

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA**

**MAGDA STOLL ANDRADE**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA JUSTIÇA ELEITORAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE  
2018**

**MAGDA STOLL ANDRADE**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA JUSTIÇA ELEITORAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de aprovação no Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea.**

**Orientadora: Profa. Dra. Jaqueline  
Marcela Villafuerte Bittencourt**

**PORTO ALEGRE  
2018**

## RESUMO

A Administração Pública, inserida numa sociedade em constante evolução, precisa responder urgentemente às mudanças, qualificando seus serviços e resultados. O conhecimento, ativo intangível reconhecidamente importante para as instituições, apresenta-se como uma ferramenta para auxiliar nessa busca por melhorias do desempenho organizacional. Desta forma, na presente pesquisa qualitativa, exploratória, por meio da análise dos dados obtidos junto aos documentos da Instituição, às entrevistas e observações, identificamos na legislação as informações mais relevantes para a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, bem como as fontes mais demandadas, além das práticas e ações que contribuem para a geração do conhecimento organizacional. Por fim apresentamos proposições de melhorias no que diz respeito a gestão conhecimento interno, criado ou adquirido, no sentido de contribuir e fortalecer a administração na promoção de uma gestão pública mais efetiva, eficaz e socialmente relevante.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestão do Conhecimento. Informação. Conhecimento Organizacional

## **SIGLAS**

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

GC: Gestão do Conhecimento

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

KM: Knowledge Management

OKA: Organizational Knowledge Assessment

PIA: Programa de Instrução e Ambientação

RAE: Reunião de Avaliação da Estratégia

TCU: Tribunal de Contas da União

TI: Tecnologia da Informação

TRE-RS: Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

TSE: Tribunal Superior Eleitoral

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

<b>Figura 1</b> – Conhecimento tácito X explícito.....	14
<b>Figura 2</b> – Organograma.....	22
<b>Quadro 1</b> – Método Aplicado.....	25
<b>Figura 3</b> – Missão, Visão e Valores.....	28
<b>Figura 4</b> – Mapa Estratégico TRE-RS.....	29
<b>Figura 5</b> – Cadeia de Valor.....	30
<b>Figura 6</b> – Competências Organizacionais.....	32
<b>Gráfico 1</b> – Cumprimento de metas Plano Estratégico.....	37

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	9
2.1- Administração Pública.....	9
2.1.1- Valores Públicos.....	10
2.2- Gestão do Conhecimento.....	11
2.2.1- Informação e Conhecimento.....	12
2.2.2- Conhecimento Tácito X Explícito.....	13
2.3- Gestão do conhecimento na organização pública.....	14
2.4- Compartilhamento do Conhecimento.....	16
2.4.1- Fontes de Informação para o conhecimento.....	17
2.5- Retenção do Conhecimento.....	19
2.5.1- Infraestrutura para a retenção de conhecimento.....	20
<b>3. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b> .....	21
<b>4. METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	24
<b>5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO</b> .....	27
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>ANEXO I</b> .....	42

## 1 - INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época na qual a informação é mola propulsora para o desenvolvimento tanto das sociedades quanto das organizações e indivíduos. A expansão acelerada da capacidade de processamento dos computadores e das comunicações geram transformações que impactam na economia, na política, na cultura e nos processos produtivos do país.

Em um mundo globalizado e uma sociedade na qual as informações são, cada vez mais facilmente acessadas, a velocidade da comunicação e a capacidade de armazenamento dessas informações provocam a necessidade de um redimensionamento da relevância desse patrimônio que é o conhecimento. A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, prevê que os governos no século XXI só serão capazes de “antecipar uma nova era de desenvolvimento humano sustentável se assegurarem não apenas acesso universal ao conhecimento, mas também a participação de todos na sociedade do conhecimento”. (UNESCO, 2005, p.22).

Neste contexto, que as organizações públicas não pode permanecer à margem da realidade, pois também são fortemente impactadas por essa onda tecnológica de rápida disseminação em todas as esferas do conhecimento. Assim sendo, a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul, enquanto órgão do poder público deve reconhecer que o conhecimento pode e deve ser utilizado como uma estratégia para melhorar os resultados e relacionamento com a sociedade.

Entretanto, como afirma Dias (2001, p.50), “Com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas empresas sofrem com o excesso de informação ...” e nem sempre informação é sinônimo de conhecimento. Há que realizar a crítica de quais informações podem gerar conhecimento.

Surge daí nosso principal objetivo que é identificar quais são os conhecimentos críticos e fundamentais à atividade burocrática natural do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) que foram construídos, ao longo dos anos, por atores relevantes que foram capazes de efetivar grandes avanços acompanhando a velocidade das mudanças sociais e tecnológicas.

Alguns objetivos específicos, também, foram estabelecidos visando a qualificação deste estudo. São eles: caracterizar as fontes de informações relevantes na organização;

identificar práticas que possibilitem a troca de informações pertinentes aos interesses da instituição; e sugerir ferramentas para manutenção e retenção do conhecimento, utilizando repositórios nos quais se estruturam e sistematizam as informações de acordo com a cultura organizacional.

Além disso, vislumbramos a oportunidade de aproximar o TRE-RS da abordagem da Gestão do Conhecimento, considerando que as organizações, atualmente, necessitam criar um ambiente no qual as pessoas compartilhem informações, internalizem-nas e apliquem-nas para criação de novos conhecimentos a fim de obter melhoria na comunicação interna e na gestão como um todo. Conforme mencionado por Schlesinger (2008, p.10):

Embora o conhecimento não se configure como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos e serviços está diretamente atrelado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo, assim como à interação deste com o grupo. Nesse sentido, medidas de modernidade fazem-se necessárias. É importante que se introduza a discussão dos conceitos da sociedade contemporânea dentro do contexto da administração pública [...] . Surge, assim, o papel da gestão do conhecimento dentro da administração pública, que transcende a finalidade de melhoria de desempenho das organizações. Com as mudanças internas no modo de gestão organizacional, a sociedade também ganha, visto que irá colher os benefícios de serviços de melhor qualidade. Schlesinger (2008, p.10).

Nessa linha de entendimento sobre a relevância do papel do Estado no desenvolvimento e bem-estar social, o Poder Judiciário tem uma função muito maior do que zelar pelo estrito cumprimento legal, daí o interesse por evidenciar a importância inequívoca desse bem imaterial que é o conhecimento, oportunizando a revisitação de como acontecem processos de troca de informações e manutenção de registros agregando mais benefício à sociedade que receberá um serviço com maior qualidade, agilidade e confiabilidade.

Para tanto, no presente trabalho partimos da apresentação de alguns conceitos importantes visando facilitar e alinhar conhecimentos sobre o tema. O entendimento sobre a abordagem dada à administração pública, a gestão do conhecimento e sua estrutura são relevantes para a condução do estudo. Em outra seção apresentamos a Instituição inserida no seu contexto histórico, político, econômico e social.



Em seguida, por meio de uma pesquisa ação, realizamos a análise qualitativa dos dados coletados em documentos, em entrevistas com servidores e na participação em reuniões administrativas do TRE-RS. Tais informações subsidiaram as considerações e entendimentos acerca dos acertos e falhas em relação a gestão do conhecimento institucional.

Apresentamos a análise dos dados obtidos quanto a Gestão do Conhecimento no TRE-RS, cujos resultados demonstram que, apesar de apresentar um nível intermediário de maturidade no processo de gestão, ainda é possível e necessário melhorar os processos visando atingir resultados mais relevantes.

Por fim identificamos na legislação específica os conhecimentos considerados relevantes para a atuação da Justiça de Eleitoral do Rio Grande do Sul, nas fontes internas a melhor origem de informações, no compartilhamento informal a prática mais utilizada para disseminação do conhecimento e nos repositórios virtuais as melhores possibilidade de retenção do conhecimento organizacional.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura no presente estudo aborda os principais conceitos encontrados sobre do tema. Com intuito de alinhar o entendimento apresentamos a definição de administração pública, da gestão do conhecimento e da sua relação com a esfera pública. Abordamos, também, conceitos sobre fontes, estruturas de compartilhamento e meios para retenção das informações. Por fim mencionamos a qualificação do conhecimento tácito e explícito a fim de esclarecer a relevância de ambos em diferentes contextos organizacionais.

### **2.1 – Administração Pública**

A Administração Pública recebe definições que tratam-na como o poder que o Estado tem de legislar, fiscalizar, regulamentar e executar, por meio de seus órgãos e instituições, para os cidadãos. É um conceito da área do direito que descreve o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade à quem devem prestar contas e por quem devem atuar.

Na esteira do entendimento sobre administração pública, mencionamos a gestão pública, tratada por Santos (2014, p.47) como “...o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesse público...”. São práticas que se alinham sob a égide da Constituição Federal (CF) que, em seu artigo 37, caput, expressa os Princípios da Administração Pública. Os princípios da administração pública são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência e sob esses preceitos toda os gestores de instituições públicas devem atuar.

Importante também tratamos, brevemente, da figura do gestor publico. O gestor público tem como função gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública, visando o bem comum da comunidade a que se destina e em consonância com as normas legais e administrativas vigentes. Trata-se de um papel relevante pois sua atuação impacta diretamente nos resultados entregues à sociedade.

