



TENDÊNCIAS ATUAIS E PERSPETIVAS FUTURAS EM ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

ATAS DO III CONGRESSO ISKO ESPANHA-PORTUGAL
XIII CONGRESSO ISKO ESPANHA

Universidade de Coimbra, 23 e 24 de novembro de 2017

Com a coordenação de

Maria da Graça Simões, Maria Manuel Borges

TÍTULO

Tendências Atuais e Perspetivas Futuras em Organização do Conhecimento: atas do III Congresso ISKO Espanha e Portugal - XIII Congresso ISKO Espanha

COORDENADORES

Maria da Graça Simões
Maria Manuel Borges

EDIÇÃO

Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20

ISBN

978-972-8627-75-1

ACESSO

<https://purl.org/sci/atas/isko2017>

COPYRIGHT

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

OBRA PUBLICADA COM O APOIO DE



FLUC FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

2



CEIS 20
CENTRO DE ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES
DO SÉCULO XX
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

PROJETO UID/HIS/00460/2013



GESTÃO DO CONHECIMENTO: FERRAMENTAS PARA RETENÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

Marcia Mazo Santos¹, Marília de Souza de Mello², Márcio da Silva Albuquerque³

¹Diretora da Biblioteca do Tribunal Regional Federal da Primeira Região,
0000-0003-0561-0783, marciamazo@gmail.com

²Supervisora da Seção de Atendimento ao Usuário da Biblioteca do Tribunal Regional Federal
da Primeira Região, 0000-0002-9559-2277, marilia.mello@trf1.jus.br

³Diretor do Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores do Tribunal Regional Federal
da Primeira Região, 0000-0001-5476-2834, marcio.albuquerque@trf1.jus.br

RESUMO Objetivos: O Tribunal Regional Federal da Primeira Região, no Brasil, abrange 14 unidades da federação, 13 Estados (Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Minas Gerias, Mato Grosso, Maranhão, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins) e o Distrito Federal e está diante da saída de grande parte da sua força de trabalho em função da proximidade de aposentadorias de servidores. Isso representa expressiva perda de conhecimento tácito: experiências e habilidades que fomentam o desempenho da instituição. Com as experiências adquiridas no exercício de suas atividades profissionais, os servidores passaram a deter todo o conhecimento e a inteligência do negócio, tornando-se parte da própria identidade e cultura organizacionais. Destaca-se, ainda, que o gerenciamento desses ativos é fundamental para a sustentabilidade da instituição. **Método:** O modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi foi utilizado na conversão do conhecimento organizacional assegurando aos servidores a utilização de ferramentas específicas para que pudessem transmitir, formalmente e de maneira sistematizada, suas habilidades e conhecimentos para outros servidores. De forma integrada ao SECI, foram utilizadas três ferramentas de gestão do conhecimento: o mapeamento do conhecimento crítico dos processos de trabalho; a *storytelling*; e o registro de boas práticas. **Resultados:** O mapeamento do conhecimento crítico identificou lacunas nos processos de trabalho; foi desenvolvida uma base de dados de boas práticas utilizando a plataforma *Dspace*; e as primeiras narrativas estão sendo gravadas com servidores em vias de aposentadoria. **Conclusão:** As medidas de registro de boas práticas e identificação do conhecimento crítico inerente aos processos de trabalho, disponíveis de maneira organizada, podem trazer contribuições para criação de conhecimento organizacional novo, seu registro, compartilhamento, e disseminação da memória organizacional.

PALAVRAS-CHAVE *Gestão do conhecimento, Conhecimento organizacional, Mapeamento do conhecimento crítico, Storytelling, Boas práticas.*

ABSTRACT Objectives: The Federal Regional Court of the First Region, in Brazil, covers 14 federal units, 13 states (Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Minas Gerias, Mato Grosso, Maranhão, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins) and the Federal District. It now faces the departure of a large number of its workforce due to their retirement application. This represents an expressive loss of tacit knowledge: experiences and skills that foster the institution's performance. The servants hold all the knowledge and the intelligence of the business with the experiences acquired in their professional activities, becoming part of the organizational identity and culture. It should also be pointed out that the management of these assets is

essential for the sustainability of the institution. **Method:** Nonaka and Takeuchi knowledge conversion (SECI model) was used in the conversion of organizational knowledge, assuring to servants the use of specific tools so that they could share, in a systematic way, their skills and knowledge to other servers. Integrated to SECI, three knowledge management tools were used: critical knowledge of work processes mapping; storytelling; and the best practices recording. **Results:** The critical knowledge mapping identified gaps in work processes; DSpace platform was developed using the best practices databasis; and the first narratives are being recorded with servers in process of retirement. **Conclusion:** Measures to register best practices and identify the critical knowledge inherent to the work processes, available in an organized way, can contribute to the creation of new organizational knowledge, its registration, sharing, and dissemination of organizational memory.

