

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL - NAVI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EFICAZ

Hebe Helena Barth

Arquitetura do paradigma de gestão organizacional voltada para o
conhecimento: um estudo de caso na Procuradoria Regional do
Trabalho da 4ª Região

Porto Alegre
2009

Hebe Helena Barth

Arquitetura do paradigma de gestão organizacional voltada para o conhecimento: um estudo de caso na Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Orientadora: Profª. Drª. Mary da Rocha Biancamano

Porto Alegre
2009

Hebe Helena Barth

Arquitetura do paradigma de gestão organizacional voltada para o conhecimento: um estudo de caso na Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Conceito final:
Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Roque Klering - Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS

Profª. Ms. Christine da Silva Schöroeder - Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ UFRGS

Orientadora – Profª. Drª. Mary da Rocha Biancamano - Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao Ministério Público do Trabalho, pelo apoio e patrocínio oferecidos, vitais para a para que esta vivência se tornasse realidade.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, escola de excelência, por acreditar na proposta do ensino à distância – magnânimo ao transpassar fronteiras geográficas e culturais.

À Prof^a. Mary da Rocha Biancamano, minha orientadora, exemplo de educadora, pela presteza e competência com que me apoiou.

Ao Prof. Luis Roque Klering, coordenador do CEAPE, pelo empenho e comprometimento com a alta qualidade deste programa.

À Prof^a. Christine da Silva Schöroeder, pelo incentivo fundamental à consecução deste trabalho.

Aos demais Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do NAVI, pelo apoio intelectual e aprendizado ímpar.

Aos colegas do CEAPE 3, pelos inesquecíveis momentos de convivência e pela aprendizagem adquirida com a troca de experiências. Em especial, à colega Carla Torres, pela amizade e solidariedade demonstradas ao longo desta jornada.

À funcionária Deise Maestri, por sua solicitude e eficiência na resolução das questões administrativas.

Aos meus familiares, pelo carinho e pela tolerância nos muitos momentos de ausência.

“Os investimentos em conhecimento geram os melhores dividendos.”
Benjamin Franklin

RESUMO

A afirmação da era do conhecimento gerou mudanças no universo social, e, conseqüentemente, nas organizações. Atualmente, a capacidade de criar, compartilhar, disseminar, transferir e armazenar conhecimento é fundamental para que uma organização alcance a eficiência e a eficácia como resultados finais, de modo a responder mais efetivamente às demandas da sociedade. A partir destes pressupostos, e com base na literatura científica pertinente ao tema, foram apresentadas e discutidas algumas abordagens teóricas acerca da gestão do conhecimento, focando sua aplicação em uma organização pública. A investigação dos diversos fatores que atuam de modo indelével este novo paradigma deu-se através de pesquisa quantitativa e qualitativa de caráter exploratório, caracterizada como estudo de caso, na Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região/RS. Os instrumentos de coleta de dados foram a observação participativa, a pesquisa documental, a realização de entrevistas e a aplicação de questionário. Com base nas informações coletadas, pode-se evidenciar a percepção dos agentes envolvidos acerca da necessidade de formulação e adoção de uma política estratégica voltada para o conhecimento. Com isso, como produto final fruto da convergência de todas as iniciativas empreendidas, obteve-se uma estrutura de conceitos básicos que permitiu, respeitada a proporcionalidade do estudo, estabelecer diretrizes para a proposição da arquitetura do paradigma de gestão organizacional voltada para o conhecimento, no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região.

ABSTRACT

The affirmation of the knowledge era has generated changes in the social universe and, consequently, in organizations. Currently, the ability to create, share, disseminate, transfer and store knowledge is essential for an organization to achieve efficiency and effectiveness as final results in order to respond more effectively to the demands of society. From these assumptions, and based on scientific literature relevant to the topic were presented and discussed some theoretical approaches on the management of knowledge, focusing on its application in a public organization. The investigation of the various factors that tattoo so indelibly this new paradigm was made through qualitative and quantitative research of exploratory nature, characterized as a case study in the Regional Labor Attorney's 4th Region / RS. The instruments for data collection were participatory observation, research documents, conducting interviews and the application of a questionnaire. Based on information collected, you can highlight the perception of stakeholders about the need for formulation and adoption of a strategic policy toward knowledge. With this, the final product as the result of convergence of all initiatives undertaken, it was obtained a structure that allowed for basic concepts, respect the proportionality of the study, establish guidelines for the proposition of the architecture of the paradigm of organizational management turned to the knowledge in under the Regional Labor Attorney's 4th Region.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma.....	19
Quadro 1 - Dados Estatísticos da PRT 4ª Região no Ano de 2007.....	20
Figura 2 - Espiral do Conhecimento.....	24
Figura 3 - Modelo de Criação do Conhecimento em Cinco Fases.....	26
Figura 4 - Representação Conceitual de <i>Ba</i>	26
Figura 5 - Tipos de Interação.....	27
Figura 6 - Teoria da Organização do Conhecimento de Chun Wei Choo.....	28
Figura 7 - Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento.....	32
Quadro 2 - Parâmetros de Gestão do Conhecimento.....	49
Figura 8 - Modelo Conceitual sobre Gestão de Conhecimento de Terra.....	50
Figura 9 - Modelo de Organização de Conhecimento de Angeloni.....	51
Gráfico 1 – Formação Escolar.....	63
Gráfico 2 – Cargo Exercido.....	63
Gráfico 3 – Área de Lotação.....	64
Gráfico 4 – Tempo de Trabalho na Instituição.....	64
Gráfico 5 – Intensidade da Prioridade Estratégica da Gestão do Conhecimento.....	65
Gráfico 6 – Importância dos Objetivos Relacionados à Gestão do Conhecimento.....	66
Gráfico 7 – Importância dos Elementos Facilitadores da Gestão do Conhecimento.....	67
Gráfico 8 – Obstáculos Enfrentados à Institucionalização da Gestão do Conhecimento.....	68
Gráfico 9 – Ferramentas Tecnológicas Utilizadas.....	69
Gráfico 10 – Iniciativas Tomadas para a Disseminação da Gestão do Conhecimento.....	70
Figura 10- Modelo de Gestão do Conhecimento.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento

MO – Memória Organizacional

MPT - Ministério Público do Trabalho

MPU - Ministério Público da União

PGT – Procuradoria Geral do Trabalho

PRT 4ª Região – Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região

SMO – Sistema de Memória Organizacional

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA/JUSTIFICATIVA DO PROJETO.....	14
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO INSTITUCIONAL ENVOLVIDO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	22
2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	
2.2.1 Teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	23
2.2.2 Teoria da organização do conhecimento de Chun Wei Choo	28
2.2.3 Teoria para estruturação do conhecimento de Bukowitz e Williams	30
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	32
2.3.1 Conceituação de gestão do conhecimento	33
2.3.2 Evolução das abordagens de gestão do conhecimento	34
2.3.3 Capital intelectual	37
2.3.4 Cultura organizacional	38
2.3.5 Memória organizacional	42
2.3.6 Aprendizagem organizacional	44
2.3.7 Estratégia organizacional	45
2.3.8 Tecnologia da informação	46
2.3.9 Modelo de gestão do conhecimento	
2.3.9.1 Modelo de gestão do conhecimento de Terra.....	49
2.3.9.2 Modelo de organização de conhecimento de Angeloni.....	51
2.3.9.3 Categorização das práticas de gestão do conhecimento.....	53
2.3.9.3.1 <i>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</i>	54
2.3.9.3.2 <i>Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento</i>	55
2.3.9.3.3 <i>Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento</i>	57
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	60
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	60
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
3.4.1 Análise e resultados das entrevistas	62
3.4.2 Análise e resultados dos questionários	
3.4.2.1 Caracterização do respondente.....	63
3.4.2.2 Institucionalização da gestão do conhecimento	
3.4.2.2.1 - <i>Quanto à intensidade da prioridade estratégica dada à gestão do conhecimento na organização</i>	65
3.4.2.2.2 - <i>Quanto à importância dos objetivos relacionados à gestão do conhecimento</i>	66
3.4.2.2.3 - <i>Quanto à importância dos elementos facilitadores da gestão do conhecimento</i>	67
3.4.2.2.4 - <i>Quanto aos obstáculos enfrentados pela</i>	

<i>Instituição à implantação da gestão do conhecimento.....</i>	<i>68</i>
<i>3.4.2.2.5 - Quanto às ferramentas tecnológicas de apoio à gestão do conhecimento mais utilizadas.....</i>	<i>69</i>
<i>3.4.2.2.6 - Quanto às iniciativas que estão sendo tomadas para a disseminação da gestão do conhecimento.....</i>	<i>70</i>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
4.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXO A - PORTARIA PGR Nº 124.....	80
ANEXO B - PORTARIA MPT Nº 127.....	88
ANEXO C – CAMPANHAS INSTITUCIONAIS.....	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	111
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	112

1 INTRODUÇÃO

O comportamento dinâmico do mundo moderno é conseqüência das diversas transformações econômicas, políticas e sociais verificadas nas últimas décadas. Estas transformações levaram à necessidade de adoção de práticas de gestão mais versáteis.

Surge uma nova era, cujo marco é o uso do conhecimento para a geração de novos conhecimentos. A era atual passou a ser considerada a era da informação e do conhecimento (LASTRES, 1999). Neste contexto, as organizações públicas e privadas passaram a reavaliar suas práticas corporativas:

A segunda metade do século XX marca o início da era da informação e do conhecimento [...], caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. [...] parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional e da gestão de que o sucesso de uma organização, [...] influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão [...]. (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003, p. 248).

Nessa direção, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, e suas atividades devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes crescentemente complexos. Por conseguinte, é requerida uma revisão completa das práticas gerenciais. Segundo Souza (2005), para fazer frente a essa nova realidade, as organizações necessitam desenvolver novas habilidades de gestão e avaliação de resultados organizacionais, antes mais absortas pelo cubiculismo burocrático e agora mais orientadas para o gerenciamento do conhecimento. Para tanto, a implantação de novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais que possibilitem a adaptação às conjunturas e alterações do ambiente interno e externo.

A capacidade de gerir o conhecimento organizacional torna-se determinante para o êxito da organização, sendo considerada estratégica para um resultado organizacional mais efetivo (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003). Assim, nas organizações públicas os resultados refletem a efetividade social:

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas hierarquizadas e

culturas que tendem ao insulamento, em organizações flexíveis que conseguem responder aos anseios de suas constituintes. [...] As tentativas de reforma na administração pública visam uma maior eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, requerendo a substituição das formas tradicionais de estruturas as atividades e administrar os recursos públicos, bem como a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003, p. 249).

A busca pela eficiência nos processos, a busca da excelência nos serviços e a redução de custos têm sido apontadas como objetivos das organizações na era do conhecimento. Nesse cenário, a gestão do conhecimento torna-se essencial às organizações, quer sejam públicas ou privadas.

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser considerada como um conjunto de processos que visa à criação, utilização e disseminação do conhecimento dentro da organização (TEIXEIRA; SILVA; LAPA, 2004).

No entanto, para que se estabeleça esse novo paradigma, é necessário dotar as organizações das competências essenciais às demandas desse novo ambiente¹.

Como afirmam Fleury e Oliveira Jr. (2001), apenas definir políticas e estratégias não é suficiente; deverá haver uma forma prática de alcançá-las, em que sejam estimulados os talentos e as habilidades dos mais diversos colaboradores, dada à necessidade da atuação sinérgica de toda a organização.

Os autores afirmam, ainda, que em se aceitando como válida a premissa de que o sucesso da organização está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior. Neste sentido, há que se considerar dois pressupostos básicos acerca das formas pelas quais o conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização. O

1

Os autores Fleury e Fleury (1997) afirmam que, ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela organização. Estes autores categorizam essas competências em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a organização, em uma perspectiva sistêmica:

a) **competências de negócio**: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;

b) **competências técnico-profissionais**: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade; e

c) **competências sociais**: necessárias para interagir com as pessoas.

primeiro pressuposto é que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da organização. O segundo pressuposto é que a fonte de novo conhecimento na organização é sempre um processo de aprendizagem organizacional sobre o qual esta também pode e deve tentar ter maior influência. Portanto, o desafio colocado às instituições é descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender, de forma mais adequada, as suas necessidades estratégicas.

Desta forma, uma razoável forma de pensar a gestão do conhecimento nas organizações é considerá-la como uma estratégia organizacional que objetive o melhor gerenciamento de seus ativos intangíveis.

1.1 Exposição do Problema

O advento da sociedade do conhecimento, que tem entre suas principais conseqüências a valorização dos ativos intangíveis, alterou sobremaneira a forma de gestão das organizações.

E na administração pública, apesar de algumas resistências, as atitudes e os valores organizacionais também deverão sofrer mudanças, o que implicará em uma grande possibilidade de gerar desdobramentos profundos nas práticas de gestão até então ministradas.

A PRT 4ª Região, como ademais boa parte das instituições públicas, também vem penando com a resistência de pessoas e de grupos à revisão das práticas de gestão do conhecimento. Contudo, está cada vez mais claro o saturamento e a ineficiência do modelo de gerência dos ativos intangíveis até então praticado.

Evidencia-se a perda da memória organizacional, afetada pela ausência de mecanismos que possibilitem a formalização e monitoramento do conhecimento gerado e acumulado.

Porém, representa um exercício complexo elaborar sobre a lógica, a coerência e o caráter sistêmico de uma proposição associada à gestão do conhecimento no âmbito da Instituição.

Uma nova proposta implicaria na implementação de novas estratégias de atuação e na promoção de várias iniciativas voltadas para a reestruturação de suas funções e atividades.

São várias as barreiras a serem superadas: ausência de definição de competências-chave para a organização, falta de incentivo à criatividade, comunicação interna deficiente, crescente fuga de talentos, bloqueio no estabelecimento de fluxos adequados de informação e de documentação do conhecimento, ausência de visão sistêmica por parte dos colaboradores, baixa motivação individual, concentração do conhecimento em poucas pessoas, entre outras.

O quadro diagnóstico está esboçado e a necessidade de implantação de um modelo de gestão do conhecimento nesta Procuradoria evidencia-se.

E nesse cenário, um eficiente sistema de gestão do conhecimento poderia tornar-se uma ferramenta eficaz de apoio gerencial, objetivando o acesso às informações estratégicas. Esforços no sentido de gerenciamento do conhecimento, permitiriam, inclusive, a dinamização do capital intelectual da Instituição e deveriam ser incorporadas à cultura organizacional, a fim de potencializar a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento.

No entanto, embora possa parecer sugerido que a sistematização de princípios e práticas gerenciais seja linear, de fato as organizações não utilizam ao mesmo tempo e com a mesma intensidade as abordagens idênticas. Repercutem sensivelmente na institucionalização da gestão do conhecimento as demandas internas e externas. E o desafio estabelecido está em configurar um modelo adequado ao perfil da Instituição estudada.

Partindo dessas premissas, o presente trabalho tem o objetivo de propor a arquitetura de um paradigma de gestão organizacional voltado para o conhecimento, no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região/RS, considerando a realidade contemporânea vivida pelo Órgão.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Formular uma proposta de arquitetura de um paradigma de gestão organizacional voltado para o conhecimento, no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil da Instituição estudada;
- Realizar um estudo multidisciplinar das teorias que servem de suporte à gestão do conhecimento;
- Elaborar um quadro diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento implementadas na Instituição, sob a ótica daqueles que a compõem;
- Identificar os fatores potencializadores e dificultadores à institucionalização da gestão do conhecimento na Instituição;
- Analisar o impacto positivo da aplicação de princípios da gestão do conhecimento no universo estudado.

1.3 Caracterização do Universo Institucional Envolvido

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no seu artigo 127, estabeleceu que o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, sendo responsável pela defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Brasil, 2001).

Possui independência e autonomia, com orçamento, carreira e administração próprios, sem vinculação funcional com quaisquer dos Poderes do Estado.

Possui como princípios institucionais a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional. Abrange o Ministério Público da União e os Ministérios Públicos dos Estados².

² Informações extraídas de MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. Institucional. Disponível em: <http://www.mpu.gov.br/navegação/institucional>.

O Ministério Público do Trabalho/MPT é um dos ramos do Ministério Público da União/MPU, que também compreende o Ministério Público Federal/MPF, o Ministério Público Militar/MPM e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios/MPDFT. Tem como chefe o Procurador-Geral do Trabalho, eleito em lista tríplice e nomeado pelo Procurador-Geral da República.

Até 1988, o Ministério Público do Trabalho atuava apenas como Órgão Interveniente junto ao Tribunal Superior do Trabalho/TST ou aos Tribunais Regionais do Trabalho/TRTs, emitindo pareceres nos processos judiciais, na condição de fiscal da lei.

Como órgão interveniente, o MPT desempenha papel de defensor da lei, ao intervir nos feitos judiciais em curso, nos quais haja interesse público a proteger, emite pareceres em processos de competência da Justiça do Trabalho, participa das Sessões de Julgamento e ingressa com recursos quando houver desrespeito à legislação.

O MPT também atua como árbitro e mediador na solução de conflitos trabalhistas de natureza coletiva, envolvendo trabalhadores, empresas ou as entidades sindicais que os representam. Além disso, fiscaliza o direito de greve nas atividades essenciais.

A partir da nova Constituição Federal, passou a atuar também como Órgão Agente, ou de campo, na defesa dos direitos difusos, coletivos e individuais indisponíveis dos trabalhadores.

A atuação como Órgão Agente envolve o recebimento de denúncias, a instauração de procedimentos investigatórios, e inquéritos civis públicos ou o ajuizamento de ações judiciais, quando comprovada a irregularidade.

O MPT elegeu áreas prioritárias de atuação, a saber:

- erradicação do trabalho infantil e regularização do trabalho do adolescente;
- combate ao trabalho escravo e regularização do trabalho indígena;
- combate a todas as formas de discriminação no trabalho;
- preservação da saúde e segurança do trabalhador;
- regularização dos contratos de trabalho;
- combate às irregularidades trabalhistas na Administração Pública;
- combate à exploração do trabalho portuário e aquaviário.

Importante instituto de atuação do MPT, de natureza administrativa, é o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta - TAC, que prevê multa no caso

de descumprimento das bases firmadas, e que pode ser executado perante as Varas do Trabalho, por ser título executivo extrajudicial. Em termos judiciais, o MPT dispõe da Ação Civil Pública e da Ação Civil Coletiva, além da Ação Anulatória Trabalhista, que possibilita sua atuação no controle das cláusulas de acordos e convenções coletivas de trabalho.

Tem como meta orientar a sociedade por meio de audiências públicas, palestras, oficinas, reuniões setoriais e outros eventos semelhantes (anexo C). Desenvolve, ainda, ações em parceria com órgãos do Governo e entidades representativas de empregadores e trabalhadores, organizações não governamentais nacionais e internacionais e com a sociedade civil organizada, seja por meio de protocolos e convênios, seja pela participação em Conselhos e Fóruns.

O MPT conta hoje com 770 Membros e 1.761 servidores, em todo o país.

Compõem o MPT a Procuradoria Geral do Trabalho/PGT, com sede em Brasília/DF, 24 Procuradorias Regionais instaladas nas capitais dos Estados e 22 sub-sedes, chamadas de Ofícios, instaladas em cidades do interior dos diversos Estados; no Estado do Rio Grande do Sul se faz representar pela Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região – PRT 4ª Região, sediada na cidade de Porto Alegre³.

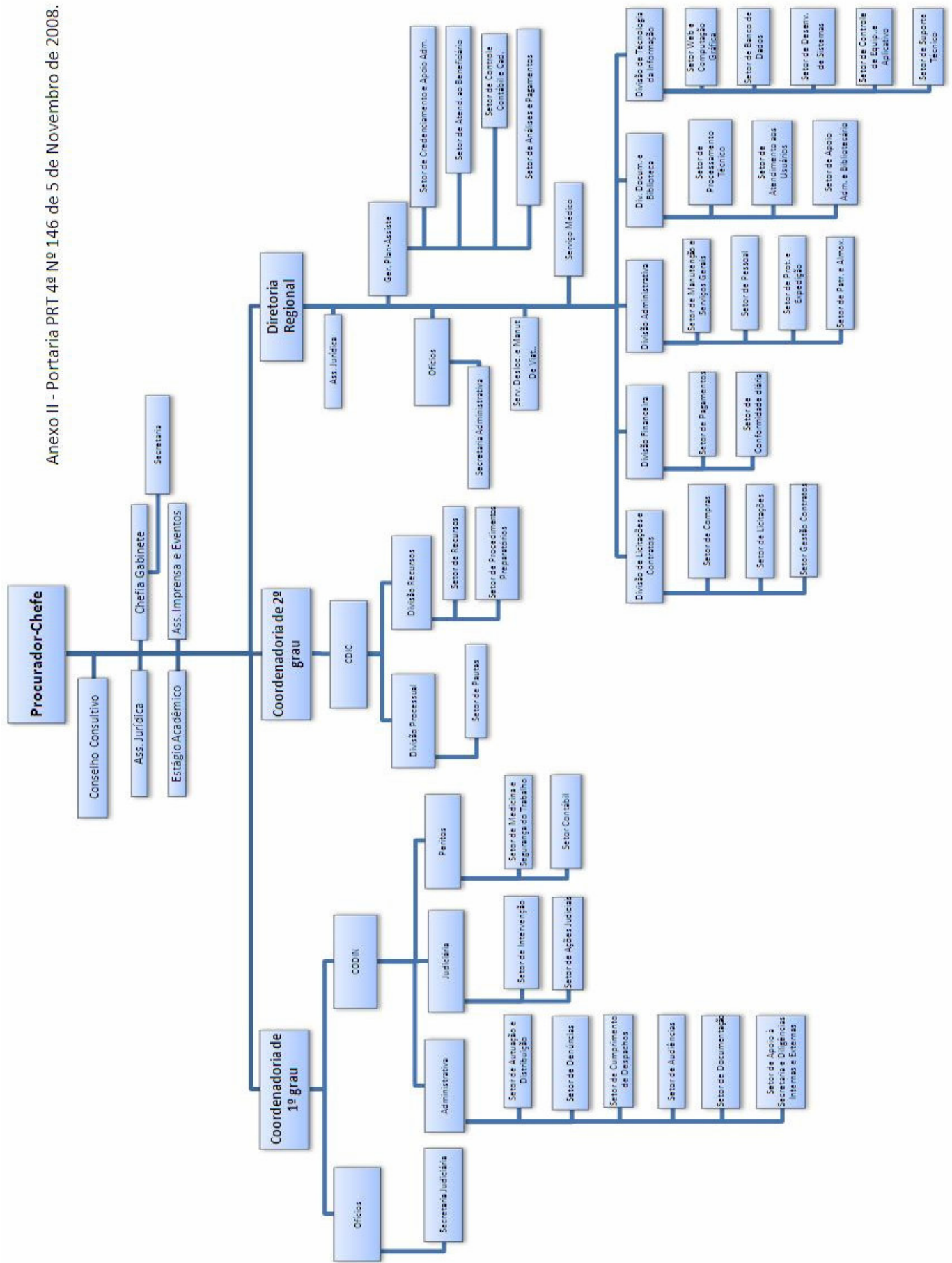
Esta Regional possui sete Ofícios, localizados em regiões economicamente destacadas, a saber: Passo Fundo, Santa Maria, Santa Cruz do Sul, Pelotas, Caxias do Sul, Santo Ângelo e Uruguaiana. Brevemente será inaugurado um Ofício no Município de Novo Hamburgo.

O quadro de pessoal da PRT 4ª Região é composto de 46 Membros, 82 servidores do quadro permanente e 41 estagiários⁴.

A estrutura administrativa resta caracterizada pela divisão entre área-fim (coordenadorias interveniente e agente) e área-meio (atividades administrativas), sendo que uma nova estrutura organizacional confluiu no organograma editado recentemente (figura 1).

³ Informações extraídas de: MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Institucional. Disponível em: <http://www.pgt.mpt.gov.br/home/institucional>.

⁴ Informações extraídas de PROCURADORIA REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO. Institucional. Disponível em: <http://intranet.prt4.mpt.gov.br/institucional>.