Não há administração ou gestão pública sem o gestor e é ele que personaliza a atuação do Estado, daí a responsabilidade dos indivíduos quando assumem tal posição.

A partir dos conceitos apresentados, entendemos que administrar e gerir o patrimônio público vai além de cumprir com a legislação, demanda responsabilidade para agregar valor ao serviço que é prestado ao cidadão.

### **2.1.1 – Valores Públicos**

A finalidade da gestão do conhecimento é melhorar o desempenho das empresas, sejam elas organizações públicas, do setor privado, países e indivíduos. Para as empresas privadas, por exemplo, a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva quando melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a satisfação dos clientes, inova processos, eleva a produtividade e, conseqüentemente, aumenta a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência,

Diferentemente, as organizações públicas apresentam características particulares que vão além de cálculos e lucros, trabalham com valores morais. Sua finalidade é bem mais ampla, isto é, transcende a melhoria do desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com o mínimo de recursos e com tempestividade. Realizam serviços que deverão beneficiar a todos, fornecendo-lhes segurança, proteção, estradas, represas, suprimento de água potável, etc.

Em razão dessas diferenças, não se pode governar como quem administra uma empresa. Em contrapartida, certamente existem muitas semelhanças entre as duas atividades. A partir dessa visão, abre horizontes para a aplicabilidade na esfera pública de conceitos até então considerados somente pelas organizações privadas.

Para o IPEA (2005) o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas vai além do agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento, significa compromisso com a transparência, foco nos processos, uso eficaz de informações e conhecimentos, visão integradora, uso de novas tecnologias de informação e comunicação, enfim, boas práticas de gestão com foco no cidadão.

Considerar a transferência do conhecimento, buscando meios para apoiar tal processo é relevante para as organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Para tanto, devemos criar e instituir mecanismos que possibilitem às iniciativas desenvolvidas servir

de alicerce às novas propostas e para que a experiência encurte caminhos tornando as ações mais efetivas. Os valores associados à atividade pública devem ser a motivação para a introdução de ações voltadas à gestão do conhecimento.

## 2.2 - Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento (GC) surgiu no início da década de 90 e vem tornando-se cada dia mais relevante para a estratégia das organizações. O termo provém do inglês “*Knowledge Management*” (KM), e trata-se de uma área de atuação transversal na organização que está intimamente vinculada à gestão estratégica, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas relacionadas a gestão de pessoas.

Por ser um assunto atual, possui uma grande diversidade de conceitos. Peter Drucker (1999, p.19) entende que:

Gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. Peter Drucker (1999, p.19).

Outros conceitos também são utilizados acerca do tema. De acordo com Angeloni: “Conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimento na organização.” (2008, p XVI, apud Davenport, 1998); “Conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.” (2008, p XVI, apud Morgan, 1994). O autor sustenta, por fim, que trata-se de um “conjunto de processos que acontecem por meio da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e mensuração do conhecimento na organização.” (Angeloni, 2008, p. XVI)

Para Batista, gestão do conhecimento é “um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho.” (2012, p. 39).

Os autores Takeuchi e Nonaka (1997, p.12), explicam a gestão do conhecimento como “...processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, ou seja, é o gerenciamento ativo do patrimônio intelectual da empresa, seja na configuração de conhecimento explícito, ou na configuração de conhecimento tácito possuído e/ou desenvolvido por apenas uma pessoa ou por uma comunidade.

Percebe-se que, apesar das distintas redações, os princípios ou enfoques não são diferentes em seus âmbitos. Todos eles trazem a ideia de que a gestão do conhecimento está relacionada com “processos controlados, que têm por objetivo permitir sua disseminação entre um dado grupo de receptores” (Fleury, 2001, p.19)

A gestão de conhecimento aborda, ainda, a redução de custos com planejamento, oportuniza melhor aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual da empresa dando suporte às tomadas de decisão e melhorias na produção e na prestação de serviços.

Em suma, é uma modalidade de gestão que facilita o controle e o acesso às informações relevantes num processo de trabalho e a administração de seus meios.

### **2.2.1 – Informação e Conhecimento**

À primeira vista temos a impressão que não há diferença entre informação e conhecimento, entretanto a diferença existe e percebê-la é muito importante para entender o verdadeiro sentido da pesquisa.

Informação de acordo com Drucker (1999, p.54): “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito.”

Informação é pontual, sem compromisso com o todo e, de um modo geral, tem vida curta. São coisas que obtemos por diferentes meios e instrumentos e repetimos sem envolvimento de verdade com elas. Só se tornam conhecimento quando transformam nossas atitudes.

O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. Não é simples apropriação de informações, no sentido de memorizá-las ou guardá-las, mas uma atividade intelectual, um processo mental onde indagamos, questionamos e estabelecemos relações entre as diversas informações obtidas. O que resulta deste processo são novas informações que, por sua vez, serão comunicadas, apreendidas e também empregadas em novos processos. Drucker (1999, p.54).

O conhecimento abrange o capital intelectual, o capital humano, a capacidade de pesquisar e inovar. É a inteligência organizacional.

### **2.2.2 – Conhecimento Tácito X Explícito**

O conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. Importante mencionar a distinção entre eles pois é um dos focos da abordagem do presente estudo.

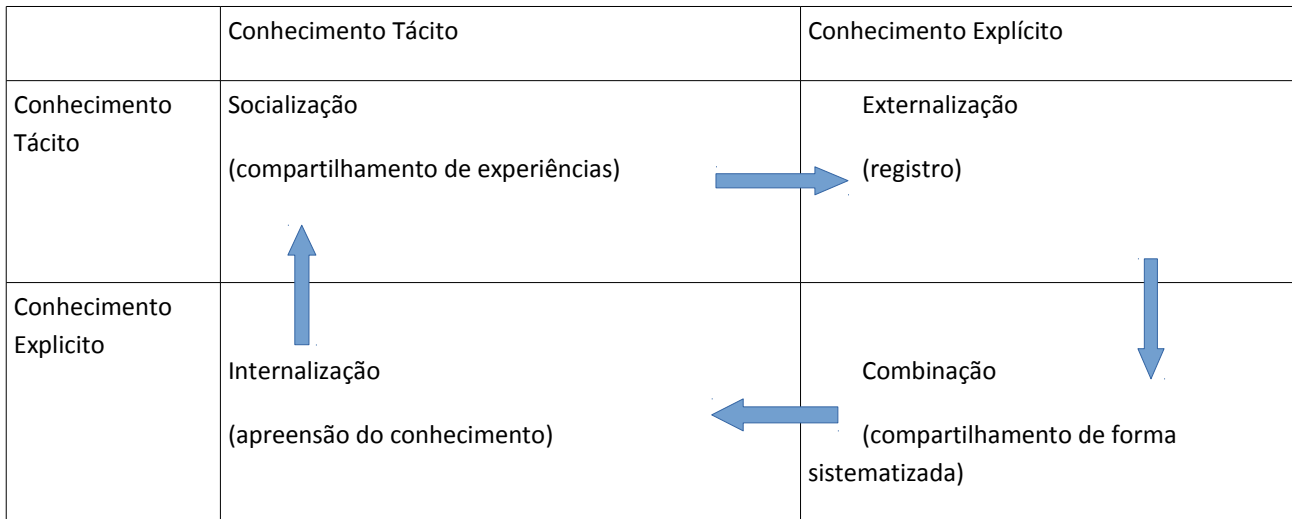
Conhecimento tácito é aquele que a pessoa adquire ao longo da vida, pela experiência. É aquele que está na mente de cada indivíduo e que ele adquiriu ao longo da experiência prática. Nas organizações é o que tratamos como *know-how* de cada profissional. Trata-se de um conhecimento não formalizado, não é mensurável, é subjetivo e inerente às habilidades individuais.

Por sua natureza subjetiva é complicado formalizar o conhecimento tácito, pois é dinâmico e somente pode ser acessado por meio de colaboração direta na comunicação das pessoas que detém o conhecimento com aqueles que buscam o conhecimento.

Já o conhecimento explícito é aquele que está codificado e armazenado de alguma forma. Ele pode ser prontamente transmitido e adquirido por qualquer pessoa.

Como forma de melhor esclarecer os conceitos, apresentamos o quadro abaixo:

**Figura 1 – Conhecimento tácito X explícito**



Fonte: Autor - Adaptação do texto de Nonaka; Takeuchi(2008)

Entretanto, apesar de conceitos tão divergentes, os conhecimentos explícito e tácito se completam. Em treinamentos ou por outras ferramentas de gestão do conhecimento, a organização deve criar situações nas quais o conhecimento tácito transforme-se em explícito, a fim de que seja ofertado aos colaboradores novos e antigos, e, ao mesmo tempo, estimular a prática para que adquiram o conhecimento tácito, criando assim, um círculo virtuoso de aprendizagem. (Nonaka; Takeuchi- 2008)

Em uma época na qual o conhecimento é muito valorizado toda experiência e informação gerada pelo ser humano, pode tornar-se em conhecimento e a habilidade de transformar tácito em explícito representa um fator crítico de sucesso para as instituições.

**2.3 - Gestão do conhecimento na organização pública**

As organizações públicas podem ser conceituadas como entes que têm como objetivo prestar serviços e fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade.