KEYWORDS *Knowledge management, Organizational knowledge, Critical knowledge, Storytelling, Best practices.*

COPYRIGHT Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

1. INTRODUÇÃO

A estrutura do Poder Judiciário no Brasil é constituída de diversos órgãos que funcionam no âmbito da União e dos estados, incluindo o Distrito Federal. No campo da União, o Poder Judiciário conta com a Justiça Federal (comum) e as Justiças Especializadas (Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar). Apresenta, ainda, os tribunais superiores (Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Superior Tribunal Militar e Tribunal Superior Eleitoral) e acima de todos esses está o Supremo Tribunal Federal, Corte guardiã da Constituição. O Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF1) compõe a Justiça Federal, instituição que é o objeto de estudo de caso deste trabalho, que abrange os seguintes Estados: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e o Distrito Federal.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, instituiu em 2014, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 (<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2015-2020>), da qual constam os macrodesafios.

No macrodesafio *Instituição da governança judiciária*, está estabelecido o seguinte:

“Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.”

Tais proposições contribuíram para a reflexão sobre algumas questões relacionadas à gestão e seus possíveis desdobramentos.

Nos últimos anos, o Tribunal tem enfrentado o processo da saída de grande parte da sua força de trabalho em função das aposentadorias de servidores e da nova reforma da previdência, objeto de discussão, atualmente, no Brasil. Isso representa expressiva perda de conhecimentos, experiências e habilidades que fomentam o desempenho da instituição.

É necessário observar, também, que o envelhecimento da força de trabalho, supõe outra ação: o planejamento da sucessão, ou seja, a formação das futuras gerações. Com as experiências adquiridas no exercício de suas atividades profissionais, os servidores passaram a deter todo o conhecimento e a inteligência do negócio, tornando parte da própria identidade e cultura organizacionais.

Para Moresi (2001) a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização visando à utilização na consecução de seus objetivos. Como ferramenta de apoio à gestão, ainda segundo Moresi (2001) “é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional”.

O compartilhamento do conhecimento da organização é um processo dinâmico que depende do relacionamento das pessoas, quer para a sua criação, quer para a sua manutenção e desenvolvimento. (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Considerando, portanto, que a gestão do conhecimento traz transparência institucional; que o TRF1, não havia, até o ano de 2016, estabelecido um programa para registrar o conhecimento que está com as pessoas no desempenho de seus processos de trabalho; que uma grande parte de servidores deste Tribunal está em vias de aposentadoria; que uma base de dados de boas práticas contribui, para a instituição reduzir tempo em seus processos, e, conseqüentemente cortar custos; que nos macrodesafios constantes no planejamento estratégico do Poder Judiciário para 2015-2020 está contemplada a adoção de melhores práticas, foi elaborada exposição de motivos para o Presidente do Tribunal, encaminhando três propostas para utilização de ferramentas de gestão do conhecimento: (1) a criação de uma base de dados de boas práticas, (2) a utilização da *storytelling* para registrar o conhecimento dos servidores em vias de aposentadoria e (3) o mapeamento do conhecimento crítico dos processos de trabalho.

2. O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

A atual Constituição, promulgada em 5 de outubro de 1988, criou cinco Tribunais Regionais Federais – TRFs.

Atendendo aos preceitos constitucionais, o Tribunal Federal de Recursos editou a Resolução n. 1, de 6 de outubro de 1988, fixando as sedes e as jurisdições dos cinco TRFs. Assim, ficou estabelecido que o TRF- 1ª Região teria sede em Brasília e jurisdição nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e no Distrito Federal, a 2ª Região no Rio de Janeiro (RJ), a 3ª Região em São Paulo (SP), a 4ª Região em Porto Alegre (RS), e a 5ª Região em Recife (PE).

A Justiça Federal é regulamentada pela Lei n.5. 010 de 30 de maio de 1966.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações são organismos vivos, feitas de elementos com funções variadas que contribuem para o todo e para a coletividade. Segundo Allee (c2003) é um “sistema social complexo e adaptativo onde as pessoas cooperam sistematicamente para alcançar um objetivo comum”.

