

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NA PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Ricardo Antônio de Moraes Resende¹
Romualdo Douglas Colauto²
Bruna Camargos Avelino³

RESUMO

A Gestão do Conhecimento destaca-se nas organizações como forma de questionar o modelo tradicional para promover o compartilhamento do conhecimento e, principalmente, por representar um diferencial competitivo centrado no capital humano. Assim, este artigo tem por objetivo conhecer a formalização da Gestão do Conhecimento na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais. O estudo foi delineado como exploratório. Para a coleta de dados, foi aplicado, em fevereiro de 2007, um questionário estruturado com a: Diretoria Geral, Superintendência Judiciária, Diretoria de Informática, Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca, Núcleo de Recursos Humanos e Diretoria de Pessoal Administrativo na PGJ-MG. Os resultados mostram que os esforços para implementação das práticas da Gestão do Conhecimento ainda estão em fase de consolidação na instituição. Desse modo, ampliar a utilização e a divulgação aparece no planejamento estratégico e operacional da PGJ-MG em setores isolados. As áreas da Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca utilizam e compartilham mais intensamente o conhecimento, inclusive o termo Gestão do Conhecimento é empregado de forma consciente. Outros setores demonstraram não ter intimidade com o termo, embora busquem sua efetivação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Ministério Público. Avaliação.

ABSTRACT

The knowledge management is highlighted in the organizations as a way of questioning the traditional model of knowledge sharing promotion and especially, as a representation of the competitiveness differences focused in the human capital. This way,

the work has as objective knowing the formalization of the knowledge management at the Office of the Chief Public Prosecutor of the state of Minas Gerais. The study was delineated as exploratory. For the data collection, was applied a questionnaire structured together with the General Directory, Justice Superintendence, Informatic Directory, Information Directory, Documentation and Library, Human Resources Core and Administrative Staff Directory in PGJ-MG at 2007's February. The results show that the efforts for the implementation of the knowledge management practices are yet at a consolidation stage in the institution. Thereby, the expansion of the utilization and divulgation are shown at the strategic and operational plans from PGJ-MG at isolated sectors. The areas of Information Directory, Documentation and Library uses and shares the knowledge more intensively, including the term Knowledge Management is consciously used. Others sectors haven't shown intimacy with the term, although they look for its accomplishment.

Keywords: Knowledge Management. Public Ministry. Evaluation.

1. INTRODUÇÃO

As informações e *know-how* absorvidos e disseminados pela organização contribuem para o desenvolvimento de competências. O conhecimento utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos converge para a criação da competência na organização. A competência na organização é definida por Fleury e Fleury (2000) como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em bens e serviços.

Segundo Davenport e Prusak (1988), Nonaka e Takeuchi (1997), a informação submetida ao processo cognitivo de reflexão e síntese equivale a do conhecimento. Compreende uma base técnica e outra cognitiva, que sob determinados contextos

¹ Pós-graduado em Gestão Governamental pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: ricamrde@uai.com.br

² Professor Adjunto e Pesquisador do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria – CEPCON/UFGM. E-mail: rdcolauto@face.ufmg.br

³ Acadêmica do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: brunacamargos@click21.com.br

se converte em inteligência. O valor do conhecimento assegura competência às pessoas e competitividade às organizações e, na seqüência, adiciona valor à atividade humana e corporativa. Assim, a intensificação do valor do conhecimento humano e da aprendizagem interativa contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem diferencial competitivo na era da informação. Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a eficiência e a eficácia, ampliando, por conseguinte, a competitividade.

A expansão dos negócios requer a difusão do conhecimento nas organizações e no mercado. Esse pressuposto se fundamenta na possibilidade de utilizar parcerias relacionadas às competências tecnológicas e organizacionais, que comprometidos com o aumento da rentabilidade e associadas à unicidade da vantagem competitiva, ajudam as empresas a colocarem novos produtos no mercado antes dos concorrentes (IGLESIAS e POPADIUK, 2003).

A Gestão do Conhecimento (GC), vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990 como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação. Usada adequadamente, é tida como instrumento estratégico competitivo, resistente ao modismo da eficiência operacional. Para Sveiby (2000), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando a seus integrantes empregar as melhores práticas, poupando o reinvento de processos.

A GC vem sendo utilizada em diversas empresas do setor privado como meio de incentivar e valorizar o funcionário. Colocar em evidência a capacidade, a habilidade e o conhecimento individual, com a finalidade de conseguir melhores desempenhos profissionais e uma maior e melhor divulgação do conhecimento nas entidades. No setor público, somente a partir de 1999 iniciou-se a implantação de um sistema de gestão semelhante, diferenciando-se apenas na forma de promover e recompensar o desempenho profissional, de acordo com as características de cada setor. Um dos métodos adotados foi a modernização dos meios internos de divulgação do conhecimento, antes denominado Tecnologia da Informação (TI).