No contexto das organizações públicas, a administração é tradicionalmente rotulada de ineficiente e pouco produtiva, sendo entendida como um obstáculo para o desenvolvimento socioeconômico do país. Diante disto, se deparam com a necessidade

de algo novo, tanto em aspectos administrativos quanto políticos, que oportunize a obtenção das melhores e mais ágeis estratégias capazes de facilitar o atingimento dos objetivos, que consistem na prestação de serviços mais eficientes. IPEA (2005)

Assim, a Gestão do Conhecimento traz conceitos e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.

A Administração Pública produz conhecimento por meio de suas inúmeras políticas, projetos, normas e pareceres. Porém, geralmente, permanecem apenas no conhecimento tácito de seus funcionários. Preservar essa base de conhecimento é fundamental, caso contrário corre-se o risco de se incorrer em um eterno recomeço sem nunca efetivamente consolidar as boas práticas. IPEA (2005)

A gestão do conhecimento tem uma finalidade ampla e relevante na administração pública. Além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos, deve gerir o conhecimento para encontrar a maneira mais adequada para responder aos desafios; possibilitar que cidadãos, organizações não-governamentais e outros atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas; contribuir para a redução das desigualdades, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos, por meio de construção, manutenção e ampliação do capital intelectual das organizações. IPEA (2005)

Nos últimos anos, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou três pesquisas em organizações públicas federais brasileiras sobre suas práticas de gestão do conhecimento. Os resultados dessas pesquisas apontam que ainda há muito o que fazer em relação ao processo de GC nas organizações públicas brasileiras. Embora muitas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existam em algumas organizações, a gestão do conhecimento é pouco utilizada pelas instituições do setor público no Brasil. IPEA (2005)

Segundo pesquisa do IPEA (2005), algumas iniciativas referentes à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento já estão sendo adotadas, tais como: fóruns de discussão, comunidades de práticas, sistema de gestão por conteúdo, educação corporativa, sistema de gestão por competência, entre outras, porém percebe-se que ainda existem diversas dificuldades relacionadas à transferência do conhecimento.



A gestão do conhecimento quando aplicada na Administração Pública traz, por fim, benefícios para o servidor, o gestor público e também para os cidadãos. A gestão do conhecimento faz com que a Administração Pública enfrente novos desafios, implemente boas práticas inovadoras de gestão, melhore a qualidade de seus processos e os serviços públicos, agregando valor aos resultados entregues ao cidadão-usuário e para a sociedade em geral. IPEA (2005)

## **2.4 - Compartilhamento do Conhecimento**

Para uma organização crescer e para uma pessoa viver melhor são necessários conhecimentos e seu domínio em determinadas áreas. Porém, saber muito, por si só, não significa ganho, nem pessoal, nem profissional. Se não houver gestão, processo de armazenagem, zelo na guarda de suas informações, gerenciamento e canais para a sua disseminação, o conhecimento não circula e conseqüentemente não agrega valor. (Vergara e Fonseca, 2009)

É sabido que nem todas as informações que transitam dentro de uma organização, seja ela, pública ou privada podem ser divulgadas ou disseminadas. Nas empresas privadas são as chamadas informações confidenciais relativas ao negócio e que garantem o sucesso da empresa. Nas organizações públicas tratam-se de informações sigilosas por imperativo legal. Porém ressalvadas as exceções mencionadas, outras informações devem distribuídas a todos os interessados. (Vergara e Fonseca, 2009)

Existem ainda, outros fatores que poderão contribuir ou não para disseminação do conhecimento no ambiente da organização. Se considerarmos "... que o compartilhamento do conhecimento é constituído por um tripé, cujas bases estão assentadas no grupo, no indivíduo e na organização." (Vergara e Fonseca, 2009, p.57) percebemos que fatores da cultura organizacional interferem na forma como o conhecimento circula na instituição. (Vergara e Fonseca, 2009)

Elementos como a comunicação entre gerações, a confiança entre os trabalhadores e o relacionamento com as lideranças balizam, também, os fluxos de conhecimento organizacionais. Lideranças incentivadoras, equipes motivadas e confiança mútua poderão contribuir sobremaneira para a melhoria nos processos de trabalho.

Conclui-se daí que é preciso um ambiente que propicie a troca e o compartilhamento do conhecimento, pois nem sempre as pessoas, equipes e grupos, formais e informais, estão preparados, desejosos ou disponíveis para compartilharem seu conhecimento. (Vergara e Fonseca, 2009)

A adoção da Gestão do Conhecimento (GC) é o caminho para a captura e compartilhamento do conhecimento individual e coletivo. É imperativo motivar, recompensar e reter as pessoas que têm conhecimento, pois a principal fonte de conhecimento já se encontra na própria organização.

Desta forma a GC, traz como um dos principais benefícios o melhor aproveitamento do conhecimento já existente na organização. É como se o próprio valor institucional se tornasse maior a cada momento, em cada ação, exitosa ou não, pois os erros também podem gerar aprendizagem, toda vez que o conhecimento é compartilhado e transmitido entre os servidores comprometidos.

#### **2.4.1 – Fontes de Informação para o conhecimento**

A correta identificação das fontes de informações é fundamental para buscarmos junto a elas os conhecimentos relevantes que devem ser protegidos na organização, pois sabemos que nem toda a informação gera conhecimento e estas não necessariamente devem ser disseminadas e/ou armazenadas. Ribeiro (2009, p. 44)

Para que a gestão do conhecimento seja realizada de forma adequada, é importante conhecer as fontes geradoras de informação, tanto internas quanto externas, que envolvem o ambiente em que está inserida a organização, pois essas fontes variam em formatos, natureza e conteúdos. Ribeiro (2009, p. 44)

Podemos definir fontes de informação como tudo o que gera ou veicula informação. Pode ser descrita como qualquer meio que responda a uma necessidade de informação por parte de quem necessita, podem abranger manuscritos e publicações impressas, produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas, programas de computador, meios digitais, sites, portais, etc.

Ribeiro (2009, p. 44), agrupou as fontes em:

- Fontes pessoais externas: colegas de outras empresas, parceiros, feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica);
- Fontes pessoais e internas: colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica);
- Fontes pessoais eletrônicas: e-mail, fóruns, grupos de discussão na *web*, *messenger*, *skype* e similares;
- Fontes impessoais externas: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão;
- Fontes impessoais internas: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho; e
- Fontes impessoais eletrônicas : documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da Internet, portais de notícias.

Existem, ainda, outras fontes complementares, que devem ser reconhecidas, como por exemplo: fornecedores, Internet, consultorias, relatórios financeiros de concorrentes e universidades. Ribeiro (2009, p. 44).

Aspecto tão relevante quanto a identificação das fontes é o que diz respeito à qualidade da informação. Apenas conteúdos que contribuam para a melhoria dos processos de trabalho ou que de alguma forma auxiliem no desempenho organizacional devem ser compartilhadas. Ribeiro (2009, p. 44).

Com a devida identificação, seleção e organização das fontes de informação, pode-se desenvolver o processo de uso dessas na disseminação e armazenamento do conhecimento. Ribeiro (2009, p. 44).

## 2.5 - Retenção do Conhecimento

A propriedade intelectual é, atualmente, um recurso de extremo valor que pode determinar o fracasso ou o sucesso das organizações. Diferentemente do passado, quando os maiores bens de uma instituição eram materiais, atualmente percebe-se que muitas já reconhecem no conhecimento seu principal bem, seu maior patrimônio.

Constatada a importância desse patrimônio imaterial surge a necessidade de mantê-lo dentro das organizações, sob pena de perda significativa de valores relevantes como a celeridade e a transparência, na organização pública.

Entretanto nem toda a informação ou conhecimento é significativa, como tal, o primeiro passo para uma estratégia de retenção de conhecimento deverá passar pela identificação de qual o conhecimento crítico para a organização que se encontra em risco de perda. Dentre os fatores que provocam a perda do conhecimento temos a saída de funcionários que trabalham há muitos anos e a inadequação de repositórios cuja manipulação sejam amigáveis.

Para que o conhecimento seja retido dentro das organizações, sem dispersar ou perder, como memória organizacional, a gestão do conhecimento propõe administrar as etapas que compõem este processo. Existem técnicas e ferramentas colaborativas capazes de gerenciar o conhecimento das organizações, e onde se pode buscar informações sobre as tomadas de decisões no passado e interpretações partilhadas pelos indivíduos. Informações que poderão vir a ser reutilizadas na resolução de casos que possam vir a surgir.

Os atuais mecanismos de armazenamento de informação tornaram essa tarefa relativamente simples. Computadores são, cada vez mais, capazes de armazenar informações. No entanto, para que esse processo gere resultados efetivos, é necessário adequá-los de forma a servir de base de pesquisa e referência das ações, bem como possibilitar a produção de conhecimento compartilhado e colaborativo.

Enfim interessa acima de tudo, perceber se o conhecimento a reter, permitirá à organização a prossecução dos seus objetivos estratégicos, para então definir que ferramentas de armazenamento utilizar.

### **2.5.1 - Infraestrutura para a retenção de conhecimento**

Para além das iniciativas que possam estimular os fluxos de conhecimento ou o desenvolvimento dos servidores, a retenção do conhecimento sofre a influência de toda uma infraestrutura organizacional, que pode potencializar ou inibir seu compartilhamento.