Para Moresi (2001) a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização visando à utilização na consecução de seus objetivos. Como ferramenta de apoio à gestão, ainda segundo Moresi (2001) “é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional”.

O compartilhamento do conhecimento da organização é um processo dinâmico que depende do relacionamento das pessoas, quer para a sua criação, quer para a sua manutenção e desenvolvimento. (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para eles, existem quatro modos de conversão do conhecimento, o conhecido modelo SECI:

Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito. É o processo de compartilhamento das experiências, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O aprendizado dos alunos, não por meio da linguagem de seus mestres, mas sim por meio da observação, imitação e prática, constitui-se numa forma de socialização. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é transmissão da experiência.

Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É tido como o processo perfeito de criação do conhecimento, considerando-se que a forma explícita é expressa por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. A externalização da conversão do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito. Esse modo de conversão, como os anteriores, utiliza-se do diálogo e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, sendo realizado por meio da troca ou combinação de conhecimento como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

Internalização: de conhecimento explícito em conhecimento tácito. O processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito consiste em aprender fazendo.

Pode-se observar que a socialização pode gerar o conhecimento compartilhado; a externalização gera conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; a internalização produz conhecimento operacional.

3.2 BOAS PRÁTICAS

Muita informação e conhecimento importantes ficam dispersos nas organizações, em documentos impressos, em bancos de dados ou mesmo na mente das pessoas, dificultando o acesso e a disseminação em momentos oportunos e, conseqüentemente, a melhoria de processos. O valor deste conhecimento aumenta à medida que ele se torna mais acessível. É muito comum resolver um problema várias vezes, partindo do zero, desperdiçando esforços pelo não compartilhamento de soluções já criadas.

O estudo da transferência de boas práticas tem sido um tópico na pesquisa nos últimos anos (Prochno, 2004). Isso ocorreu em função de fenômenos como o aumento da importância das redes organizacionais, a expansão geográfica das organizações, e o uso disseminado do benchmarking como uma fonte de melhoria do desempenho.

Vários estudos (Huysman & Wit, 2004; Jen-te Yang, 2007; Pereira, Silva, Freitas & Oliveira, 2016; Sabbadini, Chamovitz & Desirério, 2016; Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani & Neves 2017) indicam que compartilhar conhecimento resulta na melhoria da eficiência organizacional.

A essência em identificar e compartilhar as boas práticas está em aprender com os outros e reusar o conhecimento evitando o desperdício. O compartilhamento efetivo das boas práticas pode ajudar as organizações a: identificar e substituir uma prática pouco produtiva; melhorar o desempenho de trabalhadores colocando-os ao lado de trabalhadores com bom desempenho; evitar que a roda seja reinventada; minimizar o retrabalho; economizar custos por meio de uma melhor produtividade e eficiência; e melhorar os serviços (Ramos & Teixeira, 2016).

Uma base de dados de boas práticas pode contribuir para a economia de custos por meio do compartilhamento de boas práticas; melhoria na tomada de decisão a partir do aconselhamento obtido com colegas de outros setores; aumento da receita através da partilha de conhecimentos e produtos; inovação através da combinação e polinização ideias; reforço da capacidade de ação coletiva que envolve unidades dispersas.

3.3 STORYTELLING

Storytelling significa a capacidade de contar histórias e narrativas relevantes e que expressem não só as vivências, mas também o processo evolutivo de uma organização.

É o uso de narrativas de histórias para compartilhamento de conhecimentos de uma forma mais significativa que estimula a curiosidade de quem recebe a informação. É uma forma de trocar informação e gerar conhecimento. Em síntese, torna o novo mais tangível, clarifica as ideias e engaja as pessoas no projeto em que está atuando (Jenkins, 2006).

Os métodos mais comuns para este processo são a utilização de palavras ou recursos audiovisuais para transmitir a história. Neste quesito e objetivando o registro formal, as histórias não devem ser contadas de improviso, devem seguir uma metodologia minimamente capaz de estabelecer critérios inteligíveis e também que retratem efetivamente o que se quer contar. É uma ferramenta importante para o processo de aprendizagem, repasse de expertise, registro de processos inovadores, transmissão de elementos culturais, regras e valores éticos, dentre outros aspectos.