A demanda tem aumentado exponencialmente nos últimos anos, convergindo, a dados estatísticos totalizados no ano de 2007, nos quantitativos elencados no quadro 1:

NATUREZA DA INTERVENÇÃO	TOTAL
Procedimentos Investigatórios - CODIN - Secretaria Administrativa	1.416
Inquéritos Cíveis - CODIN - Secretaria Administrativa	138
Ações de Acompanhamento junto ao TRT - CODIN - Secretaria Judiciária	983
Processos recebidos do TRT - Divisão Processual	8.850

Quadro 1: Dados Estatísticos da PRT 4ª Região no Ano de 2007

Fonte: Relatório da Unidade Gestora – Ano 2007 – PRT 4ª Região

Quanto à destinação dos recursos orçamentários recebidos, além daqueles relativos à manutenção rotineira da Unidade, considerável montante tem sido destinado a investimentos referentes à aquisição de equipamentos de informática, de mobiliário ergonômico, bem como ao *approach* de serviços.

Na busca da profissionalização da Administração Pública, com foco na gestão de pessoas, o MPU editou a Portaria PGR nº 124/2005 (anexo A), com vistas a regulamentar o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento para os servidores do MPU, trazendo novos e importantes enfoques, fruto de um período de experiências em gestão de recursos humanos.

Na seqüência, através da Portaria nº 127/2006 (anexo B), instituiu-se o Plano de Capacitação de Pessoal, no âmbito do MPT. Este plano estabeleceu alguns objetivos específicos, tais como: introduzir o processo de aprendizagem aplicado a uma abordagem sistêmica dos conhecimentos dos servidores; proporcionar capacitação e atualização; estimular a pesquisa, a produção intelectual e a divulgação dos conhecimentos; subsidiar e orientar a gestão de desempenho dos servidores; contribuir para a progressão funcional e para o crescimento profissional e pessoal dos servidores; preparar os servidores para o exercício de atribuições mais complexas ou para tarefas em que possam ser mais bem aproveitados; sensibilizar os servidores para a importância do auto-desenvolvimento e para o compromisso com os valores, a missão e os objetivos institucionais; contribuir para a melhoria das relações inter-pessoais; proporcionar maior integração das áreas, bem como avaliar

continuamente os resultados advindos das ações de treinamento e desenvolvimento. A administração desse programa foi desmembrada em quatro categorias, a saber: integração; atualização profissional; desenvolvimento gerencial e pós-graduação.

Par-e-passo com essa aspiração, no ano de 2007 foram empreendidas ações de treinamento e de aperfeiçoamento profissional.

Na área de informática, o parque de *hardware* tem sofrido melhorias, com a substituição dos equipamentos existentes por outros mais modernos.

Traçado esse quadro diagnóstico, e reforçando a assertiva de que o MPT vem sofrendo com a atrofia do seu corpo funcional, debilitado pelo crescimento muitíssimo inferior à crescente demanda da Sociedade, por razões macro-estruturais alheias ao anseio deste universo, urge buscar soluções a curto, médio e longo prazos.

Por certo, quaisquer que sejam as abordagens de enfrentamento, todas deverão permear o planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dado, Informação e Conhecimento

Embora os termos “dado e informação” sejam comumente utilizados como sinônimos de conhecimento, uma importante diferenciação entre eles deve ser considerada.

Segundo Santos (2006), pode-se definir dado como um fato distinto, objetivo e relativo a eventos. No contexto organizacional, segundo Davenport e Prusak (1998), dados são descritos como “registros estruturados de transações”, representando, portanto, somente o registro objetivo de fatos, não oferecendo interpretação. Contudo, os dados são a base para a criação da informação.

Drucker (2002) afirma que ao se atribuir relevância e propósito ao dado, este se constitui em informação. Santos (2006) salienta que a informação “é a matéria prima que apóia a tomada de decisão pelo ser humano.

As organizações, por sua vez, usam estrategicamente a informação para dar sentido às mudanças de cenários, para gerar novos conhecimentos e para a tomada de decisão (CHOO, 2003). Segundo o autor, o conhecimento é essencialmente tácito. Ele está relacionado ao raciocínio. Todavia, a simples disponibilidade e circulação de informações não garantem a criação de conhecimento (LANG, 2001).

Conforme Silva (2004), na literatura é corrente a organização hierarquizada destes três conceitos, isto é, dados como pré-requisitos para a informação, a qual seria pré-requisito para o conhecimento. O autor reconhece que as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a idéia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Para Thiel (2002), o conhecimento passa a existir quando alguém dá à determinada informação, ou à síntese de várias informações, um contexto, um significado e uma interpretação.

Na definição sugerida por Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Em relação a conhecimento, Sveiby (1998, p.44) acredita que “a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”. Portanto, é contextual, não podendo ser separado de seu contexto.

Nonaka e Takeuchi (1997), salientam que uma diferença entre informação e conhecimento reside no fato deste último agregar crenças e compromissos ao primeiro.

2.2 Conhecimento Organizacional

2.2.1 Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997), classificam o conhecimento em tácito e explícito e apóiam sua teoria nestes dois conceitos. Segundo os autores, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Esta classificação é denominada pelos autores como epistemológica e refere-se à transformação do conhecimento, assumindo quatro modos de conversão, que dão origem à espiral do conhecimento (figura 2).

A criação do conhecimento começa com a **socialização (tácito em tácito)**, no qual o conhecimento tácito é transmitido através do compartilhamento de experiências, necessitando de uma interação social.

A próxima etapa no espiral é a **externalização (tácito em explícito)**. Neste processo o conhecimento tácito é explicitado para que se possa registrá-lo (através de conceitos, imagens e documentos escritos), para assim compartilhá-lo com outros indivíduos.

Na seqüência, através da **combinação (explícito em explícito)**, o conhecimento explícito é colhido dentro e fora de uma organização e depois combinado, editado, ou processado para gerar conhecimento mais complexo e sistemático no processo. O uso das redes de comunicação e grandes bases de dados podem facilitar esta conversão de conhecimento. Normalmente está incluída neste processo a desconstrução (internalização e externalização) de conceitos.

Como última etapa, na **internalização (explícito em tácito)** o conhecimento explícito, criado e compartilhado na organização, é convertido em conhecimento tácito dos indivíduos. Neste estágio o conhecimento é aplicado e utilizado em situações práticas, tornando-se a base para novas rotinas, devendo ser regularmente atualizado por meio de ações práticas e reflexões.

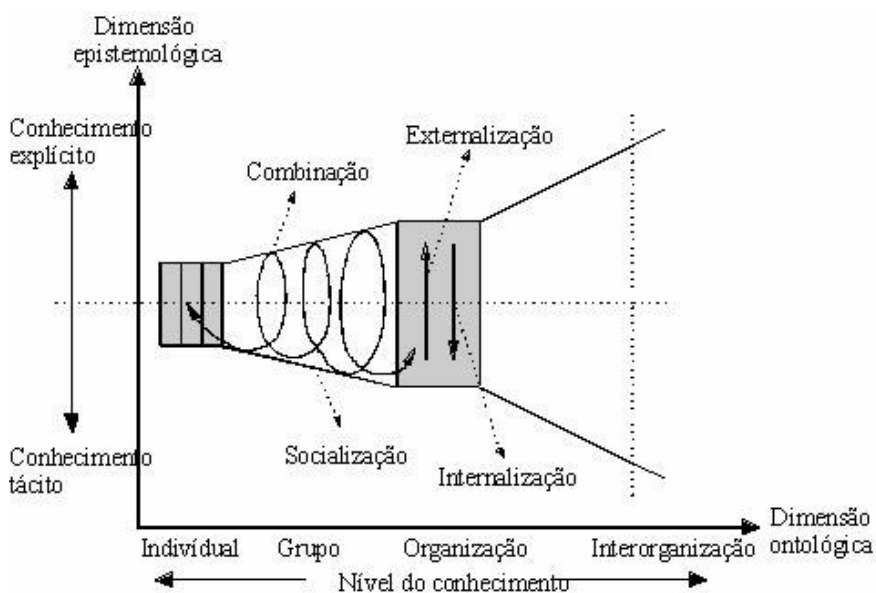


Figura 2: Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

Para facilitar as conversões de conhecimento, a organização deve fornecer o contexto apropriado para facilitar a acumulação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que existem cinco condições capacitadoras para a criação do conhecimento, que promovem a espiral do conhecimento:

- a primeira é a **intenção organizacional**, definida como a aspiração da empresa, atuando como fator estimulador e propulsor das ações inovadoras,

com o propósito de desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;

- a segunda condição é a **autonomia**, defendendo-se a tese de que “[...] indivíduos e equipes estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria, a fim de buscar a meta definitiva expressa na mais elevada intenção da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 86);
- a terceira condição trata-se da **flutuação**, onde a introdução proposital de um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas induz à reconsideração de premissas fundamentais, estimulando o diálogo e a criação de novos conceitos, implicando em atitude reflexiva em cada ação;
- a quarta condição é a **redundância**, e implica na “[...] existência de informações que transcendem às exigências operacionais imediatas dos membros da organização”. Facilita o intercâmbio entre níveis hierárquicos, desenvolve canais de comunicação incomuns e auxilia na compreensão da função de cada colaborador ou grupo na organização como um todo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 91-2);
- a quinta condição é a **variedade de requisitos** que devem estar relacionados à complexidade do ambiente da empresa. Quanto maior a variedade, maiores as chances de discutir e combinar informações de forma rápida e flexível.

Propõem, ainda, um modelo de criação do conhecimento em cinco fases (figura 3):

1ª - compartilhamento de conhecimento tácito: socialização em equipes auto-organizadas para sincronização de ritmos corporais e mentais e compartilhamento de competências;

2ª - criação de conceitos: externalização do conhecimento tácito através da dedução, indução e abdução (metáforas e analogias);

3ª - justificação de conceitos: defesa da idéia através de demonstrações de lucro (custo, margem de lucro, crescimento da empresa) e de premissas de valor;

4ª - construção de um arquétipo, protótipo ou mecanismo operacional modelo;

5ª - difusão interativa do conhecimento: pela expansão do novo conceito dentro e fora da organização.

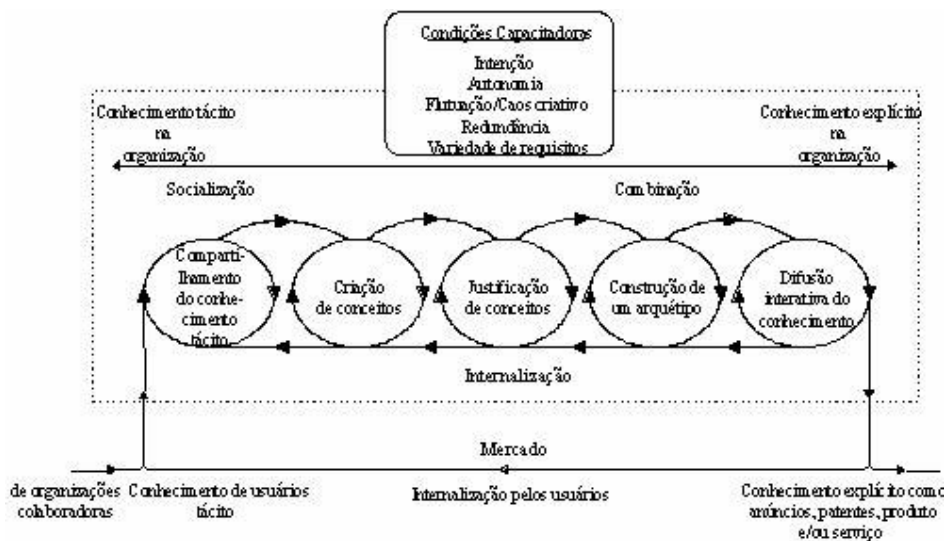


Figura 3: Modelo de Criação do Conhecimento em Cinco Fases

Fonte: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

Nonaka e Toyama (2003) sugeriram que o conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado, que depende do tempo e do espaço. Introduziram o conceito *ba*, que em japonês significa “lugar e tempo”, como um ambiente ou mecanismo para a criação de conhecimento organizacional, conforme figura 4:

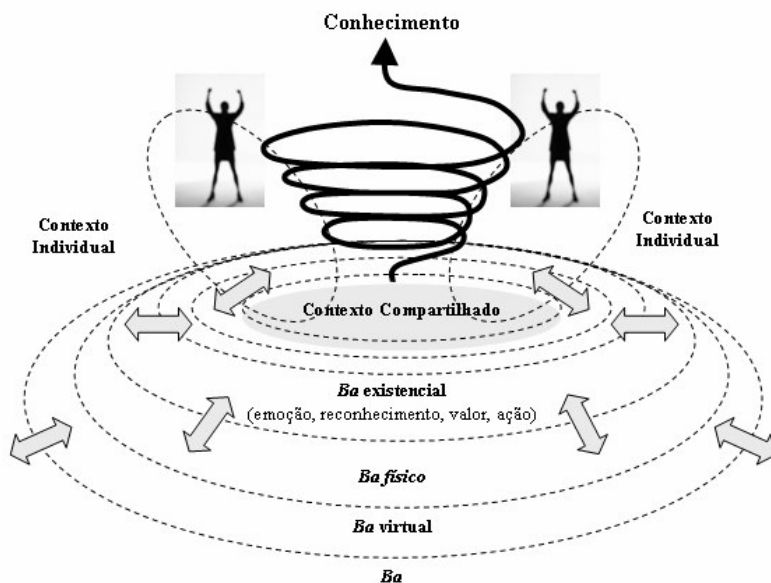


Figura 4 - Representação Conceitual de Ba

Fonte: NONAKA e TOYAMA (2003, p. 6).

Definem *ba* como “um contexto compartilhado em movimento, que pode transcender ao tempo, ao espaço e aos limites organizacionais para criar e compartilhar conhecimento.”(NONAKA E TOYAMA, 2003, p. 6).

São quatro os espaços de criação de conhecimento:

a) espaços de socialização – é o espaço em que o conhecimento origina-se por meio da interação face-a-face, em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais;

b) espaços de externalização – através do diálogo, os indivíduos compartilham suas experiências e habilidades, convertendo-as em termos e conceitos comuns;

c) espaços de combinação – consistem na interação coletiva ou virtual e oferecem um contexto favorável para a combinação do novo conhecimento explícito gerado às bases de conhecimentos existentes na organização. Nesta fase do processo, as tecnologias de informação, como redes *on-line*, *groupware*, etc., podem exercer um papel relevante para a sistematização do conhecimento gerado;

d) espaços de internalização – momento em que o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos.

A figura 5 reúne os modos de conversão, os tipos de interação e os meios de comunicação relacionados a cada *ba*:

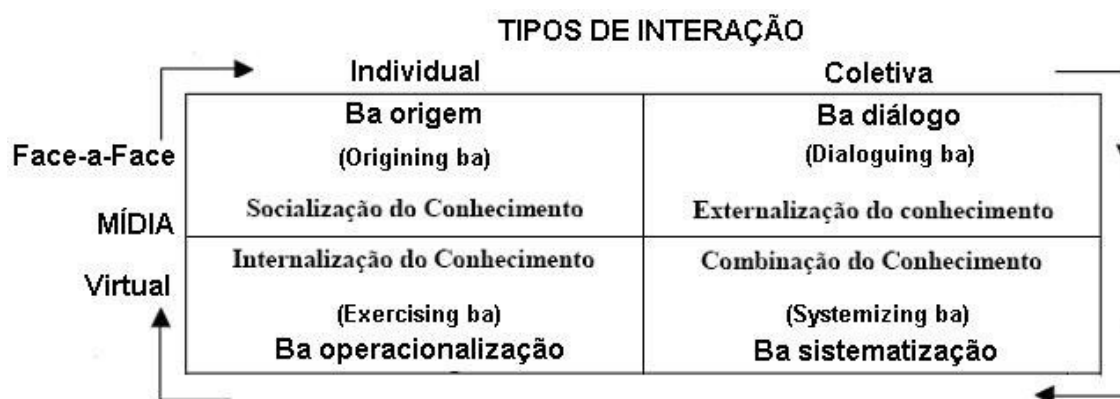


Figura 5: Tipos de Interação

Fonte: Adaptado de NONAKA e TOYAMA (2003, p.16-17).

2.2.2 Teoria da Organização do Conhecimento de Chun Wei Choo

O foco central da teoria de Choo (2003) está na identificação dos momentos de criação e uso da informação pelas organizações. Esta teoria é desenvolvida partindo-se de três pressupostos distintos e interligados de busca e uso da informação:

- informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo: a organização cria significado por meio da seleção e interpretação de mensagens sobre o ambiente externo;
- informação para gerar novos conhecimentos, por meio do aprendizado: constrói conhecimento por meio da conversão de conhecimentos dos colaboradores;
- informações para a tomada de decisão: as informações são interpretadas, construídas, processadas e analisadas, com vistas à tomada da melhor decisão.

Dessa forma, a organização do conhecimento cria um significado, constrói conhecimento e toma decisões de modo integrado, conforme representação esquemática constante da figura 6:

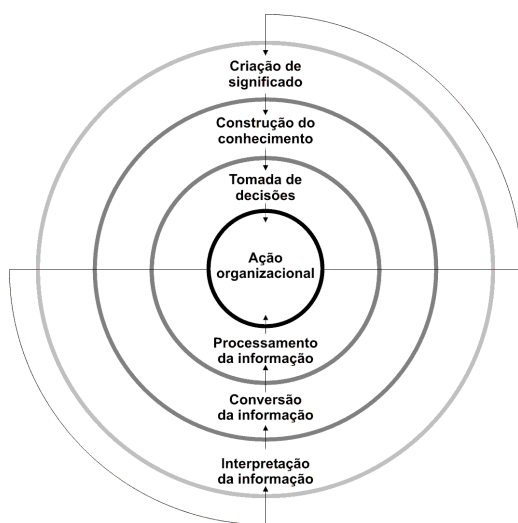


Figura 6: Teoria da Organização do Conhecimento de Chun Wei Choo
 Fonte: CHOO (2003, p. 31).

Na fase de criação de significado, Choo (2003) apóia-se no modelo criado por Karl Weick, que buscou compreender como as organizações resolvem as

ambigüidades sobre o ambiente externo. Segundo o autor, a criação de significados inicia-se com perturbações ou variações nos processos organizacionais rotineiros, provocadas por mudanças no ambiente externo à organização, denominada mudança ecológica. Para se adaptar a esse ambiente, os colaboradores buscam interpretá-lo, coletando e selecionando dados e informações, e os comparando aos mapas mentais utilizados em interpretações anteriores. Dessa forma, com base na experiência anterior, a organização escolhe as melhores interpretações do ambiente externo e as aplica para adaptar-se ao mesmo.

A construção de conhecimento com base na interpretação do ambiente externo é o objeto da segunda fase da teoria de Choo, que se vale dos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), especialmente no que se refere aos modos de conversão de conhecimento. Por meio da socialização, externalização, combinação e internalização, o ambiente interpretado influencia os processos de produção e de gestão organizacionais, disseminando-se entre todos os colaboradores, que o re-interpretam em sua atividade diária com vistas à adaptação à mudança ecológica.

Ainda, com base em Herbert Simon, Choo entende que a capacidade da mente humana é limitada por sua capacidade cognitiva, pelo nível de informações que detém e pelos seus valores pessoais. Nesse sentido, seria vital que a organização definisse premissas para orientar a tomada de decisão, a fim de que esta refletisse na confluência entre os fatores pessoais e institucionais favoráveis ao crescimento e à estabilização frente à mudança ambiental.

Choo (2003, p. 370) entende que “o conhecimento organizacional nasce da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisão”.

A criação de significados encontra dois grupos de desafios. O primeiro deles refere-se à necessária redução da ambigüidade e ao aumento da clareza, para que as pessoas possam compreender tanto os objetivos da organização, quanto seus papéis na persecução dos mesmos. O outro refere-se ao equilíbrio entre ordem e desordem:

Embora alguma ordem e uma certa estabilidade sejam necessárias para manter uma ação com propósito, as organizações não funcionam isoladas, mas devem modificar constantemente suas pressuposições e interpretações em resposta ao que outras organizações estão fazendo e às mudanças do ambiente. A aprendizagem adaptativa requer que a organização seja capaz de contrariar velhos pressupostos e compor novos significados. Novos significados florescem num ambiente organizacional onde pontos de vista divergentes convivem lado a lado e onde diferentes interpretações permeiam os domínios umas das outras (CHOO, 2003, p. 387).

Para o autor, a fim de diminuir a ambigüidade e a incerteza nas decisões da organização existem alguns princípios que podem nortear a consecução desse objetivo:

- compreender que as necessidades de informação são incertas, dinâmicas e multifacetadas;
- avaliar e monitorar continuamente a seleção e o uso das fontes de informação;
- desenvolver sistemas de armazenamento de informação flexíveis;
- garantir que os produtos de informação sofram agregação de valor;
- distribuir informação rica continuamente;
- representar informação de modo flexível, a fim de facilitar a troca e a avaliação das múltiplas representações entre os indivíduos.

É afirmativa do autor que:

A relevância do conhecimento organizacional é revelada por meio de sistemas de significado que a organização usa para atribuir mérito e importância a novas informações e novos conhecimentos. A importância do conhecimento organizacional manifesta-se na maneira como ele amplia as capacidades e opções da organização. A eficácia do conhecimento organizacional revela-se com o tempo em sua capacidade de alimentar o crescimento e a renovação da organização (CHOO, 2003, p. 421).

2.2.3 Teoria para estruturação do conhecimento, de Bukowitz e Williams

A preocupação com a utilização do conhecimento tácito ou pessoal também norteou a teoria desenvolvida por Bukowitz e Williams (2005), que o entenderam como: “[...] o conhecimento que o indivíduo *não sabe* que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar”, isto é, conhecimento desconhecido. O conhecimento conhecido, por sua vez, é o “conhecimento que o indivíduo sabe que sabe”, entendido como equivalente à informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 19).

Desse modo, caberia à organização aplicar métodos e iniciativas para ajudar os conhecedores a compartilhar o que sabem que sabem, bem como a articular e compartilhar aquilo que não sabem que sabem. Nesse ponto, as tecnologias da informação cumprem um papel fundamental, ultrapassando o papel de mera ferramenta.

A proposta envolve a idealização de uma estruturação do processo de Gestão do Conhecimento no qual dois cursos de atividades se desenvolvem simultaneamente: a utilização de conhecimento no dia-a-dia organizacional (tático) e o processo de combinar conhecimento e exigências estratégicas (figura 7).

No nível tático, o conhecimento utilizado para gerar valor, ao ser aprendido, é devolvido à organização para a utilização por todos. A coleta e a utilização de conhecimento no âmbito organizacional são práticas disseminadas. Em nível estratégico, a meta é alinhar o nível tático com a estratégia geral do negócio.

Segundo as autoras, a obtenção de conhecimento envolve, dentre diversos aspectos, o acesso à informação organizada em estruturas, bem como à informação publicada individualmente sem qualquer tratamento institucional. Ambas são relevantes para a GC organizacional e podem ser eficientemente geridas com o apoio de TIs. Contudo, não pode se reduzir a informatização de rotinas e processos à simples instalação de uma infra-estrutura de TICs para coletar, armazenar e compartilhar conhecimento, pois esta “[...] é a alternativa que tem menos probabilidade de criar valor, se for posta como peça central da sua estratégia de gestão do conhecimento” (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2005, p. 282).

Por fim, as autoras destacam o papel das TIs para a alavancagem do conhecimento, com atuação especial na conexão entre pessoas e na formação de bases de conhecimento.