Um dos fatores que devem ser considerados para promoção do desenvolvimento de conhecimento é a cultura organizacional. Esta determina o que é considerado conhecimento, quais as relações entre o conhecimento individual e o conhecimento organizacional, cria o contexto para as interações sociais entre os trabalhadores e determina as condições para a criação de novo conhecimento. É por isso considerada como fundamental para a promoção da vontade de partilhar o seu conhecimento e o hábito de procurar o conhecimento existente na organização. Como tal, um dos aspetos fundamentais a se considerar, quando da implementação de uma estratégia de retenção de conhecimento, é a adaptação das práticas à cultura organizacional existente, utilizando os canais de comunicação e as redes sociais que já existam na organização.

Outro fator relevante é a escolha de ferramentas para armazenamento que sejam compatíveis com o tipo de conhecimento e o público a ser atingido. O armazenamento do conhecimento em repositórios, deve possibilitar que os conteúdos existentes na organização estejam acessíveis e inteligíveis a qualquer pessoa que dele necessite.

Enfim, a informação deve ser armazenada ou retida em repositórios físicos ou digitais de acordo com a infraestrutura existente na instituição, a fim de que seja acessado de maneira fácil, transformando a busca pelo conhecimento numa prática ordinária no dia a dia da organização. É preciso, portanto, conhecer a Instituição visando às escolhas mais adequadas.

### 3. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Importante apresentar, mesmo que brevemente, a Instituição com intuito de contextualizar e melhor entender como fatos e situações conduziram a organização e seus servidores até o presente momento e como essa trajetória pode contribuir para escolhas em termos de gestão do conhecimento.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) é um órgão do Poder Judiciário, de Administração Direta da esfera federal. Trata-se de uma instituição vinculada e subordinada diretamente ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), cuja atuação se dá principalmente em duas frentes: jurisdicional e administrativa.

No plano jurisdicional, o TRE-RS é responsável por julgar e tratar de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe ao TRE-RS atender ao público, zelar pelo cadastro eleitoral, conduzir o processo e operacionalização das eleições desempenhando as atividades de planejar, organizar, controlar e fiscalizar o pleito, proclamar e diplomar os eleitos. (TRE-RS, 2016)

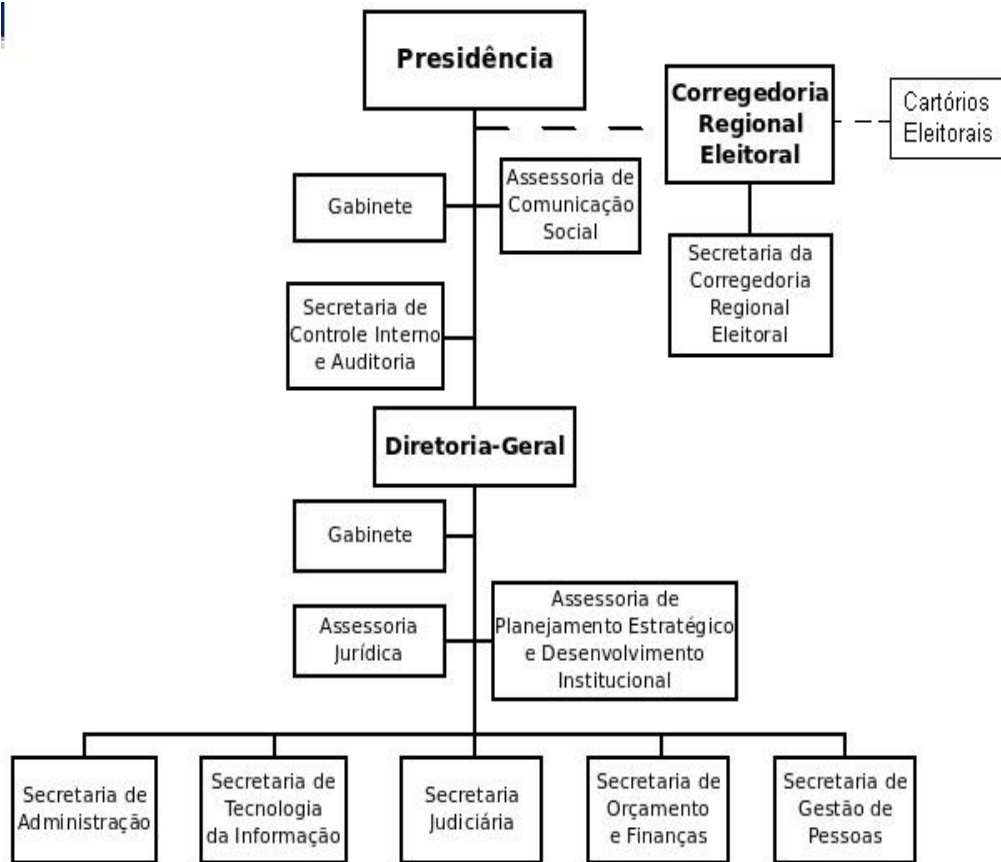
É na Constituição Federal de 1988, no art. 109, que estão previstas as competências da Justiça Eleitoral. O TRE-RS, alinhado às diretrizes constitucionais, tem em seu Regulamento e Regimento Interno (TRE-RS-1997) estabelecidas as atribuições, a estrutura e as responsabilidades institucionais. De acordo com o Regimento Interno:

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, da mesma forma que os outros Tribunais Regionais Eleitorais, é composto por sete juízes, assim escolhidos:

- a) dois desembargadores do Tribunal de Justiça do estado do Rio Grande do Sul, eleitos entre seus membros;
  - b) dois juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;
  - c) um desembargador federal do Tribunal Regional Federal, escolhido pelo respectivo Tribunal;
  - d) dois advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, dentre seis indicados pelo Tribunal de Justiça, e nomeados pelo Presidente da República.
- TRE-RS, 2016

Em relação a estrutura administrativa o Regulamento Interno das Secretarias estabelece as atividades e responsabilidades, conforme organograma a seguir:

Figura 2 – Organograma



Fonte: Tribunal Regional Eleitoral – 2017

A sessão de instalação do Tribunal Regional Eleitoral ocorreu em 8 de junho de 1945, e a primeira tarefa executada foi o cadastramento dos eleitores para a eleição legislativa e presidencial de 1945, na qual foi eleito Eurico Gaspar Dutra.

Desde então a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul vem traçando uma trajetória de rápidos avanços tecnológicos e de gestão passando, em menos de 30 anos, de um sistema manual de votação (urnas de lona e cédulas de papel) para o sistema de votação biométrica; de pilhas de processos judiciais físicos para o processo judicial eletrônico. Ou seja, em um curto espaço de tempo a forma como se desenvolvem as rotinas de trabalho mudou drasticamente exigindo novas competências e conhecimentos.

Atualmente o TRE-RS possui mais de setecentos colaboradores atuando em todo o Estado. Possui cento e sessenta e cinco (165) Cartórios Eleitorais em todas as regiões do interior, estando presentes cento e quarenta e três (143) cidades incluindo Porto Alegre. Essa capilaridade pode ser entendida, quando tratamos de informação, como um fator de

ameaça ou de oportunidade dependendo da forma como é conduzida a gestão do conhecimento.

Atuam conjuntamente com o quadro de servidores concursados, magistrados da esfera estadual que desempenham o papel temporário (dois anos) de juízes eleitorais. No Segundo Grau de Jurisdição a atuação é de Desembargadores Estaduais e Federais, além dos representantes de classe.

O TRE-RS, enfim, é uma instituição voltada a prestação de serviços jurisdicionais e administrativos que conta com um quadro de servidores qualificados, uma infraestrutura difusa em diferentes regiões, cuja cultura foi sendo construída ao longo dos anos contando com a presença de servidores que estão prestes a se aposentar tendendo a levar consigo o conhecimento e expertise adquiridos ao longo do tempo.



#### 4. METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho foi realizado sob uma metodologia qualitativa do tipo pesquisa ação porquanto atuamos na organização pesquisada. Conforme o preconizado por Thiollent (1997), a pesquisa ação tem como maior objetivo proporcionar novas informações, gerar e produzir conhecimento que traga melhorias e soluções para toda a organização, daí o interesse por utilizamos essa ferramenta que oportuniza uma autorreflexão coletiva por parte dos participantes do grupo, neste caso a alta administração do TRE-RS. Considerando os objetivos a que nos propomos, definimos a coleta qualitativa e exploratória como a melhor opção e a que mais se presta na busca de informações que sejam relevantes para a instituição e as formas de retê-las agregando valor público à atuação organizacional. Uma abordagem propositiva se dá, quando ao final, sugerimos algumas ações que poderão contribuir para a gestão do conhecimento na instituição.

Inicialmente realizamos a pesquisa documental no acervo da organização. Buscamos junto aos documento oficiais registros a cerca da história e atribuições da Justiça Eleitoral no Rio Grande do Sul.

Dando continuidade à coleta de informações, foram realizadas com apoio de um roteiro, entrevistas com servidores da Alta Administração do TRE-RS. Entendemos importante mencionar que escolhemos esse modelo de abordagem por permitir que o informante, por meio de suas experiências cotidianas, contribua na elaboração do conteúdo da pesquisa, valorizando mais a investigação.