O *storytelling* é uma forma inovadora de registro das atividades e da própria história da organização, podendo utilizar ferramentas disponíveis no mercado ou mesmo por meio de desenvolvimento interno. Destaca-se seu papel na motivação dos colaboradores internos e na divulgação da imagem institucional ao público externo, impulsionando a espiral do conhecimento (Menezes, Johann, Valentim & Scott 2017).

Para Nassar e Goco (2013) a ideia é que a narrativa organizacional ganha atratividade e legitimidade com a contação de histórias ou *storytelling*.

3.4 MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO CRÍTICO

O conhecimento crítico é aquele considerado necessário e fundamental para a tomada de decisões e resolução de problemas e que deve ser capitalizado, ou seja, transformado em conhecimento institucional.

De acordo com Fukunaga (2015), para elaborar um mapa é necessário percorrer quatro passos: identificação, priorização, caracterização e o plano de ação.

O primeiro passo, a identificação, é a fase onde será observado qual o tipo de conhecimento, se explícito ou tácito, como está armazenado e, se for o caso, quem são os detentores do conhecimento. Essa fase serve para colher onde e como os colaboradores fazem para adquirir conhecimento necessário para realizar suas atividades.

A priorização, que vem em seguida, vai selecionar alguns conhecimentos identificados. Para isso, devem ser criados critérios baseados na criticidade do conhecimento para a organização, a fim de dar sequência ao mapeamento.

O terceiro passo faz a convergência do conhecimento mapeado com a metodologia da Gestão do Conhecimento. A caracterização é o registro das ações em torno do conhecimento gerado. É necessário fazer uma entrevista com os desenvolvedores para detalhar o conhecimento em conjunto com a área responsável pelo registro. Também, nessa fase, será feita a análise da situação atual para a situação desejada.

Na figura 1, adaptada pelos autores, Fukunaga (2015) resume a importância de se mapear o conhecimento crítico de uma organização.

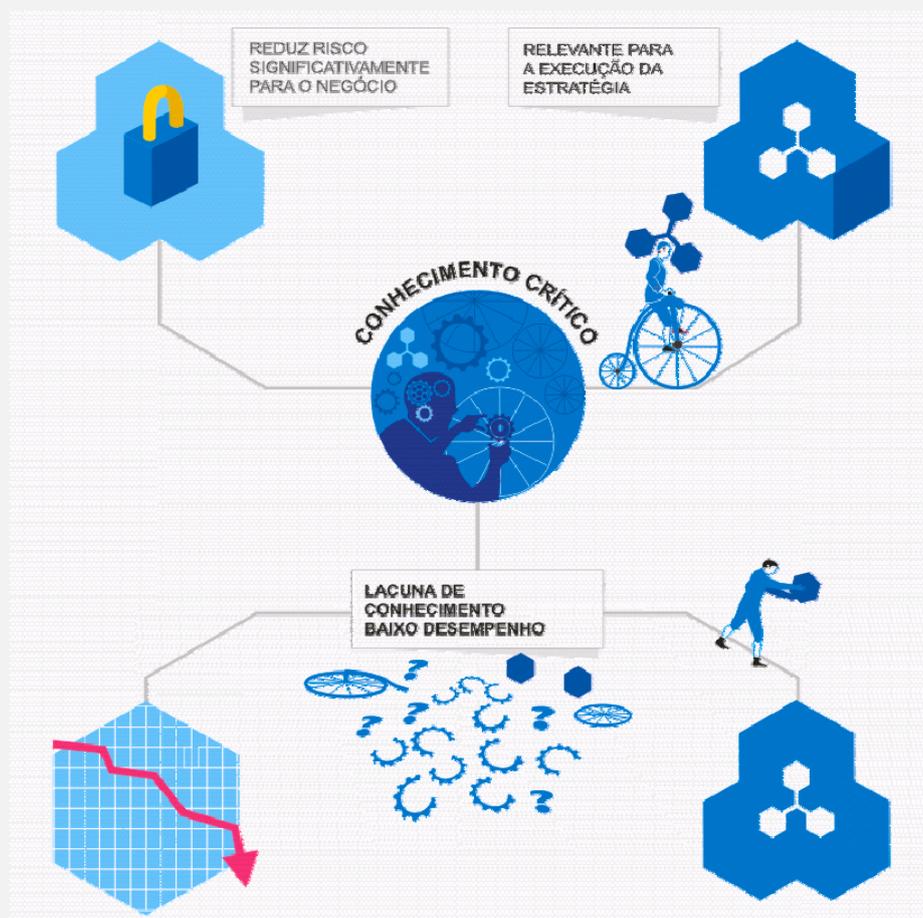


Figura 1. Conhecimento Crítico

Fonte: Fukunaga (2015) Adaptada pelos autores

A visão macro e o diagnóstico do conhecimento crítico vão direcionar a criação do plano de ação que irá nortear o desempenho esperado de acordo com a metodologia. O conhecimento crítico deve estar alinhado à estratégia para o melhor desempenho organizacional, pois lacuna de conhecimento impacta em desempenho organizacional.