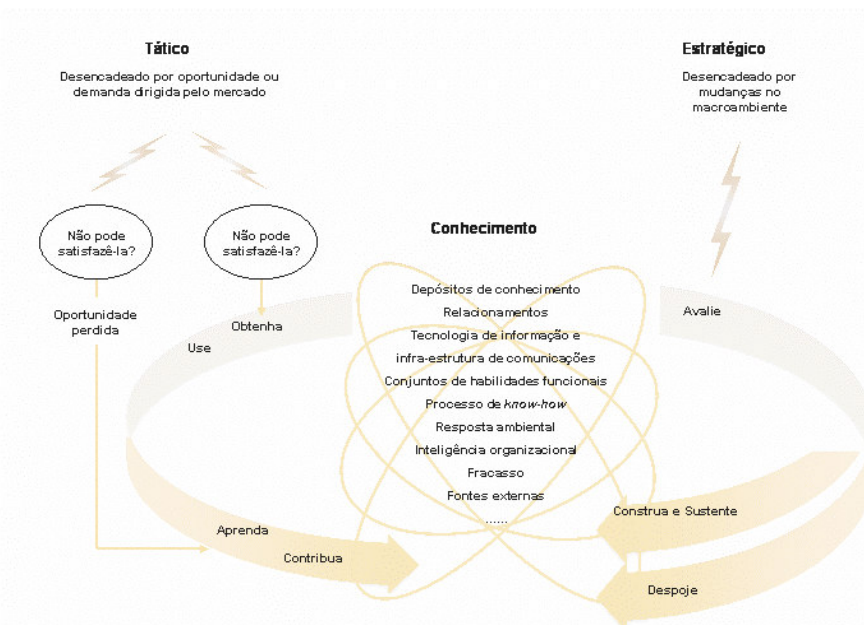


Figura 7: Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2005, p. 24).

2.3 Gestão do Conhecimento Organizacional

A gestão do conhecimento é abordada de diversas formas na literatura. Nas mais recentes, evidencia-se um consenso quanto a tratar-se do gerenciamento do fluxo de conhecimentos e dos processos envolvidos com o conhecimento.

Rosatto (2003) entende que é função da gestão do conhecimento a articulação do processo que deve estimular a conversão do conhecimento.

Para serem úteis à organização, os conhecimentos devem extrapolar a mente dos indivíduos. Eles devem ser externalizados e socializados para que outros indivíduos possam a eles ter acesso e somá-los aos seus próprios, criando novos conhecimentos. Cabe à organização propiciar que esse fluxo de conhecimentos se efetive.

Considerando estas premissas, neste segmento serão abordados aspectos relacionados à gestão do conhecimento, como a conceituação, a evolução das abordagens, o capital intelectual, a cultura organizacional, a memória organizacional, a aprendizagem organizacional, a estratégia organizacional, a tecnologia da informação e, por fim, os modelos de gestão do conhecimento.

2.3.1 Conceituação de Gestão do Conhecimento

Muitas são as abordagens sobre GC e estas nem sempre convergem para a unanimidade. Entretanto, todas elas buscam compreender, no entender de Silva (2004, p. 144): “[...] como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável”.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”. Entendem que “a gestão do conhecimento deve ajudar os administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas”.

Para Turban, McLean e Wetherbe (2004), “a gestão do conhecimento é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializados, que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada”.

De acordo com Moresi (2001), “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

Capra (2002) alerta para o fato de que, embora o conhecimento sempre seja gerado por indivíduos, ele pode ser trazido à luz e dilatado pela organização por intermédio de interações sociais, no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. Assim, na visão do autor, embora a criação do conhecimento seja um processo individual, a sua amplificação e expansão são processos sociais que acontecem entre os indivíduos.

Segundo Choin e Lee (2003), as organizações podem focar-se no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento, no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal, ou, ainda, em ambos.

Para Garvin (1997), uma organização baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso

estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Choo (2003) coloca a organização do conhecimento como aquela direcionada ao uso da informação para a geração de conhecimento. Seu modelo estabelece os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão, interligados e com troca de informação constante, o que, segundo o autor, possibilita uma visão holística do uso da informação.

Para Bukowitz e Williams (2005, p. 17), “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Por isso, pode-se dizer que conhecimento é sinônimo de capital intelectual, significando:

Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 18).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a gestão do conhecimento como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Na concepção de Terra (2001), gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas, à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Segundo Stewart (2002), gestão do conhecimento corresponde a identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.

2.3.2 Evolução das Abordagens de Gestão do Conhecimento

As origens da gestão do conhecimento foram, e continuam sendo, discutidas por muitos autores. Este tema atraiu sobremaneira a atenção de acadêmicos e

consultores, mais intensamente a partir de meados da década de 80, focando a análise e discussão da GC no contexto de negócios, sob a ótica da melhoria do desempenho das organizações e de suas vantagens competitivas.

Koenig (1999) em sua abordagem explica que considera três estágios de desenvolvimento da gestão do conhecimento. Salaria, ainda, que as novas fases não substituem as fases anteriores, mas adicionam ênfase a aspectos da gestão do conhecimento que, embora existentes anteriormente, não eram reconhecidos adequadamente.

Para o autor, a fase inicial da gestão do conhecimento foi direcionada, principalmente, pela tecnologia de informação. Segundo ele, as organizações perceberam que suas principais transações comerciais consistiam na comercialização de informação e conhecimento, e, se fosse possível para elas compartilharem conhecimento, poderiam obter vantagens em relação aos competidores e gerar mais lucro. Com o surgimento da *internet*, as empresas perceberam nela uma ferramenta com grande potencial para realizar essa coordenação e compartilhamento de conhecimento. O autor considera, então, que nesta primeira fase da gestão do conhecimento a preocupação maior concentrou-se em descobrir novas tecnologias para atingir esses objetivos.

Esta fase inicial da abordagem da gestão do conhecimento com ênfase em tecnologia mostra-se limitada ao relegar a importância do capital humano nos processos de compartilhamento de conhecimento. A tecnologia, nesta fase, pode ter auxiliado no compartilhamento de informações, mas a verdadeira transferência de conhecimento entre indivíduos não foi contemplada.

Na seqüência, o autor descreve a segunda fase como reconhecimento das dimensões humanas e culturais. Destaca que os princípios da literatura empresarial foram introduzidos à gestão do conhecimento. O primeiro foi o trabalho de Peter Senge sobre as organizações que aprendem; o segundo foi o trabalho de Ikuhiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi sobre conhecimento tácito e explícito e seus processos de conversão. Segundo ele, a maior importância dos trabalhos destes autores está em abordar, além dos fatores humanos na implementação da GC, questões sobre a criação, comunicação e compartilhamento do conhecimento.

Por fim, o autor identifica a terceira fase como de consciência da importância do conteúdo e da importância da recuperação da informação. Para ele, este terceiro estágio de evolução da gestão do conhecimento é fortemente caracterizado pela

gestão de conteúdo e taxonomia. No seu entender, neste terceiro estágio os trabalhadores do conhecimento precisam tornar seus conhecimentos em habilidades.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam que para ajudar as organizações a enfrentar constantes mudanças na era da globalização, surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial chamado abordagem baseada em recursos, na qual as competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos são reconhecidos como fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa.

No século XXI, o conhecimento emerge como recurso estratégico primário para as empresas. Sensíveis esforços são empreendidos no sentido de planificar a forma como os recursos de conhecimento poderão ser acumulados de forma eficaz, alavancando vantagens competitivas. Esse ambiente de efervescência tem conduzido a novas conceituações de gestão do conhecimento.

A área de GC, por ser ampla e complexa, inclui premissas de administração e de práticas operacionais e filosóficas, tecnologias, estratégias, características do comportamento humano, entre outras.

Wiig (2001) considera que há, pelo menos, quatro facetas distintas para a gestão do conhecimento:

- a) gestão do conhecimento como uma tecnologia: inclui sistemas, métodos práticos e melhores práticas, enfocando a aplicação do conhecimento para propósitos operacionais;
- b) gestão do conhecimento como uma disciplina: provê a base para o desenvolvimento de pesquisas, definição de currículos educacionais e desenvolvimento de novas metodologias;
- c) gestão do conhecimento como uma administração filosófica e prática: enfoca as percepções empresariais de como utilizar e explorar a gestão do conhecimento, suportando as medidas de apoio às mudanças requeridas;
- d) gestão do conhecimento como um movimento social e empresarial: baseada na convicção de que a globalização enfatiza não só a competição, mas as condições de qualidade de vida, os valores pessoais básicos, e, de forma mais abrangente, os valores e responsabilidades sociais das empresas.

2.3.3 Capital Intelectual

Para Stewart (2002), uma das grandes idéias que transformaram profundamente o funcionamento das organizações é aquela relacionada à capital intelectual. Nela encontram-se itens como marcas, patentes, direitos autorais, bancos de dados, *softwares*, habilidades, capacidades, *expertises*, culturas etc. São os ativos de conhecimento que compõem o capital intelectual e determinam o sucesso ou o fracasso da organização. Explica que o capital intelectual de uma empresa está incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram aquela empresa e não suas concorrentes. É de difícil substituição e agrega muito valor.

Sveiby (1998) considera que para enxergar a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital.

Malone e Edvinsson (1998) apontam o capital intelectual como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem uma vantagem competitiva no mercado. Acreditam que o capital intelectual é um foco de renovação e desenvolvimento e um dos elementos passíveis de oferecer à empresa a defesa para se preparar para as mudanças e antecipar o futuro. Nesse sentido, a gestão do capital intelectual pode promover a criação da inovação, constituindo-se em um elemento de subsídio à prospectiva estratégica nas organizações.

O capital intelectual assume os aspectos de capital humano e capital estrutural. O capital humano inclui o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Já o capital estrutural refere-se aos equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos colaboradores, ou seja, representa tudo o que permanece na organização quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui a base de clientes e o relacionamento com eles desenvolvido. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Davenport & Prusak, (1998) alertam para a importância do conhecimento nas organizações pela sua capacidade de melhorar as decisões e as providências adotadas a partir dele.

A abordagem baseada em recursos defendida por Oliveira e Fleury (2001), defende que a organização precisa ser administrada para alcançar vantagem competitiva, a partir da criação de competências essenciais que desencadearão resultados. Estes autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Gerenciar o conhecimento ou gerir competências é criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento na rotina diária e nas funções que cada pessoa exerce dentro de uma empresa” (OLIVEIRA e FLEURY, 2001, p. 151).

Zarifian (2001) distingue as competências organizacionais em:

- a) competências sobre processos ou conhecimento sobre o processo de trabalho;
- b) competências técnicas ou conhecimento sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) competências relacionadas à organização ou saber organizar o fluxo de trabalho;
- d) competências de serviço que aliam a competência técnica à satisfação do consumidor;
- e) competências sociais ou competência no comportamento.

Assim, a fim de respaldar o desenvolvimento de prospectiva estratégica, a gestão de competências está inter-relacionada com as demais práticas de gestão do conhecimento que impulsionam as ações da empresa rumos a mudanças.

2.3.4 Cultura Organizacional

Segundo Schein (1985, p.9):

cultura significa um modelo de suposições básicas que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em aprendizagem para enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que trabalhou bem o suficiente para ser considerado válido e, por isto, para ser dito para novos

membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Para o autor, a cultura foi definida como o resultado da aprendizagem em grupo.

Para Robbins (2002), a cultura cumpre varias funções no seio de uma organização: define os limites; transmite um sentido de identidade a seus membros; facilita a criação de um comprometimento pessoal com algo mais amplo que os interesses egoístas do indivíduo; e estimula a estabilidade do sistema social. Salienta, ainda, que as pessoas, sob influência dos grupos a que pertencem, e à própria cultura organizacional, podem ser potenciais obstáculos a serem transpostos em um projeto de implantação da Gestão do Conhecimento.

Para Choo (2003), a existência de crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo é a essência da cultura.

Davenport e Prusak (1998), considerando que a prática das empresas mostram que alguns fatores podem facilitar ou dificultar a implantação de processos de gestão do conhecimento, apontam para a necessidade de se ter uma estrutura técnica e organizacional adequada, uma estrutura de conhecimento padrão flexível e múltiplos canais para transferência do conhecimento.

A adoção de uma plataforma de trabalho orientada para a Gestão do Conhecimento deve ser o primeiro passo de um projeto que vise sua implantação, na medida em que é indispensável o balanceamento entre tecnologias de informação e os aspectos relacionados à cultura organizacional, entre outros.

Nesse sentido, os atributos ou características que podem influenciar o sucesso ou falha de uma iniciativa devem ser analisados e tratados como fatores críticos para o sucesso de um projeto de implantação. Wong (2005) define fatores críticos de sucesso como sendo áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o sucesso no desempenho competitivo para a organização. São eles:

- **1 - suporte da alta direção** - crucial para a iniciativa de GC, sendo que a manifestação desse suporte deve se dar ao longo do desenvolvimento do projeto de implantação, na forma de uma clara comunicação da importância da Gestão do Conhecimento para a organização, pelo comportamento pró-ativo em relação à troca de conhecimentos, pela busca por inovação, pela provisão dos recursos necessários, como também pelo exemplo dado quanto ao eventual novo comportamento desejado;

- **2 – determinação dos conhecimentos a serem geridos** - um projeto de implantação de GC deve reconhecer a natureza do conhecimento a ser tratado e prever diferentes estratégias para fazê-lo. Será requerido o mapeamento daqueles conhecimentos relevantes e que se alinham à estratégia da organização;
- **3 - alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento à estratégia organizacional** - este permite à organização dispor seus recursos e competências, de forma a atingir as metas propostas para o projeto. Sua adoção envolve a definição de uma missão e objetivos, a condução de um diagnóstico do ambiente, a condução de um diagnóstico de pontos fortes e ameaças, a identificação de opções, a definição de prioridades e o desenvolvimento de planos de alocação de recursos;
- **4 – criação de uma infra-estrutura de gestão** - o estabelecimento de uma coordenação específica para a GC é crucial, podendo esta ser realizada através de uma coordenação central; implica no estabelecimento de equipes e papéis para o desempenho de tarefas a ela relacionadas;
- **5 – adoção de uma visão baseada em processos da Gestão do Conhecimento** - processos e atividades da GC, tais como criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso, dentre outros, são a sua essência, trazendo efetivamente benefícios à organização, por indicarem como operar seus recursos de conhecimento;
- **6 – disponibilização de recursos** - investimentos em GC devem ser feitos sob uma profunda análise dos recursos disponíveis em uma organização, sendo aconselhável que esta análise faça parte do estudo de viabilidade de tal projeto. Recursos de ordem financeira serão requeridos para os investimentos em tecnologia de informação e comunicação, bem como toda a infra-estrutura para o projeto. Recursos humanos serão necessários para gerir a implementação, assumir e desempenhar papéis e tarefas de conhecimento;
- **7 – avaliação de benefícios e criação de valor** - medir os resultados da implementação da GC é importante no sentido de amplificar a habilidade e expertise dos funcionários em uma empresa. A definição de métricas apropriadas conduz ao registro das práticas de GC nas áreas essenciais para a organização, propiciando tanto a sua avaliação, como também o efeito de ações ou fatores que as influenciam;

- **8 – motivação e políticas de recompensa** - o sucesso de um projeto de implantação de GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seus conhecimentos, sendo nesse sentido, favorecido quando feito uso de políticas motivacionais que incentivem o trabalho coletivo, a criatividade e a inovação;
- **9 – Cultura organizacional** - indicadores de clima organizacional para a implantação da GC estão ligados ao encorajamento às interações sociais, à comunicação franca entre seus membros, ao compartilhamento sem restrições ao conhecimento, à formação de redes de interesse comum e à discussão aberta de erros como forma de aprendizado desvinculado de caráter punitivo;
- **10 – treinamento** - é requerido para que as pessoas entendam os conceitos da gestão do conhecimento, adquiram uma linguagem comum e também estejam preparadas para as atividades correlacionadas a esta, como o compartilhamento de conhecimento, a busca por inovação e a criatividade.

Davenport e Prusak (1998) observaram que existem barreiras culturais ao compartilhamento de conhecimentos, entre estas: a cultura de não explicitação do conhecimento, a baixa motivação e a crença de que a informação torna-se menos valiosa quando compartilhada.

Além da pouca confiança entre as pessoas na organização, outras seis barreiras à gestão do conhecimento são apresentadas por Oliveira (2003):

1. **Conhecimento oculto**: as pessoas não têm consciência do que sabem ou de que outras pessoas precisam desse conhecimento;
2. **'Cegueira'**: o conhecimento e as melhores práticas podem existir, mas os receptores potenciais não sabem;
3. **Conhecimento tácito empatado**: o conhecimento tácito – o conhecimento e o julgamento oriundos da experiência, da intuição, das habilidades, das regras práticas – representa não raro 80% do conhecimento valioso em um processo;
4. **'Somos um tipo diferente de ignorantes'**: o conhecimento e as práticas potencialmente valiosas freqüentemente não são transmitidas por funções, empresas, setores e até por áreas inteiras porque os potenciais receptores fixam-se nas diferenças, não nas semelhanças entre os processos. Eles

rejeitam o valioso conhecimento devido ao provincianismo, à visão estreita, ao ego, à ignorância, ao protecionismo e à arrogância;

5. '**Desculpe - estou muito ocupado**': a transmissão não ocorre porque não se ouve;

6. '**A implementação é difícil**': ainda que todas as barreiras anteriores tenham sido superadas, a transmissão se dá, mas não vem seguida de uma ação. (O'DELL; GRAYSON JUNIOR, 1997 *apud* OLIVEIRA, 2003:114).

2.3.5 Memória Organizacional

Memória organizacional/MO, em termos conceituais, é um processo que descreve a retenção, a representação e o compartilhamento de conhecimentos na organização.

O'Toole (1998) define a MO como uma estrutura de repositórios nos quais diferentes formas de conhecimento são armazenadas, e a partir das quais o conhecimento pode ser recuperado.

Já Conklin (1996) define MO como sendo os registros históricos de uma organização nos quais está embutido um conjunto de documentos e artefatos. A memória coletiva (memória das pessoas), está excluída desta definição.

Autores mais focados na gestão do conhecimento e no uso de tecnologia para viabilizar a GC, chegam a tratar a MO e os chamados Sistemas de Memória Organizacional (SMO) como sinônimos. Um SMO é uma solução tecnológica para representar MO – funciona como repositório para a mesma, auxiliando os usuários na lembrança e na aplicação de conhecimento, a fim de aumentar sua produtividade.

Abecker e Decker (1999, p. 44) apresentam a seguinte definição para MO ou SMO: “integra técnicas básicas em um sistema computacional que – dentro das atividades de negócio da organização – continuamente coleta, atualiza e estrutura conhecimento e informação, e os provê em diferentes atividades operacionais de forma sensível ao contexto, intencionada e ativa”.

Segundo Conklin (1996), um fator restritivo refere-se à visão da maioria das organizações de que a MO deve ser “orientada por artefatos”; assim, os elementos capturados são aqueles nos quais as organizações já estão sobrecarregadas: mais

dados, mais documentos e mais artefatos. O conteúdo que falta na MO é o contexto (sentido ou raciocínio) que existe no momento da criação dos documentos.

De maneira geral, as organizações costumam falhar na captura de registros de processos pelos quais os artefatos são criados.

Contudo, segundo o autor, este paradigma vem vagarosamente sendo substituído pelo que chama de paradigma “orientado a processos”, que é mais completo e que engloba a natureza complexa do processo. Neste paradigma são considerados elementos como valores, suposições, experiências, conversas e decisões que direcionam e constituem o contexto e o segundo plano dos artefatos.

Enquanto memória organizacional é um termo conceitual, um sistema de memória organizacional (SMO) tem como objetivo suportar este conceito por meio da tecnologia da informação. Um SMO é uma solução tecnológica para representar a MO, funcionando como um repositório da mesma. Com relação à sua representação, SMOs podem envolver uma grande variedade de fontes e formatos de conhecimento, variando de bancos de dados, documentos, texto, multimídia, *e-mails*, até representações formais de conhecimento.

Não é possível armazenar por meios artificiais todos os elementos que compõem a memória organizacional, porém é necessário identificar quais de seus aspectos possuem maior significado estratégico, para que gradativamente sejam criados e ajustados os processos adequados para capturá-los.

Segundo Frappaolo (2000), o conhecimento tácito inerente a diversos processos organizacionais faz parte desta memória; é difícil de ser mantido, de ser transformado em explícito, de se tornar corporativo e de ser disseminado entre as pessoas.

Segundo Heijst, Spek e Kruizinga (1998), os SMOs estão intimamente relacionados aos quatro processos básicos da gestão do conhecimento:

- 1º - **desenvolvimento de novo conhecimento**: registrando casos de falhas e sucessos na organização;
- 2º - **retenção de conhecimentos novos e existentes**: o conhecimento armazenado nos SMOs torna-se persistente ao longo do tempo e, se adequadamente indexado, pode ser recuperado facilmente;
- 3º - **distribuição de conhecimento**: os SMOs funcionam como principal fonte de informações;

4º - **combinação de conhecimento disponível**: tornando mais fácil o acesso a conhecimento desenvolvido em outras partes da organização.

2.3.6 Aprendizagem Organizacional

Considerando o novo cenário organizacional, o conhecimento é a principal fonte sustentável para a sobrevivência saudável das organizações. E neste contexto, a aprendizagem organizacional torna operacional, comprometida e flexível as abordagens de aquisição e administração do conhecimento.

Criar organizações de aprendizagem, na concepção de Senge (1990), implica na formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam maestria pessoal e que aprendam a expor e estruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.

Para Senge (1998), as *Learning Organizations* são instituições onde as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, comprometidas com resultados motivadores. Nestas, o aprendizado ocorre com a implementação de mecanismos pelos quais os trabalhadores contribuam para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. O autor argumenta que:

No âmago de uma organização que aprende, encontra-se uma mudança de mentalidade – se antes nos víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou como algo ‘externo’, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la. (Senge, 1998, p.12-13)

Senge (2004) define uma organização que aprende de diversas formas, dentre elas: uma empresa que desenvolve e antecipa continuamente as habilidades necessárias para o sucesso futuro; uma organização onde as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade de suas atividades e produtos; e um ambiente em que aprender é um valor cultural encarado como a melhor vantagem competitiva.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a aprendizagem organizacional é explicitada pela capacidade das organizações de criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos.

Para estes autores, o processo de aprendizado consiste em dois tipos de atividade: a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base na premissas existentes, e o estabelecimento de novas premissas, ou seja, paradigmas ou modelos mentais, com o objetivo de anular as existentes. Estes tipos de aprendizado são conhecidos como Aprendizado I ou 'aprendizado de circuito simples' e Aprendizado II ou 'aprendizado de circuito duplo'. A criação de conhecimento certamente envolve a interação entre estes dois tipos de aprendizado, formando uma espécie de espiral dinâmica.

Os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional, dentre outros, são: um incremento da qualidade do planejamento operacional e estratégico; agilização do processo de tomada de decisões; encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos; eliminação da obtenção e processamento da mesma informação em duplicidade; incremento do compartilhamento da informação entre toda a organização; e aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

2.3.7 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional tem um papel fundamental para o desenvolvimento das metas de conhecimento exploradas pelas empresas, pela definição de áreas de conhecimento para o estabelecimento de macro-visões para a condução de projetos inovadores.

Na percepção de Nonaka e Takeuchi (1997), o elemento mais crítico da estratégia da empresa é conceituar a visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido em um sistema gerencial. Os autores entendem que a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular, e explorar o domínio do conhecimento.

Probst et al. (2002) ponderam que na maioria das empresas o aspecto do conhecimento organizacional ainda é desconsiderado quando se formulam metas.

Para Rossato (2003), uma estratégia bem definida consegue comunicar o propósito da organização aos seus colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, acionistas, terceirizados, prestadores de serviços e à sociedade em geral. Esses pontos devem estar fundamentados nas diretrizes e fundamentos da GC.

Figueiredo (2005) pontua quatro iniciativas de estratégias fundamentais para a elaboração e institucionalização de um programa de GC:

- garantir que não haja barreiras à difusão destes e que a utilização seja facilitada;
- analisar que conhecimentos são valiosos para a organização;
- criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia;
- projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade.

2.3.8 Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) tem papel importante na Gestão do Conhecimento, como habilitadora de processos de negócios que visam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento.