As entrevistas presenciais foram previamente agendadas conforme a disponibilidade de tempo dos pesquisados. Da mesma forma, tivemos a preocupação de informar a cada entrevistado o que e para quê estávamos fazendo, procurando dissipar qualquer desconfiança quanto ao uso dos dados.

O Roteiro para Entrevistas Presenciais (ANEXO 1), elaborado para auxiliar nas entrevistas, foi construído a partir do método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment – OKA*). É um modelo de avaliação e diagnóstico de gestão do conhecimento com capacidade de avaliar e diagnosticar a situação da Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização.

Salientamos que as questões apresentadas aos entrevistados foram adaptadas para atender à realidade e necessidade da pesquisa. Tivemos o cuidado de escolher as perguntas cujas respostas remetessem aos objetivos a que nos propomos e mantivessem uma relação com o ponto de interesse.

O período de realização das entrevistas foi de 15 a 26 de outubro de 2018. Os encontros foram realizadas com os Secretários e Diretor-Geral do TRE-RS. Entendemos importante mencionar que todos os entrevistados são servidores concursados que atuam na instituição há muitos anos. Nesse contexto muito da cultura organizacional traz a impressão da gestão desses servidores.

A terceira e última estratégia da coleta de dados para o presente estudo foi a observação nas reuniões da Alta Administração do TRE-RS.

A organização tem como rotina realizar uma reunião por mês do Comitê de Gestão que é composto pelo Diretor-Geral, Secretários e Assessores, e um encontro quadrimestral para a Reunião de Avaliação da Estratégia institucional, a denominada RAE, que tem como membros o Presidente, Vice-Presidente, Diretor-Geral e Secretários.

Outras reuniões setoriais também são realizadas, porém, para esse trabalho, nos limitamos a observar aquelas consideradas estratégicas nas quais os participantes, tem como responsabilidade, a tomada de decisão.

No quadro a baixo apresentamos o método utilizado de forma sintetizada:

**Quadro 1 – Método Aplicado**

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Análise</b>
a) identificar quais são os conhecimentos críticos e relevantes para Instituição;	Documentação da Instituição; Entrevista com Gestores.	Avaliação quanto a relevância e frequência da utilização das informações.
b) caracterizar as fontes de informações relevantes na organização;	Observação em reunião da Alta Administração; Entrevista com Gestores.	Observação das fontes que oportunizam mais e melhores informações a serem utilizados pela organização.
c) identificar práticas que possibilitem a troca de informações pertinentes aos interesses da instituição;	Entrevista com Gestores	Conhecer as formas como são efetivadas as troca e das informações e conhecimentos gerados pela organização.

		Reconhecer a cultura organizacional.
d) Identificar os repositórios que atendam as necessidades organizacionais.	Documentação da Instituição; Entrevista com Gestores; Observação em reunião da Alta Administração;	Conhecer as ferramentas utilizadas para armazenamento das informações e conhecimentos gerados pela organização.

Fonte: Esta pesquisa

Em seguida passamos a análise dos dados obtidos de forma comparativa sempre remetendo aos objetivos inicialmente mencionados, apresentando resultados e sugestões.

## 5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO

Percebe-se claramente que as informações de caráter legal e oficial estão bem documentadas e disponíveis não só aos servidores, mas a toda a sociedade via publicações na internet, como é possível comprovar acessando: <http://www.tre-rs.jus.br/o-tre/a-instituicao/a-instituicao>

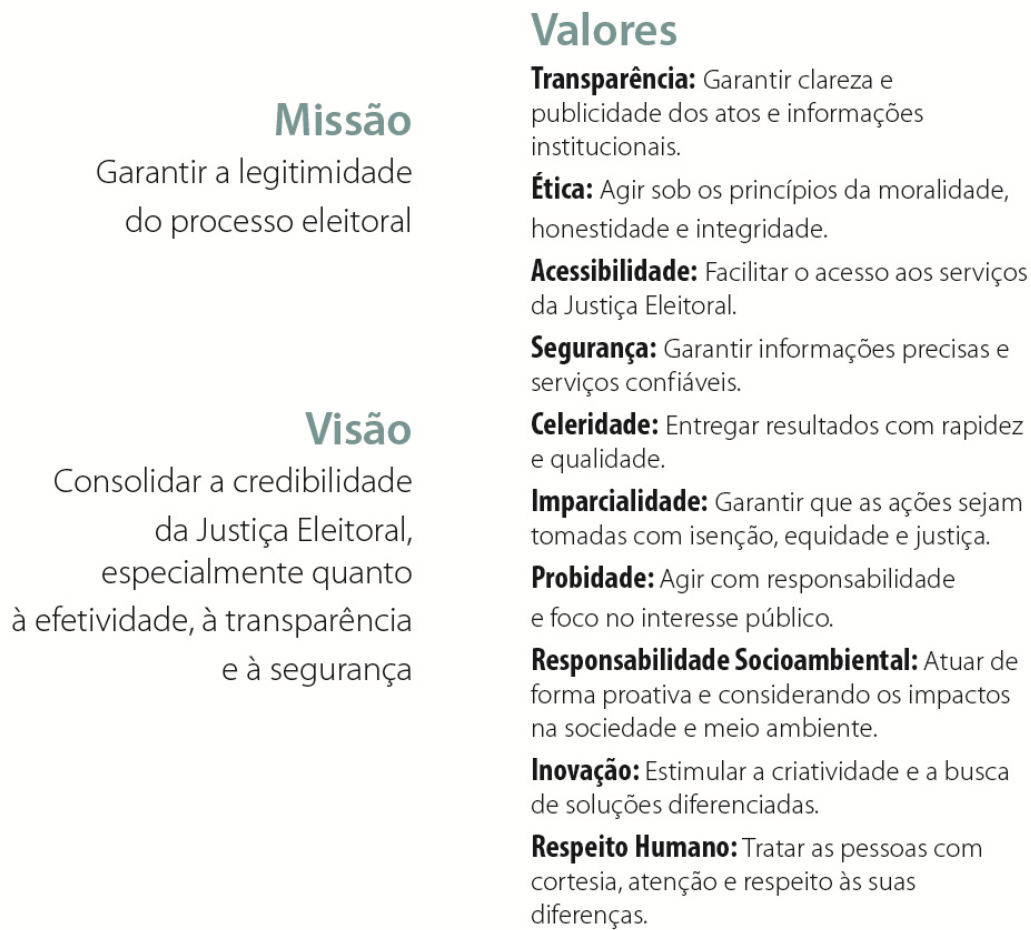
Em relação às práticas de gestão existentes na Instituição buscamos informações em documentos como o Plano Estratégico, Cadeia de Valor e outros.

No ano de 2008, o TRE-RS aprovou seu primeiro Plano Estratégico. Em 2010, em função do estabelecimento da estratégia nacional do Poder Judiciário, foi realizada a revisão dos planos do TRE-RS, de forma a estabelecer o alinhamento com a orientação nacional. Mereceram destaque, dentro das diretrizes adotadas, o meio ambiente, a satisfação do usuário e o mapeamento de processos, já sinalizando para maior valorização do cidadão e da sociedade. No ano de 2012, houve nova revisão dos planos, desta vez em função da aprovação do Planejamento Estratégico do Tribunal Superior Eleitoral.

Em 2015 com a necessidade de melhorias e atualização foi elaborado um novo plano norteador das ações do TRE-RS para os próximos anos. A construção deste documento procurou, por meio de oito oficinas realizadas no primeiro semestre de 2015, envolver o maior número possível de servidores na sua elaboração, agregando-lhe caráter democrático e sistêmico. Após, foram realizadas duas reuniões, que envolveram os membros da Alta Administração e um grupo de servidores escolhidos em cada oficina, para o delineamento da proposta final do Plano Estratégico, a qual foi submetida à análise e aprovação do Pleno do TRE-RS.

Assim, desde 2016, o Tribunal tem estabelecido em seu Plano Estratégico, cuja vigência vai até 2021, a missão, a visão e os valores institucionais apresentados na figura abaixo:

**Figura 3 – Missão, Visão e Valores TRE-RS**



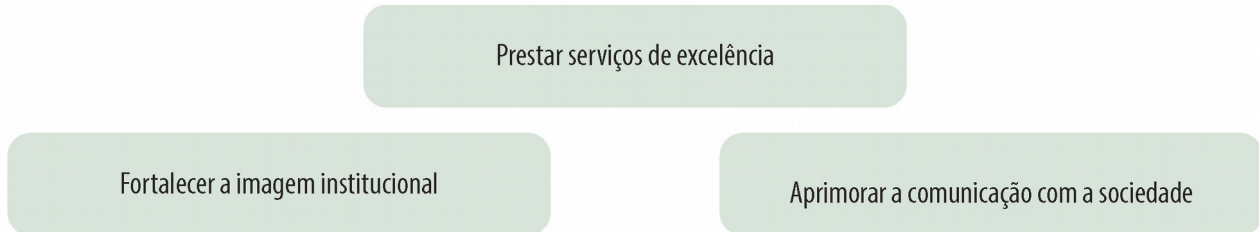
Fonte: Plano Estratégico 2016-2021 TRE-RS

Ainda em relação à estratégia organizacional identificamos, no mapa estratégico apresentado a seguir (Fig.4), que não existem objetivos claros em relação a criação e manutenção do conhecimento organizacional.