4. METODOLOGIA

O referencial teórico utilizado visando cumprir as atividades propostas, a saber: mapeamento do conhecimento crítico, retenção do conhecimento por meio de *storytelling*, criação de base de dados de boas práticas, foi o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) (Figura 2).

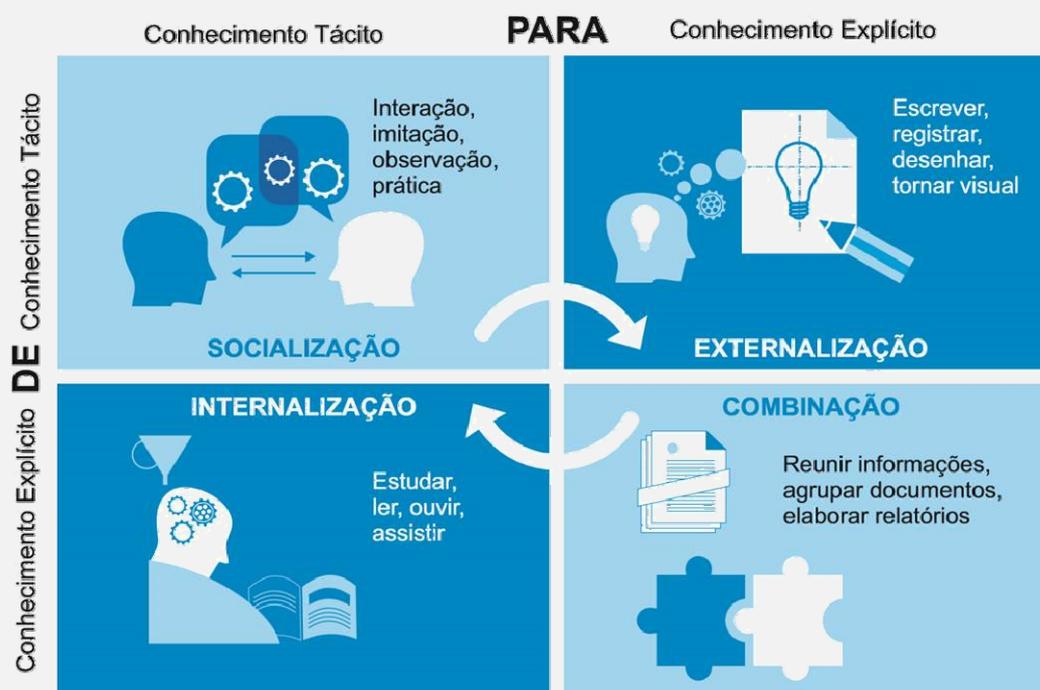


Figura 2. Modelo SECI

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) Adaptada pelos autores.

Na abordagem do compartilhamento do conhecimento, buscou-se respaldo no suporte teórico dado pela Gestão do Conhecimento que consiste no “processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização” (Santos, Pacheco, Pereira & Bastos Jr., 2001).

Segundo o modelo SECI os conhecimentos identificados que devem suprir essas lacunas devem ser socializados (S), e o método encontrado para isso foi o Café com conhecimento abordado no item 7.

O evento Café com conhecimento, composto por 4 (quatro) painéis, divididos em 4 (quatro) sextas-feiras, uma por mês, de agosto a novembro do ano de 2016, não só permitiu a divulgação dos aspectos práticos da Gestão do Conhecimento Organizacional no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região, Tribunal, seções e subseções judiciárias, como também a troca de conhecimento em ambiente informal e descontraído propício para essa interação. As seções e subseções judiciárias puderam acompanhar o evento por meio de videoconferência em tempo real.

Especificamente, observou-se que as condições favoráveis ao contexto compartilhado de conhecimento em uma organização estão condizentes com o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

No mapeamento do conhecimento crítico foram encontradas algumas lacunas de conhecimento, tanto nos processos de trabalho, como também a identificação de servidores em vias de aposentadoria.