A Gestão do Conhecimento tem como característica a mudança de cultura, implicando no treinamento de pessoas e emprego de novas tecnologias e processos, conforme Gomes (2005), diretora da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). As práticas das GC

envolvem mudanças culturais e comportamentais, evidenciando a necessidade da criação de mecanismos de motivação para que as pessoas compartilhem conhecimentos com seus pares, bem como aplicar uma economia de rede, com cada membro da equipe sincronizado com os outros. Com isso, as práticas da GC relacionadas à organização de dados, registros de informações sobre processos, produtos e serviços de uma empresa contribuem para a mudança cultural das organizações.

Os sistemas tradicionais de avaliação, conforme Norton (2001), não foram concebidos para lidar com a complexidade dos ativos intangíveis, cujo valor é potencial, indireto e depende do contexto. Potencial porque só passa a ter valor quando é transformado em valor tangível. Indireto porque raramente os ativos intangíveis têm impacto direto nos resultados tangíveis, como a receita ou o lucro. Depende do contexto, porque seu valor só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

Nessa perspectiva, uma das lacunas existentes nas organizações se deve fundamentalmente ao fato de que algumas questões no gerenciamento dos negócios não são respondidas satisfatoriamente, entre elas, a avaliação do conhecimento existente nas empresas. Assim, este artigo tem por objetivo conhecer a formalização da Gestão do Conhecimento na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais (PGJ-MG).

2. O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento humano passou por diversas transformações nos últimos séculos. Mas foi nas décadas recentes que a evolução da intelectualidade humana atingiu níveis mais elevados. Por meio da exploração e utilização da capacidade humana em se ter novas idéias e descobertas, o homem conseguiu desenvolver-se mais tecnicamente e passou a atuar com mais eficácia na gestão das organizações. O acirramento da competitividade entre as organizações exigiu uma constante atualização do conhecimento, por intermédio da aquisição de informações essenciais para o desenvolvimento de novos conhecimentos e novas tecnologias, necessários à sua sobrevivência no mercado.

Santiago Jr. (2004) define o conhecimento como uma mistura fluída de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights*, que possibilitam a existência de uma estrutura que

permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações ele está presente não apenas em arquivos, papéis, documentos, mas também em processos, práticas e rotinas utilizadas diariamente.

Sveiby (1998) afirma que, aplicado às pessoas dentro de uma organização, o termo competência é mais adequado do que o termo conhecimento, sendo esta constituída de cinco elementos mutuamente dependentes: o conhecimento explícito, que é o conhecimento dos fatos obtido por meio de informações e pela educação formal; a habilidade, como a arte de saber fazer, adquirida pelo treinamento e prática; a experiência, decorrente da reflexão sobre acertos e erros passados; os julgamentos de valor, que são as percepções consideradas corretas que atuam como filtros no processo de saber individual; e a rede social, constituída pelas relações com os outros dentro de um ambiente e de uma cultura organizacional transmitidos pela tradição.

Zabot e Silva (2002) ressaltam que o conhecimento humano pode ser classificado em duas modalidades: a) conhecimento explícito e b) conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado em linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, manuais e expressões matemáticas e transmitido de forma mais rápida e com maior facilidade. O conhecimento tácito é mais pessoal, incorporado à experiência de cada um, envolvendo pensamentos e perspectivas. Justamente por essas características que se torna difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal e com menor visibilidade. O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões: a dimensão técnica, abrangendo habilidades ou capacidades adquiridas pelo *know-how* e a dimensão cognitiva, que consiste em esquemas, modelos mentais e percepções tão arraigadas que são tomados como certos. Alvim (2001) relata que o conhecimento tácito ou inconsciente é bastante associado ao processo de inovação e que é possível atender aos propósitos da solução, identificação, predição e antecipação de prováveis problemas que possam surgir dentro de determinado ambiente organizacional.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) toda a capacidade, habilidade, conhecimento e experiência individuais das pessoas estão incluídos no Capital Humano, devendo captar a dinâmica de forma equilibrada dentro de uma organização em um ambiente competitivo em transformação. O Capital Humano deve incluir a criatividade e a inovação organizacionais. Já o Capital Estrutural

inclui fatores tais como: a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados, os conceitos organizacionais, sendo descrito como o arcabouço, o *empowerment* que apóia o Capital Humano, o que nos leva a definir o conhecimento como fruto do Capital Humano.

Para Stewart (1998) é difícil encontrar-se em um único setor, empresa ou organização, em qualquer área que não tenha passado a utilizar a informação de forma intensiva, que não tenha se tornado dependente do conhecimento, do uso de seus meios para aplicar novas técnicas de gestão, de atração de novos clientes e do uso da tecnologia da informação como instrumento gerencial. O aumento do volume de informação e a ampliação do conhecimento, com os quais as empresas lidam, passaram a ter uma importância fundamental dentro de sua estrutura organizacional.