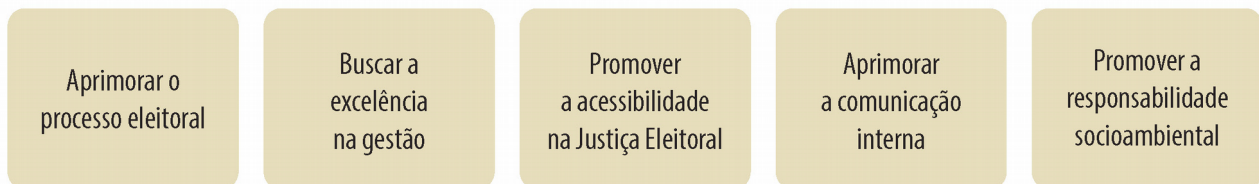
Figura 4 – Mapa Estratégico

## Objetivos Estratégicos

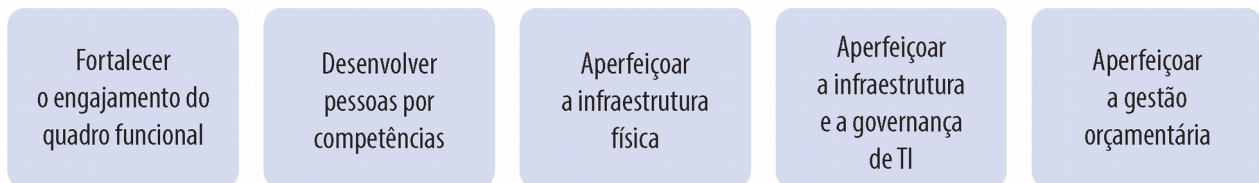
### Perspectiva Sociedade



### Perspectiva Processos Internos



### Perspectiva Pessoas e Recursos



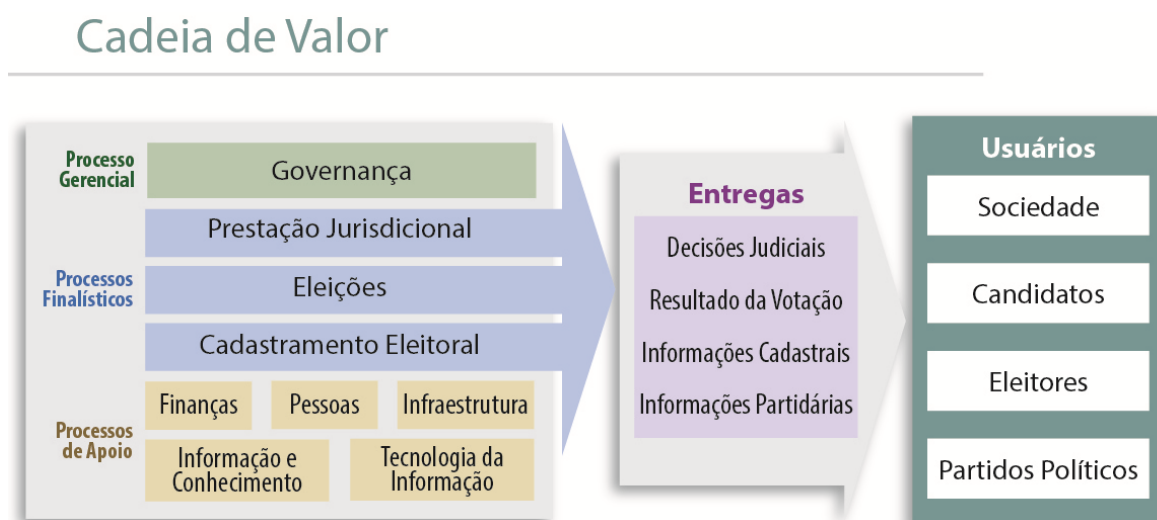
Fonte: Plano Estratégico 2016-2021 TRE-RS

Como é possível visualizar, em que pese a busca contínua pela melhoria na qualidade dos serviços prestados, não há um cuidado explícito em estabelecer objetivos que visem a retenção e disseminação de conhecimentos que possam contribuir para a qualificação dos resultados.

A instituição possui ainda programas como Modelagem de Processos, Programa Eleições e Gestão por Competências que são bastante relevantes para serem mencionados neste estudo, pois estão diretamente vinculados a criação e retenção do conhecimento organizacional.

A Modelagem de Processos permite mapear os principais processos de trabalho e, juntamente, com as unidades responsáveis modelá-los a fim de que tornem-se mais ágeis e menos onerosos. É na Cadeia de Valor (Fig. 5) que estão representadas as grandes atividades pelas quais a organização cumpre a sua missão. É o encadeamento das principais ações que agregam valor aos resultados da organização. Busca deixar claro os principais fluxos de trabalho utilizados para prestar serviços e atender às necessidades dos usuários.

**Figura 5 – Cadeia de Valor**



**Processos Gerenciais** - São as decisões da Alta Administração, ligadas às estratégias, ao estabelecimento de diretrizes e ao controle organizacional.

**Processos Finalísticos** - Entregam valor diretamente aos clientes externos. Representam as atividades essenciais que a organização desempenha para cumprir sua missão.

**Processos de Apoio** - Dão suporte aos processos principais, aos gerenciais e a si mesmos, fornecendo produtos, serviços e insumos que não alcançam diretamente os clientes externos.

Fonte: Plano Estratégico 2016-2021 TRE-RS

Apesar de o TRE-RS apresentar três processos finalísticos como relevantes, apenas um deles, o macroprocessos Eleições, está mapeado e documentado.

Quanto a estrutura de Governança, o TRE-RS implantou um sistema de acordo com o preconizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Para o TCU governança no setor público é "...um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos

em prática para AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. (TCU 2014. pag. 5)

Desde então a norma vem sofrendo ajustes no sentido de melhorar o sistema de acordo com as mudanças institucionais e sociais. A Resolução TRE-RS n. 319/18 corrige uma distorção no documento inicial, no qual o Presidente e Vice-Presidente do TRE-RS não faziam parte da estrutura de governança. Apesar de serem as autoridades máximas da Instituição não constavam como instância decisória na documentação existente anteriormente.

Em relação ao Programa Eleições temos um documento no qual estão descritos todas as atividades e projetos que envolvem um dos principais processos finalísticos da Justiça Eleitoral. Trata-se do registro acerca dos conhecimentos e das práticas eficazes para realização de um pleito. É um instrumento que deveria estar disponível a todos, inclusive sociedade, pois é, sem dúvida, um repositório de informações que podem ser utilizadas para aprendizagem dos servidores da Justiça Eleitoral, além de propiciar a transparência e lisura de todo o processo, por meio do controle social. Entretanto, não foi encontrado, na página do TRE-RS, o referido documento.

Quanto às Competências Organizacionais pode-se dizer que são um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e valores necessários para que a organização possa gerar benefícios à sociedade. Trata-se dos conhecimentos e capacidades relevantes à execução da estratégia definida pela organização.

O TRE-RS definiu num trabalho coletivo, as competências organizacionais que apontam para tipos de conhecimentos e informações necessários para que cada unidade da instituição contribua para o cumprimento da missão, razão maior de sua existência (Fig. 6). A seguir as Competências Organizacionais do TRE-RS.



**Figura 6 – Competências Organizacionais**

## Competências Organizacionais

---

O TRE-RS deve ser capaz de:

- 1 - Prestar atendimento rápido, eficiente, humanizado e acessível aos cidadãos brasileiros.
- 2 - Organizar eleições com transparência, segurança, agilidade e eficiência.
- 3 - Gerenciar o cadastro eleitoral, de forma a garantir a integridade e a confiabilidade das informações.
- 4 - Realizar a prestação jurisdicional com celeridade, imparcialidade e eficiência.

Fonte: Plano Estratégico 2016-2010 TRE-RS

A definição das competências do TRE-RS além de orientar as capacitações oferecidas aos servidores, identifica habilidades e conhecimentos relevantes e que merecem ser retidos pela Instituição.

O segundo instrumento utilizado para a análise dos dados, foi a entrevista semiestruturada. Neste caso procuramos ir além das declarações literais dos entrevistados, buscamos compreender o que está nas entrelinhas a fim de estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, como os derivados de documentos institucionais.

As respostas foram compiladas e serão apresentadas a seguir subdivididas em temas de interesse com intuito de facilitar a organização das ideias e das informações, para alcançarmos os objetivos do estudo.

### **a) Incentivo e valorização da aquisição de conhecimento**

Diante das repostas apresentadas percebemos que a Alta Administração do TRE-RS acredita que incentiva a aprendizagem por meio de participação em seminários, cursos, congressos, reuniões de trabalho e pelo Programa de Estágio nas Unidades, que apesar de pouco lembrado pelos entrevistados, é uma atividade na qual os servidores adquirem visão sistêmica da organização. Mencionaram que os servidores são geralmente os mesmos que participam das capacitações, não porque a instituição não oportuniza, mas porque não há interesse. Existe norma estabelecendo que todos tenha

carga horária mínima de capacitação para progressão na carreira. Além disso, a Instituição custeia os cursos e ainda paga transporte e diárias.