O quadrante de explicitação (E) do Nonaka inspirou para que o conhecimento explicitado no Café se transformasse em *storytelling* – registrando as experiências dos servidores em vias de aposentadoria, e combinados (C) com o registro dos processos de trabalho em uma base de dados de boas práticas.

Esse conjunto de conhecimento permite que servidores e magistrados acessem e internalizem-no (I) propiciando a geração de novos momentos de socialização fazendo a espiral sair do pessoal, para o grupo, para as unidades, e conseqüentemente para a organização.

5. O USO DA INFORMAÇÃO COMO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Diversos fatores impedem uma maior produtividade nos processos de trabalho: o conhecimento retido na mente das pessoas, volumes imensos de documentos existentes no Tribunal e que escondem informações importantes, erros que são cometidos por não se considerarem experiências passadas, e gestores que gastam tempo em busca de informação para execução do trabalho.

Foi identificada a necessidade de mapear o **conhecimento crítico** dos processos de trabalho. O foco deste procedimento é a compreensão e entendimento sobre quais conhecimentos possuem relevância estratégica e complexidade de aquisição e retenção no âmbito da organização. Uma prerrogativa foi entender e estudar o planejamento estratégico, ressaltando quais conhecimentos eram relevantes para cada etapa. Como o mapeamento é atividade que depende intrinsecamente das áreas a serem entrevistadas, fez-se necessária a sensibilização por meio de contato direto com os dirigentes das áreas a serem trabalhadas. Analisado o processo de trabalho e sua correspondente cadeia de valor, passou-se a enumerar e avaliar os resultados, entregas, riscos e criticidades.

No mapeamento do conhecimento crítico identificamos, além das lacunas nos processos de trabalho, servidores em vias de aposentadoria, cujos conhecimentos se perderiam se não fossem registrados, e a ferramenta escolhida foi *storytelling*.

Foi identificado que uma **base de dados de boas práticas** contribui para a retenção do conhecimento e pode reduzir tempo em seus processos de trabalho, incorporar conhecimentos, transformar o aprendizado individual em organizacional e, conseqüentemente, cortar custos. Funciona como um catalisador para a aprendizagem e ajuda na construção da memória organizacional. Esse instrumento preenche a lacuna na gerência da informação, visto que nele é possível registrar, organizar e compartilhar tais conhecimentos institucionais.

6. RESULTADOS

Todos os registros estão no repositório institucional na biblioteca digital do Tribunal que utiliza o *DSpace*, software gratuito desenvolvido pelo *Massachusetts Institute of Technology* – MIT <http://www.trf1.jus.br/dspace>.

Assim, objetivando corrigir este *gap* na gestão do conhecimento do TRF1 foi proposto:

- 1) Criação do grupo de trabalho multidisciplinar para definição das estratégias de implementação da gestão do conhecimento e da informação no âmbito do TRF1 com a seguinte composição: representantes das áreas de biblioteca, capacitação, gestão estratégica e inovação, e tecnologia da informação;
- 2) Resultados esperados: criação da Base de Boas Práticas disponibilizado no portal do TRF1, e definição de critérios para inserção das práticas no repositório;

- 3) Cronograma de viabilização: até 30 de agosto de 2016, realização de reunião presencial; até 30 de setembro de 2016, proposta de metodologia, plano de capacitação e de reuniões; até 30 de outubro de 2016, definição de metodologia e plano de ação; e até o final de dezembro de 2016, divulgação do cronograma para execução em 2017.
- 4) Unidades envolvidas: a alta administração, área de biblioteca, área de capacitação e desenvolvimento, área de informática e representante de uma seccional.

Vários atos administrativos foram editados, objetivando a garantia do comprometimento de servidores e magistrados, bem como, a assertividade na consecução dos objetivos traçados.

7. CONCLUSÃO

O cronograma estabelecido pela alta administração para o desenvolvimento das atividades de mapeamento do conhecimento crítico, identificação dos servidores em vias de aposentadoria, criação de uma base de dados de boas práticas, e criação do evento Café com conhecimento foi cumprido para o ano de 2016. Foram identificadas lacunas de conhecimento no desenrolar do mapeamento do conhecimento crítico, foi desenvolvida a base de dados de boas práticas utilizando o *DSpace*, além de realizadas as primeiras gravações de narrativas com servidores em vias de aposentadoria - *storytelling*.