Segundo Drucker (1993), um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para dirigir a autotransformação. A organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio da busca contínua da melhoria de todas as atividades envolvidas no processo, com o desenvolvimento de aplicações com base em suas experiências de sucesso, e manter uma constante inovação como processo organizado, com a finalidade de superar as dificuldades que poderão surgir com a necessidade de aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

A capacidade das empresas de criarem o conhecimento dentro de seu ambiente organizacional depende da capacidade de acompanhar as mudanças no mercado global, com a aquisição de informações essenciais à sua sobrevivência e subsequente transformação. Esse conhecimento depende da existência de pessoas capazes dentro da organização para a aquisição das informações e sua transformação em conhecimento tácito e explícito, desenvolvendo novas idéias em um ciclo constante de inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, por intermédio de quatro processos do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é a transformação do conhecimento tácito em tácito, no qual ocorre o compartilhamento de experiências, com a conseqüente criação de mais conhecimento tácito. A externalização consiste na transformação do conhecimento tácito em explícito, por meio de modelos, conceitos, hipóteses,

expressas claramente nas linguagens acessíveis às demais pessoas dentro da organização. A combinação é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, a conversão de conhecimento que ocorre em universidades e em outras instituições de educação formal que permite o conhecimento sistêmico dos bancos de dados e das redes para a troca de informações. A internalização é a transformação do conhecimento explícito em tácito, ligada diretamente ao aprendizado pela prática da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos ou manuais.

3. ABORDAGEM CONCEITUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em época que se caracteriza por amplas e rápidas transformações, na qual a competição entre as empresas é acirrada, o capital intelectual e sua gestão passam a ter fundamental importância na obtenção de bons resultados operacionais e financeiros. A Gestão do Conhecimento tem papel fundamental como recurso econômico. Desse modo, as empresas geram, difundem e alavancam seus ativos intelectuais, que passam a emergir como fonte essencial de vantagem competitiva na economia da informação.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um novo caminho da administração moderna. Representa um modelo de gestão com a finalidade de alavancar e gerar riquezas a partir da utilização do capital intelectual nas organizações públicas ou privadas. Pode ser entendida como um conjunto de técnicas, condutas e posturas que atribuem valor ao conhecimento humano, ao capital de clientes e às estruturas internas, pois esses são os principais detentores do conhecimento tanto tácito quanto explícito.

O conceito de Gestão do Conhecimento pode ser aplicado nas mais diversas esferas sociais, incluindo empresas privadas de qualquer porte, instituições de ensino e órgãos governamentais, uma vez que o conhecimento faz diferença no desenvolvimento das habilidades organizacionais e permite incrementar o compartilhamento do conhecimento existente nas instituições. Um dos grandes desafios na GC é a forma como se analisa o conjunto de conhecimento de valor e como atuar de acordo com as diferenças de cada setor e melhorar o desempenho e os resultados. (FIGUEIREDO, 2005).

De acordo com Stewart (1998) o

gerenciamento do conhecimento acumulado de funcionários individuais pode transformá-los em um ativo da empresa, isto é, ativos que geram aumento de valor para os acionistas. O gerenciamento é dado por meio da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. A estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia de descrições do processo, manuais, redes e, assim por diante, passam a ser uma garantia da permanência do conhecimento dentro das organizações. Esses elementos passam a fazer parte do capital estrutural da empresa, seu capital organizacional. Com isso são criadas condições para um compartilhamento rápido do conhecimento e para o crescimento sistemático e coletivo.

Conforme artigo da Revista *HSM Management, E-Consulting Corp.* (2004), pode-se conceituar a Gestão do Conhecimento partindo da premissa de que todo o conhecimento que existe dentro de uma empresa, na mente das pessoas, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os que participam, colaboram e contribuem com esse sistema podem tirar proveito e usufruir o conhecimento existente na organização. Assim, as empresas do conhecimento são arquiteturas abertas capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir. Conseqüentemente, a tecnologia passa a ser somente o meio para tornar o toque pessoal mais intenso, mais rápido e vivo e a GC a forma como se gerenciam todos os elementos que compõem essa arquitetura.

Figueiredo (2005) menciona que existem muitas definições sobre o que vem a ser Gestão do Conhecimento. Considera que a definição mais adequada deve ser coerente com os objetivos da empresa, com a cultura organizacional, com os propósitos, com os resultados pretendidos, além de outros fatores diretamente ligados à empresa. Desse modo, GC em uma organização pode ser entendida como uma forma de gestão e liderança, coerente, que se preocupa em valorizar o saber, as pessoas que o possuem, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos. A abordagem considera intrinsecamente a adoção de um conjunto de medidas, esforços conjuntos, habilidades e tecnologias com a finalidade de estimular, criar, organizar e explorar ao máximo o conhecimento pré-existente.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento representa um conjunto de ações com a finalidade de orientar toda a organização para a produção do bem mais valioso da nova economia: o conhecimento. Essa gestão visa descobrir formas

de melhor aproveitar o conhecimento, a divulgação e as maneiras alternativas para atingir resultados positivos e de lucrar com ele (COHEN, 1999). Por consequência, pode ser, ainda, definida como uma forma eficiente, moderna e racional, que procura valorizar o capital intelectual existente em determinada organização, explorando adequadamente todo o potencial do conhecimento existente para obter resultados positivos que valorizem o conhecimento organizacional e que possam, ao mesmo tempo, ser compartilhados na organização.