Segundo Toledo (2002):

A tecnologia, se bem aplicada, pode ser uma valiosa habilitadora aos objetivos da gestão do conhecimento. Pode-se dizer que a finalidade de uma ferramenta tecnológica de apoio à gestão do conhecimento não é, por si só, gerenciar conhecimento, mas facilitar a implementação das atividades ou processos do conhecimento, tais como, criar ou adquirir conhecimento, armazenar, utilizar, compartilhar, etc. As tecnologias podem, ainda, ser usadas para capturar conhecimento tácito, acelerar e facilitar comunicações, conectar pessoas, clarificar suposições, construir e catalogar idéias e sugestões; e, em outros casos, podem também automatizar certos tipos de trabalhos do conhecimento. Mas, de forma geral, o papel da tecnologia é puramente habilitador, sendo sempre de responsabilidade dos gestores definirem e gerenciarem as atividades de conhecimento. (TOLEDO, 2002, p. 12)

Conforme mencionado por Alavi e Leider (1999), o que é novo na área de GC é o potencial de utilizar tecnologias de informação modernas.

Segundo Silveira (2004), a TI possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios, no mundo todo. A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e, ocasionalmente, até mesmo em sua geração.

Assim, podemos entender que os sistemas de informação podem promover aprendizagem organizacional capturando, codificando e distribuindo tanto o conhecimento explícito quanto o tácito. Tendo a informação sido coletada e organizada em um sistema, pode ser utilizada muitas vezes, o que possibilita a preservação do conhecimento como memória organizacional.

É dentro deste contexto que surge o Knowledge Management Systems (KMS), entendido como o Sistema de Gestão do Conhecimento. A literatura caracteriza o KMS como sendo uma maneira mais eficiente e sistemática de gerenciar conhecimento, que envolve a utilização de tecnologia de informação e outros recursos organizacionais para gerenciar o conhecimento estrategicamente.

Dos anos 90 até os dias atuais, a evolução e a disseminação da *internet* e das *intranets* têm concentrado as principais aplicações da TI para a gestão do conhecimento. Esta evolução traz novas funcionalidades, o que veio a facilitar sua interatividade tanto para uso individual quanto em grupo. Exemplos dessa integração são as ferramentas de apoio de trabalho em grupo, suportadas por mecanismos de gerenciamento de documentos eletrônicos, ferramentas de navegação inteligente na *internet*, etc.

Os recursos de TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são mais gerados e/ou utilizados, melhorando o grau de interatividade do usuário com os registros de conhecimentos.

Contudo, para a efetividade da TI para a Gestão do Conhecimento, esta deverá ser empregada utilizando-se a interatividade dos sistemas com a atividade humana.

Para Silva (2004), o emprego de sistemas/tecnologias de informação na empresa devem ser condicionados às definições e escolhas da estrutura organizacional e não o contrário, cabendo a estes o papel de facilitadores, contribuindo com o tratamento e transmissão do conhecimento.

A TI tem mostrado grande potencial como aliada dos processos de coleta e tratamento de informações úteis. Apoiar a monitoração do mercado e do ambiente competitivo, reduzir os custos e os ciclos de processos de criação de inteligência e acelerar a tomada de decisões dentro das empresas são todos os resultados possíveis de se obter a partir da tecnologia, quando bem empregada.

Wiig (1999) sintetiza a evolução histórica da ampliação da influência da TI sobre a Gestão do Conhecimento pelo equilíbrio entre as duas linhas de atuação:

- **1ª linha** – as tecnologias centradas no indivíduo, mais úteis para auxiliar na internalização do conhecimento explícito e com menos sucesso nas tentativas de transmissão de conhecimentos tácitos (socialização). O foco principal está em facilitar o compartilhamento de interesses e experiências pessoais, devido a um acesso mais dinâmico ao conhecimento explícito;
- **2ª linha** – as tecnologias centradas na máquina, mais úteis nas tentativas de externalização do conhecimento tácito e no agrupamento dos conhecimentos explícitos (combinação).

Evidencia-se uma crescente interdependência entre as tecnologias destas duas linhas de atuação, que cada vez mais são solicitadas a atuar sinergicamente.

Segundo Carvalho (2000), o papel principal da TI na gestão do conhecimento é ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. Contudo, ressalta que a TI fornece apenas a infra-estrutura para as atividades de gestão do conhecimento.

Segundo o autor, uma ferramenta de GC pode ser definida como sendo um tipo específico de *software* que oferece suporte a pelo menos uma das atividades de geração, codificação ou transferência de conhecimento.

Carvalho (2000) apresenta a tipologia das ferramentas de GC baseada em quatro parâmetros: funcionalidade essencial, processo da gestão do conhecimento, tipo de conhecimento e área de origem dos conceitos. A funcionalidade essencial é a característica principal da ferramenta, dando assim o nome para a categoria. O processo da gestão do conhecimento refere-se a um ou mais de um dos processos de geração, codificação e transferência. O tipo de conhecimento indica para qual conhecimento (explícito, tácito ou ambos) a ferramenta trabalha. A área de origem dos conceitos refere-se aos campos de conhecimento implementados na categoria da ferramenta (quadro 2).

Assim, classifica as ferramentas de gestão do conhecimento em seis categorias principais: ferramentas voltadas para a *intranet*, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas de *groupware*, sistemas de *workflow*, sistemas de mapas do conhecimento (*data warehousing*) e sistemas para descoberta de conhecimento em bases de dados (*data mining*). Estas ferramentas pretendem auxiliar no processo de geração, codificação e transferência do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento para toda a instituição.

CATEGORIA	PROCESSOS	TIPO(S) DE CONHECIMENTO	AREAS DE ORIGEM
Ferramentas voltadas para a <i>Intranet</i>	Codificação e transferência	Explícito e tácito	Redes de computadores
Sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos	Codificação e transferência	Explícito	Ciência da informação
Sistemas de <i>groupware</i>	Geração, codificação e transferência	Explícito e tácito	CSCW (Trabalho cooperativo apoiado por computador)
Sistemas de <i>workflow</i>	Codificação e transferência	Explícito e tácito	Organização e métodos
Sistemas de mapas do conhecimento	Geração, codificação e transferência	Explícito e tácito	Ciência da informação e gestão do conhecimento
Sistemas para descoberta de conhecimento em bases de dados	Geração, codificação e transferência	Explícito	Estatística e inteligência artificial

Quadro 2: Parâmetros de Gestão do Conhecimento
Fonte: CARVALHO (2000, p.117).

2.3.9 Modelos de Gestão do Conhecimento

2.3.9.1 Modelo de Gestão do Conhecimento de Terra

O processo de GC não pode ser visto de forma isolada dentro das empresas. Ele interage com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais, além do ambiente externo. Neste sentido, Terra (2001) apresenta um modelo segundo o qual a GC pode ser estudada a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme apresentado na figura 8:

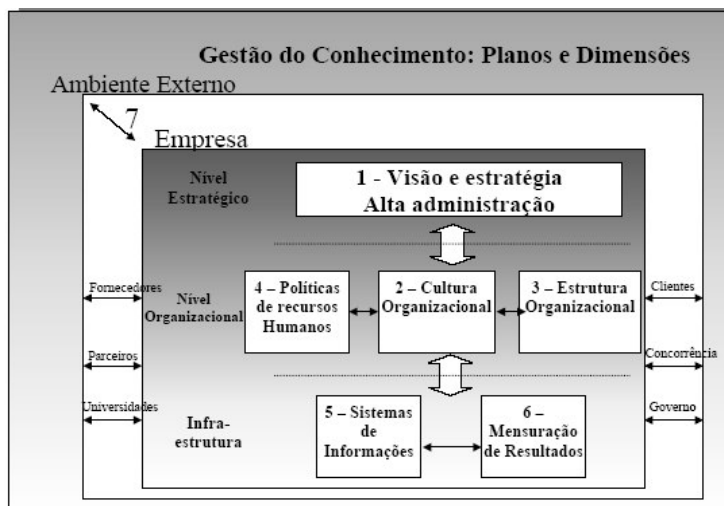


Figura 8: Modelo Conceitual sobre Gestão de Conhecimento

Fonte: Terra (2001).In: Fleury e Oliveira Jr (2001, p 215).

A partir deste modelo proposto por Terra, é possível identificar as características das empresas que praticam a GC observando a maneira como conduzem algumas práticas gerenciais:

- a) Visão e Estratégia - Alta Gerência:** existe o compromisso da alta gerência com a definição dos campos de conhecimento a serem melhorados na empresa. Todos os níveis organizacionais sabem qual a estratégia da empresa e porquê fazem GC;
- b) Cultura organizacional:** a cultura organizacional está voltada para a inovação, o compartilhamento de informações é valorizado assim como o aprendizado contínuo. Há muito aprendizado e conhecimento nos processos da empresa;
- c) Estruturas organizacionais:** as competências individuais são mais valorizadas que os cargos. A empresa utiliza preferencialmente equipes multidisciplinares em seu trabalho;
- d) Políticas de recursos humanos:** os processos de seleção são mais rigorosos; o investimento em treinamento é alto; existe a preocupação de atrair e manter novos talentos. A política de recursos humanos estimula a aquisição de conhecimentos externos e internos;

e) Sistemas de informação: os recursos no campo da TI propiciam melhores formas de administrar o conhecimento. O foco é o compartilhamento e não o controle das informações;

f) Mensuração de resultados: os resultados são avaliados sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgados entre os funcionários;

g) Aprendizado com o ambiente externo: as empresas aprendem constantemente com seus clientes e com outras empresas; buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.

2.3.9.2 Modelo de Gestão do Conhecimento de Angeloni

Angeloni (2002) defende que ao ser proposto um modelo para implementação de um processo de GC em uma organização deve-se atentar para três dimensões condicionantes de uma organização do conhecimento: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Tais dimensões são representadas no modelo que foi construído sob a forma de átomo, representando o dinamismo das interações das variáveis organizacionais, mostrado na figura 9:



Figura 9: Modelo de Organização de Conhecimento
Fonte: ANGELONI (2002, p. 22).

A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, e refere-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento, sendo composta pelas seguintes variáveis:

a) visão holística: a visão organizacional deverá evitar o vislumbamento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada, contemplando-os, sim, de forma sistêmica, buscando as interseções e interações de cada parte com o todo;

b) cultura: deve ser positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, voltada para valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento;

c) estilo gerencial: a gestão deve estar baseada no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização;

d) estrutura: a organização deve ser fundamentada em estruturas que possibilitem a comunicação e a participação das pessoas. As práticas e políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, e está relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

a) aprendizagem: necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais;

b) modelos mentais: idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas. É necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem;

c) compartilhamento: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e idéias. Outro aspecto fundamental desta variável é a construção de um sentido compartilhado,

criando uma imagem do futuro desejado e explicitando a forma (valores) com que a organização espera chegar até lá;

d) intuição: fundamental, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão;

e) criatividade e inovação: as pessoas são receptivas às novas criações e às formas de colocá-las em prática. Estes atributos são essenciais para o atual contexto organizacional.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo assim constituída:

a) redes: a ligação da empresa em redes (*intranets, extranets e internet*) facilita a integração, o compartilhamento, o armazenamento, a disseminação e a facilidade de acesso ao conhecimento;

b) datawarehouse: conjunto de dados não voláteis e variáveis baseados em um determinado assunto, utilizados para tomada de decisões;

c) groupware: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;

d) workflow: ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo, através da geração, controle e automatização deste;

e) GED/EED: a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

2.3.9.3 Categorização das práticas de gestão do conhecimento

No ano de 2005, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e com a empresa TerraForum Consultores, apresentou os resultados da pesquisa “Governo que aprende – gestão do conhecimento no setor público” (IPEA, 2005), realizada em 28 órgãos da

Administração Federal Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. O objetivo desta pesquisa era analisar as mudanças que estavam ocorrendo na gestão pública, à época, no que se referia à implantação de práticas de GC.

O estudo em questão adotou a abordagem de classificação das práticas de GC relacionadas a três elementos: a recursos humanos, a processos facilitadores da GC e à base tecnológica e funcional de suporte à GC.

2.3.9.3.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento:

» **Fóruns presenciais e virtuais/listas de discussão** – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização;

» **Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento** – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas, o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos do conhecimento e das lições aprendidas;

» **Educação corporativa** – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme, em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc;

» **Narrativas** – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos;

» **Mentoring e coaching** – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é

similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas;

» **Universidade corporativa** – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, como atitudes e conhecimentos mais amplos, além das habilidades técnicas mais específicas.

2.3.9.3.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC, ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional:

» **Melhores Práticas (*best practices*)** – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes;

» **Benchmarking interno e externo** – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização;

» **Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos** – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos;

» **Sistemas de inteligência organizacional** – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva. São voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e

da conversão das informações em diversos formatos, bem como extrair do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso;

» **Mapeamento ou auditoria do conhecimento** – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo;

» **Sistema de gestão por competências** – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a estas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, das atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências;

» **Banco de competências organizacionais** – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento;

» **Banco de competências individuais** – este tipo de iniciativa, também conhecido como “Banco de Talentos ou Páginas Amarelas”, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos

funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais;

» **Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis** – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, a gestão do capital humano, a gestão do capital do cliente e a política de propriedade intelectual.

2.3.9.3.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação (TI) para captura, difusão e colaboração:

» **Ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets*** – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores; propicia acesso a todas as informações e às aplicações relevantes, e também serve como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários;

» **Sistemas de *workflow*** – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc;

» **Gestão de conteúdo** – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em

instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc;

» **Gestão eletrônica de documentos (GED)** – trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, que incluem a caracterização, o delineamento das etapas, a explicitação do espaço amostral investigado, bem como os instrumentos e procedimentos que foram utilizados para a coleta e tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Moresi (2003), do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada. É aplicada, pois tem por objetivo a produção de conhecimento que se apresente como solução ou resposta para um problema de ordem prática que exista na realidade pesquisada.

Quanto aos objetivos, pode ser considerada como exploratória, pois o objetivo é a ampliação dos conhecimentos, descritiva, pois o que se pretende é a descrição de características já conhecidas, e que compõem e constituem situações factuais e representações do universo pesquisado, e explicativa, pois se buscam explicações sobre os fatores que justificam a existência do problema pesquisado (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Quanto aos procedimentos metodológicos de coleta de dados, pode ser considerada como não-experimental, uma vez que os dados estão presentes na realidade. Nesse sentido, considera-se como “estudo de caso”, já que os dados são construídos a partir do cenário natural e do universo cotidiano no qual o objeto em estudo está inserido (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Quanto à abordagem, caracteriza-se por ser qualitativa e quantitativa. É qualitativa, pois esteve voltada para os dados que são produzidos pelas interações interpessoais, provenientes da co-participação das situações em que os informantes estão envolvidos, procurando o pesquisador analisá-las, atribuindo-lhes conteúdo, a partir do conjunto de significações encontradas na realidade pesquisada. É quantitativa, pois se propõe a transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Fez uso de recursos e de técnicas estatísticas (GOLDEMBERG, 1997).

Ainda, conforme entendimento deste autor, é perfeitamente possível a combinação de metodologias diversas no estudo de um determinado fenômeno, o

que denomina de triangulação. Esse tipo de opção investigativa objetiva tornar bem amplo o esforço de descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo.

O estudo proposto constará dos seguintes instrumentos para a coleta de dados: as entrevistas, observação participativa e questionários.

3.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em etapas, cada uma servindo de suporte para a seguinte:

- » **1ª etapa:** revisão da literatura, com a finalidade de se identificar os principais contextos teóricos e empíricos, na área de GC;
- » **2ª etapa:** estudo teórico-documental, com levantamento de documentos relacionados ao perfil e ao histórico da Instituição, que serviram de suporte à elaboração do roteiro de entrevista e do questionário;
- » **3ª etapa:** realização uma pesquisa qualitativa, através da tomada de entrevista com roteiro estruturado;
- » **4ª etapa:** realização uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionário, estruturado a partir das diretrizes fornecidas pelos resultados da terceira etapa da pesquisa, direcionado, virtualmente, a todos os integrantes da organização (procuradores e servidores).

3.3 Delimitação do estudo

O âmbito de realização deste estudo foi a Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região, sediada em Porto Alegre/RS.

A população amostral compôs-se de pessoas envolvidas diretamente com as atividades da PRT 4ª Região. Foram 10 os participantes das entrevistas.

Responderam aos questionários 43 colaboradores, de um universo total de 128, entre membros e servidores.

Para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários, os procedimentos foram os seguintes:

- » as entrevistas foram agendadas previamente, tiveram a duração média de 50 minutos e ocorreram no ambiente de trabalho;

» os questionários dos colaboradores foram enviados eletronicamente e o retorno se deu, também, por este meio, sem a identificação do respondente.

Após a coleta de dados, todas as informações foram compiladas para a análise dos resultados e considerações finais.

A entrevista continha 20 perguntas, delimitadas pela pertinência com os temas correlatos com a GC (apêndice A).

O questionário contou com 10 questões (apêndice B) e foi elaborado com afirmativas relacionadas com as sete dimensões propostas por Terra (2005), consideradas nesta pesquisa como fatores estratégicos na abordagem da questão-tema. As sete dimensões são:

1. Fatores estratégicos e papel da alta administração;
2. Cultura e valores organizacionais;
3. Estrutura organizacional;
4. Administração de recursos humanos;
5. Sistemas de informação;
6. Mensuração de resultados;
7. Aprendizado com o ambiente.

No presente estudo, a adesão à concepção das dimensões propostas por Terra (2005), entendidas como fatores estratégicos, deveu-se à comunhão com essa visão integrativa diferenciada proporcionada pela abordagem do autor.

Segundo Terra (2005), é necessário que existam esforços em vários segmentos, considerando-se ponderadamente os níveis estratégico, organizacional e de infra-estrutura; essa ideologia é compartilhada e serviu de premissa para a construção do paradigma que se objetivou nesta pesquisa.

Outro ponto de convergência reconhecido reside na concordância com a abordagem proposta pelo autor, em que pese o equilíbrio entre os aspectos conceituais e práticos da gestão do conhecimento.

3.4 Apresentação e análise dos dados

A interpretação dos dados foi realizada após a coleta dos resultados das entrevistas e dos questionários.

Os resultados alcançados no questionário, por serem de natureza quantitativa, foram apresentados também através de gráficos.

3.4.1 Análise e resultados das entrevistas

O objetivo das entrevistas foi analisar a influência das sete dimensões propostas por Terra (2005), na concepção da arquitetura do paradigma de gestão organizacional voltada para o conhecimento, no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região.

Foram entrevistados dez servidores, sendo que três destes eram chefes de setores.

A cultura da organização não propicia o compartilhamento do conhecimento. Há tentativas e casos isolados que acabam por fracassar pela falta de reconhecimento a essas iniciativas. As ações implementadas estão mais focadas na gestão da informação do que na gestão do conhecimento. A cultura organizacional favorece o individualismo, em detrimento da integração de equipes.

Quanto à estrutura física, os ambientes são separados e não há um espaço de convivência habitual. A estrutura é convencional e os ambientes são configurados como “ilhas”. As pessoas estão preocupadas com o seu próprio trabalho e, na sua maioria, não sabem o que os demais colegas estão desenvolvendo, ou, tão pouco, se é possível agregar valores às demais atividades.

Há um consenso geral quanto à insuficiência de pessoal frente à grande demanda de trabalho. As pessoas estão com sobrecarga de trabalho. Este fator não é reconhecido como dificultador para a integração.

Os recursos tecnológicos são adequados no que pertine à *hardware*, mas deixam muitíssimo a desejar quanto à *software*. Há uma carência quanto aos aplicativos que poderiam dar suporte ao armazenamento de informações/conhecimentos.

Para comunicação interna, os meios mais utilizados são, primeiramente, os despachos circunstanciados exarados nos processos e, secundariamente, o correio eletrônico, embora este em pequena escala.

A organização não tem uma estrutura eletrônica para o armazenamento das informações. Não existe uma base de dados com o mapeamento das competências e as pessoas acabam consultando os próprios colegas para qualquer informação.

Apenas algumas equipes compartilham os conhecimentos com os parceiros externos.

Quanto ao estabelecimento de estratégias para a gestão do conhecimento, os respondentes afirmaram não ter conhecimento de nenhuma iniciativa; afirmaram, ainda, que não há uma discussão sobre planejamento estratégico. Os objetivos e as metas não são objetos de discussão.

Devido a um plano de capacitação de servidores instituído para todos os ramos e instâncias do MPU (anexos A e B), existe uma política de remuneração diferenciada para aqueles que realizam atividades de aprimoramento. Contudo, por se tratarem de percentuais pequenos, este quesito não tem atraído as pessoas. O investimento em treinamento tem sido tímido. Os recursos orçamentários não são divulgados com antecedência, o que tem inviabilizado um planejamento pessoal por parte dos voluntários.

A evolução da remuneração salarial está associada exclusivamente aos cargos e não às competências.

A estrutura organizacional não proporciona o nível de autonomia desejado para os servidores; a estrutura ainda é muito burocrática e hierarquizada e as decisões são muito centralizadas.

Pela respostas obtidas nas entrevistas, não existe uma mensuração de resultados voltada para a gestão do conhecimento. O que existe é uma preocupação em medir resultados financeiros e operacionais.

3.4.2 Análise e resultados dos questionários

3.4.2.1 Caracterização do respondente

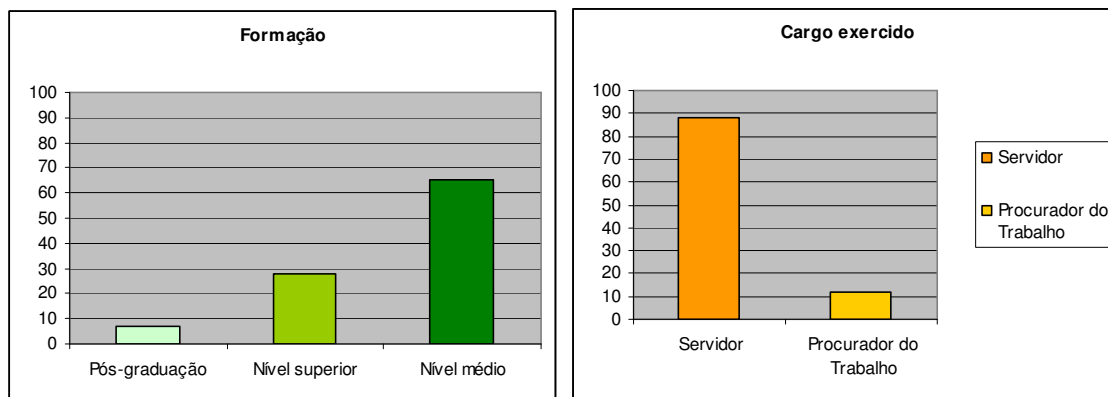


Gráfico 1 - Formação escolar

Gráfico 2 - Cargo exercido

Fonte: dados da pesquisa

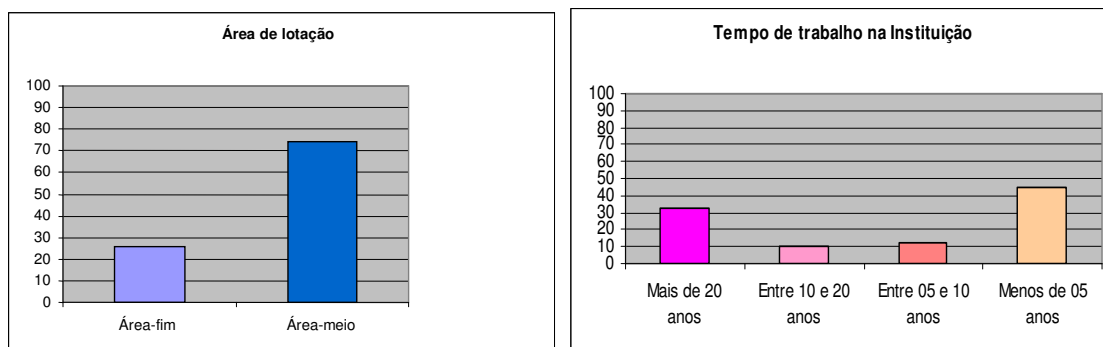


Gráfico 3 - Área de lotação

Gráfico 4 - Tempo de trabalho na Instituição

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à formação escolar, observou-se que a maioria dos respondentes possuem nível médio – 65%, seguidos daqueles com nível superior – 28%, e, com o menor percentual, o grupo com pós-graduação – 7%.

Relativamente ao cargo exercido, evidenciou-se que 88% são servidores e 12%, Procuradores do Trabalho.