Para disseminar o conhecimento, criar novos, estimular e integrar magistrados e servidores a compartilharem e registrarem seus conhecimentos foi idealizado o evento denominado Café com conhecimento, com 4 quatro edições. Foram estabelecidos assuntos de interesse para a gestão do conhecimento organizacional e, em cada encontro, houve a participação de um *expert* no assunto, um moderador e um case de sucesso, com ênfase em casos corporativos, a saber:

- Painel 1 - Gestão do conhecimento na administração pública;
- Painel 2 - A inovação no Poder Judiciário como diferencial em tempos de crise;
- Painel 3 - Gestão do conhecimento na área judiciária: desafios e perspectivas;
- Painel 4 - Como os líderes podem abrir as portas do conhecimento para as suas equipes?

Tanto no Tribunal, quanto nas seccionais a ele vinculadas, o resultado da disseminação da importância da implantação da gestão do conhecimento como forma de potencializar o alcance dos objetivos estratégicos e preservar o conhecimento gerado já pode ser percebido por meio do engajamento dos servidores participando efetivamente na coleta das boas práticas em suas unidades e promovendo o Café com conhecimento.

A gestão do conhecimento contribuiu para a organização conhecer, e repensar procedimentos e ações, e se relaciona diretamente segundo Dalkir (2005):

[...] “coordenação sistêmica e voluntária das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional com o objetivo de agregar valor por meio do aproveitamento e inovação. Essa gestão é realizada por meio da criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, além de suprir a organização com lições valiosas e melhores práticas para a memória institucional com vistas à melhoria e aprendizagem contínuas” (p. 3, tradução nossa).

Assim, o TRF1, diante do cenário de perda de seu potencial humano e do aprendizado gerado, não poderia escapar da busca de uma estratégia que possibilitasse a permanência, do aprendizado, sob pena de baixar o seu desempenho e empobrecer a qualidade da prestação dos serviços à sociedade.

As lacunas continuam a existir, o modelo SECI precisa ser incrementado para que a espiral continue transformando o conhecimento individual em organizacional em ambas vertentes, tácita e explícita.

No que diz respeito ao modelo SECI, O **café com conhecimento** trouxe possibilidades inovadoras: reunir servidores e magistrados com habilidades, conhecimentos e diferentes maneiras de pensar (S); ser uma janela de oportunidade e ambiente propício que pode proporcionar alinhamento da estratégia corporativa com a cultura organizacional; apresentar novas formas de trabalho que potencializam os resultados; criar uma melhoria contínua em processos de trabalho inadequados (E); utilizar experiências pessoais para busca de soluções, com a organização e o alinhamento de conceitos facilitando a compreensão de novos processos de trabalho (C); e finalmente, a internalização (I) de novas informações, que permitirá a comparação de novas ideias com experiências já adquiridas, fazendo expandir a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (Figura 3)