O melhor aproveitamento do conhecimento existente é um dos principais resultados obtidos com a GC, além da vantagem de diferenciação em relação aos demais participantes da economia de mercado e a melhora na tomada de decisões pela equipe organizacional, que pode ser maximizada, se tornando mais rápida e eficiente. Tal resultado pode ser mais positivo quando as empresas combinam Gestão do Conhecimento com o processo de Inteligência Competitiva.

A Inteligência Competitiva pode ser entendida como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Tem como objetivo principal obter informações para decisões, apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e aprendizados contínuos por meio do monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2001). A inteligência competitiva é um conjunto de métodos e técnicas utilizados no tratamento da informação para a tomada de decisão. É vista como uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, gera informações estratégicas para dar suporte aos gestores (TARAPANOFF, 2001).

Atuar em um mercado competitivo, no qual as mudanças tecnológicas evoluem com tamanha rapidez, exige uma constante atualização e inovação nas tomadas de decisões, haja vista que a única fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações passa a ser sua capacidade e habilidade de aprender mais rápido que seus competidores (VASCONCELOS e FERREIRA, 2000). As organizações competitivas, pela aprendizagem, são aquelas que se adaptam continuamente, que promovem a aprendizagem com foco nos níveis individual de equipe e organizacional.

Justiça do Estado de Minas Gerais - PGJ-MG. De acordo com Andrade (1991) as razões de ordem metodológica que tornam os estudos de caso uma forma legítima de pesquisa, são: a) os casos podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas. Essas generalizações podem ganhar novos significados em diferentes contextos; b) as relações entre circunstâncias particulares, observadas a partir de um único estudo de caso, podem sugerir conexões que necessitam ser exploradas em outras instâncias; c) os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

Para o desenvolvimento da análise, foi aplicado um questionário estruturado com a Diretoria Geral, Superintendência Judiciária, Diretoria de Informática, Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca, Núcleo de Recursos Humanos e Diretoria de Pessoal Administrativo na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, em fevereiro de 2007. O desenvolvimento do estudo foi restrito a grupos de profissionais de cada um dos setores responsáveis pela coleta e divulgação de informações internas da instituição. A população dos setores participantes da pesquisa representa 99 servidores. Do total de questionários aplicados, recebeu-se retorno de 51 correspondendo a 51,5% da população.

Para a coleta de dados, utilizou-se o modelo de questionário do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, que envolve perguntas relacionadas à prática de GC. Vale reforçar que o objetivo subjacente foi compreender o grau de formalização da GC, suas iniciativas para a efetiva implementação, atualização e emprego na definição de objetivos de atuação dos gestores. O questionário é constituído de quatro partes, direcionadas para áreas específicas. No caso deste estudo foi feita uma adaptação à realidade do órgão pesquisado e ao objetivo deste artigo, que é uma verificação do entendimento do que seja GC e suas aplicações por parte dos servidores selecionados. Em seguida, utiliza-se uma análise comparativa dos resultados obtidos a fim de avaliar como os indicadores estão atingindo os diferentes níveis de servidores da Procuradoria Geral da Justiça de Minas Gerais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo exploratório foi validado por meio de um caso centrado na Procuradoria Geral de

Enf.: Ref. Cont.	Paraná	v. 26	n. 1	p. 29 - 41	janeiro / abril 2007
------------------	--------	-------	------	------------	----------------------

5. MINISTÉRIO PÚBLICO E DA PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA

A gestão pública está pautada pela transparência e pela participação ativa de grande parte da sociedade, através dos meios democráticos garantidos pela Constituição Federal, dos partidos políticos, da sociedade organizada e pelos modernos meios de comunicação disponíveis a todos os cidadãos. Para uma gestão pública ser considerada de excelência, ela deve ser atuante e transparente, o que requer uma participação da sociedade em geral, com cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir seus objetivos.

A partir da Constituição Federal de 1988, o papel do Ministério Público Estadual foi alterado no cenário jurídico nacional, o que implicou no surgimento de uma nova instituição com fins definidos, voltados, principalmente, para a defesa dos interesses do País, dos cidadãos e da sociedade em geral. Sua participação como órgão defensor passou a ter um destaque maior dentro do sistema judiciário. O Ministério Público Estadual, apesar de suas características estarem diretamente ligadas ao Poder Judiciário, é um órgão pertencente ao Poder Executivo, mas que tem autonomia funcional e administrativa, o que garante sua integridade como instituição permanente e essencial aos interesses sociais.

A estrutura interna do Ministério Público Estadual é dividida em: a) Órgãos da Administração Superior, constituindo-se da Procuradoria Geral de Justiça, do Colégio de Procuradores de Justiça, do Conselho Superior do Ministério Público e da Corregedoria Geral do Ministério Público; b) Órgãos de Administração, com as Procuradorias de Justiça e Promotorias de Justiça; c) Órgãos de Execução, dividindo-se em Procurador-Geral de Justiça, Conselho Superior do Ministério Público, Procuradores de Justiça e Promotores de Justiça; d) Órgãos Auxiliares, nos quais estão os Centros de Apoio Operacionais, Comissão de Concurso, Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, Órgãos de Apoio Administrativo e Assessoramento e Estagiários. Os membros da PGJ-MG são considerados agentes políticos e não integram a categoria dos funcionários públicos, além de gozar das garantias constitucionais da vitaliciedade, da inamovibilidade e da irredutibilidade de salários.