Em relação à área de lotação dentro da Instituição, maior grupo está envolvido em setores que desempenham as atividades-meio (atividades administrativas) – 74%, sendo que os outros 26% trabalham diretamente com a áreas-fim (atividades judiciais).

Verificou-se que, em relação ao tempo de trabalho, 33% dos respondentes estão na Instituição há mais de 20 anos, 10% entre 10 e 20 anos, 12% entre 05 e 10 anos, e, finalmente, 45% estão há menos de cinco anos. O traçado deste quesito vem a confirmar o perfil institucional estabelecido, assim caracterizado: um percentual considerável dos respondentes possui mais de 20 anos de trabalho na Instituição – justificam-se os números, na medida em que o ingresso no MPU, há época, não se dava mediante concurso público e foram absorvidos muitos funcionários de outras Secretarias ou Institutos; no outro extremo, aqueles que ingressaram recentemente e que constituem o maior grupo; os intervalos medianos denotam um significativo êxodo, motivado por causas diversas (falta de incentivos ao aprimoramento profissional, ausência de uma política de valorização dos talentos, etc.). Essa emigração tem causado efeitos danosos à Instituição, principalmente pela ausência de uma política de gestão do conhecimento.

3.4.2.2 Institucionalização da gestão do conhecimento

3.4.2.2.1 - Quanto à intensidade da prioridade estratégica dada à gestão do conhecimento na organização:

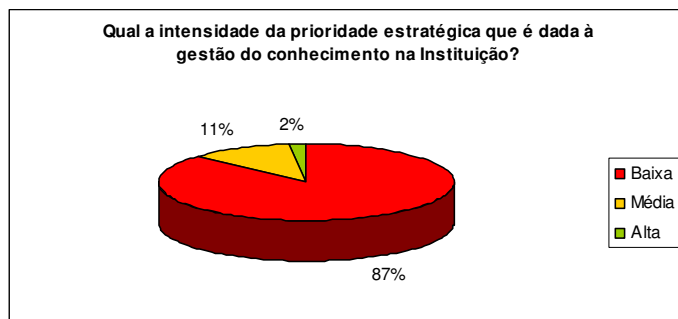


Gráfico 5 - Intensidade da prioridade estratégica para a GC

Fonte: dados da pesquisa

Na questão em tela, evidenciou-se que a grande maioria do grupo – 87% - avalia como sendo baixa a prioridade que é dada à gestão do conhecimento na Instituição; para 11% a prioridade é média e para 2%, é baixa. Essa percepção dos respondentes foi reafirmada com os resultados das demais questões do questionário.

Esta avaliação aponta para a necessidade da Instituição de rever sua política estratégica, implementando ações efetivas para garantir que não haja barreiras à criação, difusão e utilização do conhecimento.

3.4.2.2.2 - Quanto à importância dos objetivos relacionados à gestão do conhecimento:

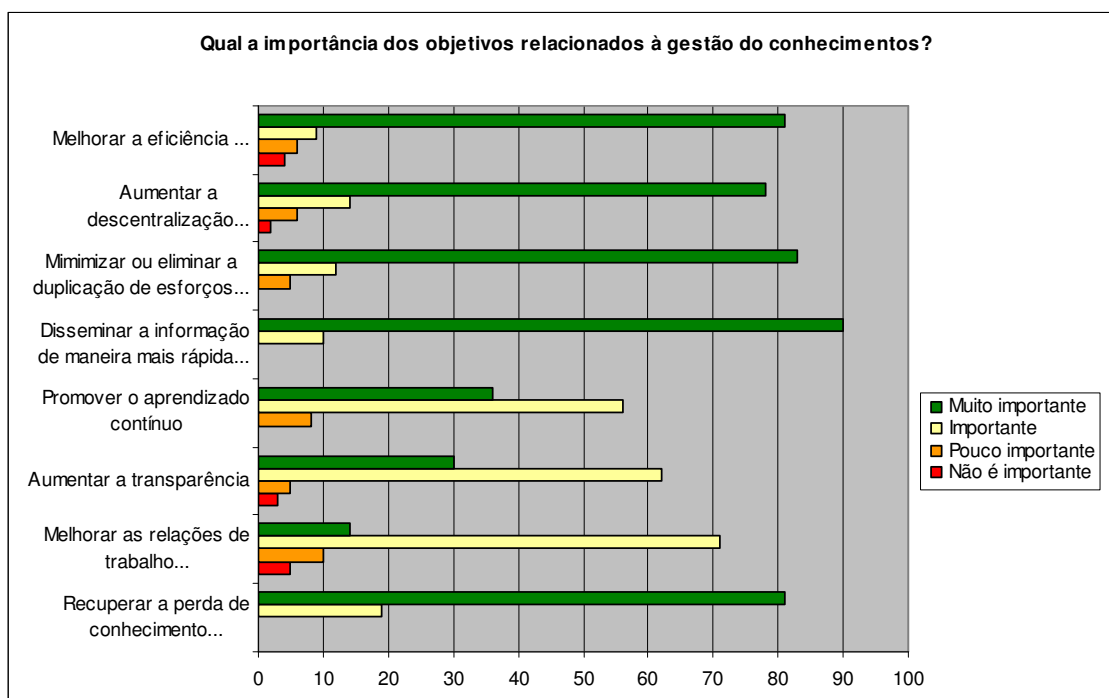


Gráfico 6 – Importância dos objetivos relacionados à GC

Fonte: dados da pesquisa

O grupo de respondentes reconhece os objetivos apresentados como sendo “muito importantes” - 58%, e “importantes” - 34%, totalizando uma média conjunta de 92%. Os quesitos “pouco importante” e “não importante” obtiveram médias bastante inferiores, sendo estas de 6% e de 2%, respectivamente.

Destacam-se como sendo de muita importância os seguintes itens, relacionados hierarquicamente:

- 1º - disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público;
- 2º - melhorar a eficiência e a produtividade no trabalho, por meio do compartilhamento de informação e conhecimento;
- 3º - minimizar ou eliminar a duplicação de esforços entre as unidades gerenciais da organização;
- 4º - recuperar a perda de conhecimento (devido à saída de servidores, aposentadoria, migração para outros órgãos, etc.);
- 5º - aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade.

A percepção destes objetivos denota o reconhecimento da essência basilar da gestão do conhecimento, e será de grande valia na planificação de um projeto de institucionalização desta.

3.4.2.2.3 - Quanto à importância dos elementos facilitadores:

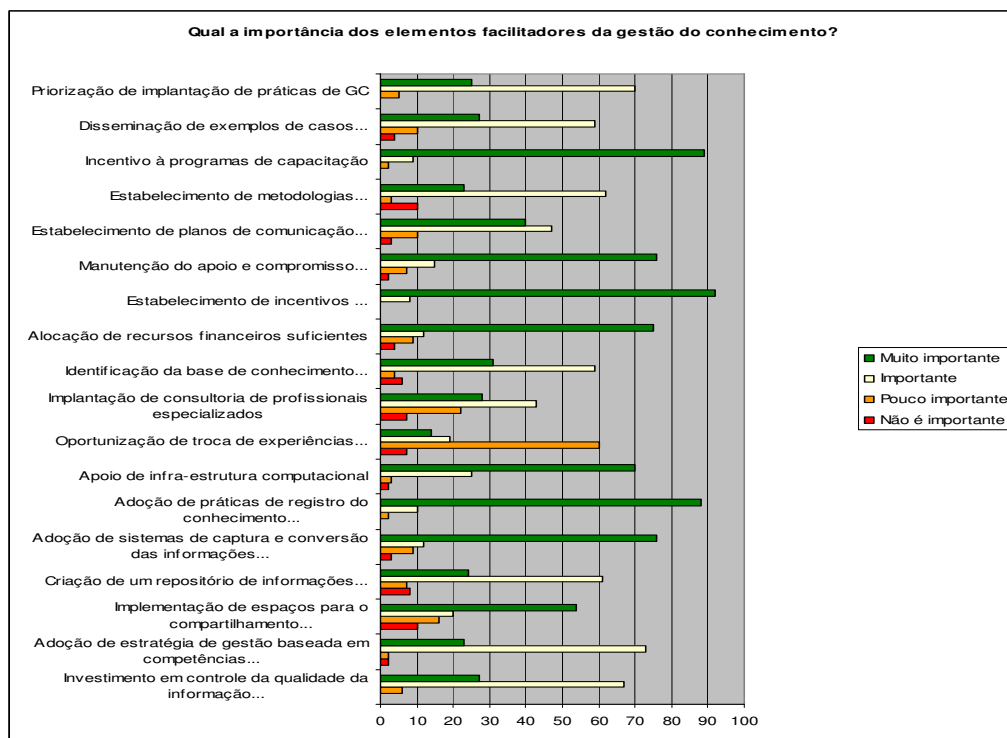


Gráfico 7 – Importância dos elementos facilitadores

Fonte: dados da pesquisa

Segundo a média das avaliações dos respondentes, os itens elencados como facilitadores da gestão do conhecimento foram considerados como “muito importantes” - 49% e “importantes” - 37%, perfazendo um somatório conjunto de 86%. Médias bastante inferiores foram referenciadas nos quesitos “pouco importante” - 10%, e “não importante” - 4%.

Destacam-se como sendo de muita importância os seguintes itens, relacionados hierarquicamente:

- 1º - estabelecimento de incentivos para o compartilhamento do conhecimento;
- 2º - incentivo a programas de capacitação para o pessoal;

- 3º - adoção de práticas de registro do conhecimento organizacional (memória organizacional);
- 4º - adoção de sistemas de captura e conversão das informações e a extração de conhecimento a partir destas (inteligência organizacional);
- 5º - manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis de mudança.

O grupo demonstrou uma compreensão dos fatores que influenciam a aquisição do conhecimento, e esse diagnóstico poderá servir de escopo às iniciativas de estudo e planejamento.

3.4.2.2.4 - Quanto aos obstáculos enfrentados pela Instituição à implantação da gestão do conhecimento:

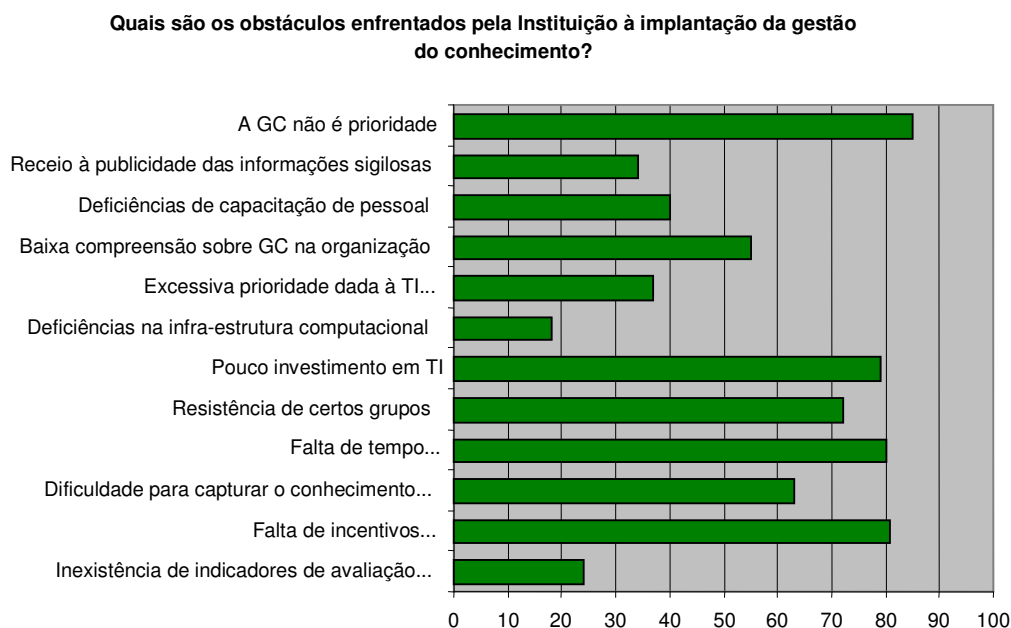


Gráfico 8 – Obstáculos enfrentados à institucionalização da GC

Fonte: dados da pesquisa

Segundo a média das avaliações, os itens elencados como possíveis obstáculos enfrentados pela Instituição à implantação da gestão do conhecimento são reconhecidos por 56% dos respondentes. Entre estes obstáculos, a maioria diz respeito à cultura organizacional e à política estratégica. Destacam-se, prioritariamente, as seguintes dificuldades:

- 1º - a gestão do conhecimento não é prioridade;
- 2º - falta de incentivos para compartilhar o conhecimento;
- 3º - falta de tempo para compartilhar o conhecimento;
- 4º - pouco investimento em tecnologias da informação;
- 5º - resistência de certos grupos.

3.4.2.2.5 - Quanto às ferramentas tecnológicas de apoio à gestão do conhecimento mais utilizadas:

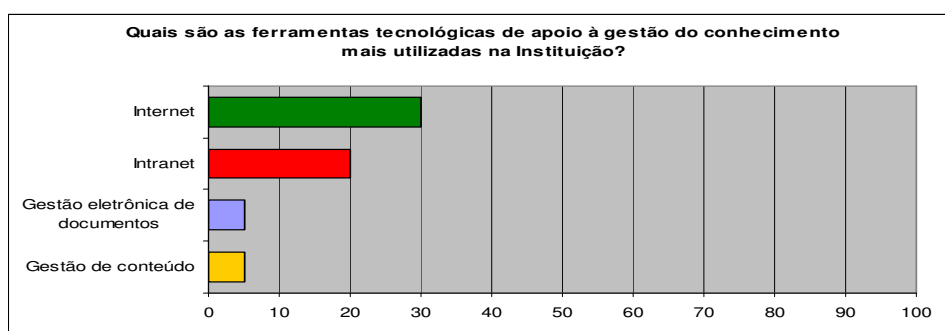


Gráfico 9 – Ferramentas tecnológicas utilizadas

Fonte: dados da pesquisa

A coleta de dados mostra que 30% dos respondentes apontaram a *internet* como principal ferramenta tecnológica utilizada; na seqüência, aparece a *intranet*, com 20%, seguida da gestão eletrônica de documentos e da gestão de conteúdos, ambas com 6% cada.

Citados resultados denotam a pouca utilização destes recursos de apoio, o que acaba por comprometer a captura e a difusão do conhecimento e das experiências entre os colaboradores. Entendendo-se que o papel principal da TI em amplificar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento, essas ferramentas de gestão do conhecimento potencialmente possibilitariam que se instituisse uma base compartilhada de conhecimento por toda a organização.

3.4.2.2.6 - Quanto às iniciativas que estão sendo tomadas para a disseminação da gestão do conhecimento:

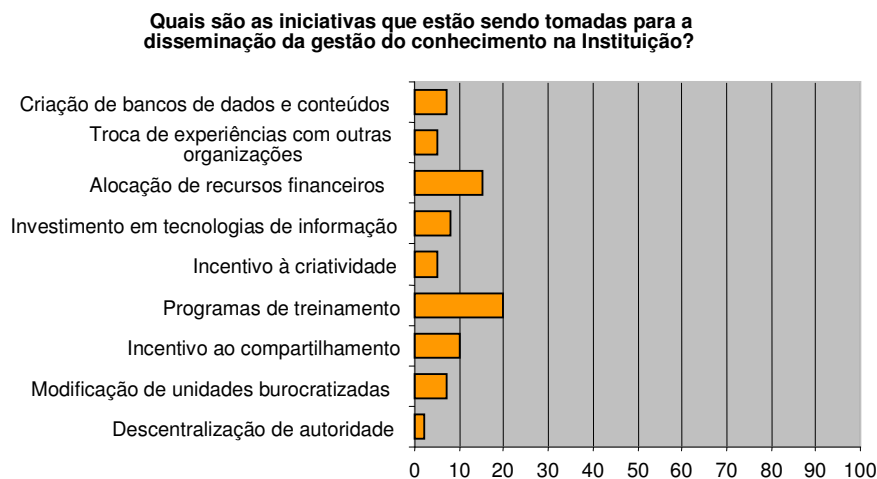


Gráfico 10 – Iniciativas tomadas para a disseminação da GC

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico acima mostra claramente que são poucas as iniciativas que vêm sendo adotadas a fim de viabilizar a disseminação da gestão do conhecimento na Instituição. Este quadro diagnóstico vem a ratificar a avaliação feita pelos respondentes quanto à baixa prioridade que é dada à GC, conforme abordagem da questão 02 do questionário.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral a formulação de uma proposta de arquitetura de um paradigma de gestão organizacional voltado para o conhecimento, no âmbito da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região.

Da avaliação diagnóstica realizada, não foi identificada na Organização a aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento, segundo o modelo de Terra (2005).

Quanto ao binômio viabilidade/oportunidade relativos à implantação de uma política de gestão do conhecimento na Organização, há que se considerar o momento favorável, potencializado pela agregação de oportunidades positivas geradas pela expectativa de boa parte do grupo, pela pré-disposição da Instituição em rever suas iniciativas estratégicas, bem como pela disponibilização de recursos financeiros. Esta convergência foi o ponto de partida que alavancou a pesquisa.

A implantação da gestão do conhecimento na Organização poderia assumir caráter de relevância, uma vez que o produto de suas iniciativas acabaria por ocasionar um aumento na eficiência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que é missão institucional do Ministério Público da União.

Para que fosse viabilizada a institucionalização da gestão do conhecimento pretendida, seria necessário que fosse implementando um conjunto de princípios e práticas difundidas no âmbito de toda a Instituição, envolvendo ações de conscientização e mobilização, através de um olhar voltado para o futuro.

Neste sentido, haveria que se conceber um modelo dinâmico constituído a partir da premissa de desenvolvimento integrado das diversas dimensões organizacionais, funcionando como engrenagens propulsoras da gestão do conhecimento organizacional (figura 10). Este modelo organizacional integrador e adaptável interligaria a cultura organizacional, as estratégias organizacionais, as competências individuais e organizacionais, as estruturas organizacionais e os recursos tecnológicos.



Figura 10: Modelo de Gestão do Conhecimento
Fonte: a autora - Hebe Barth (2009)

Nessa perspectiva, sugerem-se algumas diretrizes:

- » realizar um estudo diagnóstico consistente, contemplando aspectos como expectativas, potencialidades e dificuldades vivenciadas pela Organização;
- » implementar uma política de planejamento estratégico, com envolvimento de grande parte dos componentes da Instituição;
- » criar espaços para o compartilhamento do conhecimento (seminários, *workshops*, entre outros), priorizando o entrosamento da sede da Procuradoria com as demais sub-unidades desta, considerando a sua abrangência regional;
- » priorizar atividades de capacitação, treinamento e educação corporativa, visando aprimorar a formação de competências organizacionais, ampliando o processo de ensino à distância, através do portal eletrônico da Procuradoria Geral do Trabalho, adotado atualmente de maneira muito acanhada;
- » estruturar um departamento multissetorial para acompanhar a implementação das iniciativas de gestão do conhecimento organizacional. A formação deste grupo poderia envolver elementos internos e externos à organização, inclusive através da celebração de convênios com a Universidade e com outras instituições voltadas para este estudo, tal como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, entre outras;
- » assegurar a destinação de recursos financeiros para o investimento em tecnologias da informação, não só em equipamentos, como estabelecido atualmente, mas também em softwares;
- » adotar um sistema de reconhecimento e recompensa para estimular as iniciativas de compartilhamento do conhecimento. Nesse momento inicial do processo de institucionalização, em que não há a cultura do compartilhamento, este enfoque deveria merecer o devido destaque;
- » aprimorar os mecanismos de comunidades de prática, de forma a estabelecer uma atuação dinâmica entre os atores da organização;
- » incrementar a utilização da *internet* e da *intranet*. Considerando as características territoriais desta Regional, em que as distâncias são um empecilho à integração, a absorção dos benefícios propiciados pela interligação em rede não poderiam ser renegados;

- » incentivar a criação de bancos de dados, para o incremento da memória organizacional;
- » adotar mecanismos efetivos de mensuração para a organização, tais como o *Balance Scorecard*, entre outros, que permitiriam que se esclarecesse uma visão de estratégia organizacional de forma integrada, fornecendo o *feedback* fundamental ao aprendizado estratégico.

E da confluência destes esforços, haveria de surgir uma Instituição fortalecida, esculpida pela participação, pela valorização das iniciativas individuais, pela delegação de maior autonomia aos indivíduos e aos grupos e, finalmente, pela adaptabilidade às novas demandas que a sociedade há de vir a lhe apresentar.

4.1 Sugestões para trabalhos futuros

Considerando a magnitude do tema abordado, apresenta-se algumas sugestões para estudos futuros:

- 1** - aplicação desta pesquisa a outras esferas, quais sejam:
 - » a um número mais abrangente e diversificado de colaboradores, considerando as peculiaridades das realidades de cada Unidade da Procuradoria;
 - » aplicação a outras organizações públicas, mediante a adaptação do estudo a contextos sócio-ambientais mais abrangentes;
 - » à sociedade, de forma a obter uma percepção externa à Organização;
- 2**- replicar a pesquisa a outras regionais do Ministério Público do Trabalho, com vistas à implantação de um modelo de institucionalização de gestão do conhecimento que viesse a propiciar a formação de uma rede de colaboradores para além das fronteiras geográficas.

Esta multiplicidade de olhares propiciaria a assunção de indicativos mais abrangentes e precisos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABECKER,A.; DECKER, S. Organizational memory: knowledge acquisition, integration and retrieval issues. In: **Proceedings of Conference on Knowledge Systems**, Germany, Mar, 1999. Disponível em: <http://citeseer.nj.nec.com/13246>. Acesso em: 10 ago 2008.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management systems: issues, challenges, benefits. **Communications of AIS**, v.1, n. 7, p. 2-41, 1999.

ANGELONI, Maria T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Gráfica do Senado, 2001.

BUKOWITZ, Wendi R.; et WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento – ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAPRA, F. **As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2002.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e usos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), UFMG.

CHOIN, B. ; LEE, H. **An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance**. Information and Management. Vol. 40, n. 5, p. 403-417, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento – como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

CONKLIN, E. J. **Capturing organizational memory**. 1996. Disponível em: <http://www.gdss.com/wp/com.htm>. Acesso em: 13 set 2008.

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

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estrutura competitiva para criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Quallitymark, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

- FLEURY, Maria Tereza L. OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRAPPAOLO, C.; WILSON, T. **After the gold rush – harvesting corporate knowledge resources**, 23 fev 2000. Disponível em: <http://www.intelligentkm.com/feature/feat1.shtml>. Acesso em: 12 ago 2008.
- GARVIN, D.A. **A note on knowledge management – creating a system to manage knowledge**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1997.
- GOLDEMBERG, Mirian, 1997. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Record.
- GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. **A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- HEIJST, G.; SPEK, R.; KRUIZINGA, E. The lessons learned cycle. In: **Information technology for knowledge management**. The Netherlands: Borghoff, U. M.; Pareschi, R. (Eds.), Springer, 1998.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do conhecimento na administração pública** (texto para discussão no. 1.095). Brasília: IPEA, 2005.
- KOENIG, M.E.D. Intellectual capital and knowledge management. In: **IFLA Journal**, v. 22, n.4, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LANG, Josephine Chinying. Social context and social capital as enablers of knowledge integration. In: **Journal of Knowledge Management**, vol.8, n.3, 2001.
- LASTRES, H. M. M. **Informação e conhecimento na nova ordem mundial**. Ciência e Informação, Brasília, v. 28, n.1, 1999. Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=680&article=366&m ode=pdf>. Acesso em: 20 ago 2008.
- MALONE, M. S. e EDVINSSON, L. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação. Brasília, v.30, 2001.
- MORESI, E. **Manual de metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas geram a dinâmica da organização. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. In: **Knowledge Management & Practice**, Palgrave Macmillan Ltd., v. 1, n. 1, 2003.

O'DELL, C. & GRAYSON JR, C.J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. In: **California Management Review**, Spring, Berkeley, 1998.

