

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PARADIGMA PARA O JUDICIÁRIO FLUMINENSE**

por

Marcus Vinicius Domingues Gomes

**Trabalho de conclusão do Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária da
Fundação Getúlio Vargas.**

Rio de Janeiro, abril de 2005

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução

1.1	Motivação da Monografia.....	4
1.2	Objetivo da Monografia.....	5
1.3	Organização do Trabalho.....	6

Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento – Necessária e Breve Abordagem

2.1	Introdução.....	9
2.2	Dados, Informação e Conhecimento.....	9
2.2.1	Conhecimento: Tácito e Explícito.....	11
2.3	A Gestão do Conhecimento – Conceito.....	11

Capítulo 3 – A Gestão do Conhecimento na Administração Pública – Análise de Casos de Sucesso

3.1	Introdução.....	15
3.2	Metodologia Utilizada – APQC.....	16
3.3	Conclusão do Estudo.....	19

Capítulo 4 – A Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário

4.1	Introdução.....	24
4.2	Primeiros Passos.....	26
4.2.1	A G.C. Alinhada com Direcionadores Estratégicos.....	27
4.2.2	Elaboração do Plano Diretor.....	28
4.2.3	Escolha dos Gestores e Integração das Equipes.....	29
4.2.4	Divulgação do Conceito de Gestão do Conhecimento.....	30
4.3	Trajatória Percorrida.....	31
4.3.1	Estruturação da Rede de Conhecimento.....	31
4.3.1.1	Desenvolvimento do Banco de Conhecimento.....	31
4.3.1.2	Redefinição do Portal Corporativo.....	33
4.3.1.3	Definição das políticas de Disseminação das Informações.....	34
4.3.2	Investimento em Capital Humano.....	38
4.3.3	Intercâmbio de Relações.....	42
4.4	Trajatória a Percorrer.....	44
4.4.1	Visão Preliminar da G.C. no PJERJ à Luz do Estudo Apresentado.....	47

Capítulo 5 – Considerações Finais.....	50
Definição de Termos.....	52
Bibliografia.....	53

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 – Motivação da Monografia

A terra, o capital e o trabalho sempre foram os principais fatores de produção e, por conseqüência, fatores geradores de riqueza. Modernamente, em razão de uma série de transformações pelas quais passou a sociedade e, em especial, passaram as organizações, seja por razões mercadológicas (a competição cada vez mais acirrada), seja por modificações tecnológicas (mormente em razão do aperfeiçoamento e inovações de *softwares e hardwares*), por mudanças governamentais e transformações sociais e, mais recentemente, sofrendo os efeitos do mundo globalizado, exigiu-se das organizações respostas mais velozes, inovadoras e de qualidade. Para tanto, os processos, produtos e serviços estão cada vez mais embasados e fundamentados em conhecimento, o novo fator gerador de riqueza.

Nesse contexto, nos diversos níveis – social, organizacional e individual – a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) vem ocupar um espaço crucial em todas as organizações. A Gestão do Conhecimento é uma forma de olhar a organização, em busca de pontos em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva: conhecimentos úteis oriundos da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação e da criatividade. Enfim, deve ser vista como uma prática que deva estar ligada à disciplina e à cultura da organização no compromisso pela melhoria contínua dos resultados.

Vivemos hoje na chamada “Sociedade do Conhecimento”, na qual o **conhecimento**¹ é visto como o principal ativo de produção. Organizações que com maior

¹ Segundo DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.5) “O conhecimento é um fluido feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Origina-se e é aplicado na mente de conhecedores. Em organizações,

profundidade estudam o tema estimam que mais de 50% da riqueza mundial está baseada em setores cujas fontes estão calcadas em conhecimento. Sua correta gestão se apresenta como o segredo do sucesso de qualquer empreendimento, do cultivo da soja à fabricação de aeronaves.

Assim, afirmam DAVENPORT & PRUSAK (1998) que o conhecimento se tornou fundamental para o sucesso das empresas e talvez até para a sobrevivência das mesmas.

Diante desse cenário não poderia o poder público ficar estanco, exigindo-se das organizações públicas mais eficiência, eficácia e efetividade em suas ações, prestando-se mais e melhores serviços. Para tanto, observamos a implementação do conceito de Gestão do Conhecimento em diversos órgãos da Administração Pública², como um conjunto de ferramentas que irá contribuir decisivamente na consecução de tais objetivos.

Não é por outra razão que o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ) se insere nesse contexto, não podendo ficar de fora de tais inovações.

1.2 – Objetivo da Monografia

Como acima assinalamos, temos, recentemente, observado a introdução de uma série de idéias próprias da iniciativa privada na administração do setor público. A Gestão do Conhecimento se caracteriza como uma ferramenta capaz de contribuir com o PJRJ no esforço de prestar mais e melhores serviços e, conseqüentemente, ser mais efetivo no cumprimento de sua missão institucional.

geralmente torna-se embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas”.

² Terminologia empregada de forma genérica, não importando a natureza jurídica do ente.

À guisa de ilustração e para melhor situar a presente abordagem, podemos citar como fonte de extremo saber a jurisprudência³ produzida no seio do PJERJ. Tal saber se constitui numa importante fonte de conhecimento, mas para que sirva como um instrumento hábil a colaborar para o sucesso no cumprimento da missão crítica do Poder Judiciário, é necessário o aprimoramento dos métodos para sua melhor utilização.

Como destaca LIMA (2004, p.8) “é imprescindível sistematizá-la (**a jurisprudência**), projetando-se uma maneira eficiente e eficaz de disponibilizá-la aos operadores do direito, e, em especial, aos magistrados”.

Com efeito, da análise de algumas experiências de sucesso da aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, a partir de estudo e recente publicação do IPEA, resultado do brilhante trabalho de autoria de BATISTA (2004), pretendemos fomentar a discussão sobre o conceito de Gestão do Conhecimento e a sua importância para o PJERJ.

Discorrendo sobre casos concretos de sua aplicação na gestão pública e a partir da própria experiência vivida pelo PJERJ, pretendemos demonstrar que investir em Gestão do Conhecimento irá possibilitar um retorno expressivo para a instituição e, especialmente, para a sociedade em termos de ganho de produtividade (não precisamos todos os dias reinventar a roda), objetivando tornar a prestação jurisdicional (nosso principal produto) mais ágil e a **Justiça** mais efetiva, contribuindo assim para a potencial melhoria da nossa imagem como instituição.

1.3 – Organização do Trabalho

³ Segundo a Prof^a Maria Helena Diniz – **Compêndio de Introdução à Ciência do Direito** (1993, p. 265) – Jurisprudência é um “conjunto de decisões uniformes e constantes dos tribunais, resultantes da aplicação de normas a casos semelhantes, constituindo uma norma geral aplicável a todas as hipóteses similares ou idênticas”.

Traçadas as considerações iniciais acerca do trabalho a ser desenvolvido – motivação (relevância) e objetivo do tema – cumpre-nos delinear os demais capítulos que serão abordados, com a finalidade de ver atingido o objetivo proposto no presente estudo.

E é assim que, no segundo capítulo, é feita uma necessária e breve abordagem do que vem a ser Gestão do Conhecimento. Trazemos à colação do leitor o conceito desse, digamos, **noviço** tema que tanto nos instiga. Forçoso reconhecer que embora o tratemos como um novo conceito, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações, ainda que intuitivamente. Assim, no dizer de BATISTA (2004, p.7), “Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo ‘Gestão do Conhecimento’; todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.” Contudo, como acentua LIMA (2004, p.24) “com a instituição de um órgão coordenador estas iniciativas poderão ser disseminadas e enriquecidas pelas demais unidades, facilitando a implementação dos objetivos organizacionais e propiciando a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos”.

No capítulo seguinte – (terceiro capítulo) intitulado: A Gestão do Conhecimento na Administração Pública – é explorada a experiência de alguns entes estatais como paradigma para o PJERJ. Abordamos em linhas gerais as experiências do Banco do Brasil, Embrapa, Serpro, Caixa Econômica Federal, Banco Central do Brasil e Petrobrás.

Parafraseando o mestre Silas de Oliveira na antológica “Aquarela Brasileira” (1964) “... caminhando ainda um pouco mais...”, abordamos no capítulo quarto a visão do Poder do Judiciário do Rio de Janeiro sobre a Gestão do Conhecimento. Os primeiros passos dados rumo a difusão e implementação do conceito a partir da criação da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento – DGCON, a trajetória percorrida e a trajetória a percorrer.

Por fim, no capítulo quinto, despedimo-nos lembrando os principais pontos abordados no trabalho e apresentando nossas conclusões sob a forma de considerações finais.

A metodologia, como se pode observar, reveste-se eminentemente em uma pesquisa bibliográfica, estruturada a partir de referências teóricas publicadas nas seguintes fontes: livros, trabalhos científicos (teses, dissertações e trabalhos acadêmicos), periódicos, documentos eletrônicos, legislação e normatização interna.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO NECESSÁRIA E BREVE ABORDAGEM

2.1 – Introdução

A principal expectativa que temos a partir da conclusão deste trabalho, é de poder contribuir para criar um ambiente organizacional propício à Gestão do Conhecimento, resultando daí o aprimoramento dos processos de trabalho do PJERJ, possibilitando a prestação de melhores serviços, sendo mais efetivo no cumprimento de sua missão institucional, como antes havíamos salientado.

O primeiro desafio a ser enfrentado, aliás, como assinalávamos quando da realização do projeto que norteou o presente trabalho, ainda é superar o preconceito e vencer as barreiras do ceticismo, uma vez que a introdução de um novo conceito é vista com desconfiança por setores mais tradicionais. Será, de forma simples, fazer entender que o conhecimento é gerado por todos e todos os dias, havendo, entretanto, a necessidade de sistematiza-lo.

Por tanto, é necessário que façamos uma rápida abordagem do que vem a ser Gestão do Conhecimento.

2.2 – Dados, Informação e Conhecimento

Inicialmente devemos diferenciar o que é conhecimento do que são dados e informações. Dados descrevem uma parte do que aconteceu, não apresentando juízo de valor, dessa forma não sustentando o processo decisório. Todas as organizações precisam de dados, sendo algumas mais dependentes deles, como bancos, companhias de seguro, governo, etc. Algumas empresas sustentam que coletando dados suficientes as decisões corretas surgirão

espontaneamente, mas, ao contrário, seu excesso torna mais difícil o estudo e a separação dos que realmente interessam. São eles a matéria-prima para a informação, cujo objetivo é alterar de alguma forma a percepção que temos sobre algo. Diferentemente dos dados, a informação tem um significado intrínseco, normalmente estando organizada para um determinado objetivo. Ela (a informação) surge quando algum significado é adicionado aos dados, o que pode ser feito de diversas formas, como contextualização, categorização, cálculo, correção ou condensação. Assim, a conversão de dados para informação requer conhecimento, que é um conceito ainda mais elaborado.

Em linhas gerais, conhecimento é o que as pessoas em uma organização sabem sobre seus clientes, produtos, processos, erros e sucessos. É um conjunto de informações constituído de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios e modelos.

Situa-se em um nível de complexidade maior, mais amplo, mais profundo e mais rico que em relação às informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos, mas também em processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados. As informações podem ser comparadas, podem ser analisadas suas conseqüências para subsidiar decisões e ações, podem ser feitas inter-relações, e até mesmo um confronto de opiniões pode gerar conhecimento. Além disso, o conhecimento desenvolve-se com a experiência, à medida que são testadas as idéias existentes para ver quais funcionam. Dessa forma, o conhecimento também é gerado através de erros e acertos. É importante ressaltar que ele contém julgamento (juízo de valor) e que os valores e crenças dos funcionários também têm um forte impacto no conhecimento da organização.