Algumas atribuições foram conferidas em 1988 à Procuradoria Geral de Justiça com a nova Constituição Federal, consagrando-lhe instrumentos

para o seu pleno exercício. A Lei Complementar nº. 34 de 12 de setembro de 1994, estruturou, organizou e disciplinou as atribuições do Ministério Público de Minas Gerais. Em 12 de julho de 2001, a Lei Complementar nº. 61 foi sancionada com a finalidade de alterar dispositivos da Lei Complementar nº. 34/94. Nessa Lei estão relacionadas algumas atribuições do Ministério Público Estadual: a) promover, privativamente, a ação penal pública; b) zelar pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados na Constituição; c) promover o inquérito civil e a ação civil pública para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos; d) promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos na Constituição; e) defender juridicamente os direitos e interesses das populações indígenas; f) expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los; g) exercer o controle externo da atividade policial; h) requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial; i) exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, buscou-se traçar o perfil da organização e dos entrevistados para após, conhecer o grau de formalização da GC, suas iniciativas para a implementação, atualização e uso na definição de objetivos de atuação dos gestores. Vale destacar que uma limitação da pesquisa diz respeito à incipiente compreensibilidade do termo Gestão do Conhecimento e da sua expressiva contribuição para melhoria do processo de gestão das entidades por uma parte dos integrantes da amostra respondente. Não obstante, o questionário tenha sido aplicado em setores diretamente ligados ao *staff* da entidade governamental subordinados à Diretoria Geral da entidade objeto de estudo. Tal fato não inviabiliza a pesquisa, pois se buscam inferências sobre o grau de formalização das práticas de gestão do conhecimento na entidade em específico.

Para identificar o perfil da organização e dos gestores, apresenta-se, na Tabela 1, o tempo de trabalho dos servidores na organização.

Enf.: Ref. Cont.	Paraná	v. 26	n. 1	p. 29 - 41	janeiro / abril 2007
------------------	--------	-------	------	------------	----------------------

Tabela 1: Tempo de serviço dos servidores públicos

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Pop.
Acima de 10	1	2	12	5	4	1	2	27	53
10 anos							1	1	2
5 anos		1		1	2	1	1	6	12
3 anos			1	4	1	1	3	10	20
Menos de 3			1	3	1	2		7	14
Número de funcionários	1	3	14	13	8	5	7	51	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Legenda: Dir. Geral – Diretoria Geral

Super. Plan. – Superintendência de Planejamento

Super. Jud. – Superintendência Judiciária

Dir. Inform. – Diretoria de Informática

DIDB – Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca

NRH – Núcleo de Recursos Humanos

DPA – Diretoria de Pessoal Administrativo

Pode-se observar que 53% dos respondentes trabalham há mais de 10 anos na PGJ-MG, 2% há 10 anos, 12% há 5 anos, 20% há 3 anos e 14% estão há menos de 3 anos. A maior parte dos servidores está alocada na Superintendência Jurídica e Diretoria de

Informática, seguidos pela Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca e Diretoria de Pessoal Administrativo. Quanto à capacitação técnica em práticas de Gestão do Conhecimento desses servidores são explicitadas na Tabela 2.

Tabela 2: Capacitação técnica em prática de gestão do conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Pop.
Não	1	3	9	12	7	5	6	43	84
Sim			5	1	1		1	8	16
Número de funcionários	1	3	14	13	8	5	7	51	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se que 84% dos funcionários responderam não ter obtido nenhuma forma de treinamento em GC na organização. Apenas 16% informaram que obtiveram algum tipo de treinamento, dentre eles, técnicas do sistema interno de consulta e informação, curso de processo administrativo disciplinar e curso de operacionalização do sistema

interno de informação. Com o resultado percebe-se a grande carência existente na instituição em relação ao treinamento e preparação de seu corpo funcional.

Com relação ao grau de importância da disseminação, explicitação e formalização da GC na organização, demonstra-se, na Tabela 3, a percepção dos servidores.

Tabela 3: Importância da disseminação da gestão do conhecimento para entidade

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Existe a percepção da importância para entidade		3	14	6	4	3	5	35	56
Faz parte das prioridades	1	1	5		2	2	1	12	19
Não é prioridade				2	1	1		4	6
Não é importante				7	3		1	11	18
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7	62	100

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota-se que 56% das respostas apontaram para a existência de uma percepção de que é necessário ter alguma forma de disseminação da GC na PGJ-MG. Doze servidores, representando 19%, mencionaram que estimular a disseminação da GC faz parte das prioridades estratégicas da

organização, 6% que não é prioridade dos gestores e que certamente será nos próximos dois anos e 18% afirmaram que a GC não é considerada importante dentro da organização.