OLIVEIRA Jr. M. M. e FLEURY, M. Tereza L. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. M. de A. **A prática da gestão do conhecimento como fator determinante de vantagem competitiva sustentável nas maiores empresas do Estado do Ceará.** 2003, 225f. Dissertação (mestrado). UNIFOR, Fortaleza, 2003.

O'TOOLE, P. Is organizational memory a useful construct in understanding learning organizations? In: **Australian Association for Research in Education**, 1998. Disponível em: <<http://www.swin.edu.au/aare/98pap/oto98310.html>>. Acesso em: 30 ago 2008.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento:** a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SANTOS, N. dos. **O conhecimento organizacional.** Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC, 2006. Disponível em: http://www3.vias.org.br/EASY_EGC/ambiente/painel/index.jsp. Acesso em: 12 ago 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **Comunidade de líderes e aprendizes.** São Paulo: HSM Management. Barueri, 1998.

_____. **A quinta disciplina:** arte e prática na organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 16. ed., 2004.

SILVA, Sérgio. **Gestão do conhecimento:** uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, 33.2, 10 12 2004. Disponível em:
<<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=461&layout=html>>. Acesso em: 12 ago 2008.

SILVEIRA, Antônio Augusto. **Gestão do conhecimento como ênfase na aprendizagem organizacional:** um estudo de multicaso no contexto bancário. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2004.

SIMON, HERBERT A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** 3rd ed. New York, NY: Free Press, 1976.

STEWART, Thomas. **A riqueza do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. **Os projetos de implantação.** In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) *Gestão de empresas na era do conhecimento.* São Paulo: Serinews, 2004.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

TERRA, José. C. C. et al. **Taxonomia:** elemento fundamental para gestão do conhecimento. Biblioteca Terra Fórum Consultores. 2005. Disponível em:
<http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000102v003taxonomia_%20fundamental_GC.pdf>. Acesso em: 12 set 2008.

THIEL, E.E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

TOLEDO, M. Aline. **Portais corporativos:** uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento. Disponível em:
<<http://dataware.nce.ufrj.br:8080/dataware/publicacoes/dataware/fisico/teses/gestao-doconhecimento/TOLEDO-2002.pdf>>. Acesso em: 16 set 2008.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995.

WIIG, K. M.. Introducing knowledge management into the enterprise. In: Liebowitz, J.(Org.). **Knowledge management handbook**. Boca Raton : CRC Press, Florida, 1999.

WONG, K. Y.. Critical Success Factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial management and data systems**. V. 105, N. 3, pp. 261-279, 2005.

ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - PORTARIA PGR Nº 124, de 05 de abril de 2005⁵

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 26, inciso XIII, da Lei Complementar Nº 75, de 20 de maio de 1993, resolve:

Art. 1º Alterar a Portaria PGR nº 42, de 18 de fevereiro de 2005, que regulamenta o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União, sanando os vícios encontrados, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º Aprovar o Regulamento do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento aplicável aos servidores integrantes das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União, desenvolvido pelas áreas de Recursos Humanos de cada ramo, conforme dispositivos a seguir:

DOS OBJETIVOS DO PROGRAMA

Art. 2º O Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento tem por objetivo estimular o crescimento pessoal e profissional dos servidores, na busca de uma maior integração e de melhores resultados no cumprimento da missão institucional.

Art. 3º São objetivos específicos do Programa:

- I. desenvolver o potencial dos servidores;
- II. adequar os servidores ao perfil profissional desejado;
- III. valorizar os recursos humanos que atuam no Ministério Público da União por meio de treinamento e desenvolvimento permanentes, contribuindo para a motivação e maior comprometimento com o trabalho;
- IV. preparar os servidores para o exercício de atribuições mais complexas ou para tarefas em que possam ser melhor aproveitados;
- V. sensibilizar os servidores para a importância do auto-desenvolvimento e para o compromisso com os valores, a missão e os objetivos institucionais;
- VI. contribuir para a melhoria das relações inter-pessoais e maior integração das áreas;
- VII. compartilhar com todas as áreas a responsabilidade pelo desenvolvimento dos recursos humanos da Instituição;
- VIII. avaliar, continuamente, os resultados advindos das ações de treinamento e desenvolvimento.

DOS SUBPROGRAMAS

⁵ MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. Portaria PGR nº 124, de 05 de abril de 2005. Dispõe sobre a revisão do Plano de Capacitação de Pessoal do Ministério Público da União. Disponível em: <http://intranet.pgr.mpf.gov.br/dp/legis/portaria/PGR/124>. Acesso em: 26 nov. 2008.

Art. 4º O Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores será composto dos seguintes subprogramas:

- I. Integração;
- II. Desenvolvimento Profissional;
- III. Desenvolvimento Gerencial;
- IV. Pós-graduação.

Art. 5º Os subprogramas tratados no artigo anterior poderão ser desenvolvidos por meio de:

I. eventos internos - organizados pelo próprio Ministério Público da União, podendo serem ministrados por membros e integrantes das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da

União, detentores de conhecimentos específicos e com experiência no tema a ser abordado no evento; por técnico especializado no assunto, não pertencente ao Quadro de Pessoal ou por prestadores de serviços de consultoria e treinamento, que serão responsáveis pelo planejamento e execução do evento, com supervisão de técnicos da área de recursos humanos;

II. eventos externos - consistem em cursos, palestras, encontros, congressos, seminários, simpósios e correlatos, promovidos por empresas ou instituições externas, cujos temas sejam de interesse do Ministério Público da União e que promovam a atualização do servidor em relação às técnicas e conceitos em sua área de atuação. Dar-se-á preferência aos eventos similares que ocorrerem na localidade em que o servidor é lotado;

III. treinamentos em serviço - consistem na capacitação do servidor no próprio local de trabalho, sob a orientação de técnico especializado, da chefia imediata ou dos demais servidores lotados na unidade;

IV. estágios - têm por objetivo a prática de conhecimentos teóricos adquiridos, podendo ser realizados internamente ou em outros órgãos ou empresas do setor público de relevante experiência no assunto;

V. visitas técnicas – a outros órgãos públicos, instituições de ensino ou empresas privadas, para observação in loco de experiências que possam servir de modelo para aplicação no Ministério Público da União

VI. capacitação à distância – consiste em educação continuada não presencial ou semipresencial, ministrada por instrutoria interna ou por prestadores de serviços de consultoria e treinamento.

DO SUBPROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Art. 6º O Subprograma de Integração compreende:

I. ambientação – envolve os eventos destinados aos novos servidores que ingressarem no Ministério Público da União, visando à integração dos mesmos e propiciando uma visão geral da estrutura, missão, valores, objetivos e funcionamento, procurando sensibilizá-los para a importância do trabalho que irão desenvolver e a contribuição deste para o alcance dos objetivos da Instituição;

II. aspecto comportamental – visa promover a melhoria das relações inter-pessoais e maior integração dos servidores que atuam na Instituição, por meio da abordagem

de temas como relacionamento inter-pessoal, mudança de atitude, auto-conhecimento, auto-motivação, com vistas ao bem-estar individual e coletivo;

III. aspecto organizacional – compreende os eventos que difundem internamente a atuação do Ministério Público da União nas diversas áreas, contribuindo para um maior envolvimento dos servidores; e

IV. qualidade de vida – consiste em iniciativas institucionais voltadas à promoção do equilíbrio do ser humano em todas as dimensões que possam contribuir para a melhoria da condição de vida pessoal e profissional do servidor.

DO SUBPROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Art. 7º O Subprograma de Desenvolvimento Profissional prevê a capacitação continuada e compreende a participação de servidores em eventos, com o objetivo de adquirir, aperfeiçoar ou desenvolver competências específicas necessárias à área de atuação dos mesmos, bem como prepará-los para o desenvolvimento de novas atividades.

DO SUBPROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Art. 8º O Subprograma de Desenvolvimento Gerencial objetiva o desenvolvimento ou aprimoramento das competências gerenciais, com vistas à otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Parágrafo único. O subprograma tratado no caput deste artigo destina-se aos ocupantes de funções de direção e chefia, bem como aos servidores com potencial para desempenharem estas funções.

DO SUBPROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Art. 9º O Subprograma de Pós-graduação objetiva a ampliação do conhecimento e o aprimoramento do desempenho dos servidores integrantes das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União, por intermédio da participação em cursos realizados no país ou no exterior, em áreas de interesse do Ministério Público da União.

Art. 10. Serão considerados, para os fins deste subprograma, os cursos ministrados por instituições de ensino superior, reconhecidas pelo Ministério da Educação.

Art. 11. O Subprograma de Pós-graduação compreende os seguinte cursos:

- I. Especialização;
- II. Mestrado e
- III. Doutorado.

Art. 12. Não participarão do Subprograma de Pós-graduação:

- I. os servidores em estágio probatório;
- II. os servidores que tenham sofrido qualquer tipo de penalidade nos últimos dois anos.

Art. 13. Não será autorizada nova participação do servidor no Subprograma de Pós-graduação antes de decorrido igual período do curso anterior, ressalvada a hipótese de ressarcimento das despesas ao Ministério Público da União.

§ 1º O gozo de licença para tratar de interesses particulares, bem como a concessão de exoneração, vacância de cargo ou aposentadoria, a pedido, ao servidor beneficiado pelo

subprograma, ficam condicionadas à exigência constante do caput deste artigo.

§ 2º Somente será autorizada a continuidade do subprograma quando não importar custo adicional para o Ministério Público da União.

Art. 14. O servidor que for desligado do curso de Pós-graduação por insuficiência acadêmica, abandono do curso, ou por qualquer outro motivo, deverá ressarcir ao Ministério Público da União, na forma da lei, as despesas decorrentes de sua participação, ressalvados os casos de força maior, devidamente comprovados e aceitos pelo dirigente que autorizou a participação.

Art. 15. Nos cursos do Subprograma de Pós-graduação, o Ministério Público da União poderá arcar com o ônus de até 100% (cem por cento) do valor dos custos, excluídas as passagens e diárias, observada a disponibilidade orçamentária e financeira e a meta de ampliar o número de beneficiários.

Art. 16. Na participação dos servidores no Subprograma de Pósgraduação, no interesse da instituição, poderá ser deferida redução da jornada de trabalho, assegurando-se a manutenção dos vencimentos e demais vantagens permanentes do cargo efetivo do servidor.

Parágrafo único. Caberá à cada ramo do Ministério Público da União estabelecer o limite de servidores que poderão ser afastados integralmente das atividades, simultaneamente, para participar do Subprograma de Pós-graduação.

Art. 17. Para inscrição em cursos dentro do Subprograma de Pósgraduação, o servidor interessado deverá apresentar a documentação abaixo:

- I. ficha de inscrição no Subprograma de Pós-graduação;
- II. termo de compromisso acerca do disposto no art. 20, parágrafo único e art. 21, desta Portaria;
- III. diploma ou certificado de conclusão de curso superior;
- IV. *curriculum vitae* atualizado;
- V. documentação fornecida pela instituição de ensino promotora do curso, com informações a respeito do mesmo;
- VI. opção pela manutenção do vencimento e vantagens permanentes do cargo ou pela bolsa de estudo;
- VII. aceite da instituição de ensino para o curso pretendido;
- VIII. termo de autorização para divulgação e/ou publicação do trabalho final apresentado no curso.

Art. 18. Na análise dos pedidos de participação em cursos do Subprograma de Pós-graduação, serão considerados os seguintes requisitos:

- I. correlação entre as atividades desenvolvidas pelo servidor com o curso pretendido; ou que visem o seu aprimoramento para o desenvolvimento de novas atividades;
- II. interesse do tema do curso para as atividades institucionais;
- III. justificativa e aprovação das chefias imediata e mediata do servidor;
- IV. obtenção de conceito ou pontuação mínima na Avaliação Formal de Desempenho, nos dois anos imediatamente anteriores.

Art. 19. O trabalho final apresentado deverá, preferencialmente, ser desenvolvido com foco nas atividades da Instituição.

Art. 20. O servidor participante de curso do Subprograma de Pós-graduação deverá apresentar à área de recursos humanos, ao final de cada período letivo, relatório de acompanhamento e documento que comprove a freqüência no período.

Art. 21. Ao final do curso de Pós-graduação, o servidor participante deverá encaminhar à área de recursos humanos cópia dos seguintes documentos:

- I. dissertação, tese ou monografia apresentada no curso;
- II. diploma ou certificado de conclusão do curso;
- III. histórico escolar.

Parágrafo único. O documento constante do inciso I deverá ser apresentado também por meio eletrônico, quando solicitado.

Art. 22. Na hipótese do servidor participar de curso do Subprograma de Pós-graduação no exterior, subsidiado ou custeado por entidade oficial ou por seu intermédio, o afastamento dar-se-á com ônus limitado para o Ministério Público da União, na forma do art. 12 do Decreto nº 91.800, de 18/10/85, mediante expressa autorização do Procurador-Geral do respectivo ramo do Ministério Público da União.

Art. 23. O prazo de afastamento para participação nos cursos do Subprograma de Pós-graduação no exterior deverá observar o período previsto pela instituição promotora do evento, podendo ser prorrogado, observados os limites de:

- I. Cursos de especialização – até 18 (dezoito) meses;
- II. Cursos de mestrado - até 36 (trinta e seis) meses;
- III. Cursos de doutorado - até 48 (quarenta e oito) meses.

§1º Em nenhuma hipótese, o período total de afastamento poderá exceder os limites previstos no caput.

§ 2º O afastamento ou a prorrogação, de que trata o caput, dar-se-á mediante solicitação do interessado, com a devida justificativa, juntamente com o documento fornecido pela instituição de ensino onde se realiza o curso, bem como o comprovante de renovação de bolsa de estudo, se for o caso.

Art. 24. Nas hipóteses em que a freqüência ao curso não implicar prejuízo da jornada de trabalho ou se o prejuízo for apenas parcial, poderá ser concedido o afastamento no final do curso, para a elaboração do trabalho final, observado o limite de, no máximo, 6(seis) meses, a critério da instituição.

Art. 25. Não é permitido ao servidor participante de curso do Subprograma de Pós-graduação acumular férias, no período de afastamento, devendo conciliá-las com os períodos de férias escolares.

Art. 26. Os servidores participantes de cursos do Subprograma de Pós-graduação poderão ser convocados a transmitir os conhecimentos adquiridos, por meio de treinamentos ou palestras, aos demais integrantes do Ministério Público da União.

Art. 27. Observadas as disposições deste Regulamento, caberá a cada ramo do Ministério Público da União estabelecer os critérios para a seleção dos participantes do Subprograma de Pós-Graduação.

DA INSTRUTORIA INTERNA

Art. 28. Os servidores em exercício nesta Instituição, pertencentes ou não às Carreiras de Técnico e Analista do Ministério Público da União, os Membros, bem como os inativos, que desempenharem atividades de instrutoria em treinamento e desenvolvimento de servidores, com prévia autorização do ordenador de despesas de cada ramo do Ministério Público da União, farão jus à retribuição pecuniária constante da Tabela anexa, até o limite de 50 (cinquenta) horas-aulas mensais.

§ 1º O valor devido corresponde à retribuição pela preparação das aulas e do material didático-pedagógico utilizado, bem como pela execução do curso e por possíveis correções de testes aplicados, sendo incluído na folha de pagamento do órgão de sua lotação.

§ 2º Caberá ao servidor comprovar sua escolaridade para efeito de enquadramento na Tabela anexa.

§ 3º Não fará jus à retribuição de que trata este regulamento o servidor que desempenhar atividades de treinamento em serviço relativo às suas rotinas de trabalho.

Art. 29. O servidor de que trata o caput do artigo anterior deverá assinar termo de ciência das normas constantes deste Regulamento.

Parágrafo único. O instrutor poderá ser substituído a qualquer tempo por mau desempenho, ficando assegurado o pagamento das horas-aulas ministradas até a data do seu afastamento.

Art. 30. As unidades de recursos humanos de cada ramo do Ministério Público da União formarão Banco de Instrutores Internos, disponível para todos os ramos, procedendo a seleção por análise curricular, experiência profissional e/ou outros critérios específicos para cada natureza de treinamento.

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 31. A inscrição em eventos externos, estágios e visitas técnicas, com ônus para o Ministério Público da União, por indicação da chefia imediata ou a pedido do servidor, por meio de Ficha de Inscrição aprovada pela chefia, deverá ser requerida

à área de recursos humanos com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da data de início do evento.

§ 1º A aprovação do pedido obedecerá aos seguintes critérios:

- I. constar o evento do diagnóstico de necessidades de treinamento ou da avaliação de desempenho do servidor;
- II. vinculação dos temas programados às atividades desenvolvidas pelo servidor ou visando a sua capacitação para o desenvolvimento de novas atividades;
- III. justificativas apresentadas pelo servidor e pela chefia imediata, demonstrando a relevância do evento;
- IV. cumprimento, pelo servidor, dos pré-requisitos exigidos para o evento.

§ 2º Poderá ser autorizada a participação de servidor em evento não previsto na programação, desde que devidamente justificada pela chefia imediata, comprovado o interesse da Instituição.

Art. 32. Os ocupantes de funções de direção e chefia participarão, preferencialmente, de no mínimo, um evento por ano.

Art. 33. Quando a participação do servidor em programas de treinamento e desenvolvimento exigir o afastamento integral de suas atividades, o ato autorizativo deverá ser divulgado em veículo de publicação interna.

Art. 34. A programação de treinamento deverá ser feita anualmente, com base no diagnóstico de necessidades de treinamento e nos resultados da avaliação de desempenho.

Art. 35. Fará jus ao certificado de participação em eventos internos o servidor que obtiver aproveitamento satisfatório e cuja frequência corresponder, no mínimo, a 80% (oitenta por cento) do total da carga horária fixada.

Art. 36. O cancelamento da inscrição do servidor em programa de treinamento e desenvolvimento far-se-á mediante requerimento escrito, encaminhado pela chefia imediata ao órgão de recursos humanos, com antecedência mínima de 03 (três) dias do início do evento.

§ 1º Sempre que possível e havendo interesse da unidade proceder-se à substituição do participante.

§ 2º O servidor que desistir ou interromper a participação em eventos externos ou, ainda que, for reprovado por aproveitamento insatisfatório, deverá ressarcir ao Ministério Público da União, na forma da lei, as despesas decorrentes de sua participação, ressalvados os casos de força maior, devidamente comprovados e aceitos pelo dirigente que autorizou a participação.

Art. 37. Compete aos servidores que participarem de programas de treinamento e desenvolvimento:

- I. apresentar à área de recursos humanos, até o 5º (quinto) dia após o término do evento, relatório das atividades desenvolvidas e cópia do certificado expedido pela instituição promotora;

II. repassar, quando solicitado pela chefia, os conhecimentos adquiridos, bem como o material didático recebido, aos demais integrantes da equipe de trabalho e/ou à outras unidades.

Art. 38. A participação de servidor em programas de treinamento e desenvolvimento, quando realizados dentro do horário de expediente, serão considerados como de efetivo exercício, em conformidade com o art. 102, inciso IV, da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, sendo devida a complementação da carga horária diária de trabalho, se for o caso.

Art. 39. A participação de servidor em programas de treinamento e desenvolvimento, custeados ou não pelo Ministério Público da União, deverá ser comunicada à área de recursos humanos para a atualização dos registros funcionais e controle do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento.

Art. 40. Excepcionalmente, poderá ser efetuado o ressarcimento de despesas havidas com o programa de treinamento e desenvolvimento, desde que a participação no evento tenha sido previamente autorizada pela autoridade competente.

Art. 41. A aplicação do disposto nesta regulamentação dependerá da existência de recursos orçamentários e financeiros.

Art. 42. A critério da Administração, as disposições desta Portaria poderão ser aplicadas aos servidores requisitados ou sem vínculo efetivo com a Administração Pública, salvo a participação no Subprograma de Pós-graduação, exclusivamente destinado aos servidores integrantes das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União.

Art. 43. Os casos omissos serão resolvidos pelo Secretário-Geral ou Diretor-Geral do respectivo ramo do Ministério Público da União.

Art. 44. Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Portaria PGR n.º 108, de 6 de março de 2003, publicada no Boletim de Serviço/MPU n.º 3 – Edição Extra – de março de 2003.”

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Publicada no Boletim de Serviço do MPU – n.º 04 - abril/2005

ANEXO B - Portaria MPT Nº 127, de 03 de maio de 2006⁶.

A Procuradora-Geral do Ministério Público do Trabalho, no uso de suas atribuições legais e:

- considerando que as organizações com olhos voltados para o futuro estão investindo progressivamente seus esforços na gestão de pessoas, adotando políticas que valorizam os seres humanos, responsáveis pelo alcance dos resultados a serem atingidos, de acordo com a missão e com os valores institucionais;
- considerando a necessidade de estabelecer uma política de treinamento e desenvolvimento, de modo sistêmico e integrado, no âmbito organizacional e, possibilitando alcançar no futuro uma estrutura voltada para a Educação Corporativa;
- considerando que o aprendizado contínuo e o crescimento pessoal e intelectual dos servidores são essenciais para a melhoria dos graus de motivação, das relações humanas e do comprometimento com o trabalho;
- considerando que na busca da excelência na prestação de serviços é fundamental que as pessoas estejam capacitadas a desempenhar suas atividades, que disponham dos conhecimentos necessários e que, acima de tudo, sejam integrantes de uma organização capaz de atender aos anseios da sociedade;
- considerando a necessidade de regulamentar as normas que instituíram o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento para os servidores do Ministério Público da União (Portaria PGR nº 124, de 5 de abril de 2005);
- considerando, ainda, o prosseguimento dos objetivos do Plano de Capacitação dos Servidores, no âmbito do Ministério Público do Trabalho, e o necessário estabelecimento de diretrizes que possibilitem regular a aplicação dos recursos alocados;

RESOLVE:

Dar continuidade ao Plano de Capacitação de Pessoal, no âmbito deste Ministério Público do Trabalho.

DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

Capítulo I - OBJETIVOS

Art. 1º. São objetivos do Plano de Capacitação de Pessoal:

⁶ MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Portaria MPT nº 127, de 03 de maio de 2006. Dispõe sobre o Plano de Capacitação de Pessoal do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <http://intranet.pgt.mpt.gov.br/dp/legis/portaria/PGT/127>. Acesso em: 26 nov. 2008.

- I. Introduzir a capacitação, o treinamento e o processo de aprendizagem aplicados a uma abordagem sistêmica e organizada dos conhecimentos dos servidores;
- II. Proporcionar formação, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento de servidores;
- III. Oferecer aos servidores condições básicas para o adequado conhecimento da estrutura e funcionamento do MPT, valores e objetivos institucionais, contribuindo para o entendimento de seu papel na missão institucional;
- IV. Estimular a pesquisa, a produção intelectual e a divulgação de conhecimentos, sensibilizando os servidores para a importância do auto-desenvolvimento;
- V. Subsidiar e orientar a gestão de desempenho de servidores;
- VI. Contribuir para a progressão funcional e para o crescimento profissional e pessoal dos servidores;
- VII. Contribuir para o aumento da produtividade, das atividades e das produções realizadas, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- VIII. Estimular, motivar e valorizar as pessoas como seres humanos individuais e como seres sociais, contribuindo para a melhoria do clima organizacional;
- IX. Buscar maior integração de pessoas e de áreas de trabalho;
- X. Motiviar e incentivar a criatividade visando um maior comprometimento com o trabalho;
- XI. Adequar os servidores ao perfil profissional desejado para o cargo e preparar para o exercício de atribuições mais complexas ou para tarefas em que possam ser melhor aproveitados, bem como desenvolver o potencial dos servidores;
- XII. Compartilhar com todas as unidades a responsabilidade pela imagem positiva e dinâmica do Ministério Público do Trabalho, tanto no âmbito interno como no externo.

Capítulo II - RESULTADOS ESPERADOS

Art. 2º. O Plano de Capacitação de Pessoal pode ser avaliado pelos seguintes indicadores:

- I. Quantidade de servidores participantes dos eventos, internos e externos;
- II. Quantidade de horas úteis alocadas nos eventos;
- III. Quantidade de recursos financeiros alocados nas atividades de capacitação e treinamento, em relação aos anos anteriores e comparativamente ao orçamento global do Ministério Público do Trabalho;
- IV. Avaliação quantitativa e qualitativa dos eventos, nos níveis de reação, de aprendizagem e de comportamento no cargo;
- V. Agregação de valor relativamente ao desempenho individual e da instituição.