2.2.1 – Conhecimento: Tácito e Explícito

Existem dois tipos de conhecimento, o explícito ou codificado, que pode ser articulado através da linguagem e transmitido a indivíduos, e o tácito, que se enraíza nas experiências anteriores e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores. Este último é o mais importante, por ser complexo e rico, entretanto ele é difícil de ser ensinado, articulado, observado em uso ou documentado. Alguns autores ainda consideram o conhecimento explícito e tácito como parte de um ciclo: a pessoa obtém conhecimento explícito, o incorpora e utiliza como tácito, e gera novo conhecimento explícito que será absorvido por outra pessoa.

Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1995) o conhecimento pode ser classificado em:

- Tácito ⇒ algo difícil de ser formalizado e comunicado aos outros.
- Explícito ⇒ formal e sistemático, fácil de ser comunicado aos outros.

2.3 – A Gestão do Conhecimento - Conceitos

A Gestão do Conhecimento, como em qualquer abordagem de gestão, é formada por **princípios** (Domínio Pessoal, Objetivo Comum, Modelos Mentais, Aprendizagem em Grupo, Raciocínio Sistêmico e Compartilhamento) e **práticas** (Conteúdo, Processos e Infra-estrutura). Os princípios são valores e crenças que irão nortear e fomentar as práticas. As práticas são as ações e alguns elementos complementares que irão gerar e disseminar o conhecimento numa organização.

Cabe ressaltar que estas duas partes são essenciais e devem coexistir numa organização: é preciso desenvolver e manter os princípios fortalecedores do conhecimento e também traduzi-los em mecanismos práticos. A falta de uma delas pode desestruturar toda essa gestão, tornando-a efêmera, pois a organização estará focada apenas na filosofia do conhecimento ou em práticas modistas, sem ligação com seus princípios.

De forma simples e didática defini-se a Gestão do Conhecimento como sendo: “O conceito que cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido num determinado ambiente cresça e seja compartilhado”.⁴

Compartilhamento é então a palavra de ordem. Devemos então estimular a cultura do compartilhamento. Cultura em que se busca a alteração da idéia de que quem detém o conhecimento tem o poder, para quem troca conhecimento detém o poder.

O artigo acima mencionado reveste-se de simplicidade, mas ao mesmo tempo elucida o entendimento do tema, sendo interessante, de forma obsequiosa, prosseguir na sua transcrição.

Vejamos:

Uma importante função da Gestão do Conhecimento é explicitar, registrar e disseminar por toda a organização maneiras de fazer que estão restritas a indivíduos, propiciando a geração de novos conhecimentos. Nas organizações, a criação, explicitação, compartilhamento, apropriação e aplicação do conhecimento, são algumas etapas que ilustram o processo de Gestão do Conhecimento.

(...)

Prosseguem afirmando:

Uma questão prática na Gestão do Conhecimento nas empresas está em como transformar informação em conhecimento, e considerando-se que o conhecimento tácito também inclui dados que muitas vezes nem são percebidos pelos indivíduos, tem-se uma questão mais abrangente: como transformar experiência e/ou vivência em conhecimento? A busca pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos tácito e explícito dos membros da organização, colocando as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, combinação, compartilhamento e apropriação de conhecimento produzido em equipes.

(...)

Conhecimento tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

⁴ Dicionário do Trabalho Vivo – Gestão do Conhecimento - www.cidade.usp.br/projetos/dicionario/gestao.php.

Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997, p.79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito (socialização), de explícito a explícito (combinação), de tácito a explícito (externalização), e de explícito para tácito (internalização). Assim, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral recomeça depois de ter completado seu ciclo, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Quadro I

Extraído de NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80)



Fonte: SERPRO

Temos então como etapas para a Gestão do Conhecimento:

- (1) Identificar que ativos de conhecimentos a empresa possui;
- (2) Analisar como o conhecimento pode agregar valor (oportunidades de uso, efeitos deste uso, obstáculos ao uso e como o valor da empresa seria aumentado);
- (3) Especificar as ações necessárias para atingir a melhor utilização e agregação de valor;
- (4) Revisar o uso do conhecimento para assegurar a agregação de valor, monitorando os resultados.

“Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.”⁵

⁵ Livro de Gestão do Conhecimento (Co-editado pelo SERPRO, PUC-PR e ESAF, 2001, Capítulo I).

CAPÍTULO 3

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANÁLISE DE CASOS DE SUCESSO

3.1 – Introdução

A partir daqui serão, através de breves relatos, apresentados casos de sucesso da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. As experiências de Gestão do Conhecimento vivenciadas por outras instituições públicas nos servem como paradigma para análise do modelo por nós adotado e para conhecimento do estágio em que nos encontramos, depois de decorrido pouco mais de um ano do início de nossas experiências nesse campo tão fértil. Nosso objetivo é traçar um histórico comparativo entre as atividades desenvolvidas pela Gestão do Conhecimento e as iniciativas externas, identificando lacunas a serem supridas ou evoluções que podemos incorporar, mediante a necessária adequação à cultura e à missão do Poder Judiciário.

Para tanto, como inicialmente esclarecemos, utilizamo-nos de recente publicação do IPEA que discute o conceito da Gestão do Conhecimento e a sua importância para a Administração Pública, além de identificar o estágio de implementação da Gestão do Conhecimento. O estudo apresenta resultado do *workshop* realizado no Banco do Brasil, Banco Central do Brasil – Bacen, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, Serviço de Processamento de Dados – Serpro, e Petróleo Brasileiro – Petrobrás, seguindo método da *American Productivity and Quality Center (APQC)*⁶, que revela o estágio de implementação em que se encontra cada uma dessas instituições.

⁶ A APQC é uma organização não governamental que presta serviços à aproximadamente 500 organizações públicas e privadas em todo o mundo. A metodologia da APQC - intitulada Road Map to Knowledge Management Results - avalia se as organizações estão implementando de maneira efetiva a Gestão do Conhecimento (APQC, 2003).

3.2 – Metodologia Utilizada – *American Productivity and Quality Center (APQC)*

Segundo descrição do estudo, “a premissa básica do método é que há grande diferença entre reconhecer a importância da GCO e sua implementação. A APQC entende que colocar em prática estratégias de GCO para tornar a organização mais efetiva não é tarefa trivial”.

Destaca ainda que, “começar da forma correta é tão difícil como se manter no caminho mais adequado”.

O método, que foi desenvolvido a partir dessa avaliação, descreve os passos fundamentais para implementação de fato da Gestão do Conhecimento, para identificação do estágio em que se encontra no processo de implementação e mostra como começar e indicar a direção mais adequada. É constituído de 5 (cinco) estágios: I) início; II) desenvolvimento da estratégia; III) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; IV) expansão e apoio; e V) institucionalização da Gestão do Conhecimento. Em cada um dos estágios há a descrição de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise.

O estudo, no capítulo denominado “Práticas de Gestão do Conhecimento”, apresenta quadro em que são descritas as tipologias (tipos de práticas no modelo proposto por DAVENPORT⁷) e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

⁷ Segundo modelo de DAVENPORT são os seguintes os tipos de projetos ou práticas de Gestão do Conhecimento: 1 – captar e reutilizar o conhecimento estruturado; 2 – captar e compartilhar lições aprendidas com a prática; 3 – identificar fontes e redes de expertise; 4 – estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance; 5 – mediar e controlar o valor econômico do conhecimento; 6 – sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

Quadro II Tipologias e Exemplos

Tipos de Práticas	Exemplos/organizações
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil); Comunidade de Conhecimentos (Serpro); Comunidades de Prática (Embrapa); Banco de Conhecimentos (Petrobrás) e Mentoring (Petrobrás).
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento de conhecimentos organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de expertise	Banco de Talentos e Oportunidades – TAO (Banco do Brasil) e Alocação de Pessoal por competências (Bacen) e Perfil Mapeamento e Gestão de Competências (Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Mapeamento de conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobrás)
Desenvolver competências individuais	Universidade Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino a Distância (Serpro)

Fonte: IPEA

Não faremos aqui isoladamente um detalhamento dos exemplos citados no quadro acima, não obstante julgarmos importante, para os que desejem melhor conhecer as experiências, a consulta ao texto completo do estudo aqui mencionado, bem como a obra de TERRA (2003) – que relata as experiências de diversas empresas que implementaram Gestão do Conhecimento.

Os quadros que se seguem mostram as assertivas, as atividades chaves e as outras informações referentes a cada um dos estágios. A metodologia permite traçar um diagnóstico da situação atual em que se encontra a organização, permitindo ajuda-la a elaborar um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para ter êxito na institucionalização da Gestão do Conhecimento.

Quadro III

Principais Elementos do Método da APQC. Estágio I: início

Assertivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) A Gestão do Conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização. 2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização 3) Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização. 4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam e ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação. 5) A organização definiu uma visão ou uma justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento. 	
Atividades-chave	
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar de maneira clara os benefícios que a Gestão do Conhecimento pode trazer para a organização. - Identificar outras pessoas que podem ajudar no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. - Procurar oportunidades para implementar práticas de Gestão do Conhecimento junto a pessoas que trabalham em iniciativas estratégicas para a organização. - Divulgar as práticas de Gestão do Conhecimento junto à área de Tecnologia da Informação (TI), conseguir sua adesão, pois ela pode ser uma unidade catalisadora da Gestão do Conhecimento na organização. 	
Obstáculos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ignorar a cultura e a história da organização, esquecendo-se de considerar aspectos que podem dificultar a implementação da Gestão do Conhecimento. - Apresentar um método de implementação da Gestão do Conhecimento em toda a organização sem antes apresentar fatos e dados que mostrem sua efetividade. - Pedir um montante elevado de recursos antes de sensibilizar a alta administração para a importância da iniciativa 	

Fonte: IPEA

Quadro IV

Principais Elementos do Método da APQC. Estágio II: desenvolvimento da estratégia

Assertivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) A organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da Gestão do Conhecimento. 2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da Gestão do Conhecimento. 3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento. 4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de Gestão do Conhecimento. 5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado. 6) Você (ou alguém da organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização. 7) A organização definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou participantes dos projetos piloto. 	
Atividades-chave	
<ul style="list-style-type: none"> - Formar um grupo de trabalho. - Selecionar projetos piloto que identifiquem iniciativas já existentes que podem servir de novos projetos piloto. - Buscar recursos para viabilizar os projetos piloto (pessoas qualificadas e aplicações de TI). 	

Fonte: IPEA

Quadro V

Principais Elementos do Método da APQC. Estágio III: desenho e implementação de práticas

Assertivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) A organização desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação. 2) A organização já implementou Comunidades de Práticas, uma “Intranet” interativa de Gestão do Conhecimento, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. 3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto. 4) A organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados 5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de Gestão do Conhecimento. 6) A organização definiu como irá estender as práticas de Gestão do Conhecimento implementadas nos projetos piloto a todas as áreas. 	
Atividades-chave	
<ul style="list-style-type: none"> - Alocar recursos para os projetos piloto. - Desenvolver metodologias que podem ser colocadas em prática. - Registrar e refletir sobre as lições aprendidas. 	
Perspectivas	
<p>Depois da avaliação dos projetos piloto, a Gestão do Conhecimento pode seguir três caminhos: haverá ampliação das práticas de Gestão do Conhecimento as iniciativas existentes serão melhoradas ou o <i>status quo</i> prevalecerá. Neste último caso, os colaboradores voltarão a ter o comportamento anterior.</p>	

Fonte: IPEA

Quadro VI

Principais Elementos do Método da APQC. Estágio IV: expansão e apoio

Assertivas	
1)	Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de Gestão do Conhecimento.
2)	As práticas e Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.
3)	Todas as áreas conhecem as práticas de Gestão do Conhecimento da organização.
4)	A organização definiu estratégia para estender as práticas de Gestão do Conhecimento a todas as áreas.
5)	A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de Gestão do Conhecimento para todas as áreas.
Atividades-chave	
-	Formular estratégia de ampliação das práticas de Gestão do Conhecimento.
-	Comunicar e “vender” a estratégia de ampliação.
-	Gerenciar o crescimento.
Requisitos	
- Nomear um grupo de trabalho interfuncional e intersetorial para formular a estratégia de ampliação, identificar os recursos necessários e diminuir a confusão que surge quando há rápido crescimento nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.	
Perspectivas	
Para avançar para o “Estágio V: Institucionalização”, várias organizações de referência avaliaram suas iniciativas de Gestão do Conhecimento e atacaram os pontos fracos da estratégia adotada. A Chevron utilizou grupo de trabalho interno. O Banco Mundial contratou equipe de consultores externos. A Xerox incluiu a avaliação de Gestão do Conhecimento no seu processo de avaliação corporativo (<i>Xerox Management Model</i> , isto é, Modelo de Avaliação da Xerox).	