As iniciativas de GC são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4: Iniciativas de gestão do conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Ainda não existe		1	3	9	4		7	24	40
Fase de Planejamento		2	2	2	3	3		12	20
Fase de Implantação	1		8	2		2		13	22
Fase parcial de utilização			6	2	1	1		10	17
Amplamente utilizada			1					1	2
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7	60	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Cerca de 40% das respostas sugerem que ainda não existe nenhuma iniciativa na organização, 20% que ainda está em fase de planejamento, 22% que está em fase de implantação, 17% expuseram que se encontram em fase parcial de utilização, mais voltada para o uso da Tecnologia da

Informação e 2% é amplamente utilizada. Os índices conotam que grande parte dos funcionários ainda não sabe ou não conhece o termo GC, sua definição e utilização.

Na Tabela 5, evidencia-se o grau de formalização de Gestão do Conhecimento.

Tabela 5: Grau de formalização da gestão do conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Conceito abstrato		1	7	12	5	2	6	33	62
Existe grupo formal trabalho		2	2			1	1	6	11
Existe Área obj. definidos	1		6	1	3	2		13	25
Existem métricas			1					1	2
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7	53	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se que 62% das respostas coletadas relatam que se trata de um conceito abstrato, discutido por pequenos grupos informais, 25% que existe uma área com objetivos bem definidos, mas não apontam quais áreas, 11% que existe um grupo formal de trabalho e 2% de que existem métricas bem específicas para avaliar os

resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento. Constata-se que o conceito de GC ainda não é muito difundido na organização e poucos grupos informais o utilizam e discutem sobre ele.

No que se refere à alocação de recursos, os dados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Alocação de recursos para disseminação da gestão do conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Importância da alocação de recursos		1	8	11	6	2	6	34	60
Consideram que já foram alocados crescentes		2	7		2	2	1	14	24
Sugerem Recursos crescentes	1		3	1		1		6	11
Imaginam que há orçamento suficiente			2	1				3	5
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7	57	100

Fonte: Elaborada pelos autores

Das respostas coletadas, 60% disseram que a alocação de recursos não teve sua importância dada aos objetivos de GC na PGJ-MG por meio dos discursos e políticas que ainda não se refletiram em recursos humanos, financeiros e de infra-estrutura; 25% afirmaram que já foram alocados recursos para iniciativas contempladas nos objetivos de GC. Já 11% consideram que, embora insuficientes, os recursos são crescentes e mostram um compromisso efetivo da

organização. Os restantes 5% apontaram a existência de orçamento suficiente para tratar os objetivos propostos pela organização. No que concerne à alocação de recursos, grande parte dos funcionários que responderam ao questionário demonstraram desconhecimento em relação aos recursos e não recebem informações sobre tais alocações financeiras.

Na Tabela 7, abordam-se as ações e contextos das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Tabela 7: Estratégias de Gestão do Conhecimento e seus elementos-chave

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Gestão de Documentos	1	1	7	5	7	3	4	28	25
Tecnologia Informação	1	3	13	13	8	5	7	50	45
Recursos Humanos		2	11	1	2	4	4	24	22
Aspectos Organizacionais		2	4	1			1	8	7
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7	110	100

Fonte: Elaborada pelos autores

A coleta de dados mostra que 45% dos respondentes apontaram que as estratégias de GC e seus elementos-chave estão mais voltados para a utilização da TI dentro da PGJ-MG, principalmente da Intranet e Extranet. Esse dado é seguido pela gestão da informação e documentos com 25% das respostas. 22% referem-se aos aspectos de gestão de RH – competências, incentivos e treinamentos; 7% aos aspectos organizacionais, comunidades de prática, descentralização. Nessa área se destaca a utilização do Capital Estrutural, com emprego da TI,

existência de uma boa infra-estrutura e suporte na área de informática e sistemas. Observa-se que existem sistemas internos para utilização, pesquisa e rotina diária, mas eles são lentos e estão sempre sobrecarregados, deixando de atender adequadamente à necessidade crescente de informações.

Com relação aos elementos facilitadores para operacionalização dos processos da gestão do conhecimento, expõem-se, na Tabela 8, as variáveis apontadas pela comunidade investigada.

Tabela 8: Elementos facilitadores para operacionalizar processos de Gestão do Conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Capacitação de pessoal	1		11	2	2	3	3	22	17
Alta prioridade às iniciativas			2	1	2	2	1	8	6
Planos de Comunicação			2		1		1	4	3
Apoio e Co			3		1		1	5	4
Troca de informações			7	2	2	3	1	15	11
Alocação de Recursos			1				1	2	2
Disseminação de casos		2	3			1	1	7	5
Consultores Especializados			1	1				2	2
Recursos Bibliográficos		2	9	6	5	3	4	29	22
Troca de Experiências		1	1		1		1	4	3
Sistemas de Informática	1	2	7	11	6	3	4	34	26
Número de Funcionários	1	3	14	13	8	5	7		100

Fonte: Elaborada pelos autores

O sistema de informática foi citado por 26% das respostas, seguido pelo acesso aos recursos bibliográficos impressos e eletrônicos acerca do tema GC. Dezesete por cento apontaram para programas de capacitação pessoal; 11% para o estabelecimento de alguns incentivos para compartilhar conhecimento; 6% referem-se à alta prioridade às iniciativas no nível mais alto da hierarquia; 5% à disseminação de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer o corpo funcional, 4% à manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis, 3% aos planos de comunicação bem desenvolvidos e coordenados para

a iniciativa de Gestão do Conhecimento; 3% à troca de experiências com organizações envolvidas no processo, 2% à alocação de recursos financeiros suficientes para operacionalizar os processos de GC e 2% ao acesso a consultores especializados. Constata-se, ainda, que o sistema de informática se destaca, suprimindo as necessidades de disseminação interna do conhecimento na entidade.