Capítulo III - PÚBLICO-ALVO

Art. 3º. O Plano de Capacitação de Pessoal é destinado aos servidores em exercício no Ministério Público do Trabalho.

§ 1º. A critério da Administração e observada a disponibilidade orçamentária e financeira, as disposições desta Portaria poderão ser aplicadas aos servidores

requisitados ou sem vínculo efetivo com a Administração Pública, salvo a participação nos cursos de Pós-Graduação.

§ 2º. Os estagiários poderão ser contemplados, conforme interesse organizacional e disponibilidade orçamentária, observando-se a legislação em vigor.

§ 3º. Em condições especiais ou nos casos de acordos de cooperação mútua, poderá ser admitida a participação de pessoas de outras instituições nos eventos promovidos pelo Ministério Público do Trabalho, com autorização do Departamento de Recursos Humanos.

Capítulo IV - ÂMBITO

Art. 4º. O Plano de Capacitação de Pessoal será desenvolvido e implementado no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Para a sua execução, as atividades poderão ser realizadas nos ambientes físicos das unidades administrativas, bem como em instalação de terceiros.

Art. 5º. Dar-se-á preferência aos eventos similares que ocorrerem na localidade em que o servidor é lotado, desde que não haja prejuízo do conteúdo, forma e objetivos.

§ Único. No caso de curso em localidade diversa da lotação do servidor, a solicitação deverá vir acompanhada de justificativa de que o evento pleiteado não será oferecido na localidade onde o servidor encontra-se em exercício.

Capítulo V - RESPONSABILIDADES

Art. 6º. A definição das diretrizes gerais e orientações orçamentárias serão de responsabilidade do Conselho Estratégico de Capacitação, composto pelos seguintes membros: Procurador(a)-Geral, Vice-Procurador-Geral, um Procurador-Chefe representando todas as Procuradorias Regionais, Diretor-Geral, Diretor do Departamento de Recursos Humanos, Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas e um representante da Associação de Servidores do Ministério Público do Trabalho.

§ 1º. O funcionamento do Conselho Estratégico de Capacitação dependerá de regimento próprio, a ser aprovado pelo(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho, bem como sua instituição será mediante Portaria.

§ 2º. No caso de o Conselho Estratégico de Capacitação não se reunir até o dia 28 de fevereiro de cada ano, o(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho decidirá em ato próprio os recursos a serem destinados a cada Unidade do MPT.

Art. 7º. A responsabilidade pela implementação e pelo acompanhamento do Plano de Capacitação de Pessoal é da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), do Departamento de Recursos Humanos, sob a supervisão da Diretoria-Geral e com o apoio de todas as unidades administrativas da Procuradoria Geral do Trabalho.

Art. 8º. A responsabilidade direta dos dirigentes e gerentes, além daquelas referentes aos

servidores em geral, está relacionada à identificação das necessidades de capacitação, à apresentação de propostas de eventos, à liberação e acompanhamento da participação dos servidores nos eventos e, sobretudo, ao estímulo e à coordenação da aplicação dos conhecimentos adquiridos, bem como ao acompanhamento e à avaliação dos resultados obtidos.

Capítulo VI - METODOLOGIA

Art. 9º. O Plano de Capacitação de Pessoal adota como concepção metodológica o modelo da tecnologia instrucional diagnóstico-planejamento-treinamento-avaliação, de forma a proporcionar os resultados comparativos entre os estágios iniciais, intermediários e finais dos projetos e ações.

Art. 10. Para a implementação do Plano de Capacitação de Pessoal será adotada a estratégia de operacionalização por projetos, que culminarão nas ações específicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

§1º. Os projetos de treinamento versarão sobre os seguintes temas:

I. INTEGRAÇÃO

- a) Ambientação – eventos destinados a servidores recém-empossados ou a servidores requisitados, com o objetivo de proporcionar uma visão geral da estrutura, missão, valores, objetivos e funcionamento do MPT.
- b) Aspecto comportamental – eventos destinados a promover a integração, a ação/expressão, a motivação e a compreensão dos servidores, por meio da abordagem de temas versando sobre relacionamentos inter-pessoais e intra-pessoais.
- c) Aspecto organizacional – eventos abordando aspectos organizacionais, missão institucional, objetivos, valores e atendimento da clientela do Ministério Público.
- d) Qualidade de vida no trabalho – eventos voltados à promoção do equilíbrio psicoemocional-fisiológico do ser humano, excluídos os eventos específicos de orientação e direcionamento fisiológicos de saúde e campanhas educativas e de prevenção de doenças, ressalvados os casos de interesse de treinamento inseridos no presente Plano de Capacitação de Pessoal.
- e) Gestão do conhecimento – ações que visam ao compartilhamento de informações entre os servidores, em todos os níveis, bem como disseminação de idéias.

II. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

- a) Eventos de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de adquirir ou desenvolver competências específicas, capacidades e potencialidades nos assuntos de gestão pública, direito, língua portuguesa, informática e outros necessários à área de atuação dos servidores.

III. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

- a) Objetiva o desenvolvimento e o aprimoramento das competências gerenciais, com vistas à otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros e destina-se aos ocupantes de funções de direção e chefia, bem como aos servidores com potencial para desempenharem estas funções, sendo destinadas, neste último caso, as vagas remanescentes, de acordo com a prioridade estabelecida pela autoridade máxima do Ministério Público do Trabalho.
- b) Os ocupantes de funções de direção e chefia participarão, preferencialmente, de, no mínimo, um evento por ano.

IV. PÓS-GRADUAÇÃO

- a) Especialização (lato sensu) – de no mínimo de 360 (trezentos e sessenta) horas;
- b) Mestrado (stricto sensu) – até 36 (trinta e seis) meses;
- c) Doutorado (stricto sensu) – até 48 (quarenta e oito) meses.

§ 2º. Nas Procuradorias Regionais do Trabalho serão observadas as seguintes regras:

- I. Deverá ser desenvolvido pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas um planejamento destinado às Procuradorias Regionais, estabelecendo metodologias que visem ao desenvolvimento de ações de treinamento integradas no âmbito nacional quanto às diretrizes do Plano de Capacitação de Pessoal;
- II. Deverá haver a nomeação de um representante por Procuradoria Regional, preferencialmente o Secretário Regional ou outro servidor que possua o perfil para exercer tal atividade, denominado “Elo de Capacitação”, que será o agente responsável pela interface com a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas;
- III. O “Elo de Capacitação” será o agente responsável:
 - a) pelo levantamento de necessidades de capacitação, pelo processamento das solicitações de treinamentos, observando-se as prioridades da Procuradoria Regional e os limites orçamentários propostos pelo planejamento anual;
 - b) pelo relatório mensal, constante de formulário padrão, de prestação de contas e responsabilidades pelos recursos orçamentários-financeiros recebidos da Procuradoria Geral do Trabalho em forma de cotas em cada exercício financeiro, em forma de provisão e execução de treinamento;
 - c) pelo planejamento, até 15 (quinze) dias úteis após a divulgação pela Administração dos limites orçamentários, dos treinamentos a serem efetuados naquele exercício, de acordo com as prioridades de sua Regional e de acordo com a cota orçamentária e financeira recebida;
 - d) pelo encaminhamento, à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas até o dia 30 de julho e 10 de dezembro de cada exercício, relatório parcial e final, respectivamente, dos treinamentos dos Servidores e Membros, gerais e de pós-graduação, efetuados pelas Procuradorias Regionais; e até 30 de janeiro o relatório global atualizado do exercício anterior.
 - e) pela avaliação dos resultados de treinamentos;
 - f) pela sugestão de convênios e contratos com faculdades ou empresas que ministrem treinamentos em sua área de atuação;
 - g) por todas as ações que dizem respeito ao bom desenvolvimento dos eventos internos e externos de capacitação nas Procuradorias Regionais;

h) pelo controle da participação e substituição de servidores nos eventos, presenciais, semi-presenciais ou à distância, cabendo-lhe, ainda, informar à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas as situações ocorridas com o treinamento e com o servidor, imediatamente.

IV. Além da observância dos dispositivos acima, compete ao “Elo de Capacitação” cumprir os prazos e as condições estabelecidas no capítulo “Condições para Participação de Servidores em Eventos” de que trata o Capítulo X desta Portaria;

V. Em caso do descumprimento das regras previstas nos incisos anteriores, poderá haver suspensão temporária dos recursos para treinamento, até que as irregularidades sejam sanadas.

Capítulo VII - DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

Art. 11. Os recursos orçamentários destinados ao treinamento de servidores serão descentralizados à Procuradoria Geral do Trabalho e às Procuradorias Regionais do Trabalho, de acordo com a cota atribuída para cada uma, na reunião do Conselho Estratégico de Capacitação ou decisão do(a) Procurador (a)-Geral do Trabalho;

§ 1º. A utilização dos recursos orçamentários de que trata o presente artigo fica vinculada à comprovação da sua regular aplicação, que deve ser realizada por meio de relatório mensal, de que trata a alínea “b”, do inciso III, do § 2º, do art. 10, desta Portaria.

§ 2º. Fica estabelecida a data de 30 de outubro do exercício a que se referir, para a devolução à PGT dos recursos não utilizados, para redistribuição, a critério da Administração.

§ 3º. Em caso de dificuldades orçamentárias e financeiras, as prioridades de treinamento serão definidas pela autoridade competente para o deferimento do curso.

Capítulo VIII - DOS EVENTOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Art. 12. A participação dos servidores do Ministério Público do Trabalho em eventos de treinamento e desenvolvimento far-se-á na forma regulamentada nesta Portaria.

§ 1º. Consideram-se eventos internos aqueles promovidos pelo próprio Ministério Público do Trabalho, visando à atualização e à capacitação do servidor, ministrados por instrutores internos ou externos, os quais serão responsáveis pelo planejamento didático e pela execução do evento, com a supervisão da área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação). Tais instrutores deverão ter qualificação técnica e científica ou serem detentores de conhecimentos específicos e com experiência no tema a ser abordado no evento.

§ 2º. Consideram-se eventos externos aqueles promovidos por profissionais ou entidades que detenham qualificação técnica e científica e sejam capazes de suprir as necessidades de capacitação dos servidores do Ministério Público do Trabalho em assuntos específicos de sua área de atuação.

§ 3º. Os eventos realizados fora do País, para estudo ou missão oficial, somente poderão ser realizados com autorização do(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho, conforme dispõe a Portaria PGR nº 308, de 28 de maio de 1996.

Art. 13. Todos os projetos e as ações que visam o treinamento do servidor serão, necessariamente, orientados e divulgados por meio de um Termo de Referência que contenha a justificativa, o objetivo, os resultados esperados, o público-alvo, a responsabilidade, a metodologia e a referência a custos.

Art. 14. As ações serão definidas a partir da identificação das necessidades de capacitação, por ordem prioritária, atendendo a parâmetros didáticos e científicos e aos entendimentos mantidos com as áreas envolvidas.

Art. 15. Poderão ser desenvolvidos projetos-piloto, de características distintas quanto ao porte e perfis organizacionais, que venham a proporcionar a obtenção de melhores resultados e maior efeito de demonstração potencial.

Art. 16. Poderão ser realizados cursos à distância, por meio de internet, ou desenvolvidos cursos específicos internamente a serem disponibilizados através de rede interna – intranet, estando sujeitos às mesmas regras do treinamento presencial e semi-presencial.

Art. 17. Os eventos promovidos e organizados internamente terão registro de frequência individual, avaliação quantitativa e qualitativa, emissão de certificados, bem como elaboração de relatório, pela área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), resumizando as atividades transcorridas.

§ 1º. Nos eventos internos de curta duração, entendidos aqueles com carga horária de até 4 (quatro) horas, a presença dos servidores será confirmada através de frequência individual e a emissão de certificados ficará a critério do Departamento de Recursos Humanos.

§ 2º. Fará jus ao certificado de participação em eventos internos de treinamento, o servidor que obtiver aproveitamento satisfatório e cuja frequência corresponder, no mínimo, a 80% (oitenta por cento) do total da carga horária fixada.

Capítulo IX - PÓS-GRADUAÇÃO

Art. 18. O projeto de Pós-Graduação objetiva a ampliação do conhecimento e o aprimoramento do desempenho dos servidores integrantes das carreiras de analista e técnico do Ministério Público do Trabalho, por intermédio da participação em eventos com duração mínima de trezentos e sessenta horas, em áreas de interesse do MPT, conforme o disposto no inciso IV, do art. 10, da presente Portaria.

Art. 19. Serão considerados cursos de Pós-Graduação os ministrados por instituições de ensino superior, reconhecidos e/ou autorizados pelo Ministério da Educação.

Art. 20. A área e a especialidade do(s) curso(s) serão definidas pela Chefia da Unidade (PGT e PRTs) em Edital, com os critérios específicos, na forma do

formulário-padrão, publicado no Boletim de Serviço (BS), e divulgado na intranet de cada Unidade ou no Portal da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do DRH.

§ 1º. Poderão participar também do processo seletivo os servidores que já estiverem matriculados em curso de Pós-Graduação.

§ 2º. No caso de servidores já matriculados que vierem a ser selecionados para curso de Pós-Graduação, os efeitos financeiros operarão a partir da homologação do resultado, não cabendo ressarcimento de parcelas anteriormente pagas, excetuando-se os casos do art. 72.

Art. 21. A participação de servidores no projeto de Pós-Graduação será limitada em até 2% do total de cargos efetivos do quadro de pessoal do MPT, ocupados na data da solicitação, nos casos de afastamento integral do trabalho.

Art. 22. Serão destinados pelo menos 20% dos recursos orçamentários-financeiros previstos na Lei de Orçamento Anual para o Plano de Capacitação do MPT para custeio de cursos do projeto de Pós-Graduação dos servidores do MPT.

§ 1º. Dos recursos financeiros destinados anualmente a cada Unidade deverão ser compensados os valores comprometidos em exercícios anteriores com o projeto de Pós-Graduação, assegurando a continuidade dos cursos já iniciados.

§ 2º. Fica estabelecido o mês de janeiro para que as áreas de treinamento (DDP e Elo de Capacitação), ou equivalente, possam informar sobre cursos em andamento e requerer a continuidade do pagamento.

§ 3º. Nos cursos do projeto de Pós-graduação, o Ministério Público do Trabalho poderá arcar com o ônus de até 100% (cem por cento) do valor dos custos.

§ 4º. O pagamento pelo MPT ficará restrito à inscrição e mensalidade do curso, excluídas quaisquer despesas com taxa de seleção, passagens e diárias, e dependerá da disponibilidade orçamentária e financeira prevista para o exercício.

§ 5º. Os recursos orçamentários destinados ao projeto de Pós-Graduação não poderão ser utilizados para outra finalidade, devendo ser devolvidos à PGT, caso não utilizados, até o dia 31 de outubro do exercício a que se referir, para redistribuição, a critério da Administração.

Art. 23. O candidato deverá, junto com o pedido, anexar a documentação abaixo:

- I. Ficha de inscrição no projeto de Pós-Graduação, conforme formulário-padrão;
- II. Termo de compromisso, conforme formulário-padrão;
- III. Diploma ou certificado de conclusão de curso superior;
- IV. Curriculum vitae atualizado, conforme formulário-padrão;
- V. Documentação fornecida pela instituição de ensino promotora do curso, com informações a respeito do mesmo;
- VI. Proposta e aceite e da instituição de ensino para o curso pretendido.

Art. 24. Definidas a área e a especialidade do(s) curso(s), na forma do Art. 20, os pedidos serão analisados pela área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), ou equivalente, com base nos critérios abaixo:

- I – correlação direta do curso com as atividades exercidas pelo servidor

Existência de correlação 20 pontos
Ausência de correlação 05 pontos

II – Situação funcional no MPU
Ocupante do cargo de analista 20 pontos
Ocupante do cargo de técnico 15 pontos

III – Tempo de serviço no MPU
mais de 10 anos 25 pontos
entre 8 a 10 anos 20 pontos
entre 5 a 7 anos 15 pontos
entre 3 a 4 anos 10 pontos

IV – Exercício de função comissionada
mais de 10 anos 25 pontos
entre 8 a 10 anos 20 pontos
entre 5 a 7 anos 15 pontos
entre 2 a 4 anos 10 pontos

V – Graduação pretendida
Curso de pós-graduação de especialização (lato sensu) 20 pontos
Curso de pós-graduação de mestrado e doutorado (stricto sensu) 10 pontos

VI – Tempo de duração do curso
Até 12 meses 20 pontos
De 13 meses a 24 meses 15 pontos
Acima de 24 meses 10 pontos

VII – Horário de realização do curso
fora do horário de expediente 10 pontos
Dentro do horário de expediente 05 pontos

Art. 25. No caso de empate, serão utilizados os critérios abaixo:

- I. Ter mais tempo de serviço no MPT;
- II. Não ter participado de outro curso de pós-graduação no mesmo nível, com ônus para O MPT;
- III. Ser mais idoso;
- IV. Sorteio.

Art. 26. Os pedidos serão classificados em ordem decrescente, de acordo com a pontuação obtida pelo servidor, sendo deferidos pela autoridade competente, aqueles de maior pontuação e que se enquadrarem no limite orçamentário mencionado no art. 22 desta Portaria.

§ Único. De acordo com o critério da Administração e Edital do processo de seleção, e considerando os recursos orçamentários distribuídos, conforme o art. 11, desta

Portaria, o deferimento dos cursos levará em conta o percentual em que trata o § 3º, do art. 22.

Art. 27. Os cursos de Pós-Graduação realizados durante o horário de expediente, com ou sem ônus para a Administração, deverão ser autorizados pelas Chefias imediatas.

Art. 28. O servidor participante de curso do projeto de Pós-Graduação deverá apresentar à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), no início de cada semestre, o comprovante e/ou declaração de ser aluno regular, e, ao final de cada período letivo, histórico escolar.

Art. 29. O trabalho final a ser apresentado deverá, preferencialmente, ser desenvolvido com foco nas atividades da Instituição.

Art. 30. Ao final do curso de Pós-Graduação, o servidor participante deverá encaminhar à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), ou equivalente, cópia dos seguintes documentos:

I. Dissertação, tese ou monografia apresentada no curso, com a devida autorização para sua publicação nos meios de comunicação do MPT;

II. Diploma ou certificado de conclusão do curso;

III. Histórico escolar.

§ Único. Sempre que solicitado, o documento constante do inciso I deverá ser apresentado também por meio eletrônico.

Art. 31. Após o término do curso de Pós-Graduação, o servidor não poderá se desvincular do MPU antes de transcorrido igual período de realização do curso, ressalvada a hipótese de ressarcimento total das despesas.

§ 1º. Entende-se por desvinculação a licença para tratar de interesses particulares, a exoneração, a vacância em razão de posse em outro cargo ou emprego público inacumulável em órgão ou entidade públicos estaduais ou municipais ou do Distrito Federal, e a aposentadoria a pedido.

§ 2º. Caso a vacância ocorra em razão de posse em cargo público federal, em órgão diverso do MPU, o pagamento da bolsa será interrompido.

Art. 32. O servidor que for desligado do curso de Pós-Graduação por insuficiência acadêmica, abandono, ou por qualquer outro motivo, deverá ressarcir ao MPT, na forma da lei, as despesas decorrentes de sua participação, ressalvados os casos de força maior, devidamente comprovados e aceitos pela autoridade que deferiu a participação.

Art. 33. Aos participantes do projeto de Pós-Graduação, poderá ser deferida redução da jornada de trabalho, assegurando-se a manutenção dos vencimentos e demais vantagens permanentes do cargo efetivo do servidor, a ser deferida pela autoridade competente.

Art. 34. Na hipótese de o servidor participar de curso do projeto de Pós-Graduação no exterior, subsidiado ou custeado por entidade oficial ou por seu intermédio, fazendo opção por bolsa de estudo ou similar, o afastamento dar-se-á, mediante expressa autorização do (a) Procurador (a)-Geral do Trabalho, conforme art. 22 da Portaria PGR nº 124, de 05 de abril de 2005, com ônus limitado para o Ministério Público do Trabalho.

Art. 35. O afastamento ou a prorrogação, de que trata o artigo anterior, dar-se-á mediante solicitação do interessado, com a devida justificativa, juntamente com o documento fornecido pela instituição de ensino promotora, bem como o comprovante de renovação de bolsa de estudo.

§ Único. O prazo de afastamento para participação nos cursos de mestrado e doutorado, observado o período previsto pela instituição promotora, não poderá exceder a quatro anos, incluído o período de prorrogação.

Art. 36. Caso a freqüência ao curso não implique prejuízo da jornada do trabalho ou se o prejuízo for apenas parcial, poderá ser concedido afastamento no final do curso, para a elaboração do trabalho de conclusão, observado o limite de 6 (seis) meses, a critério da Administração.

Art. 37. Não é permitido ao servidor participante de curso do projeto de Pós-Graduação acumular férias, no período de afastamento, devendo conciliá-las com os períodos de férias escolares.

Art. 38. Os servidores participantes de cursos do projeto de Pós-Graduação poderão ser convocados a transmitir os conhecimentos adquiridos aos outros servidores integrantes do MPT.

Art. 39. A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Departamento de Recursos Humanos deverá divulgar até quinze dias após a definição do orçamento destinado aos cursos de Pós-Graduação.

Art. 40. Não participarão do projeto de Pós-Graduação:

I. Os servidores em estágio probatório;

II. Os servidores que tenham sofrido qualquer tipo de penalidade nos últimos dois anos.

III. Os servidores cedidos, requisitados e os sem vínculo com o serviço público federal.

Art. 41. Não será custeada pelo MPT a participação do servidor em cursos de Pós-Graduação antes de decorrido igual período do curso anterior, ressalvada a hipótese de ressarcimento das despesas, conforme art. 95, § 2º, da Lei 8112/90.

Capítulo X - CONDIÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO DE SERVIDORES EM EVENTOS DE TREINAMENTO

Art. 42. O servidor interessado no evento deverá preencher formulário-padrão, a ser disponibilizado pela área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), contendo os dados de identificação e juntada de documentos respectivos, como segue:

- I. Nome do evento;
- II. Nome(s) do(s) participante(s), com especificação do(s) cargo(s), matrícula, função de confiança, se houver, e data de admissão;
- III. Folder, ou equivalente, com as informações do curso;
 - a) Entidade promotora do evento;
 - b) Período de realização e carga horária;
 - c) Local de realização;
 - d) Custo unitário e total do evento e se houver desconto, mencioná-lo;
- IV. Indicação e concordância da chefia ou substituta.

Art. 43. A solicitação deverá ser encaminhada à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), que emitirá parecer técnico, com vistas ao enquadramento, ou não, da solicitação aos objetivos do Plano de Capacitação de Pessoal e ao planejamento anual, especificando, também, os saldos de recursos a serem utilizados, abordando-se o seguinte:

- I. Correlação do curso com as atividades exercidas ou com a perspectiva de serem executadas futuramente pelo servidor;
- II. Adequação às necessidades e atribuições da unidade de lotação do servidor interessado;
- III. Importância e aplicabilidade dos conhecimentos a serem adquiridos à área de lotação do servidor;
- IV. Cumprimento, pelo servidor, dos pré-requisitos exigidos para o evento;
- V. Constar do diagnóstico de necessidades de treinamento, feito pelas Procuradorias Regionais do Trabalho (Elo de Capacitação) e PGT (DDP), ou da avaliação de desempenho do servidor, salvo nova atividade ou tarefa na unidade de lotação do servidor e, ainda, os casos excepcionais;
- VI. Possibilidade de disseminação dos conhecimentos a serem adquiridos aos outros servidores;
- VII. Limite de vagas oferecidas eventualmente pelo ou para o Ministério Público do Trabalho.

Art. 44. A Área de treinamento e desenvolvimento de cada Unidade do MPT (DDP e Elo de Capacitação) encaminhará à autoridade competente para deliberação;

Art. 45. Deverão ser observados os seguintes prazos:

- I. 20 (vinte) dias de antecedência, quando o evento for realizado em localidade diferente da lotação do servidor;
- II. 15 (quinze) dias de antecedência, quando o evento for realizado na mesma localidade de lotação do servidor.