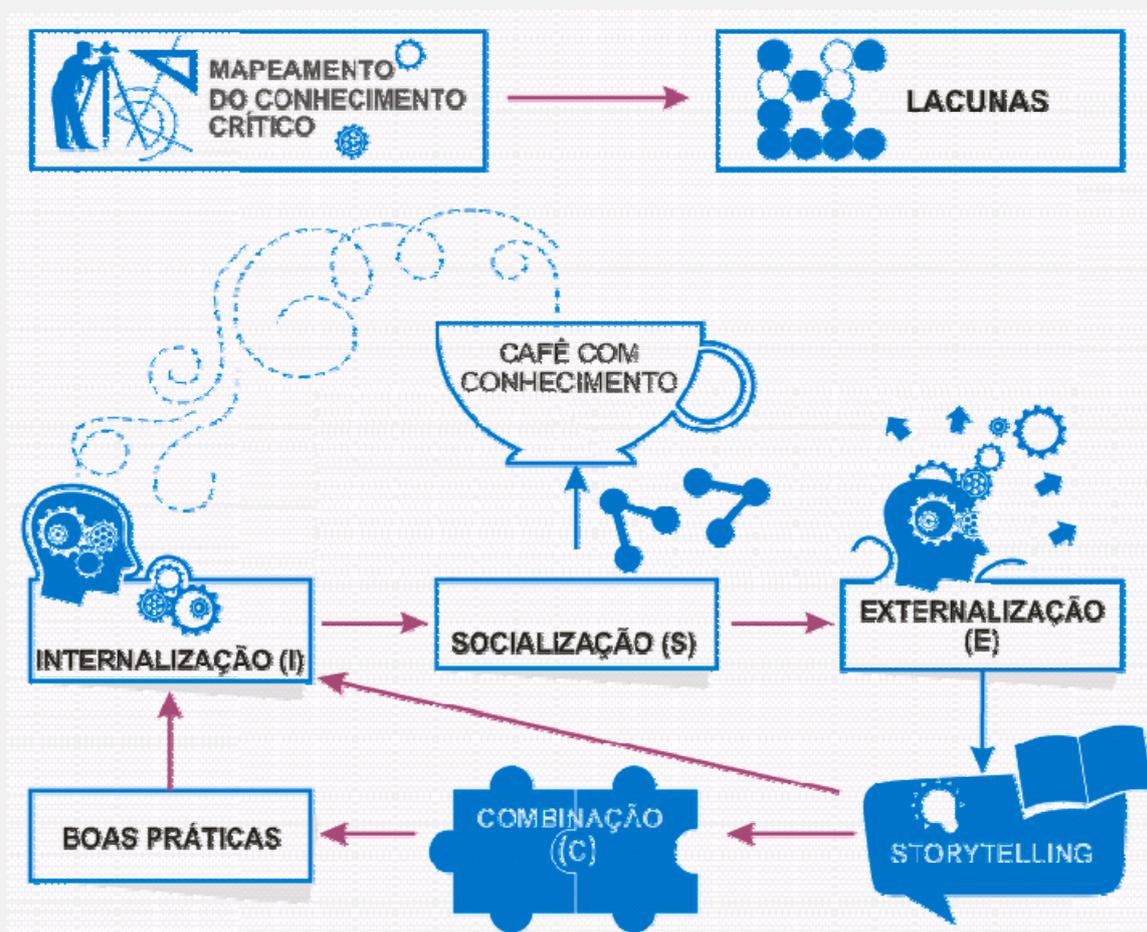


Figura 3. Conclusão

Fonte: os autores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allee, Verna. (c2003). *The future of knowledge: increasing prosperity through value networks*. Amsterdam, Nederland: Butterworth-Heinemann.
- Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. Recuperado de <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>.
- Fukunaga, F. (2017). Vamos aprender mais sobre práticas de GC? Parte 1 - Mapeamento de Conhecimento Crítico. 2015. Recuperado de <http://www.sbgc.org.br/blog/category/mapeamento-de-conhecimento-critico>.
- Huysman, M., & Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 81-92.
- Jen-te Yang. (2007). The impact of knowledge sharing in organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Jenkins, H. (2006). *Converge culture: where old and new media collide*. New York, United States: New York University Press.
- Menezes, K. C. de, Johann, J., Valentim, P. P. y Scott, P. (2017) . Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 145-159. Recuperado de <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/33294>.
- Moresi, E. A. D. (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*, 30 (2), 35-46.
- Nassar, Paulo, y Cogo, R. S. (2011). Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias. *Redes Sociais, comunicação, organizações*, 5, 1-17. Recuperado de http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rodrigo_paulo.pdf.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. 9.ed. Rio de Janeiro, Brasil : Campus.
- Pereira, M. O. F., Silva, H. de F. N., Freitas, M. do C. D., y Oliveira, A. A. (2016). Memória organizacional e as suas contribuições para o fundo setorial–CT–INFRA–UFPR. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6 (1), 128-140. Recuperado de <http://www.okara.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23587> .
- Prochno, P. (2004). Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 70-81.
- Ramos, D. N., y Teixeira, C. S. (2016). Redes de inovação: alinhamento conceitual e o panorama atual da temática no território brasileiro. *REAVI: Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 5 (8). Recuperado de <http://revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/8942>.
- Ribeiro, J. S. de A. N., Soares, M. A. C., Jurza, P. H., Ziviani, F., y Neves, J. T. R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 7, 4-17. Recuperado de <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32936/17289>.

Sabbadini, F. S., Chamovitz, I., Ferreira Filho, Silva, C. F. da, y Desidério, M. (2016). Teoria da criação do conhecimento organizacional: a consolidação de dois estudos de casos. *Revista de Administração da Fatea*, 12 (12), 7-153. Recuperado de <http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewArticle/1636>.

Saliba, R. (2016). Retenha conhecimento com a espiral do conhecimento. Recuperado de <http://ucj.com.br/retenha-conhecimento-usando-espiral-do-conhecimento/>.

Santos, A. R. dos, Pacheco, F. F., Pereira, H. J., y Bastos Jr. P. A. (2001). Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial* (pp. 11-48). Curitiba, Brasil: Champagnat.