Na Tabela 9, evidenciam-se os obstáculos encontrados para a utilização da GC, ou seja, os elementos dificultadores na operacionalização de Gestão do Conhecimento.

Tabela 9: Elementos dificultadores na operacionalização de Gestão do Conhecimento

Setores	Dir. Geral	Super. Plan.	Super. Jud.	Dir. Inform.	DIDB	NRH	DPA	Total	% Respostas
Falta de amplo comprometimento		2	1	9	1	1		14	7
Práticas GC não são prioridades irrestritas			4	3	3	1	5	16	8
Informações confidenciais		2	1	2			1	6	3
Estratégias setor privado			2	1	1		1	5	2
Deficiências de capacitação	1	2	9	6	6	3	1	28	13
Grau de compreensão GC	1	3	8	11	7	3	4	37	18
Esforços para T.I		2	4	4	5	2	2	19	9
Deficiências infra-estrutura		1	7	6	3	3	2	22	11
Poucos investimentos				8	1	1	1	11	5
Resistência de funcionários	1	3	8	6	1	3	3	25	12
Recursos limitados para compartilhamento		1	7	7	4	1	6	26	12
Número de funcionários	1	3	14	13	8	5	7		100

Fonte: Elaborada pelos autores

Quatro aspectos foram os mais apontados, sendo: em 18% das respostas destaca-se a existência de um baixo grau de compreensão sobre GC internamente, deixando clara a falta de familiaridade dos funcionários com o termo GC e suas aplicações; 13% apontaram para as deficiências de capacitação do corpo funcional, outro destaque de grande importância, que demonstra a necessidade de maior preparação e adequação dos funcionários dentro da realidade de cada área em que atuam; 12% destacaram a resistência de certos grupos de funcionários, principalmente aqueles que possuem cargos importantes, mas não acompanham mudanças que ocorrem com grande rapidez no mercado de trabalho, impondo, ainda, o autoritarismo e a tomada de decisões de cima para baixo, não considerando as opiniões dos funcionários e não respeitando suas competências. A falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária foi apontada por 12% dos pesquisados. E, ainda, 11% apontaram para as deficiências na infra-estrutura computacional, rede e servidores do sistema; 9% disseram que a organização tende a concentrar esforços na TI e comunicação em detrimento de questões organizacionais ligadas às pessoas; 8% pensam que a GC ainda não é uma prioridade e 7% destacaram o não comprometimento dos diretores.

A pouca propensão para investimentos em tecnologias com a finalidade de facilitar o aprendizado e colaboração foi apontada por 5% dos respondentes e 3% destacaram receio de que outros órgãos tenham acesso às informações confidenciais, o que não condiz com a realidade, uma vez que o acesso ao sistema está restrito a consultas internas por meio de senhas e nomes de usuários, de modo que o acesso externo só é feito por intermédio do endereço eletrônico da PGJ-MG. Finalmente, 2% das respostas foram que as estratégias de GC adaptadas do setor privado para o setor público são inadequadas à realidade do órgão.

Diante do exposto, pode-se intuir que as práticas da Gestão do Conhecimento ainda estão em fase de consolidação na instituição e ampliar a utilização e divulgação aparecem no planejamento estratégico e operacional da PGJ-MG, mesmo que de forma incipiente. Existem, no órgão, esforços para a promoção, divulgação e utilização do conhecimento em setores isolados, porém pouco disseminados nas áreas de apoio administrativo. As áreas da Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca utilizam e compartilham intensamente o conhecimento, inclusive o termo GC é empregado em grande escala. Outros setores demonstraram

falta de intimidade com o termo.

A organização apresenta excelente infraestrutura, com disponibilidade de equipamentos para implementação da GC, mas está voltada, predominantemente, para a área da Tecnologia da Informação, com programas internos que apresentam falhas e não atendem às crescentes demandas interna e externa. Existem setores que merecem destaque, como o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, responsável pela promoção e divulgação do conhecimento, de cursos, eventos e publicações. Quanto às práticas informais, essas estão relacionadas à preocupação com o ambiente de trabalho, no qual acontecem reuniões esporádicas para discutir problemas internos.

Em algumas áreas inexiste o rodízio de pessoal/alocação conforme a competência para os cargos denominados genéricos. Existe, também, a utilização do correio eletrônico pelo provedor próprio. Há, ainda, a disponibilidade de informações em locais de grande movimentação de pessoas, em corredores e nos ambientes de trabalho. Os resultados obtidos com a aplicação do questionário, numa avaliação geral, demonstraram que o termo GC na PGJ-MG se destaca em questões mais emergentes, com o propósito de utilizar o conhecimento apenas em tarefas táticas que visam coletar e divulgar informações para atender necessidades imediatas.