§ Único. Excepcionalmente, no interesse da administração, poderá ser deferido o curso, fora do prazo, desde que justificado e autorizado pela chefia, e mediante tempo hábil para processamento, instrução e autorização do evento.

Capítulo XI - OBRIGAÇÕES DO TREINANDO

Art. 46. Compete aos servidores participantes de eventos de treinamento e desenvolvimento:

I. Preencher e apresentar ficha de avaliação do curso, com síntese do conhecimento adquirido e comentários críticos a respeito da qualidade do curso, a qual deverá ser encaminhada até 15 (quinze) dias úteis após o término do evento, à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação), junto com cópia do certificado de participação, tão logo seja expedido pela instituição ministradora do evento.

II. Manter o material didático recebido à disposição da sua unidade de lotação e da área de treinamento e desenvolvimento de cada Unidade do MPT (DDP e Elo de Capacitação);

III. Possibilitar a disseminação de conhecimentos no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

IV. Apresentar mensalmente, ou ao final do treinamento, comprovante de pagamento ou nota fiscal de prestação de serviço juntamente com declaração ou certificado de participação/frequência, para fins de ressarcimento, quando configurada a situação excepcional prevista no art. 40 da Portaria PGR nº 124/05 c/c 71, desta Portaria.

Capítulo XII - DESISTÊNCIA OU INTERRUPÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

Art. 47. Em caso de desistência ou impossibilidade em participar de evento de treinamento, antes de iniciado o curso, o servidor deverá comunicá-la, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis e por escrito, com ciência da chefia imediata, à área de treinamento e desenvolvimento de cada Unidade do MPT (DDP e Elo de Capacitação).

§ Único. Sempre que possível e havendo interesse da Unidade, proceder-se-á a substituição do participante.

Art. 48. A interrupção da participação em evento externo, sem justificativa, a reprovação por motivo de frequência ou aproveitamento insatisfatório, assim como o descumprimento do disposto no artigo anterior, implicará o ressarcimento do total das despesas havidas.

§ 1º. Em caso de problemas de saúde, impeditivos, durante o período do treinamento, e mediante a apresentação obrigatória de atestado médico, o servidor ficará isento do ressarcimento do total das despesas havidas.

§ 2º. O ressarcimento de que trata este artigo dar-se-á nas formas especificadas na legislação vigente.

Capítulo XIII - COMPETÊNCIA PARA DEFERIMENTO

Art. 49. O deferimento do pedido de bolsa para participação dos servidores em eventos de treinamento, ou que implique algum tipo de ônus para o Ministério Público do Trabalho, obedecerá aos seguintes níveis de competência:

I. Vice-Procurador-Geral do Trabalho, nos cursos de Pós-Graduação em nível de Mestrado e Doutorado, no âmbito da PGT, e Procuradores-Chefes, no âmbito de cada PRT.

II. Diretor-Geral do MPT, no âmbito da PGT, e Procuradores-Chefes, no âmbito de cada PRT, nos cursos de Pós-Graduação de especialização lato sensu.

III. Procuradores-Chefes e Diretor do Departamento de Recursos Humanos, nos demais treinamentos.

§ 1º. No caso de haver deslocamento, previamente autorizado, em decorrência de evento de treinamento, deverá ser respeitado os níveis de competência estabelecidos na Portaria PGT nº 201, de 18 de junho de 2004.

§ 2º. Os pedidos de liberação de ponto para freqüentar evento de treinamento, que não impliquem em ônus de inscrições e deslocamento, a competência para deferimento será do Diretor-Geral do MPT, no âmbito da PGT, e Procuradores-Chefes, no âmbito de cada PRT.

Capítulo XIV - INSTRUTORIA INTERNA

Art. 50. Os projetos de treinamento do Plano de Capacitação de Pessoal dos servidores poderão ser desenvolvidos por meio de Instrutoria Interna, mediante critérios de seleção e funcionamento previstos na presente norma.

Art. 51. Os servidores em exercício no Ministério Público do Trabalho, pertencentes ou não às carreiras de técnico e analista, os Membros, ativos e inativos, que desempenharem atividade de Instrutoria em treinamento e desenvolvimento de servidores, com prévia autorização do ordenador de despesas, farão jus à retribuição pecuniária constante da tabela abaixo, até o limite de 50 (cinquenta) horas/aula mensais.

Nível Graduação do Instrutor Unidade de Pagamento % do vencimento do Cargo de Analista – Classe C – Padrão 15

A Ensino Médio Hora-aula 1%

B Ensino Superior Hora-aula 2%

C Pós-graduação Hora-aula 3%

§ 1º. O valor devido corresponde à retribuição pela preparação das aulas e do material didático-pedagógico utilizado, bem como pela execução do curso e por possíveis correções de testes aplicados, será incluído na folha de pagamento.

§ 2º. Caberá ao instrutor interno comprovar sua escolaridade para efeito de enquadramento na tabela acima.

§ 3º. Não fará jus à retribuição de que trata este regulamento o servidor que desempenhar atividades de treinamento em serviço, não-formais, relativo às suas rotinas de trabalho, e que sejam classificadas como disseminação de conhecimento.

§ 4º. O instrutor interno de que trata o caput deste artigo deverá assinar termo de ciência das normas constantes deste regulamento.

§ 5º. O instrutor interno poderá ser substituído a qualquer tempo por mau desempenho, ficando assegurado o pagamento das horas-aula ministradas até a data do seu afastamento.

§ 6º. O instrutor interno que, injustificadamente, interromper treinamento iniciado ou desistir de ministrar treinamento já divulgado perderá, pelo prazo de 2 (dois) anos, o direito de ministrar futuros treinamentos.

Art. 52. Ficará a cargo da área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) a responsabilidade de coordenação, recebimento, análise, encaminhamento e aprovação dos projetos de treinamento através de Instrutoria Interna, podendo, se necessário, ouvir o pronunciamento das áreas das quais o tema é específico ou de interesse, decidindo em parceria.

Art. 53. A área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) formará Banco de Instrutores Internos, procedendo à seleção por análise curricular, experiência profissional e/ou outros critérios específicos para cada natureza de treinamento, podendo, se necessário, e no que couber, decidir em conjunto com a área envolvida.

§ 1º. O cadastramento deverá ser feito por meio de formulário próprio, conforme anexo.

§ 2º. Os dados deverão ser disponibilizados na intranet ou no Portal da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas.

§ 3º. A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Departamento de Recursos Humanos deverá, em conjunto com a Divisão de Suporte Técnico do Departamento de Tecnologia da Informação, produzir um Banco de Instrutores Internos, que poderá ser utilizado por todas as Unidades do MPT.

§ 4º. Será facultado ao instrutor interno o desligamento do Banco de Instrutores a qualquer momento, desde que não seja no período de exercício da Instrutoria.

Art. 54. Caberá à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas disponibilizar formulário-padrão de solicitação de Instrutoria Interna para as Unidades do MPT.

Art. 55. O curriculum vitae do instrutor interno será padronizado, o qual deverá ser entregue no ato do preenchimento de solicitação de Instrutoria Interna.

Art. 56. A contratação de instrutores internos deverá ocorrer levando-se sempre em conta os critérios técnicos, de qualidade e de economicidade, dependendo da existência de recursos orçamentários e financeiros.

§ Único. Será facultado ao Ministério Público do Trabalho o pagamento em forma de abono de horas, vinculado à carga horária do curso ministrado, quando da inexistência de recursos orçamentários e financeiros, procedendo-se como abono o dobro das horas-aula ministradas.

Art. 57. A área de treinamento e desenvolvimento de cada Unidade do MPT (DDP e Elo de Capacitação) poderá convocar formalmente o Instrutor Interno cadastrado para ministrar atividade de ensino, com prazo de 02 (dois) dia úteis para confirmação, inclusive com a anuência da chefia imediata. Não havendo confirmação, a área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) convocará o próximo Instrutor cadastrado.

Art. 58. As inscrições para o Banco de Instrutores Internos poderão ser realizadas a qualquer tempo, desde que atendidos os requisitos constantes desta Portaria.

Art. 59. Compete ao instrutor interno apresentar à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) o programa do curso especificando e seguindo modelo de Termo de Referência de ação de treinamento, conforme art. 11 desta Portaria:

- I. Conteúdo programático e metodologia de ensino a ser aplicada;
- II. Público-alvo destinado;
- III. Critério para avaliação de aprendizagem, quando for o caso;
- IV. Instrumentos de avaliação de aprendizagem, quando for o caso;
- V. Material didático-pedagógico e recursos instrucionais necessários;
- VI. Total de horas-aula e total de horas para planejamento, confecção de material didático e ainda, de horas para correção da avaliação de aprendizagem;
- VII. Número máximo de participantes por turma;
- VIII. Proposta versando sobre a disponibilidade de horário do Instrutor para ministrar as aulas e período de realização (opcional).

Art. 60. Caso haja demanda para ministração do mesmo curso serão utilizados os critérios abaixo para seleção do instrutor.

I – Tempo de experiência

- tempo de experiência como instrutor – mais de 4 anos 20 pontos
- tempo de experiência como instrutor – entre 2 a 4 anos 15 pontos
- tempo de experiência como instrutor – menos de 2 anos 10 pontos

II – Avaliação como instrutor em cursos já ministrados no MPT

- conceito excelente 20 pontos
- conceito muito bom 15 pontos
- conceito bom 10 pontos

III – Tempo como docente

- maior tempo como docente na área do curso – mais de 4 anos 20 pontos
- maior tempo como docente na área do curso – entre 2 a 4 anos 15 pontos
- maior tempo como docente na área do curso – menos de 2 anos 10 pontos

IV – Situação funcional

- Ocupante do cargo de analista no MPU 20 pontos
- Ocupante do cargo de técnico no MPU 15 pontos

V – Tempo de serviço

ter mais de 9 anos no MPU 25 pontos
ter entre 7 e 8 anos no MPU 20 pontos
ter entre 5 e 6 anos no MPU 15 pontos
ter entre 3 e 4 anos no MPU 10 pontos
ter menos de 3 anos no MPU 05 pontos

VI – Exercício de função comissionada

ter mais de 9 anos no MPU 25 pontos
ter entre 7 e 8 anos no MPU 20 pontos
ter entre 5 e 6 anos no MPU 15 pontos
ter entre 3 e 4 anos no MPU 10 pontos
ter menos de 3 anos no MPU 05 pontos

VII – Titulação

Pós-doutorado 25 pontos

Doutorado

Mestrado

20 pontos

15 pontos

Curso de especialização 10 pontos

Curso de formação – acima de 120 horas 05 pontos

VIII – Horário de realização do treinamento

fora do horário de expediente 10 pontos

dentro do horário de expediente 05 pontos

Art. 61. Serão usados os critérios abaixo, pela ordem, quando for o caso de empate, para seleção de instrutores:

I. Ter maior produção científica (autoria de livro, de capítulo de livro, de artigo individual, artigo com autoria múltipla).

II. Ser mais idoso.

III. Sorteio.

Art. 62. A Instrutoria Interna poderá ministrar cursos presenciais, semi-presenciais ou totalmente *on-line*, caracterizando ensino a distância.

Art. 63. Somente no interesse do Ministério Público do Trabalho o instrutor interno poderá ser afastado integralmente de suas atividades para ministração de curso, com autorização expressa da Autoridade competente.

Art. 64. O instrutor interno fará jus a diárias e hospedagem e retribuição pecuniária nos treinamentos ministrados fora de sua sede.

Art. 65. Ao final do curso será feita avaliação global do curso pelos servidores-alunos, em formulário padrão a ser estabelecido pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas.

rt. 66. Compete à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação):

- I. Formar as turmas de treinandos, segundo as necessidades específicas da clientela;
- II. Prestar assistência ao instrutor interno, quanto às instalações, recursos instrucionais e materiais didáticos e quanto ao planejamento operacional do curso.
- III. Expedir certificados e relação de frequência de alunos;
- IV. Acompanhar, registrar a atividade de treinamento;
- V. Convocar o instrutor interno.

Capítulo XV - PUBLICAÇÃO

Art. 67. Serão publicados em boletim interno os nomes dos servidores que forem liberados para cursarem Mestrado e Doutorado, bem como daqueles com afastamento integral de suas atividades.

§ 1º. Cabe a cada Procuradoria Regional do Trabalho a divulgação dos afastamentos de seus servidores.

§ 2º. Caberá a cada Unidade da Procuradoria Geral do Trabalho comunicar à Divisão de Pagamento o afastamento integral dos servidores ocupantes de função comissionada, bem como à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas todos os afastamentos.

Capítulo XVI - LEGISLAÇÃO

Art. 68. Os eventos de treinamento e desenvolvimento de servidores do Ministério Público do Trabalho acontecerão respeitando a legislação vigente, em especial a Portaria PGR nº 124, de 05 de abril de 2005, e a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Capítulo XVII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 69. A participação de servidor em projetos de treinamento e desenvolvimento, quando realizados dentro do horário de expediente, será considerada como de efetivo exercício, em conformidade com o art. 102, inciso IV, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, sendo devida a complementação da carga horária diária de trabalho, se for o caso.

Art. 70. A participação de servidor em projetos de treinamento e desenvolvimento, custeados ou não pelo Ministério Público da União, deverá ser comunicada à área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) para a atualização

dos registros funcionais e controle do Plano de Capacitação de Pessoal do Ministério Público do Trabalho.

Art. 71. A área de treinamento e desenvolvimento (DDP e Elo de Capacitação) poderá realizar visitas técnicas a outros órgãos públicos, instituições de ensino ou empresas privadas visando à observação in loco de experiências que possam servir de parâmetro e adaptação para o Ministério Público do Trabalho.

Art. 72. Excepcionalmente, poderá ser efetuado o ressarcimento ao treinando de despesas havidas com os projetos de treinamento, desde que a participação no evento tenha sido previamente autorizada pela autoridade competente.

Art. 73. Os casos omissos e situações excepcionais serão decididos pelo Diretor-Geral e/ou pela autoridade competente para deferir os treinamentos e conceder os afastamentos.

Art. 74. Este regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.


SANDRA LIA SIMÓN
PROCURADORA-GERAL DO TRABALHO

ANEXO C – CAMPANHAS INSTITUCIONAIS⁷



⁷ Imagens extraídas de: MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Campanhas institucionais. Disponível em: <https://intranet.pgt.mpt.gov.br/informativo>.

V SEMINÁRIO ALAGOANO SOBRE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO









As condições de trabalho
na zona canavieira de Alagoas

25 de abril de 2006
Maceió - AL

Informações: 32 3325.6506 Inscrições: www.art31.mpt.gov.br Custo: Uma lata de leite em pó

Programa

19h00 - Início das atividades

19h15 - Apresentação do Seminário

19h30 - Apresentação do Seminário

19h45 - Apresentação do Seminário

20h00 - Apresentação do Seminário

20h15 - Apresentação do Seminário

20h30 - Apresentação do Seminário

20h45 - Apresentação do Seminário

21h00 - Apresentação do Seminário

21h15 - Apresentação do Seminário

21h30 - Apresentação do Seminário

21h45 - Apresentação do Seminário

22h00 - Apresentação do Seminário

1º FÓRUM SOBRE TRABALHO RURAL E MANEJO DE AGROTÓXICOS Nr31 EM SINOP/MT

Data:
18-19-20/07

Local: Auditório da
CÂMARA DE
DIRENTES
LQUISTAS DE SINOP

Horário:
De 8 às 17:00h










SE VOCÊ CONHECE ALGUÉM QUE NÃO RESPEITA OS DIREITOS DO TRABALHADOR, DENUNCIE.
LIGUE (18) 3261-6004

181 3262 2062
 Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região

(18) 3823-0477
 Central de Atendimento ao Trabalhador de Aracatuba

(18) 3160-4108
 Procuradoria Regional do Trabalho e Trabalho

TRABALHADOR RURAL
TRABALHO LEGAL É TRABALHO DIGNO



Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região - Office de Aracatuba
 Rua Chibella Fernandes, 45, Centro
 ARACATUBA/SP - CEP 14215-470
 Fone: (18) 3261-6004

http://www.prt15.gov.br/portal/contato/contato_denuncias.php

Trabalhador, não se engane!

Empresas que contratam mão-de-obra de trabalhadores cooperados para não pagarem os direitos trabalhistas estão violando a lei.



Denuncie 0800 221 331 **MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**
www.trabalho.mpt.gov.br

Dia **30 DE NOVEMBRO DE 2007**
 das 08:00 AS 12:00 H.

SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO PARA A QUESTÃO DO TRABALHO INFANTIL



"BRINCAR E APRENDER, TRABALHAR QUANDO CRESCER."



Local: AUDITÓRIO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE ALAGOAS
 AV DA PAZ, 1994, 2º ANDAR, CENTRO.

Realização: FETIPAT - FÓRUM PARA ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL E PROTEÇÃO DO ADOLESCENTE TRABALHADOR

Apresentação: PRT 19, TRT 19, DRT-AL E MPE-AL



**Crianças felizes,
felizes a cantar
"sem trabalhar"
sem sonho infantil...**

Convivência Familiar

Lazer

Esporte

**UMA LUTA PELO FIM
DO TRABALHO INFANTIL
Chega!!
vamos acabar com isso!
Denuncie!**

MPT Ministério Público do Trabalho - Procuradoria Geral

Coordenadoria Nacional de Combate ao Trabalho Infantil

CONAFRET

Coordenadoria Nacional de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho - MPT

Ministério Público do Trabalho - Procuradoria Geral

Ministério do Trabalho e Emprego - Secretaria de Trabalho

119 3330-0799 e 3330-0779
119 3198-1982
119 3031-1916

MPT Ministério Público do Trabalho

Procuradoria Geral

Fraudes
nas Relações de Trabalho

Direito do Trabalho

Conafret - Coordenadoria Nacional de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho - MPT

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. A cultura da organização propicia o compartilhamento do conhecimento?
2. O ambiente é planejado para promover o fluxo de idéias entre as equipes?
3. Os recursos tecnológicos são adequados para a boa comunicação da equipe?
4. O número de pessoas atende às necessidades da equipe?
5. Como é o fluxo das informações?
6. Existe uma base de conhecimentos armazenados para facilitar o acesso às informações?
7. A empresa conta com um mapeamento das competências?
8. Existe uma remuneração diferenciada como estímulo para as equipes?
9. Como é a integração das equipes?
10. Quais as formas de comunicação utilizadas pela equipe?
11. A troca de conhecimentos é realizada com que áreas da Instituição?
12. A equipe compartilha conhecimentos com atores da comunidade externa?
13. Há um investimento em capacitação profissional?
14. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento?
15. Há incentivo ao compartilhamento do conhecimento?
16. A estrutura organizacional é adequada para quem pretende inovar?
17. Há o arquivamento de experiências bem sucedidas?
18. O Órgão traça um planejamento estratégico voltado para a gestão do conhecimento?
19. A visão e os objetivos da Instituição são compartilhados com todo o grupo?
20. A evolução dos salários está relacionado aos cargos ou às competências?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1.1 Formação:

- () Nível médio;
 () Nível superior;
 () Pós-graduação.

1.2 Cargo exercido:

- () Servidor;
 () Procurador.

1.3 Área onde trabalha:

- () Área-fim (processual);
 () Área-meio (administrativo).

1.4 Tempo de trabalho no órgão:

- () menos de cinco anos;
 () entre cinco e dez anos;
 () entre dez e vinte anos;
 () mais de vinte anos.

2- INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Qual a intensidade da prioridade estratégica dada à gestão do conhecimento na organização?

MÁXIMO DE UMA RESPOSTA.

- () baixa;
 () média;
 () alta;

2.2 Qual a importância dos objetivos relacionados à gestão do conhecimento?

MÁXIMO DE UMA RESPOSTA POR ITEM.

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não é importante
Melhorar a eficiência e a produtividade no trabalho, por meio do compartilhamento de informação e de conhecimento				
Aumentar a descentralização e a horizontalização da autoridade				
Minimizar ou eliminar a duplicação de esforços entre as unidades gerenciais da organização				
Disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público				

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não é importante
Promover o aprendizado contínuo				
Aumentar a transparência				
Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização				
Recuperar a perda de conhecimento (devido à saída de servidores, aposentadoria, migração de servidores para outros órgãos, etc.)				
Melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outros órgãos				

2.3 Qual a importância dos elementos facilitadores da gestão do conhecimento?

MÁXIMO DE UMA RESPOSTA POR ITEM.

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não é importante
Priorização de implementação de práticas de gestão do conhecimento por parte da alta administração				
Disseminação de exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer				
Incentivo a programas de capacitação para o pessoal				
Estabelecimento de metodologias que guiem o processo de mudança				
Estabelecimento de planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa				
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança				
Estabelecimento de incentivos para o compartilhamento do conhecimento				
Alocação de recursos financeiros suficientes				
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante para o órgão				
Implantação de consultoria de profissionais especializados (<i>mentoring ou coaching</i>)				
Oportunização de troca de experiências com outras organizações				
Apoio de infra-estrutura computacional				
Adoção de práticas de registro do conhecimento organizacional (memória organizacional)				
Adoção de sistemas de captura e conversão das informações e a extração de conhecimento a partir destas (inteligência organizacional)				
Criação de um repositório de informações sobre a localização dos conhecimentos (banco de competências)				

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não é importante
Implementação de espaços para o compartilhamento de informações, idéias, conhecimentos e experiências (fóruns)				
Adoção de estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício nas atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (Sistema de gestão por competências)				
Investimento em controle da qualidade da informação, apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos (sistemas de <i>workflow</i>)				

2.4 Quais são os obstáculos enfrentados pela Instituição à implantação da gestão do conhecimento?

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- A gestão do conhecimento não é prioridade do órgão;
- Receio que seja dada publicidade a informações sigilosas;
- Deficiências de capacitação de pessoal;
- Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização;
- Excessiva prioridade dada a tecnologias da informação, em detrimento da gestão de pessoas;
- Deficiência na infra-estrutura computacional;
- Pouco investimento em tecnologias;
- Resistência de certos grupos;
- Falta de tempo para compartilhar conhecimento;
- Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado;
- Falta de incentivos para compartilhar conhecimento
- Inexistência de indicadores de avaliação de implementação de práticas de gestão do conhecimento.

2.5 Quais são as ferramentas tecnológicas de apoio à gestão do conhecimento mais utilizadas?

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- Internet;
- Intranet;
- Gestão eletrônica de documentos (aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de documentos);
- Gestão de conteúdo (aplicativos informatizados que possibilitam a pesquisa contínua de conteúdos dispostos em instrumentos).
- Outros, favor especificar:.....

2.6 Quais são as iniciativas que estão sendo tomadas para a disseminação da gestão do conhecimento?

VÁRIAS RESPOSTAS PODEM SER ASSINALADAS.

- Presença de estratégia ou política de gestão do conhecimento;
- Descentralização de autoridade;
- Modificação das unidades burocratizadas;
- Reorganização dos espaços físicos;
- Criação de redes internas de compartilhamento de informações;
- Implementação da avaliação dos resultados sob os aspectos financeiros, técnicos, operacionais, etc.;
- Incentivo ao compartilhamento de conhecimento;
- Manutenção de programas de treinamento e capacitação dos seus profissionais;
- Incentivo à criatividade;
- Investimento em metodologia e tecnologias de informação para capturar e disseminar o conhecimento não documentado;
- Alocação de recursos financeiros suficientes para operacionalizar os processos de gestão do conhecimento;
- Implementação de planos de comunicação bem desenvolvidos e coordenados para a iniciativa;
- Troca de experiências com outras organizações (órgãos públicos, empresas privadas, universidades, etc.);
- Acesso a consultores especializados;
- Acesso à recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema;
- Estímulo ao desenvolvimento de comunidades de práticas;
- Avaliação do desempenho e promoção dos servidores relacionadas ao compartilhamento do conhecimento;
- Criação de bancos de dados de conteúdos.

2.7 Na sua opinião, qual o nível de importância que deve ser dada à institucionalização da gestão do conhecimento nesta organização?

MÁXIMO DE UMA RESPOSTA.

- baixo;
- médio;
- alto.