Fonte: IPEA

Quadro VII

Principais Elementos do Método da APQC. Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento

Assertivas	
1)	A Gestão do Conhecimento está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.
2)	As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização
3)	Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de Gestão do Conhecimento.
4)	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de Gestão do Conhecimento, identifica os pontos fracos e define utiliza métodos para elimina-los.
5)	A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de Gestão do Conhecimento.
6)	A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de Gestão do Conhecimento.
7)	Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização
Atividades-chave	
-	Inserir a Gestão do Conhecimento no modelo gerencial.
-	Realinhar a estrutura e o orçamento da organização.
-	Avaliar as práticas de Gestão do Conhecimento.
-	Alinhar a avaliação de desempenho e o sistema de recompensa com as práticas de Gestão do Conhecimento.
-	Alinhar as metas da organização com as atividades de Gestão do Conhecimento e, ao mesmo tempo, permitir que as unidades gerenciais desenvolvam práticas de Gestão do Conhecimento para atender a necessidades específicas.
-	Continuar a jornada com o apoio da alta administração.
Perspectivas	
Os fatores críticos de sucesso para manter a organização na jornada da Gestão do Conhecimento são: participação da liderança; visão consistente e motivadora; processo evolutivo não revolucionário; implementação de práticas de identificação de onde e quando as pessoas estão preparadas; identificação de modelos de referência; e divulgação contínua das práticas de Gestão do Conhecimento.	

Fonte: IPEA

3.3 – Conclusão do Estudo Analisado

O estudo apresenta análise da consistência das evidências encontradas em cada um dos cinco estágios da metodologia acima apresentada. De tal forma que da análise das informações coletadas é possível inferir que três das organizações – Petrobrás, Serpro e Banco do Brasil – encontram-se no Estágio V, isto é, institucionalização da Gestão do Conhecimento, enquanto as demais – Embrapa, Banco Central do Brasil e Caixa Econômica

Federal – encontram-se no Estágio IV, isto é, expansão e apoio da Gestão do Conhecimento. O quadro abaixo demonstra a situação de cada organização em relação aos estágios de implementação da Gestão do Conhecimento.

Quadro VIII
Situação das Organizações. Número de afirmativas verdadeiras em relação ao total

Organização	Estágios					Total
	Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV	Estágio V	
Banco do Brasil	5/5	6/7	5/6	4/5	7/7	27/30
Banco Central	4/5	5/7	3/6	3/5	0/7	15/30
Caixa Econômica	4/5	6/7	3/6	1/5	0/7	14/30
Embrapa	4/5	6/7	3/6	2/5	0/7	15/30
Petrobrás	5/5	7/7	3/6	2/5	3/7	20/30
Serpo	50/	7/7	4/6	5/5	7/7	28/30

Fonte: IPEA

O estudo ressalta que, mesmo estando no estágio de implementação da Gestão do Conhecimento, existem diferenças significativas entre as organizações. Pelo critério do método da APQC (basta uma afirmativa verdadeira para a organização encontrar-se em determinado estágio), Banco do Brasil e Serpro atendem os requisitos de todas as afirmativas, a Petrobrás atende a apenas duas.

Ressalta, outrossim, que o mesmo ocorre com as demais instituições. Ainda que estejam no Estágio IV (expansão e apoio), existem diferenças no número de afirmativas que são verdadeiras para cada organização: Caixa Econômica Federal (uma), Banco Central do Brasil (três) e Embrapa (duas).

Afirma que mesmo o Serpro que alcançou o melhor resultado na avaliação – 28 afirmativas verdadeiras de um total de 30 – ainda tem oportunidades de melhoria.

Enfim, o retrato do estudo revela a importância da elaboração de uma política para a efetiva institucionalização da Gestão do Conhecimento, apontando-se os fatores críticos para tanto: 1. as práticas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas e devem

fazer parte do modelo de Gestão das organizações ; 2. as práticas de Gestão do Conhecimento devem ser disseminadas em toda a organização; 3. os funcionários devem ser capacitados e “aculturados” para utilizar as ferramentas de Gestão do Conhecimento; 4. a estratégia deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática; 5. deve-se existir estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas; 6. deve haver continuidade administrativa; 7. são necessários o comprometimento e o patrocínio da alta administração; 8. deve-se procurar um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de Gestão do Conhecimento; 9. deve-se ter clareza na comunicação dos objetivos a ser atingidos.

Prossegue afirmando que, apenas a Petrobrás, o Serpro e Banco do Brasil conseguiram alinhar as práticas com o modelo de gestão. Ressalta que o Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal e da Embrapa apesar de contarem com práticas de Gestão do Conhecimento, ainda não as alinharam com seu modelo de gestão e, portanto, não têm ainda estratégia corporativa nem sistema de Gestão do Conhecimento.

Destaca que a implementação de Gestão do Conhecimento é bastante recente nas organizações objeto do estudo (a do Serpro seria a mais antiga – 1999). Razão pela qual apenas o Serpro e o Banco do Brasil conseguiram estender as práticas para todas as áreas.

No que pertine a capacitação dos servidores, ainda não há na maioria funcionários capacitados para utilizar as ferramentas da Gestão do Conhecimento. Isso se deve ao fato de as práticas ainda estar restritas a apenas algumas áreas e alguns processos. O Serpro conseguiu capacitar seu quadro de colaboradores por meio do estabelecimento de padrões de trabalho da atuação de representantes do Comitê de Gestão e da realização de cursos específicos.

No que diz respeito à avaliação contínua e sistemática da estratégia de Gestão observa-se, vez mais, que apenas o Serpro e o Banco do Brasil contam com sistema de avaliação. Há, no Serpro, o Prêmio Serpro de Qualidade (PSQ) e o Comitê de Gestão de

Processos (CGP). Já no Banco do Brasil, todos os projetos de Gestão do Conhecimento da Universidade Corporativa passam por avaliação anual.

Não há dúvidas de que para o sucesso na institucionalização da Gestão do Conhecimento deva existir uma estrutura formal de apoio. O Serpro conta desde o início com uma área específica para coordenar as ações (1999/2002 – Superintendência de Gestão do Conhecimento – Hoje – Departamento de Gestão do Conhecimento). Na Petrobrás há a Gerência de Gestão do Conhecimento e no Banco do Brasil a Universidade Corporativa. Nas demais instituições, apesar de existirem áreas que implementem práticas de Gestão do Conhecimento, ainda não há uma unidade gerencial com a finalidade de coordenar as ações, pois não existe ainda uma estratégia corporativa.

Fator preponderante para a institucionalização da Gestão do Conhecimento é a continuidade administrativa, já que a mesma (institucionalização) ocorre a médio e longo prazo (período superior a cinco anos). As organizações que estão no estágio de institucionalização têm mantido seus gestores, apesar da mudança dos membros da alta administração.

O estudo revela que o comprometimento e o patrocínio da alta administração são essenciais. Ressalta que merece destaque a decisão do então presidente do Serpro que decidiu em 1999 implementar uma estratégia de Gestão do Conhecimento. Ressalta mais que, os avanços conseguidos pela empresa devem àquela decisão, em grande parte.

Um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de Gestão do Conhecimento é tido por especialistas como um fator crítico de sucesso para a institucionalização, mas as iniciativas ainda são muito incipientes. É citado apenas o caso do Banco do Brasil em que existe um sistema de valorização de conhecimentos essenciais para a empresa com impacto na remuneração e na ascensão funcional. É interessante, pois os

funcionários começaram a perceber que compartilhando conhecimento é possível ascender profissionalmente mais rápido.

A clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos também é importantíssima para a institucionalização da Gestão do Conhecimento. É necessário que se programe e execute um plano em que fique claro para todos os colaboradores quais os objetivos do trabalho que está sendo desenvolvido. O Serpro e o Banco do Brasil, não só procuram levar informações sobre as práticas e projetos que estão sendo implementados, mas informam como os funcionários podem participar ativamente das iniciativas.

O estudo é finalizado com um alerta sobre a real importância da Gestão do Conhecimento para as instituições públicas e para a sociedade como um todo. Cá do nosso lado, o alerta já foi compreendido e acessa a luz amarela. A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta capaz de contribuir decisivamente com o Poder Judiciário no esforço de prestar mais e melhores serviços.

A seguir, no capítulo destinado a Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário, iremos verificar os resultados alcançados com as primeiras ações em nossa instituição. É importante, entretanto, ressaltar que apesar de ser um tema incipiente em nossa organização, como de todo para a maioria das instituições, já é possível, numa análise perfunctória, perceber os primeiros bons resultados alcançados. Nosso dever de casa será, por meio da metodologia aqui apresentada, identificar o estágio em que se encontra o PJERJ. É evidente que experiências como as das empresas antes citadas só irão contribuir para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário.

CAPÍTULO 4

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO

4.1 – Introdução

Como assinalado em linhas passadas “começar da forma correta é tão difícil quanto se manter no caminho mais adequado”.

O surgimento da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON) está diretamente relacionado com o mapeamento dos macroprocessos de trabalho do Poder Judiciário. O levantamento resultou na construção de uma árvore de processos⁸, dentre os quais foi identificado como um dos processos-chave da instituição a gestão do saber organizacional. Esse trabalho foi feito durante a segunda etapa da consultoria desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas, culminando com a proposta de nova estrutura organizacional aprovada pela Resolução nº 15/2003 do Órgão Especial, publicada em 08/12/2003, e por meio da qual foram delineadas nossas principais atribuições, assim como a vinculação lógica de unidades já existentes, porém dispersas na antiga estrutura organizacional do PJERJ.

A Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento apresenta a seguinte estrutura organizacional: o Departamento de Gestão do Ciclo do Conhecimento (DECCO), o Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos (DEGEA), o Departamento de Gestão de Acervos Bibliográficos (DERAB) e o Departamento de Gestão do Museu da Justiça (DEGEM). A presente estrutura procurou estabelecer uma interação entre setores que gerenciam parcelas de informações e conhecimentos que servem de suporte à atividade jurisdicional, o que poderá permitir a canalização e a potencialização de iniciativas.

⁸ A “Árvore de Processos de Trabalho” (nos primeiro e segundo níveis) está apresentada no artigo *A superação das dificuldades técnicas de harmonização entre os conceitos de processo judicial, processo administrativo e processo de trabalho*, de autoria de Maria Elisa Bastos Macieira (consultora do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do PJERJ), na revista *A reforma do Poder Judiciário do estado do Rio de Janeiro*, p. 93/99, FGV, 2004.

Contudo, a razão de ser da DGCON vai além da coordenação e alinhamento das atividades a serem desenvolvidas pelas unidades acima apontadas – o que já seria uma tarefa grandiosa. Nosso desafio é criar condições para fazer surgir no Judiciário fluminense um ambiente propício à captação, documentação, preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento relevante para o cumprimento da missão institucional, contribuindo para a celeridade e efetividade na entrega da prestação jurisdicional e para a eficiência e eficácia das atividades administrativas. Por isso, nossos esforços devem estar sintonizados com o modelo linha de frente-retaguarda⁹ - definido como ideal para nossa instituição e capaz de proporcionar sensíveis melhorias na qualidade dos serviços que prestamos aos públicos interno e externo. Nossos programas, projetos e ações – orientados pelas diretrizes estabelecidas pela Comissão de Gestão Estratégica (COGES)¹⁰, deverão favorecer a estruturação da rede de conhecimento do PJERJ.