7. CONCLUSÕES

A Gestão do Conhecimento é um tema emergente e, por esse motivo, gera grande controvérsia entre os diversos setores responsáveis pela administração do conhecimento nas organizações públicas ou privadas. Assim, o objetivo deste artigo foi conhecer o grau de formalização da Gestão do Conhecimento na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais.

O estudo mostra que a instituição apresenta boas condições e busca mecanismos para aplicar as práticas de Gestão do Conhecimento de modo satisfatório. A finalidade é obter bons resultados para a utilização de um modelo adequado à realidade de cada empresa ou órgão. Para se atingir os objetivos esperados devem ter um bom planejamento e programa de GC adequados para atender às necessidades de cada organização. A premissa da GC busca organizar os esforços e os pilares do conhecimento para orientar as decisões. As escolhas das abordagens mais adequadas ocorrem em função dos diversos fins que merecem ser

superados, uma vez que a utilização da GC pode dar origem a um conjunto de iniciativas estratégicas que podem ser implantadas por um programa bem estruturado, com objetivos definidos e específicos.

Os resultados empíricos denotam que a metodologia subjacente à operacionalização da Gestão do Conhecimento na instituição não é muito conhecida e disseminada de maneira adequada. Grande parte dos setores analisados e dos funcionários que participaram da pesquisa demonstrou que a utilização da GC ainda é incipiente e que está em fase de estudos e sendo utilizada de forma parcial em algumas áreas da instituição. Em alguns setores a sua aplicação ocorre de maneira mais significativa, sendo considerado um tema de grande importância para o uso e compartilhamento do conhecimento, como forma eficaz de se administrar todo o potencial dos capitais individuais e estruturais. Merece destaque o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional e a Diretoria de Informação, Documentação e Biblioteca, que procura utilizar no ambiente interno algumas práticas de Gestão do Conhecimento, em que a informação é acessível, divulgada e transformada em conhecimento, o qual é transmitido de maneira formal e informal. O Núcleo de Recursos Humanos poderia ter uma participação mais expressiva na área do conhecimento para maior valorização dos funcionários por meio da exploração adequada dos recursos disponíveis para treinamento e remanejamento de acordo com a formação e capacitação dos servidores, além do aproveitamento das qualificações individuais e da disseminação do conhecimento potencial de cada um, sendo ainda, necessária uma modernização do sistema interno de pesquisa e divulgação do conhecimento. Detecta-se a necessidade de seu corpo funcional adequar sua formação acadêmica, técnica e profissional, com a competência de cada um, para se explorar o potencial do conhecimento e melhores resultados.

No caso específico da PGJ–MG seria recomendável uma maior utilização e divulgação da GC em todas as áreas de apoio administrativo, para que todos os servidores possam usufruir adequadamente dos benefícios que a administração do conhecimento pode oferecer em termos de eficiência e bons resultados. Entre as propostas que podem ser sugeridas com este estudo seria a utilização de medidas mais voltadas para a análise e aproveitamento dos capitais humano, intelectual e estrutural. Dentre os autores estudados o modelo mais próximo do trabalho é o proposto por Stewart (1998), denominado Navegador do Capital

Intelectual, baseado em mecanismos que apontam um conjunto de indicadores para o capital humano, estrutural e de clientes, que podem ser adaptados à realidade da PGJ–MG e visam atingir objetivos definidos.

Referências

ALVIM, Paulo C. R. C. Gestão do conhecimento nas empresas de pequeno porte. In: Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, II, 2001, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: SDP-MDIC, 2001. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivo/anais/gestaoemPME-PauloAlvim.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2006.

ANDRADE, J.G. de. **Diagnóstico e intervenção administrativa em fazendas**. ESAL/FAPE: Lavras, 1991.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.

COHEN, D. A Gestão da inteligência: como administrar a maior riqueza do futuro. **Revista Exame**, n.3, São Paulo: Abril, 1999.

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

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michel S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora Ltda., 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópio indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

IGLESIAS, J. L.C.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de Competências para Organizações Mediante Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 4, n 1, out. 2003, p. 60-71.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº. 34 de 12 de setembro 1994. Dispõe sobre a Organização do Ministério Público do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1994.

_____. Lei Complementar nº. 61 de 12 de julho 2001. Altera dispositivos da Lei Complementar nº. 34, de 12 de setembro de 1994, que dispõe sobre a organização do Ministério Público do Estado, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, D. Medir a criação de valor é uma tarefa possível. **HSM Management**. São Paulo, v. 4, jan./fev. 2001, p.80-89.

SANTIAGO JR., Renato S. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. M. A. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VASCONCELOS, Maria C.R.L.; FERREIRA, Marta A.T. **A prática da gestão do conhecimento em empresas mineiras**: um Estudo Exploratório. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação da UFMG, 2000 (Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação).

ZABOT, João B. M., SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.