al). Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, fev. 2012. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/1085>>. Acesso em: 20 set. 2013.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Projeto de Racionalização da Justiça Catarinense**. 2002. Disponível em: <<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/racionaliza/index.html>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

PORTAL DO SERVIDOR. **Capacitação**. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/web/servidor/capacitacao>. Acesso em: 07 abr. 2014.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. CARPIGIANI, Maria Adelaide (trad.). **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

RODRIGUES, Humberto Carrard; HULSE, Wanderley Horn. O planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina diante do alinhamento definido pelo Conselho Nacional de Justiça. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp->

content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2014.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Adalto Barros dos; MORETTO NETO, Luís. O plano de desenvolvimento institucional como nova ferramenta de gestão para as escolas de governo do poder judiciário: uma análise para a “eliminação ou redução” do isomorfismo institucional. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

SARTURI, Márcia Campos Sarturi; COSTA, Alexandre Marino. A gestão estratégica de pessoas no processo de reorganização das atividades do Núcleo de Serventias Extrajudiciais da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier (org.). **O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores** [Recurso eletrônico]. v.3. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. p.133-158. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

SILVA, Djalma João da; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Sistemas de informações e gestão por processos – bases para o gerenciamento sistêmico da administração do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense** [Recurso eletrônico]. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-1-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Gestão do conhecimento nas organizações**: desafios e oportunidades. Revista Estação Científica, Juiz de Fora, n. 03, out. 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-opportunidades.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Thorell, Ana Paula [trad.]. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM SERVIDORES: QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ACADÊMICA: LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA

Pesquisa sobre o gerenciamento do conhecimento no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul

Caros servidores, o presente questionário tem como finalidade analisar e identificar como o conhecimento é transmitido no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul, verificar se existe algum projeto de gestão do conhecimento já iniciado, e identificar quais são as principais perdas resultantes da possível falta de gestão do conhecimento, apontando quais as áreas que mais necessitam de uma gestão eficaz do conhecimento.

Os dados de identificação e as informações fornecidas por você serão mantidos sob sigilo, sendo analisados em conjunto com as informações fornecidas pelos demais colegas de forma anônima e quantitativa. Portanto, sinta-se totalmente à vontade para responder às questões, pois o que importa é a sua opinião sincera.

Obrigada!

1) Nome: _____

2) Cargo/Função:

3) Faixa etária:

<input type="checkbox"/> De 18 a 20 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	

4) Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	

Ensino Superior

5) Há quantos anos você trabalha nessa Organização?

6) Existe algum meio, eletrônico ou não, que possibilite a transmissão de conhecimento e informação entre os colegas de trabalho?

Sim Não

Se sim, descreva qual(is):

7) Você já se deparou com alguma situação em que para a execução de determinada tarefa era necessário o conhecimento de algum outro servidor que estava impossibilitado de lhe repassar no momento, ou, que já havia se desligado da organização?

Sim Não

Se sim, descreva como você agiu na ocasião:

8) Você recebeu algum treinamento quando foi admitido no Fórum? Como foi?

9) Houve um treinamento ou preparação específicos para a rotina de atendimento ao público? Explique como você recebeu o conhecimento necessário para essa tarefa.

10) Como você avalia a forma como é repassado o conhecimento aos novos funcionários?

11) Qual a sua sugestão para melhorar a forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários?

12) Existe uma área responsável pela circulação de informações internas e construção do conhecimento dentro da organização?

Sim Não

Se sim, explique como funciona esta área:

13) Em seu ambiente de trabalho que técnicas ou ferramentas auxiliam no compartilhamento do conhecimento entre as pessoas?

14) Você percebe que essas técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento trazem melhorias na execução das atividades e prestação dos serviços?

15) Você considera que a ferramenta de *intranet* utilizada pelo TJSC (pandion e webmail), auxilia na transmissão e compartilhamento de conhecimento entre os servidores? Que tipo de informações você costuma trocar através desse meio?

16) Você já enfrentou alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion e do webmail? Justifique.

17) É frequente a ocorrência de mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho do Fórum? Como são repassadas a vocês essas alterações?

18) Você e outros servidores da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação?