Destacamos a pertinência do cuidado em se realizar a gestão do saber: a uma, porque, como já salientamos em capítulo anterior, estamos vivendo na chamada “Era ou Sociedade do Conhecimento”, na qual ele (o conhecimento) se constitui no principal gerador de riqueza (conceito que vai além dos limites meramente econômico-financeiros); a duas, porque é o conhecimento a mola propulsora para o progresso de indivíduos, organizações ou países.

Diante da novidade que representou a Gestão do Conhecimento no PJERJ, trazemos à colação do leitor uma síntese dos principais desafios, algumas lições aprendidas¹¹,

⁹ *A qualificação do modelo “linha de frente-retaguarda” e sua adaptabilidade às características da administração judiciária*, por Newton Meyer Fleury (pesquisador do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do PJERJ), em *A reforma do Poder Judiciário do estado do Rio de Janeiro*.

¹⁰ A Comissão de Gestão Estratégica foi criada pela Resolução nº 15/2003 está diretamente subordinada ao Presidente do Tribunal de Justiça e tem por missão propor as diretrizes estratégicas para o fortalecimento e a modernização da gestão do Poder Judiciário.

¹¹ Lições aprendidas – Instrumento de análise e avaliação de práticas ou experiências de sucesso ou insucesso, com vistas à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua por meio dos erros e acertos detectados no desenvolvimento de projetos ou na execução de processos de trabalho.

nossos primeiros projetos e ações e alguns dados estatísticos – enfim, nossa inédita e instigante trajetória até aqui percorrida.

4.2 – Primeiros Passos

A efetiva implementação da estrutura organizacional da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento ocorreu em abril de 2004, autorizada pela Resolução nº 03 do Órgão Especial, de 04 de março daquele ano.

MISSÃO DA DGCON

“Compartilhar o conhecimento do Poder Judiciário para o aprimoramento da prestação jurisdicional”.

VISÃO ESTRATÉGICA DE FUTURO

“Excelência no compartilhamento do conhecimento”.

FOCOS ESTRATÉGICOS

- 1) Implementação do Processo de Planejamento Estratégico do PJERJ;
- 2) Implementação da Estrutura Organizacional;
- 3) Certificação ISO 9001:2001 de Unidades do PJERJ;
- 4) Implementação do Sistema Normativo Administrativo;
- 5) Divulgação do Conceito de Gestão do Conhecimento;
- 6) Estruturação da Rede de Conhecimentos do PJERJ;

POLÍTICA DA QUALIDADE DO PJERJ

“Desenvolver as melhores práticas de gestão, para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário”.

4.2.1 – A Gestão do Conhecimento Alinhada com os Direcionadores Estratégicos

As atividades da DGCON estão orientadas no sentido de alinharem o planejamento e a execução dos projetos de suas unidades com a missão¹², a visão e os objetivos estratégicos traçados pela Alta Administração do PJERJ. Diante disso, foram priorizados os focos indicados pela COGES, ressaltando-se o apoio à implementação da nova estrutura organizacional e do Sistema Normativo Administrativo, o suporte às unidades que seriam submetidas ao processo de certificação ISO 9001:2000¹³ e a revisão do Regimento de Atribuições¹⁴. Assim, pretende-se racionalizar as atividades, reduzir custos e acelerar o alcance de resultados, levando-se em conta que toda a máquina judiciária estará caminhando num mesmo rumo e em ritmo bem definido.

Ao mesmo tempo foi estabelecida parceria, por meio de Protocolo de Cooperação¹⁵, com a Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ) e a Escola de Administração Judiciária (ESAJ). O envolvimento da DGCON está relacionado ao foco Estruturação da Rede de Conhecimento do PJERJ e objetiva criar condições para a captação e disponibilização do saber produzido ou disseminado por essas duas unidades, fazendo com que um maior número de magistrados e servidores tenham acesso a ele.

No cumprimento de tais atribuições, por exemplo, estabelecemos contatos com os responsáveis pelo Departamento incumbido de promover o desenvolvimento de pessoas (DGPES/DEDEP) para auxiliá-los na implementação do “Sistema de Gestão de Pessoas”, particularmente no que pertine à formação do Banco de Talentos do PJERJ. Nessa linha, já captamos informações no ambiente externo, por meio da participação em eventos e visitas a

¹² **Missão do PJERJ** – “Resolver os conflitos de interesse que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social”.

¹³ Conforme Ato Executivo da Presidência do TJERJ, nº 340/2004 (publicado em 04/02/2004).

¹⁴ Deve-se salientar a probabilidade de nova revisão das atribuições elencadas nesse primeiro momento, uma vez que algumas delas correspondem a tarefas cometidas a serviços inéditos, como os relacionados aos processos de trabalho de captação do conhecimento, gestão de conteúdo e difusão de informações.

¹⁵ O Protocolo de Cooperação foi publicado em 07/12/2004, à fl. 03 do DOERJ, Parte III.

empresas especializadas, as quais estão sendo compartilhadas por meio de eventos organizados pela DGCON em conjunto com a Escola de Administração Judiciária - ESAJ.

4.2.2 – Elaboração do Plano Diretor

Com o passar dos meses delineou-se um conjunto de necessidades que, associadas aos focos estratégicos do PJERJ, serviriam de pressupostos para a elaboração de um Plano Diretor capaz de alicerçar a implantação da Gestão do Conhecimento no Tribunal. Hoje é possível sistematizar as principais iniciativas que fazem parte desse Plano Diretor, conforme apresentamos no quadro a seguir:

Quadro IX
PLANO DIRETOR E PRIMEIRAS AÇÕES

DIRETRIZES	AÇÕES	OBSERVAÇÕES/PERÍODO
Implementação do Processo de Planejamento Estratégico do PJ	Alinhamento das atividades com os direcionadores estratégicos do PJ; Participação nos projetos desenvolvidos pela DGDIN; Elaboração de Protocolo de Cooperação (EMERJ/ESAJ/DGCON).	Internalização da importância da gestão estratégica para o PJ, seja pela busca contínua de aprimoramento dos serviços prestados ao jurisdicionado, seja pela sensibilização às discussões travadas no ambiente externo.
Implementação da Nova Estrutura Organizacional	Escolha dos gestores; Revisão do Regimento de Atribuições; Integração das equipes; Capacitação dos gestores.	Preenchimento dos cargos até o nível de chefia de serviço. Objetivou-se capacitar os gestores em temas específicos sobre gestão do conhecimento.
Certificação ISO 9001:2000 de Unidades do PJ	Apoio às unidades submetidas à certificação; Indicação de servidores para realizarem os Cursos sobre as normas ISO e para exercerem o papel de auditores internos; Remodelagem do processo de trabalho “Registrar Acórdãos” (“piloto” desenvolvido junto à Secretaria da 18ª Câmara Cível).	Total engajamento das unidades da DGCON que funcionam como sistema de apoio operacional. Otimização do processo de trabalho com vistas a diminuir o tempo de permanência dos processos no TJ.
Implementação do Sistema Normativo Administrativo	Participação nas iniciativas de revisão das RAD Gerais; Desenvolvimento de RAD operacionais; Planejamento e início de execução da instalação do Arquivo Central.	Os servidores da DGCON vêm participando ativamente das revisões das RAD Gerais do TJERJ. A elaboração das RAD Operacionais está sendo precedida de análise destinada à racionalização dos processos de trabalho.
Divulgação do Conceito de Gestão do Conhecimento	Participação no Programa de Integração Funcional ; Criação da página da DGCON no portal corporativo; Apresentação em eventos institucionais e organização de palestras; Publicação de entrevista no Informativo TJERJ/EMERJ. Confecção e distribuição de <i>folders</i> .	A equipe do Gabinete da DGCON ministrou diversas palestras sobre gestão do conhecimento, num total aproximado de 15 h, com participação de mais de 1500 ouvintes. Foram distribuídos mais de 800 <i>folders</i> sobre a DGCON.
Estruturação da Rede de Conhecimento do PJERJ	Desenvolvimento do Banco de Conhecimento em matéria de pessoal – Projeto “Enunciados Administrativos”; Redefinição do portal corporativo do Poder Judiciário; Definição das políticas de disseminação das informações do Poder Judiciário.	Sobre essas ações é oferecido detalhamento nos subcapítulos que se seguem. Com relação à redefinição do portal corporativo foi desenvolvido estudo preliminar pela DGTEC.

Fonte: RIGER/DGCON

4.2.3– Escolha dos gestores da DGCON e a integração das equipes

Na escolha daqueles que seriam os futuros dirigentes dos departamentos que compõem a DGCON levou-se em consideração o desempenho funcional, as competências pessoais e o comprometimento com as novas diretrizes do PJERJ. Foram mantidos os gestores dos departamentos responsáveis pela gestão dos acervos arquivísticos e bibliográficos – DEGEA e DERAB, ambos especialistas em administração judiciária pela FGV. Para a área administrativa do Museu da Justiça confirmou-se o nome indicado pelo Colegiado Consultivo daquele órgão e, para a gestão do Ciclo do Conhecimento – DECCO, escolhido gestor com mestrado em administração, também pela FGV.

Como dito anteriormente, a DGCON foi constituída pela reunião de diversas unidades que se encontravam dispersas na remota estrutura do Poder Judiciário. Por isso, uma preocupação imediata foi o estabelecimento de laços integradores entre os gestores dessas unidades, com o fim de fomentar o surgimento de um pensamento sistêmico, sintonizado com a missão e o planejamento estratégico.

Para isso, foi necessário lançar mão de formas eficazes de comunicação, das quais elegemos as reuniões como a maneira mais salutar de resolução de problemas e de compartilhamento de experiências ou pontos de vista. A escassez de tempo, no entanto, nos obrigou muitas vezes a inovar no tratamento de alguns assuntos. Nesse sentido, valorizamos o uso do correio eletrônico – relevante ferramenta na área de gestão do conhecimento -, que nos permitiu resolver questões que de outra forma teriam suas soluções retardadas.

Quadro X
INTEGRAÇÃO DOS GESTORES/EQUIPES

METAS	INICIATIVAS
Estabelecimento de um canal aberto de comunicação	Realização de reuniões periódicas com os gestores; Indicação de um assessor do Gabinete da DGCON para funcionar como elemento de ligação entre as unidades e a Diretoria Geral; Realização do Seminário Desafios do Gestor.
Desenvolvimento de Pensamento Sistêmico	Compartilhamento de projetos e atividades; Promoção de ações conjuntas (visitas externas relacionadas aos projetos de cada unidade, capacitação de servidores, etc.); Criação do Informativo DGCON.
Tratamento isonômico entre as equipes	Realização de reuniões de sensibilização; Participação efetiva da Diretoria Geral nas atividades de cada Departamento; Vedação de tratamento diferenciado entre as equipes de cada unidade, salvo casos excepcionais (questões médicas).

Fonte: RIGER/DGCON

4.2.4 – Divulgação do Conceito de Gestão do Conhecimento

A inserção do conceito de gestão do conhecimento no PJERJ é algo de vanguarda. A abstração que o termo “conhecimento” sugere mostrou-se como um fator que dificultou o entendimento por parte de alguns. Quando nos referimos a conhecimento gerido, estamos tratando de uma parte do saber que foi documentada em algum tipo de suporte (conhecimento explícito). Os “homens das cavernas” faziam isso quando registravam determinados fatos nas rochas; os egípcios e os fenícios aperfeiçoaram a técnica, desenvolvendo a escrita. O conhecimento, então, passou a ser registrado nos papiros, evoluindo, com a invenção de Gutemberg, para os documentos impressos. Hoje, com a veloz evolução da tecnologia da informação existem inúmeras formas de armazenar e disseminar o saber.