Afirmam, também, que valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento explícito, pois por meio do Relatório de Capacitação (documento obrigatoriamente preenchido por servidores que participam de capacitação e publicado em repositório específico, com acesso disponível a todos os funcionários). Quanto a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito, todos afirmam que os eventos sociais e comemorativos, e o Jitsi (sistema virtual online de interação entre os servidores) são momentos e ferramenta oferecidos para a troca de informações de maneira informal entre as pessoas.

### **b) Conteúdo do conhecimento**

Em relação ao conteúdo do conhecimento identificou-se que a legislação é o tema que aparece mais fortemente, em seguida os conhecimentos de Tecnologia da Informação (TI) e as práticas da rotina cartorária.

Entendem que as informações e conhecimentos são utilizados de diferentes formas nas diferentes áreas, alguns mais ou menos, dependendo da época e da unidade. Apontam para o fato de que cada vez mais a área de TI apresenta inovações demandando mais aprendizagem e disseminando-se nos processos de trabalho. Identificamos que a ênfase é dada ao conhecimento técnico jurídico e tecnológico, menos importância é dispensada aos conhecimentos na área de gestão e pessoas.

Via de regra o conhecimento é criado a partir de uma necessidade de solução para situações concretas. Geralmente práticas que dão certo e passam a fazer parte dos processos de trabalho; A legislação aplicada ao caso concreto acaba gerando novos entendimentos, ou seja, jurisprudência aplicada em novos casos judiciais cujas matérias são semelhantes.

Os principais processos de apoio apresentam-se definidos e documentados, disponíveis para leitura na página da intranet da Instituição.

### **c) Compartilhamento do conhecimento**

O compartilhamento das informações e conhecimentos é entendido pelos gestores como muito estimulado e se dá por meio da elaboração de manuais, relatórios, reuniões, palestras e publicações na Intranet. Outras formas de compartilhamento

produção de artigos via Escola Judiciária e o Programa Estágio nas Unidades foram menos citadas.

Apresentaram como uma boa prática o compartilhamento de informações com colegas de outras instituições, nas quais há troca de experiências e soluções de dúvidas. Essa partilha acontece em reuniões presenciais, *chats*, videoconferência, e-mails, *whatsapp* e outros meios de comunicação.

Em conformidade com o mencionado no conteúdo do conhecimento a legislação atualizada, sistema de TI e as práticas da rotina cartorária são os conhecimentos mais compartilhados. Pouco mencionados mas de relevância é o compartilhamento dos dados sobre fornecedores.

A organização possui, ainda, um programa para recepção de novos funcionários denominado Programa de Instrução e Ambientação (PIA). As informações são oferecidas a todos os servidores que ingressam na Instituição com intuito de repassar os conhecimentos mais relevantes que serão necessários para atuação nos Cartórios Eleitorais.

Diante das respostas dos entrevistados verificamos que há grande preocupação de imediato compartilhamento das informações cujo conteúdo seja necessário para o bom desempenho das atividades. De forma distinta se dá a comunicação interna sobre o processo de tomada das decisões e “novidades” organizacionais.

#### **d) Retenção do conhecimento**

Em relação à retenção da informação os procedimentos mais mencionados foram o *Backup* que é realizado semanalmente dos arquivos e das atividades desenvolvidas pelos servidores na rede do Tribunal, e outros sistemas de TI desenvolvidos pela própria organização, tais como CRONO, SIMBA, nos quais ficam registradas as consultas e respostas de procedimentos internos do TRE-RS.

Os tipos de conhecimentos e/ou informações mais frequentemente capturados e retidos pela organização são legislação, informática e orientações de órgãos superiores (TSE, Conselho Nacional de Justiça/CNJ, TCU).

Observou-se que não há um critério definido para que tipo de conhecimento deve ser retido, nem em termos de conteúdo nem de temporalidade. As informações não

recebem uma análise valorativa mediante critérios técnicos definidos pela organização. A retenção ou descarte dependem meramente da vontade de quem tem a informação.

#### **e) Utilização do conhecimento adquirido**

Grande parte dos entrevistados afirmam que utilizam as experiências anteriores como fontes de informação nos processos decisórios da organização, porém ressaltam que as mudanças sociais e econômicas estão em ritmo acelerado e por isso, nem sempre essas as experiências passadas colaboram muito para tomada de decisões atuais.

É consenso que a opinião do Diretor-Geral, por seu histórico na Instituição, “pesa” no momento de decidir e, portanto, dados estatísticos, pesquisas ou informações mais técnicas nem sempre são tão consideradas quanto deveriam.

Todos os entrevistados manifestaram que buscam junto aos colegas de outros Tribunais Eleitorais do país informações e experiências a cerca de situações que demandem decisões que não tem histórico, são os denominados compartilhamento de boas práticas.

#### **f) Repositórios**

A Instituição possui muitos sistemas de TI utilizados como repositórios dos conhecimentos existentes, sejam construídos ou adquiridos. Existe, em menor grau, algumas poucas publicações em forma de revistas ou livros voltados a manutenção da história organizacional, mas, atualmente, a grande maioria dos repositórios são virtuais.

Os sistemas institucionais virtuais que oportunizam a capturar do conhecimento ou da informação de forma torná-la recuperável e aproveitável para os funcionários é considerado amigável e de fácil utilização, mas para tanto é preciso clareza do tipo de conteúdo a ser encontrado.

Os gestores mencionam que as consultas aos arquivos realizadas por servidores é uma prática rotineira para desempenhar as atividades, por isso todos deveriam saber como acessas as informações.

A participação nas reuniões aconteceram em dois momentos. Considerando o período em que foi realizado o estudo, tivemos a oportunidade de participar de uma reunião extraordinária do Comitê de Gestão cuja pauta foi a avaliação do primeiro turno das eleições. A reunião ordinária da equipe já havia ocorrido no início do mês de outubro, antes do primeiro turno.

O segundo momento de observação foi em uma RAE na qual foram analisados um a um os objetivos estratégico e as metas alcançadas até o momento. A reunião de avaliação da estratégia tem como foco estabelecer ações para o atingimento das metas previstas no Plano Estratégico.

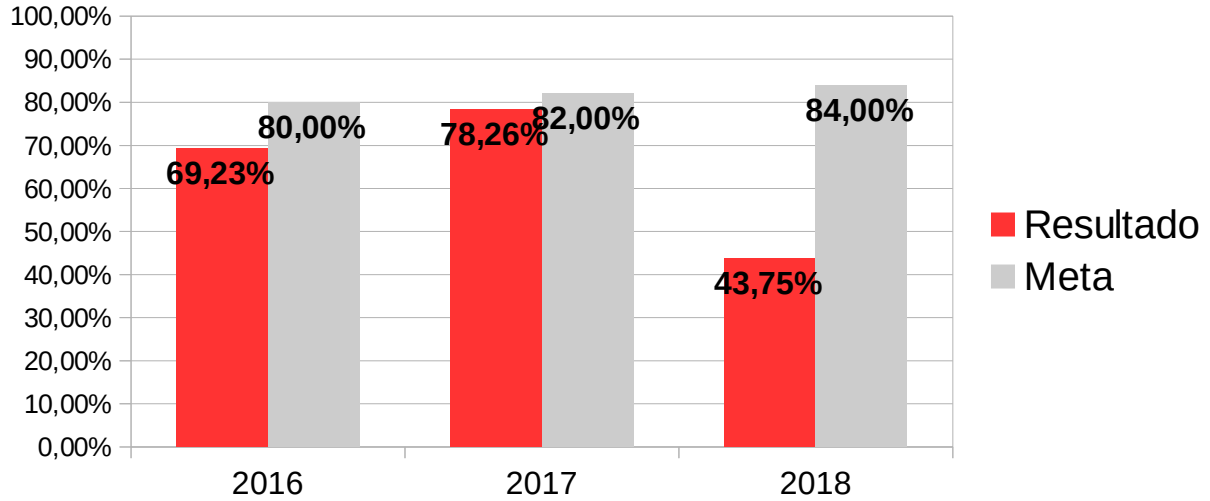
Na primeira situação constatamos que havia um grande desconforto em relação a atuação institucional diante de problemas técnicos que aconteceram ao longo do dia da eleição. O diagnóstico feito pelo Secretário de TI e corroborado por todos foi que a instituição falhou no processo de comunicação tanto com colaboradores quanto com a sociedade. Foram levantadas estratégias de atuação para minimizar os problemas no segundo turno. Aumentar o potencial informativo e reagir positivamente às acusações que estavam sendo dirigidas à atuação da Justiça Eleitoral. Pouco ou nenhum dado estatístico foi utilizado de forma relevante para a influenciar na decisão. Observou-se que o conhecimento tácito dos membros mais experientes e diretamente ligados ao pleito foram utilizados como recurso para decidir.

No segundo momento de observação, na RAE, percebemos um ambiente um pouco mais descontraído, já com o alívio do pleito vencido. O encontro foi coordenado pela Assessoria de Planejamento Estratégico do TRE-RS. Nesse momento foram analisados todos os indicadores estabelecidos no Plano Estratégico, bem como a tendência de atingimento das metas propostas.