() Sim () Não

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM ESTAGIÁRIOS: QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ACADÊMICA: LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA

Pesquisa sobre o gerenciamento do conhecimento no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul

Caros servidores, o presente questionário tem como finalidade analisar e identificar como o conhecimento é transmitido no Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul, verificar se existe algum projeto de gestão do conhecimento já iniciado, e identificar quais são as principais perdas resultantes da possível falta de gestão do conhecimento, apontando quais as áreas que mais necessitam de uma gestão eficaz do conhecimento.

Os dados de identificação e as informações fornecidas por você serão mantidos sob sigilo, sendo analisados em conjunto com as informações fornecidas pelos demais colegas de forma anônima e quantitativa. Portanto, sinta-se totalmente à vontade para responder às questões, pois o que importa é a sua opinião sincera.

Obrigada!

- 1) Existe algum meio, eletrônico ou não, que possibilite a transmissão de conhecimento e informação entre os colegas de trabalho?**

Sim Não

Se sim, descreva qual(is):

- 2) Você já se deparou com alguma situação em que para a execução de determinada tarefa era necessário o conhecimento de algum outro servidor que estava impossibilitado de lhe repassar no momento, ou, que já havia se desligado da organização?**

Sim Não

Se sim, descreva como você agiu na ocasião:

- 3) Você recebeu algum treinamento quando foi admitido no Fórum? Como foi?**

- 4) Houve um treinamento ou preparação específicos para a rotina de atendimento ao público? Explique como você recebeu o conhecimento necessário para essa tarefa.

- 5) Como você avalia a forma como é repassado o conhecimento aos novos funcionários?

- 6) Qual a sua sugestão para melhorar a forma de transmissão de conhecimento para novos funcionários?

- 7) Existe uma área responsável pela circulação de informações internas e construção do conhecimento dentro da organização?

() Sim () Não

Se sim, explique como funciona esta área:

- 8) Em seu ambiente de trabalho que técnicas ou ferramentas auxiliam no compartilhamento do conhecimento entre as pessoas?

- 9) Você percebe que essas técnicas ou ferramentas de compartilhamento de conhecimento trazem melhorias na execução das atividades e prestação dos serviços?

- 10) Você considera que a ferramenta de *intranet* utilizada pelo TJSC (pandion e webmail), auxilia na transmissão e compartilhamento de conhecimento entre os servidores? Que tipo de informações você costuma trocar através desse meio?

11) Você já enfrentou alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion e do webmail? Justifique.

12) É frequente a ocorrência de mudanças nos procedimentos internos e rotinas de trabalho do Fórum? Como são repassadas a vocês essas alterações?

13) Você e outros servidores da organização aprenderam ou ouviram falar sobre gestão do conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação?

Sim Não

**APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM MAGISTRADO:
QUESTIONÁRIO**



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ACADÊMICA: LUANA VARGAS RAUPP DA SILVA**

**Pesquisa sobre o compartilhamento do conhecimento no Fórum da Comarca
de Santa Rosa do Sul**

Pesquisado: Dr. Paulo Eduardo Huergo Farah / Juiz de Direito e Diretor do Foro da
Comarca de Santa Rosa do Sul

- 1) Qual foi sua maior dificuldade ao assumir a direção do Fórum da Comarca de Santa Rosa do Sul?**

- 2) Todas as informações e conhecimentos necessários para a execução de seu trabalho lhe foram repassadas ou você teve que aprendê-las na prática? Houve alguma dificuldade quanto a isso?**

- 3) Como é o treinamento para os novos funcionários admitidos no Fórum?**

- 4) Na sua percepção, como você avalia a forma de repasse de informações necessárias, aos servidores, para o atendimento ao público?**

- 5) O Tribunal de Justiça avalia o nível de conhecimento dos servidores? Se sim, como?**

- 6) Como são repassadas novas informações e procedimentos aos servidores do Fórum?**

7) Para que seja prestado atendimento público de qualidade, como você acha que poderia ser efetuado os treinamentos junto aos servidores?

8) Como o Dr. avalia o treinamento dado aos novos funcionários admitidos nos Fóruns por onde o passou? O que poderia ser melhorado?

9) Como o Dr. avalia o compartilhamento de conhecimento dos funcionários antigos com os novos?

10) Você considera que a ferramenta de *intranet* utilizada pelo TJSC (pandion e webmail), auxiliam na transmissão e compartilhamento de conhecimento entre os servidores? Que tipo de informações você costuma trocar através desses meios?

11) Você já enfrentou alguma dificuldade que foi solucionada com a ajuda do pandion e do webmail?