Por outro lado, como antes já salientávamos no capítulo dedicado ao conceito de Gestão do Conhecimento, há sempre uma parcela do conhecimento que permanecerá

intangível, “registrado” tão-somente nas mentes de cada pessoa. É o que os estudiosos chamam de conhecimento tácito, relacionado às habilidades, talentos, experiências, percepções e pontos de vista individuais. Como afirma Michael Polanyi (1966), “podemos saber mais do que podemos dizer”. Contudo, é perfeitamente factível a conversão do conhecimento tácito (abstrato e pessoal) em conhecimento explícito (documentado ou codificado), materializando-se e permitindo sua socialização.

Desta forma, diversas apresentações sobre o tema foram feitas, vinculando-o com o modelo que pretendíamos desenvolver para o Tribunal. Foram realizadas palestras no Programa de Integração Funcional desenvolvido pela ESAJ, reuniões e encontros com gestores de todos os níveis dentro do PJERJ. Ao todo acreditamos ter conseguido alcançar mais de 1500 ouvintes.

4.3 – Trajetória Percorrida

Após os primeiros passos, várias tem sido as ações da DGCON no sentido de organizar o conhecimento e o capital intelectual de forma sistemática, como forma de mantê-lo e compartilhá-lo. Vejamos.

4.3.1 – Estruturação da Rede de Conhecimento

Dentre os sete focos aprovados pela Comissão de Gestão Estratégica estava o da “Estruturação da Rede de Conhecimento do Poder Judiciário”, ao qual foram vinculadas três ações estratégicas iniciais:

- Desenvolvimento do Banco de Conhecimento em matéria de pessoal;
- Redefinição do Portal Corporativo do Poder Judiciário;
- Definição das políticas de disseminação das informações do Poder Judiciário.

4.3.1.1 – Desenvolvimento do Banco de Conhecimento

A primeira das ações, Desenvolvimento do Banco de Conhecimento em matéria de pessoal, foi implementada através do projeto denominado “Enunciados

Administrativos”, que objetivou propiciar maior consistência e uniformidade nas decisões sobre direitos e deveres de magistrados e servidores do Poder Judiciário, através da formulação de enunciados a serem apreciados pelo Conselho da Magistratura.

Os enunciados submetidos ao Conselho da Magistratura possibilitarão:

1. Redução do número de recursos hierárquicos para o Conselho da Magistratura;
2. Formação de banco de conhecimento contendo a legislação e os enunciados;
3. Adequação e pertinência às decisões dos gestores de pessoal, evitando discrepâncias, interpretações pessoais e divergências na aplicação da legislação;
4. Transparência quanto às regras estabelecidas, para os públicos interno e externo.

A fase inicial desse projeto foi encerrada em junho 2004, tendo as conclusões - com 18 (dezoito) propostas de enunciados¹⁶ -, e o relatório final sido encaminhados ao Presidente do Grupo Setorial formado para desenvolver os trabalhos. Em seguida, as conclusões e o relatório final foram ao conhecimento da Presidência do TJERJ, que os remeteu ao Egrégio Conselho da Magistratura para apreciação. O acervo produzido foi apreciado pelo colegiado no início do corrente ano e das 18 (dezoito) proposições apresentadas apenas 1 (uma) não foi aprovada.

Quadro XI
COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

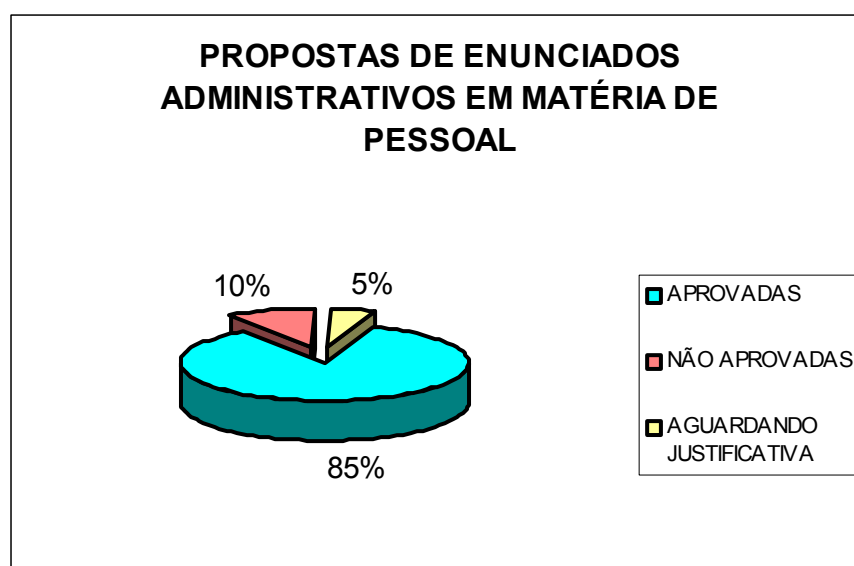
ÓRGÃOS PARTICIPANTES	Nº DE REPRESENTANTES
MAGISTRADOS	5
DGPES	18
CGJ	15
DGCOI	1
DGCON	6
Total	45

Fonte: RIGER/DGCON

¹⁶ Na última reunião plenária do projeto foram aprovadas dezessete propostas, além de uma que ficou pendente de aprofundamento em suas justificativas. Nas conclusões enviadas ao Conselho da Magistratura constam as dezoito proposições.

A marca desse projeto foi a multidisciplinaridade, o que enriqueceu os trabalhos e proporcionou oportunidade de integração entre os servidores de unidades distintas e entre eles e os magistrados, fortalecendo o pensamento sistêmico, a visão compartilhada e a idéia de que o engajamento de todos é essencial para o aperfeiçoamento de nossas atividades. Essa conjugação de diferentes “olhares” proporcionou inegável proficiência.

**Gráfico I
PRODUTIVIDADE**



APRESENTADAS	APROVADAS	NÃO APROVADAS	AGUARDANDO JUSTIFICATIVA
20	17	2	1

Fonte: RIGER/DGCON

4.3.1.2 – Redefinição do Portal Corporativo

A segunda ação, Redefinição do Portal Corporativo do Poder Judiciário, foi desencadeada por meio de iniciativa da Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTEC), com a qual se pretende introduzir ferramenta com a finalidade de gerenciar o processo de publicação de conteúdo, permitindo a descentralização de lançamentos pelas diversas unidades organizacionais do PJERJ. Estamos aguardando o término dessa etapa para iniciarmos parceria com a DGTEC a fim de apresentar uma proposta para o novo portal do

Judiciário fluminense. A gestão do conteúdo do portal deverá ficar sob a responsabilidade da DGCON, em parceria com a DGTEC, conforme determina a Resolução nº 19/2004 do Órgão Especial.

4.3.1.3 – Definição das Políticas de Disseminação das Informações

A terceira ação, Definição das Políticas de Disseminação das Informações do Poder Judiciário, apresentou como tema à formulação de políticas norteadoras da preservação, da disseminação, da comercialização, de gestão do conteúdo e da publicação das informações e conhecimentos produzidos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Objetivou-se prover acesso às informações e aos conhecimentos produzidos internamente, bem como os captados externamente, considerando que esse conjunto se caracteriza como recurso estratégico para o desenvolvimento organizacional e a melhoria dos processos de trabalho relacionados à prestação jurisdicional. Adiante apresentamos alguns dados do projeto.

Quadro XII VISÃO GERAL DO PROJETO

ESTRUTURAÇÃO DA REDE DE CONHECIMENTO DO PJERJ		
DIRETRIZES	METODOLOGIA	RESULTADOS
<p>ACESSO AMPLO E DEMOCRATIZADO ÀS INFORMAÇÕES E AO ACERVO DE CONHECIMENTOS DISPONÍVEIS NO PJERJ</p> <p>ARTICULAÇÃO DA REDE E DOS FLUXOS DE CONHECIMENTOS INTERNOS, EM ALINHAMENTO COM A MISSÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PJERJ</p>	<p>Apresentação do projeto para a Alta Administração do PJERJ, considerando a essencialidade de sua adesão.</p> <p>Constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar¹⁷, composto por magistrados (ligados à Comissão de Metas de Arrecadação) e por servidores de diversas áreas do PJERJ.</p> <p>Elaboração de Termo de Referência e de Cronograma de Atividades, os quais funcionaram como ferramentas capazes de disciplinar e imprimir velocidade aos trabalhos.</p>	<p>Definição de propostas de políticas relacionadas aos temas abordados, o que abrirá os caminhos para uma gestão otimizada dos dados, das informações e dos conhecimentos, com vistas a gerar maior confiabilidade e convergência na realização de consultas e na emissão de relatórios, favorecendo também a rapidez na sua recuperação.</p> <p>Conversão de conhecimentos implícitos em conhecimentos explícitos (documentados), redundando na socialização do saber em benefício da própria organização.</p>

¹⁷ Comunidade de propósito.

<p>MELHOR APROVEITAMENTO DAS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS INTERNOS E EXTERNOS, REDUNDANDO NA MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS</p> <p>APRIMORAMENTO DO CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO PORTAL CORPORATIVO DO PJERJ, DE MODO A FAVORECER A REUTILIZAÇÃO, POR MAGISTRADOS E SERVIDORES, DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS PRODUZIDOS</p> <p>TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE NO RELACIONAMENTO COM CIDADÃOS, SERVIDORES E FORNECEDORES</p>	<p>Distribuição de textos auxiliares, com vistas a oferecer aos participantes conceitos relativos aos temas propostos, facilitando o desenvolvimento dos debates.</p> <p>Criação de um ambiente democrático, participativo e colaborativo, o que permitiu que os esforços individuais fossem potencializados, favorecendo ao sucesso da iniciativa.</p>	<p>Constituição de uma primeira versão da Árvore de Conhecimentos do PJERJ (cópia em anexo), a qual se caracteriza como um instrumento destinado a organizar o conhecimento relevante para o cumprimento da missão institucional do PJERJ, e que servirá de base para a estruturação do Banco de Conhecimento.</p> <p>Identificação de idéias relevantes, documentadas em diversos processos administrativos anteriormente instaurados, e que, sob o olhar coletivo e multifacetado, impulsionou o prosseguimento dos mesmos.</p> <p>Integração entre os servidores de unidades distintas e entre eles e os magistrados, fortalecendo o pensamento sistêmico, a visão compartilhada e a idéia de que o engajamento de todos os “trabalhadores do judiciário” é essencial para o aperfeiçoamento de nossas atividades.</p>
--	---	--

Fonte: RIGER/DGCON

Quadro XIII COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

PROJETO ESTRUTURAÇÃO DA REDE DE CONHECIMENTO

ÓRGÃOS	Nº DE PARTICIPANTES
Magistrados	3
DGPES	2
CGJ	2
DGTEC	4
DGCON	4
DGLOG	1
COMAQ	2
DGJUR	1
13ª Vara Cível	2
EMERJ	1
CEDES	1
DGPCF	2
Total	25