Demonstraram preocupações com as metas não alcançadas, mas pouca proatividade na definição de ações para alcançá-las. Muitas justificativas para o insucesso e algumas proposições para melhoria dos níveis de indicadores.

Um dos indicadores estratégico trata justamente de informar o percentual de metas atingidas no exercício (Fig. 7).

**Figura 7 – Metas atingidas do Plano Estratégico**



Fonte: TRE-RS 2018

Como é possível verificar na figura apresentada, a instituição não vem tendo resultados positivos nos últimos anos. Em 2018 a perspectiva é de não atingimento, novamente, da meta.

Na mencionada reunião, a RAE, foram utilizados dados estatísticos bem como informações sobre o histórico do desempenho organizacional. Foram feitas considerações sobre as dificuldades enfrentadas para o cumprimento do Plano Estratégico e a conclusão chegada, pela equipe, foi de que além de uma cuidadosa revisão nas metas e indicadores da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul é preciso envidar esforços para o atingimento dos objetivos propostos para os próximos anos.

Finalizando a análise das informações obtidas a partir do conjunto de elementos pesquisados, quais sejam as consultas documentais, entrevistas e observações chegamos as conclusões apresentadas a seguir, nas considerações finais.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual tem apresentado muitos desafios às organizações que estão tendo que se adaptar às novas demandas sociais. Situações como a redução de mão de obra, quantidade e qualidade das informações disponíveis e a contradição com sistemas de gestão antiquados, dificultam a qualificação dos resultados a serem oferecidos aos cidadãos, cada vez mais exigentes.

Surge, então, o ativo conhecimento como fundamental para que as organizações consigam superar as dificuldades e qualificar seus serviços. Ações como retenção e acesso às informações; aceleração de aprendizado e aquisição de novos conhecimentos são essenciais para a perenidade do negócio, mesmo que público.

Assim sendo, buscamos apontar neste estudo quais conhecimentos são fundamentais e relevantes para agregar valor a atuação da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul e, a partir das informações coletadas, concluímos que o TRE-RS tem muito claro, quais são os conteúdos que devem ser preservados e retidos na instituição. A legislação específica eleitoral, bem como a jurisprudência aplicada são os conhecimentos mais relevantes e que agregam valor à atuação institucional. Os processos de trabalho são identificados e as informações necessárias para o bom desempenho das atividades são retidas e disponibilizadas a todos os servidores. Identificamos coerência entre os registros documentais e o entendimento dos gestores sobre quais conhecimentos devem ser compartilhados e armazenados como patrimônio organizacional. Há a preocupação em transmitir aos novos colaboradores bem como àqueles que atuam há algum tempo na organização, os conhecimentos considerados essenciais e relevantes tais como a legislação aplicada e as rotinas cartorárias.

Percebemos que, apesar de muitos dados terem tratamento adequado em termos de compartilhamento e retenção, nem sempre são utilizados na tomada de decisões. A legislação enquanto informação ganha *status* de conhecimento quando passa fazer parte dos casos concretos e é aplicada às decisões da equipe administrativa.

Outro aspecto relevante na atuação da alta administração do TRE-RS é o fenômeno das redes sociais. A virtualização de informações impõe decisões e ações ágeis dificultando a busca por dados que afiancem o sucesso decisório.

No que diz respeito as fontes de informações entendemos que para a adequada gestão é importante saber onde buscar os dados e conteúdos que influenciarão nos processos de trabalho e poderão auxiliar nas decisões. No estudo em questão identificamos que as fontes mais exploradas pela organização são aquelas que Ribeiro (2009, p.44) denomina de “fontes pessoais externas”, ou seja a troca de informações com servidores de outros Tribunais, que são consideradas preciosas para agregar conhecimento e *expertise*. E, as “fontes impessoais internas” que são os documentos e manuais com conhecimentos gerados dentro da própria organização cujas informações tratam de experiências adquiridas ao longo dos anos e alinhadas à legislação.

Na esteira das fontes de informação apontamos que o compartilhamento das mesmas, mostrou-se pouco sistematizado, ou seja, não há práticas estabelecidas de forma organizada e padronizada para a disseminação do conhecimento.

Quanto às ferramentas para manutenção do conhecimento identificamos que o TRE-RS utiliza principalmente os sistemas de TI como repositórios. Existem muitos programas (aproximadamente doze) cujas funcionalidades não se comunicam, dificultando a busca de informações e algumas vezes provocando retrabalho.

Diante do exposto, sugerimos a reorganização dos repositórios, diminuindo a quantidade de opções, considerando as distintas funcionalidades, a interoperabilidade e comunicação entre os dados a fim de facilitar a busca e localização da informação. Propomos, ainda, a adoção de ferramentas tais como as comunidades de práticas e *storytelling*, com intuito de melhorar a gestão do conhecimento no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Pois a aplicabilidade das metodologias da gestão do conhecimento agregada a competência dos gestores públicos e do capital humano melhorarão os resultados obtidos cumprindo com o principal compromisso da administração pública que é contribuir para melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a eficácia na aplicação de recursos públicos.

Por fim, consideramos pertinente mencionar que existem situações passíveis de futuros estudos e aprofundamentos acerca da implantação da gestão do conhecimento no TRE-RS. Fatores facilitadores, tais como o compromisso e o direcionamento de esforços da alta administração da organização, especialmente quanto a continuidade de ações e planejamentos estratégicos; a cultura organizacional na qual se enfatize e valorize o compartilhamento e integração do capital humano abrindo mão do “saber é poder”; o



estabelecimento de critérios claros de motivação para o compromisso dos servidores com os objetivos estratégicos da organização, em uma política institucionalizada de reconhecimento e recompensa, poderão impulsionar a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul a figurar como uma organização que a partir do seu passado, da aprendizagem de seus colaboradores e da implantação de boas práticas de gestão reconhece e valoriza o conhecimento organizacional como uma forma de melhorar os serviços apresentados a sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, Maria Terezinha e outros. **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro, Qualimark, 2008.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**, Brasília, IPEA, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JR, M.M.(Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-49.
- Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9, 2, jul-dez 2009, 47-59
- RIBEIRO, Cristina Elisa Aguiar. **Uso de fontes de informação no setor de previdência aberta no Brasil**. Minas Gerais, 2009. Dissertação mestrado em Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.
- SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**, São Paulo, Saraiva, 2014.
- SBGC- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento** – São Paulo, SP, Brasil
- SCHLESINGER, Cristina Costa Barros e outros. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - **IMAP**, 2008.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I – **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre. Editora Bookmann, 2008.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997
- TRE – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, RS., Brasil
- VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Possibilidades e Limitações**, Editora FGV, 3 edição. Rio de Janeiro, 2000.

## ANEXO I

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

#### Roteiro para Entrevistas Presenciais

As perguntas abaixo relacionadas servirão de roteiro para as entrevistas realizadas com alguns gestores do TRE-RS. Para elaboração deste documento foi utilizado o Método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*)\* como subsídio e feitas adaptações no sentido de alinhar aos objetivos do trabalho.

Como a instituição lida com:

#### a) INCENTIVOS CULTURAIS

1-Que tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?

#### b) CONTEÚDO DO CONHECIMENTO

2-Qual tipo de conteúdo de conhecimento é mais usado na organização como um todo?

#### c) CRIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

3-Como a organização promove o compartilhamento da comunicação e da informação na organização?

4-Que fontes de informação são usadas nos processos decisórios da organização?

5-Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos) são criados na organização?

#### d) COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

6-Quais os conhecimentos explícitos a organização compartilha?

7-Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas? Como?

8-A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários?

e) CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

9-Com que frequência a informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)?

f) LIDERANÇA E ESTRATÉGIA

10-Em que grau o comportamento da alta administração claramente e consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?

11-Em que medida a alta administração utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da organização?

g) FLUXO DO CONHECIMENTO

12-Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus funcionários?

13-Quais os tipos de conhecimentos e/ou informações são capturados por sua organização?

14-Quais são as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização?

h) OPERACIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

15-A organização possui seus processos definidos em documentos ou outros formatos para leitura?

16-Você acredita que a maioria dos funcionários sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais?

17-Os funcionários são incentivados a identificar o conhecimento que possa beneficiar/melhorar processos operacionais na organização?

#### i) TECNOLOGIA

18-Existe algum sistema institucional capaz de capturar o conhecimento ou a informação de forma torná-la recuperável para os funcionários?

19-Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos mecanismos de busca institucionais para encontrar as informações que você já precisou?

#### j) INFRAESTRUTURA E ACESSO AO CONHECIMENTO

20-Com que facilidade você identifica quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?

21-Você sabe onde procurar para encontrar "novas" informações disponíveis em sua organização.

\* O Instituto do Banco Mundial (World Bank Institute) desenvolveu o método OKA (Organizational Knowledge Assessment) com o propósito de quantificar a capacidade das organizações em mobilizar informações, conhecimento, experiência e intuição para alcançar seus objetivos estratégicos e agregar valor a produtos e serviços. É utilizado para diagnosticar a gestão do conhecimento em organizações governamentais e privadas. Consiste em uma coleta de dados sobre vários aspectos da Gestão do Conhecimento, focados nas categorias pessoas, processos e sistemas. O método utiliza-se de um questionário de 205 perguntas elaboradas por diversos especialistas sobre o tema.