Fonte: RIGER/DGCON

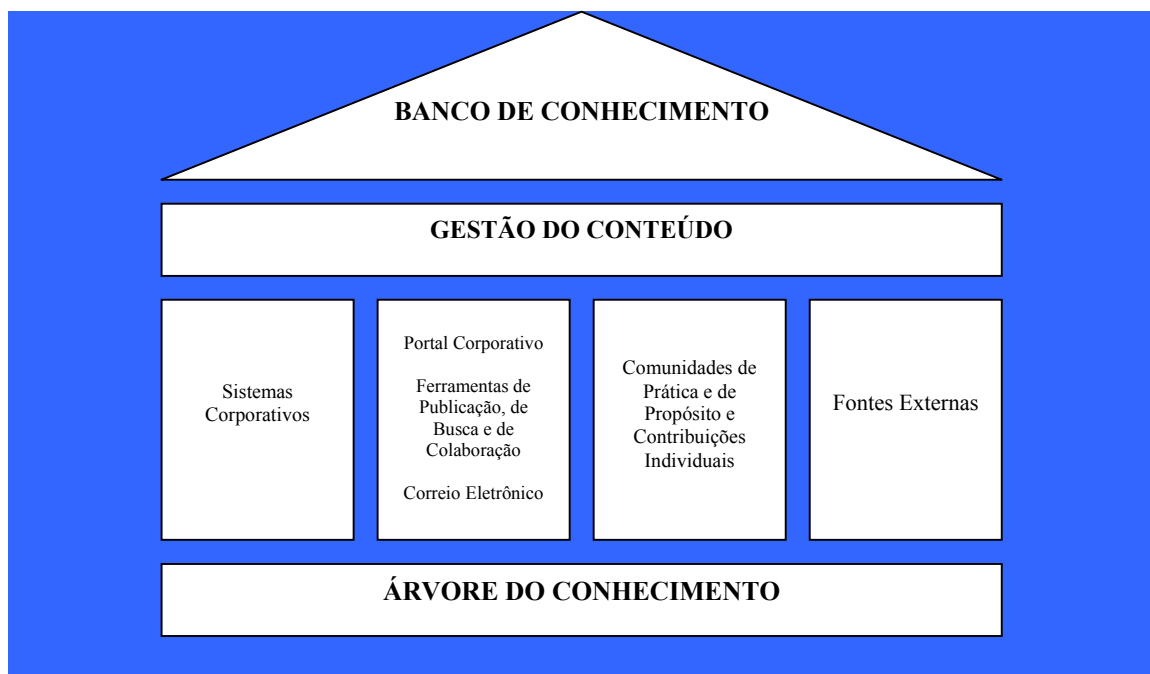
As conclusões do projeto estão subsidiando os estudos destinados ao desenvolvimento do Banco de Conhecimento do PJERJ, o qual deverá se constituir em um instrumento destinado a facilitar a localização, a recuperação e a reutilização dos dados,

informações e conhecimentos mais relevantes para o cumprimento da missão institucional, com o objetivo de contribuir diretamente para a eficiência e eficácia das atividades de magistrados e servidores (público-alvo), além de ser fonte de consulta para o público externo. O conteúdo disponibilizado terá como base à estrutura apresentada na *Árvore do Conhecimento* do PJERJ, sendo captado das seguintes fontes:

- a) Interna - sistemas corporativos, portal corporativo, correio eletrônico, conclusões de trabalhos de comunidades de práticas e de propósitos criadas ou aprovadas pela Administração Superior e contribuições individuais (conhecimentos gerados internamente);
- b) Externa – ambiente externo; instituições públicas/privadas (conhecimentos gerados externamente).

As conexões entre essas ferramentas podem ser representadas da seguinte forma:

Quadro XIV



Entende-se por conhecimento interno aquele que é produzido por magistrados e servidores no exercício das atividades jurisdicional e administrativa no PJERJ ou que seja produto decorrente de processo de trabalho gerenciado por alguma unidade organizacional,

constituindo-se pelas seguintes categorias básicas: jurisprudência, normas (internas) e doutrina. São também considerados conhecimentos gerados internamente os pareceres dos juízes auxiliares e as decisões administrativas que tenham caráter normativo, assim como os instrumentos de gestão, tais como: Sistema Normativo Administrativo, Manuais de Procedimentos, Relatórios Gerenciais e Banco de Competências/Talentos. Por conhecimento gerado externamente entende-se aquele que é produzido por instituições públicas e privadas e que guarde pertinência com a prestação jurisdicional, especialmente legislação e demais normas (externas), jurisprudência e doutrina.

Árvore de Conhecimento é um conceito simples e objetivo, que diz respeito à forma como o acervo de informação e conhecimento de uma organização é estruturado em classes. Objetiva-se, mediante sua topologia, articular de forma lógica o conjunto de conhecimentos produzidos internamente ou captados no ambiente externo, facilitando o trabalho de magistrados e servidores. Os troncos fundamentais da árvore foram baseados nos dois macroprocessos de trabalho do Judiciário fluminense: o Jurídico (relacionado à atividade jurisdicional propriamente dita) e o Administrativo (vinculado às atividades de suporte, isto é, que funcionam como meio necessário à consecução da primeira).

Vale mencionar a sugestão do grupo de trabalho de acrescentar, como primeiro nível da árvore, o “galho” Responsabilidade Social. Nessa área seriam reunidas todas as informações relacionadas às iniciativas do PJERJ sobre o assunto, difundindo-as para os usuários internos e externos, atingindo toda a sociedade. Projetos e ações, como a Justiça Terapêutica, Justiça Cidadã, além daqueles desenvolvidos pelos Juízes da Infância e da Juventude e pela ESAJ, ganhariam maior repercussão, colaborando para o incremento da imagem do PJERJ.

Foram oferecidas sete propostas de políticas que estão em fase de detalhamento e serão enviadas à Comissão de Gestão Estratégia para apreciação.

4.3.2 – Investimento em Capital Humano

A moderna teoria administrativa reconhece que um dos principais ativos de uma organização é o seu capital humano, seu pessoal, “sua gente”. Chiavenato (1999) nos ensina que as “organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome”, as quais “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”. Nesse contexto, a relação empresa/corpo funcional deve ser de parceria, e o sucesso dela está na busca de se conciliar os objetivos organizacionais e os individuais, tornando-os convergentes. E não resta dúvida de que o intermediário dessa relação é o gestor (diretores e chefes de serviço, no caso do TJERJ), recaindo sobre seus ombros a difícil tarefa de funcionar como elemento agregador, como uma ponte que liga duas partes que precisam estar unidas.

Sensível a isso, a direção da DGCON vem tentando criar condições para que “chefes e chefiados” unam-se na concretização do bem comum, isto é, canalizem sua inteligência, criatividade, habilidades e competências em prol dos interesses da instituição, sem que sejam esquecidas as aspirações individuais. Para tanto, algumas medidas vêm sendo tomadas, das quais destacamos:

1. realização de censo entre os servidores da DGCON;
2. incentivo à capacitação dos gestores/servidores¹⁸ e ao auto-desenvolvimento;
3. promoção de eventos internos que facilitem a integração.

Para conhecer melhor as pessoas que estão lotadas em nossa diretoria foram distribuídos, entre os meses de setembro e outubro, questionários com perguntas objetivas e subjetivas (essas últimas sem obrigatoriedade de resposta), nos quais desejávamos identificar

¹⁸ Os servidores têm sido incentivados a cumprirem a carga horária mínima anual de 30 horas, em obediência a Resolução nº 12/2003 do Conselho da Magistratura.

o perfil de nossos servidores e sua opinião sobre o ambiente de trabalho. As respostas¹⁹ nos ofereceram dados e informações relevantes que nos possibilitarão, completado o diagnóstico final, desenvolver ações específicas futuras.

Quadro XV
GRAU DE ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES DA DGCON

ESCOLARIDADE (DGCON E UNIDADES)	PERCENTUAL (%)	QUANTIDADE
2º GRAU OU SUPERIOR INCOMPLETO	11,24	19
ADMINISTRAÇÃO	2,95	05
ANÁLISE DE SISTEMAS	0,59	01
ARQUEOLOGIA	0,59	01
ARQUIVOLOGIA	1,18	02
BIBLIOTECONOMIA /DOCUMENTAÇÃO	11,24	19
BIOLOGIA	1,18	02
BIOMEDICINA	0,59	01
BIOQUÍMICA	0,59	01
CIÊNCIAS SOCIAIS	1,77	03
COMUNICAÇÃO SOCIAL	1,77	03
DIREITO	41,42	70
ECONOMIA	1,77	03
ENGENHARIA: AGRONOMA/ CIVIL/ MECANICA/ OPERAÇÃO/ PRODUÇÃO	2,95	05
ESTILISMO	0,59	01
FARMÁCIA	0,59	01
FILOSOFIA	1,18	02
GEOGRAFIA (LIC.)	1,18	02
HISTÓRIA	3,55	06
LETRAS	5,91	10
MATEMÁTICA	2,36	04
MEDICINA	0,59	01
MUSEOLOGIA	0,59	01
PEDAGOGIA	3,55	06
POLÍTICA	0,59	01
PSICOLOGIA	1,18	02
SERVIÇO SOCIAL	1,18	02
SOCIOLOGIA	1,18	02
TELECOMUNICAÇÕES	0,59	01
TEOLOGIA	0,59	01

Fonte: RIGER/DGCON

¹⁹ Responderam à pesquisa 147 servidores, de um total de 175 (à época).

Quadro XVI DETALHAMENTO POR UNIDADES

SERVIDORES C/ DUAS OU MAIS GRADUAÇÕES		SERVIDORES COM PÓS-GRADUAÇÃO
GABGE	01	04
DECCO	08	12
DEGEA	05	07
DERAB	01	07
MUJUS	04	03

Fonte: RIGER/DGCON

Dados como os descritos acima, associados a outros elementos, nos ajudarão a verificar lacunas de competência e servirão de fundamento para uma melhor alocação das pessoas e/ou para realização de cursos de capacitação, conectando as carências das unidades com as habilidades individuais.

Em outra frente, mediante o efetivo apoio da Escola de Administração Judiciária - ESAJ, pudemos oferecer uma série de oportunidades de treinamento e capacitação de nossas equipes. Foram oferecidos, entre outros, cursos de Gestão de Pessoas, de Comunicação Estratégica, de Indicadores de Desempenho, de Normas ISO, além de Pós-Graduação *latu sensu* em Administração Judiciária (FGV/EBAPE) e Gestão do Conhecimento (UFRJ/COPPE/CRIE). Hoje a DGCON possui em seus quadros sete servidores pós-graduados em Administração Judiciária, estando seis deles no exercício de cargos de direção ou assessoramento. Três servidores²⁰ estão em fase de conclusão do MBA em Gestão do Conhecimento. No total, foram 87 participações dos servidores lotados na DGCON.

Além de cursos convencionais, a DGCON pôde enviar diversos representantes a eventos externos de reconhecida importância. Cuidou-se de estratégia destinada à captação de informações e conhecimentos que pudessem oferecer subsídios para a implantação da gestão do conhecimento no Judiciário fluminense. Era realmente imprescindível conhecermos, em nível teórico, o que outras empresas/instituições estavam fazendo sobre esse tema para incorporarmos as melhores práticas por elas implantadas e para compararmos

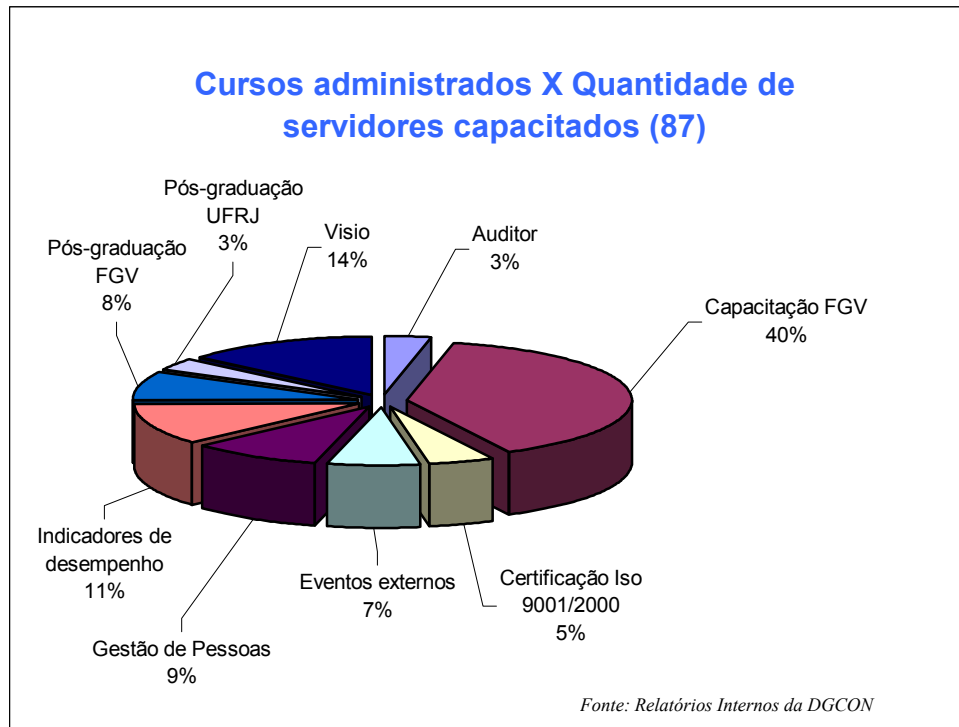
²⁰ O atual diretor geral da DGCON, um assessor do gabinete e a diretora do DECCO.

nossas experiências. Com esses eventos pudemos perceber que estamos indo no caminho certo e identificamos novas idéias passíveis de aplicação em futuro próximo. Os frutos dessas participações poderão ser percebidos a partir do próximo ano.

Temos dado enfoque à formação de nossos líderes, sejam aqueles que estão no momento ocupando cargos de direção ou os que potencialmente têm condições de vir a exercê-los. Nosso (perfil desejado) líder - e acreditamos não estar destoando da opinião da Alta Administração do PJERJ -, é aquele que se revela, segundo SENGE (2004), como projetista (para ajudar a construir/fortalecer o alicerce da Instituição), orientador (para forjar o surgimento de visões focadas numa mesma direção) e regente (para catalisar os esforços das pessoas).

Gráfico II

CAPACITAÇÃO FUNCIONAL



Fonte: RIGER/DGCON

Quadro XVII EVENTOS EXTERNOS

EVENTO	LOCAL/DATA
<i>Seminário: “Digitalização de Documentos: uma abordagem arquivística”</i>	São Paulo- 24/05/2004
<i>Congresso “Universidades Corporativas- Benchmarking das Melhores Práticas”</i>	São Paulo- 11 e 12/08/2004
<i>Congresso INFOIMAGEM</i>	São Paulo- 05 a 08/10/2004
<i>“5º Workshop Brasileiro sobre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento”</i>	Brasília- 25, 26 e 27/10/2004.
<i>“I Congresso Nacional de Arquivologia”</i>	Brasília Nov/2004

Fonte: RIGER/DGCON

Como antes havíamos salientado, compartilhar é a palavra de ordem, razão pela qual todos os servidores indicados para participar desses eventos ficam incumbidos de apresentar relatório com síntese das informações e conhecimentos apreendidos. Além disso, a DGCON promove encontros destinados à disseminação e ao compartilhamento do conteúdo captado, como o realizado em dezembro denominado *Highlights* DGCON: Compartilhando Conhecimento nas dependências da ESAJ²¹, sendo todas as diretorias gerais do PJERJ convidadas a enviar representantes. Pretendemos, na medida do possível, que essa troca seja constante, pois ela proporciona a oxigenação das idéias e serve como um enlace reforçador da visão sistêmica.

4.3.3 – Intercâmbio de Relações

O clima de mudança e aperfeiçoamento introduzido pelo Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do PJERJ nos fez repensar procedimentos, conceitos e modelos. Fomos instigados a ampliar os horizontes, o que desembocou, entre outras iniciativas já relatadas, no desejo de nos apropriarmos do *know how* desenvolvido por outras empresas/instituições, isto é, o que de melhor tem sido feito na prática. O objetivo é

²¹ Nesse encontro foram apresentadas às questões ou os pontos de maior interesse discutidos nos eventos elencados no quadro XVI. Participaram 32 servidores, a maior parte da própria DGCON.

conhecer, avaliar, selecionar e compatibilizar as técnicas desenvolvidas por elas e aplicá-las às nossas atividades.

Temos, ainda, o propósito de apresentar nossas experiências, particularmente para outros tribunais estaduais, admitindo que a troca de experiências é fundamental para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Quadro XVIII VISITAS EXTERNAS

VISITAS	LOCAL/DATA	MOTIVO
Petrobrás	RJ-28/01	Conhecer o trabalho na área de Gestão do Conhecimento desenvolvido pela Empresa.
Arquivo Nacional	RJ-17/05	Conhecer instalações e sistema informatizado.
VISITAS	LOCAL/DATA	MOTIVO
1-Supremo Tribunal Federal 2- Superior Tribunal de Justiça 3- Tribunal de Justiça do Distrito Federal 4- Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)	Brasília 25 e 26/05	Colher dados e informações a respeito das iniciativas de sucesso adotadas pelo Supremo Tribunal Federal, pelo Superior Tribunal de Justiça e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal, no que concerne à documentação, à preservação e à disseminação da produção jurisprudencial; Identificar as ferramentas de tecnologia de informação; Conhecer a experiência do SERPRO na área de Gestão do Conhecimento
Centro Cultural da Justiça Federal	RJ-08/07	Conhecer instalações e procedimentos de trabalho.
Imprensa Oficial do RJ	RJ (Niterói) 22/07	Conhecer instalações e procedimentos de trabalho.
Centro de Documentação da Rede Globo	RJ - 28/07	Apresentar aspectos essenciais do plano de gestão de documentos e arquivos do TJERJ e suas implicações na preservação da memória e resgate da cidadania.
Empresa QSI	RJ - 28/07	Pesquisa mercadológica para apoio operacional ao DEGEA.
Fundação Nacional de Arte (FUNARTE)	Rio de Janeiro- 05/08/2004	Conhecer instalações e procedimentos de trabalho.
Bibliotecas da Academia Brasileira de Letras, da FIOCRUZ e do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB)	RJ –Out-Nov/2004	Conhecer instalações e procedimentos de trabalho. <i>Benchmarking</i> objetivando as futuras instalações da Biblioteca do TJ
Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) –FGV	RJ- 24/11	Conhecer procedimentos de trabalho referente à digitalização e disponibilização de documentos.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC)	RJ - 03/12	Apresentação de <i>software</i> sobre Gestão de Competências

Fonte: RIGER/DGCON

4.4 – Trajetória a Percorrer

Caminhando para a conclusão do presente trabalho, convém ressaltar que as experiências com as quais tivemos contato nos serviram como um aprendizado, especialmente quando vislumbramos os desafios futuros que se apresentam.

Para ilustrar, citamos resultado de recente pesquisa divulgada na revista *HSM Management* (nº 42, janeiro/fevereiro – 2004)²² que revela a opinião de 200 executivos de grandes empresas nacionais e internacionais (sediadas no Brasil) a respeito da importância da Gestão do Conhecimento. Das respostas dos entrevistados são apontadas, dentre outras, as seguintes conclusões:

- 57,7% declararam que suas empresas já adotaram algumas práticas de Gestão do Conhecimento (formal ou informalmente);
- 46,3% afirmaram que a correta Gestão do Conhecimento organizacional “ditará que empresas serão vencedoras” nos próximos anos;
- 95,2% informaram que é a Alta Gestão das empresas a área da organização mais envolvida com a implementação da Gestão do Conhecimento;
- 80,2% indicaram, como primordial benefício gerado pela Gestão do Conhecimento, “o melhor aproveitamento do conhecimento já existente” na empresa;
- 83,7% declararam acreditar que “a própria empresa” se constitui na principal fonte de conhecimento a ser gerenciado;

²² A pesquisa foi feita pela empresa *E-Consulting Corp.* entre os meses de setembro/novembro de 2003, sendo publicada na *HSM Management* sob o título “A gestão do conhecimento na prática”, p. 53/59.

- 84,2% atestaram que o *e-mail* é a ferramenta mais utilizada na disseminação do conhecimento²³.

Como vimos nos capítulos anteriores, não é apenas na iniciativa privada que percebemos o surgimento de ações relativas à Gestão do Conhecimento. Instituições e empresas públicas, autarquias e sociedades de economia mista seguem o mesmo caminho. Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Serpro, Embrapa, Embraer, Inmetro, Governo do Estado do Rio de Janeiro e Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, são alguns exemplos. Algumas delas começaram com ações esparsas, isto é, mediante programas ou projetos de unidades isoladas, mas aos poucos estão sendo criados grupos ou unidades centrais, permitindo o desenvolvimento de iniciativas sistêmicas.

No ano de 2000 foi criada a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) com o fim de mediar os debates sobre tema e servir como fórum multiplicador das ações de sucesso. Em 2001, a SBGC fomentou o surgimento do CONGEP – Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública. Hoje, o congresso anual promovido por ela se caracteriza como o maior evento sobre Gestão do Conhecimento da América Latina²⁴.

Importa salientar que o Sebrae e o Governo Federal também atentaram para a relevância da Gestão do Conhecimento. O primeiro estabeleceu parceria com a SBGC (com vistas a oferecer suporte ao desenvolvimento de pequenas empresas) e o segundo criou o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica. No âmbito do Ministério das Relações Exteriores (MRE) foi instituído o Centro de Gestão Estratégica do Conhecimento em Ciência e Tecnologia (CGECON).

²³ A internet é apontada como segunda ferramenta mais utilizada na disseminação do conhecimento, seguida dos fóruns e listas de discussão.

²⁴ CORRÊA, Marcelo (Presidente da SBGC). Revista *Gestão do Conhecimento e seus resultados* (KM Brasil 2003), p. 8/10.

Pelo exposto, é patente o valor da gestão do saber em nosso tempo, na “Era do Conhecimento”, segundo os autores das principais obras sobre o assunto. Eles afirmam, repetimos, que o conhecimento passou a ser o principal fator de produção. Hoje, fala-se em capitais do conhecimento²⁵ de uma organização, compreendendo: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital de relacionamento e o capital humano.

Os relatos a respeito de programas de Gestão do Conhecimento em várias organizações nos dão conta de que os resultados práticos são percebidos a médio e longo prazo, ou seja, entre o terceiro e o quinto ano após o de sua implementação. Tal informação serve para nos alertar sobre três aspectos:

1. É preciso dosar as expectativas quanto a resultados imediatos. No dizer de TERRA²⁶ “A Gestão do Conhecimento, infelizmente, demanda um trabalho árduo e metódico (“de formiguinha”);
2. É recomendável o incremento na área de tecnologia da informação, a qual, invariavelmente, oferece suporte à Gestão do Conhecimento. De maneira geral, grande parte dos componentes de Gestão do Conhecimento baseiam-se em tecnologias ligadas a inteligência artificial, trabalho em equipe apoiado por computador, bibliotecas digitais, sistema de apoio a decisões, redes semânticas, bases de dados relacionais. Entretanto, a tecnologia da informação é aquela que não apenas capta e distribui o conhecimento estruturado, mas também viabiliza a transferência de conhecimento tácito entre as pessoas, como a videoconferência e o telefone. A tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 1999);

²⁵ PEREIRA, André, GOMES, Elisabeth e CAVALCANTI, Marcos. Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001. *Capitais do conhecimento* é marca registrada pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE/COPPE/UFRJ).

²⁶ Ensaio: Gestão do Conhecimento para o Brasil – www.terraforum.com.br

3. É essencial o envolvimento da Alta Administração e o engajamento e capacitação das equipes. Experiências bem sucedidas de implementação de Gestão do Conhecimento requerem lideranças altamente motivadas, envolvidas e dispostas a romper com padrões tradicionais de gestão de sistemas de informação e gestão de pessoas.

4.4.1 – Visão Preliminar da Gestão do Conhecimento no PJERJ à Luz do Estudo Apresentado

Com base nas ações até aqui implementadas e relatadas ao longo de todo o capítulo, nos é possível apresentar a seguir o quadro em que são descritas as tipologias (tipos de práticas no modelo proposto por DAVENPORT) e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário.

Quadro XIX
Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário

Tipos de Práticas	Exemplos/organizações
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Comunidades de Propósito e Plano de Aquisição/desenvolvimento de ferramenta de colaboração virtual
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Desenvolvimento do Banco de Conhecimento do PJERJ e Estudo para a articulação de sistemas corporativos
Identificar fontes e redes de expertise	Aponte das fontes de informação e de conhecimento da instituição
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Estruturação da Árvore de Conhecimentos do PJERJ
Desenvolver competências individuais	Iniciativas pontuais de capacitação da equipe de gestão do conhecimento (a área de gestão de pessoas não faz parte da Diretoria de Gestão do Conhecimento por características próprias da instituição).

Os quadros que se seguem demonstram respostas preliminares (ainda incipientes) às assertivas, conforme método da APQC utilizado e descrito no capítulo 3. O

objetivo aqui é meramente didático, não importando, evidentemente, em uma avaliação definitiva que carecerá de um maior grau de amadurecimento. Todavia, as assertivas respondidas positivamente (19 para 30), nesse momento, nos permitem inferir que estamos rumando pelo caminho certo.

Quadro XX
Principais Elementos do Método da APQC. Estágio I: início

Assertivas	SIM - NÃO
1) A Gestão do Conhecimento é atualmente um tema de interesse para sua organização. 2) Pelo menos alguns servidores/funcionários já identificaram os benefícios da Gestão do Conhecimento para sua organização 3) Alguém – a partir de um interesse pessoal – decidiu investir tempo e energia e apostar no êxito da implementação da Gestão do Conhecimento na organização. 4) Você e outros servidores/funcionários da organização aprenderam e ouviram falar sobre Gestão do Conhecimento em palestras, cursos, congressos ou outros eventos de capacitação. 5) A organização definiu uma visão ou uma justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento.	SIM PARA TODAS.

Quadro XXI
Principais Elementos do Método da APQC. Estágio II: desenvolvimento da estratégia

Assertivas	SIM - NÃO
1) A organização nomeou uma equipe para avaliar preliminarmente o tema ou um comitê para propor estratégia de implementação da Gestão do Conhecimento.	SIM
2) Há um dirigente na organização que apóia a continuidade das ações voltadas para implementação da Gestão do Conhecimento.	SIM
3) A organização está levantando informações sobre práticas internas bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento.	SIM
4) A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de Gestão do Conhecimento.	SIM
5) Existem evidências que comprovam que o compartilhamento de conhecimento trouxe benefícios para a organização no passado.	AINDA NÃO MAPEADAS
6) Você (ou alguém da organização) já identificou alguns projetos piloto que demonstram que a Gestão do Conhecimento beneficiará a organização.	SIM
7) A organização definiu as áreas responsáveis, assegurou os recursos financeiros e identificou participantes dos projetos piloto.	SIM E NÃO P/RECURSOS FINANCEIROS

Quadro XXII
Principais Elementos do Método da APQC. Estágio III: desenho e implementação de práticas

Assertivas	SIM - NÃO
1) A organização desenhou um projeto piloto e definiu estratégias de implementação.	SIM
2) A organização já implementou Comunidades de Práticas, uma “Intranet” interativa de Gestão do Conhecimento, ou outros projetos piloto de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.	SIM
3) A organização selecionou e capacitou facilitadores e líderes para atuar nos projetos piloto.	SIM
4) A organização elaborou indicadores para avaliar o desempenho dos projetos piloto e definiu um sistema de acompanhamento dos resultados	SIM
5) A organização definiu como irá aprender com a experiência de implementar práticas de Gestão do Conhecimento.	NÃO (AINDA)
6) A organização definiu como irá estender as práticas de Gestão do Conhecimento implementadas nos projetos piloto a todas as áreas.	NÃO (AINDA)

Quadro XXIII
Principais Elementos do Método da APQC. Estágio IV: expansão e apoio

Assertivas	SIM - NÃO
1) Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de Gestão do Conhecimento.	SIM
2) As práticas e Gestão do Conhecimento estão sendo divulgadas em toda a organização.	SIM
3) Todas as áreas conhecem as práticas de Gestão do Conhecimento da organização.	NÃO
4) A organização definiu estratégia para estender as práticas de Gestão do Conhecimento a todas as áreas.	NÃO
5) A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de Gestão do Conhecimento para todas as áreas.	NÃO

Quadro XXIV
Principais Elementos do Método da APQC. Estágio V: institucionalização da Gestão do Conhecimento

Assertivas	SIM - NÃO
1) A Gestão do Conhecimento está alinhada com e faz parte do modelo de gestão da organização.	SIM
2) As práticas de Gestão do Conhecimento são implementadas em todas as áreas da organização	NÃO
3) Todos os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de Gestão do Conhecimento.	NÃO
4) A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de Gestão do Conhecimento, identifica os pontos fracos e define utiliza métodos para elimina-los.	SIM
5) A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de Gestão do Conhecimento.	SIM
6) A organização utiliza sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de Gestão do Conhecimento.	NÃO
7) Compartilhar conhecimento tornou-se prática corrente na organização	NÃO (AINDA)

Quadro XXV
Situação do Poder Judiciário. Número de afirmativas verdadeiras em relação ao total

Estágios					
Afirmativas verdadeiras/total de afirmativas					
Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV	Estágio V	Total
5/5	5/7	4/6	2/5	3/7	19/30

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos demonstrar as experiências de algumas instituições que implementaram Gestão do Conhecimento. Foram relatados casos em que verificamos que o conceito de Gestão do Conhecimento está institucionalizado (Serpro e Banco do Brasil) e outros que caminham nessa direção. O fato é que todos de alguma forma procuram os benefícios de sua implementação.

As experiências indicam que não há uma fórmula mágica para sua implementação e institucionalização. Os profissionais responsáveis pela Gestão do Conhecimento relatam que passaram por muitas dificuldades (cremos que até hoje passam), mas movidos por muita determinação vêm vencendo seus obstáculos. Eles, assim como nós, sabem e acreditam na importância de se compartilhar o conhecimento (de forma sistematizada é claro!) para o crescimento institucional e mesmo pessoal, resultando, por consequência, na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Do ponto de vista da aplicação das experiências relatadas no estudo descrito no capítulo 3, podemos afirmar que muito do que ali se observou vem sendo implementado no Poder Judiciário por meio da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (vide capítulo 4). Cremos estar caminhando na direção certa. Em uma primeira análise, ainda que superficial, podemos verificar que nossas ações caminham de mãos dadas com os fatores críticos de sucesso para institucionalização da Gestão do Conhecimento. Nossas práticas estão alinhadas e fazem parte do modelo de Gestão do PJERJ, ou seja, há um alinhamento estratégico de ações. Temos procurado difundir o conceito de Gestão do Conhecimento. No nosso âmbito de atuação temos buscado a capacitação dos servidores e o “aculturamento” para uso das

ferramentas. A estrutura formal está representada pela própria DGCON, ressaltando-se que há o apoio e o comprometimento da alta administração.

É evidente que a avaliação da implementação da Gestão do Conhecimento no Poder Judiciário segundo o modelo utilizado no estudo, está a merecer maior aprofundamento. Devemos, entretanto, anotá-la como “dever de casa”. O propósito da presente monografia cremos que tenha sido atingido, uma vez que nos propunhamos a difundir o conceito de Gestão do Conhecimento.

Cremos ser necessário um pouco mais de tempo para uma análise mais aprofundada. Muitas das ações em curso ainda não foram concluídas e, como acima salientamos, os efeitos da implementação serão melhor observados a partir do terceiro ano.

Colocamo-nos à disposição para compartilhar nossas ações e idéias. Ao mesmo tempo seria interessante que pudéssemos receber sugestões e críticas.

Por fim, voltamos a reproduzir mensagem marcante que ficou dessa lição de hoje: “Começar de forma correta é tão difícil quanto se manter no caminho mais adequado”.

DEFINIÇÃO DE TERMOS

TERMO	OBJETO / DESCRIÇÃO
Árvore do Conhecimento do PJERJ	Representação gráfica que estrutura em classes os conhecimentos produzidos no âmbito do PJERJ (conhecimento interno) ou captados no ambiente externo (conhecimento externo), tendo como categorias fundamentais os principais macroprocessos de trabalho da Instituição, e que serve de suporte para a organização do Banco de Conhecimento.
Banco de Conhecimento do PJERJ ou BCO/PJERJ	Acervo selecionado de conteúdos captados internamente e no ambiente externo, disponibilizado de forma estruturada mediante o portal corporativo e destinado a facilitar a realização das atividades jurídico-administrativas da Instituição.
Comunidades de Prática	Agrupamento de natureza informal e auto-organizado que favorece a colaboração de pessoas, interna ou externamente à Organização, sobre aspectos ou interesses comuns. Normalmente não possui disciplina rígida no desenvolvimento de seus trabalhos, como cronograma de ações ou liderança específica.
Comunidades de Propósito	Grupo de pessoas que são convidadas a participar de um projeto específico, com regras pré-estabelecidas e prazo determinado para conclusão. Normalmente são formadas por pessoas de diferentes áreas (multidisciplinaridade).
Conselho da Magistratura	Órgão colegiado responsável pela revisão de decisões administrativas, dentre outras atribuições.
DGDIN	Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional
Órgão Especial do PJERJ	Colegiado composto pelos 25 desembargadores mais antigos do PJERJ, com atribuições judiciais e administrativas.
PIF	Programa de Integração Funcional – Curso destinado aos novos servidores do Poder Judiciário.
Portal corporativo do PJERJ	Meio tecnológico, baseado na WEB, por meio do qual o PJERJ disponibiliza conteúdos e se relaciona com seus usuários internos (portal interno ou intranet) e externos (portal externo ou internet).
Processo de Trabalho	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e <i>inputs</i> (entradas) e <i>outputs</i> (saídas) claramente identificados.
Resolução	Norma administrativa proveniente de órgão colegiado (Órgão Especial, Conselho da Magistratura).
RIGER	Relatório de Informações Gerenciais.
Sistemas corporativos	Sistemas desenvolvidos pela equipe da Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTEC) do Poder Judiciário.
SABIA	Sistema informatizado utilizado para registros de dados bibliográficos, cujo significado é: Sistema de Apoio Bibliotecário Automatizado.
JUD	Sistema informatizado responsável pelo controle processual dos processos em tramitação no segundo grau de jurisdição.
JURIS	Sistema informatizado de gerenciamento do acervo jurisprudencial.
ARQGER	Sistema informatizado de gerenciamento do acervo arquivístico.
Digitalização	Processo de reprodução de textos e imagens de documentos em mídia impressa para arquivo digital por meio de equipamento <i>scanner</i> .
<i>Scanner</i>	Equipamento leitor utilizado para digitalizar textos e imagens.

BIBLIOGRAFIA

- SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do Conhecimento** / Harvard Business Review; Tradução. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando o Conhecimento**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- NONAKA, Ikukiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. IPEA, Brasília, 2004.
- LIMA, Marcelo Filgueira. **Jurisprudência: Uma Importante Ferramenta na Resolução das Demandas Judiciais**. Rio de Janeiro, 2004. Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas.
- ABREU, Maurício Pereira. **Um Estudo Classificatório das Ferramentas Tecnológicas Envolvidas em Um Processo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2002. Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- CAVALCANTI, M. C. B., GOMES, E., PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1995.
- LIVRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. Co-edição do SERPRO, PUC-PR e ESAF. Brasília, 2001. <http://www1.serpro.gov.br>.

A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

EBAPE/Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

DICIONÁRIO DO TRABALHO VIVO – Gestão do Conhecimento -

www.cidade.usp.br/projetos/dicionario/gestao.php).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 11ª tiragem, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CORRÊA, Marcelo. Revista **Gestão do Conhecimento e seus resultados** (KM Brasil 2003), p. 8/10.