

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO COMPARTILHAMENTO DE MELHORES PRÁTICAS EM UMA BASE DE DADOS NO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO**

### *THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR BEST PRACTICES SHARING IN A DATABASE AT THE TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO*

**Márcia Mazo Santos de Miranda**

Tribunal Regional Federal da 1ª Região Brasília – DF, Brasil

**Eduardo Amadeu Dutra Moresi**

Universidade Católica de Brasília – UCB Brasília – DF, Brasil

---

#### **ABSTRACT**

A quick, effective and powerful alternative for knowledge management is the systematic sharing of best practices. This study identified in the literature recommendations for structuring a best practices database and summarized the benefits of its deployment to the Tribunal Regional Federal da Primeira Região TRF - 1ª Região. A quantitative research was then carried out, with the distribution of questionnaires to federal judges of the TRF- 1ª Região, which was divided into 4 parts: magistrate profile, flow of knowledge/information, internal environment, organizational facilitator. As a result, we identified the need to have a best practices database in the Institution for the organizational knowledge identification, transfer and sharing. The conclusion presents recommendations for the development of the database and highlights its importance for knowledge management in an organization.

**Keywords:** Knowledge management; Organizational Memory; Best practices; Database.

#### **RESUMO**

Uma alternativa rápida, eficaz e poderosa de gestão do conhecimento é por meio do compartilhamento sistemático das melhores práticas. Esta pesquisa buscou identificar, na literatura, as recomendações para estruturação de uma base de melhores práticas, levantando os benefícios de sua implantação para o Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF - 1ª Região). Foi realizada uma pesquisa quantitativa na qual foram distribuídos questionários para os juízes federais do TRF - 1ª Região, o qual foi dividido em quatro partes: Perfil do magistrado, Fluxo do conhecimento/informação, Ambiente interno e Facilitador organizacional. Como resultado, identificou-se a necessidade de se ter uma base de dados de melhores práticas na

---

Recebido em/*Manuscript first received:* 12/05/2009 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 04/01/2010  
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Márcia Mazo Santos de Miranda*, Diretora da Divisão de Biblioteca e Acervo Documental Tribunal Regional Federal da 1ª Região SAU/SUL Quadra 2, Bloco A, Edifício Sede 1 Térreo Praça dos Tribunais Superiores 70070-900 – Brasília - DF Fone: 061 – 3314-5348 E-mail: [marciamazo@gmail.com](mailto:marciamazo@gmail.com)

*Eduardo Amadeu Dutra Moresi*, Universidade Católica de Brasília – UCB Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação QS 07 – Lote 01 – EPCT – Sala D-004 71966-700 – Brasília – DF Fone: 061 - 3356 9025 E-mail: [moresi@ucb.br](mailto:moresi@ucb.br)

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2010

instituição para a identificação, transferência e o compartilhamento do conhecimento organizacional. A conclusão apresenta as recomendações necessárias para o desenvolvimento dessa base e evidencia a sua importância para a gestão do conhecimento em uma organização.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento; Memória organizacional; Melhores práticas; Base de dados.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o mundo, cada vez mais globalizado, vem apresentando desafios ainda maiores para as organizações. O aumento na complexidade dos problemas exige um nível maior de especialização, cooperação e conhecimento por parte dos seus membros e colaboradores.

No caso da Justiça, não há como esconder as deficiências dos serviços judiciários, a complicação e a morosidade de seus trâmites, a falta de estrutura, o mau direcionamento do tempo dos juízes e dos serventuários, a extrema burocratização das rotinas dos serviços, etc. Para minimizar tais óbices, o Judiciário desenvolve uma reforma que atua em três frentes distintas (Falcão, 2006):

- 1) a produção de estatísticas sobre o seu funcionamento;
- 2) a formação dos juízes, considerando que o Judiciário no Brasil, ao contrário do resto do mundo, é administrado por juízes e não por gestores especializados; e
- 3) a reforma gerencial, incluindo a informatização.

Esse estudo tem como universo a Justiça Federal, que atua em todo o território nacional e está estruturada em cinco Tribunais Regionais Federais localizados nas cidades de Brasília (Primeira Região), Rio de Janeiro (Segunda Região), São Paulo (Terceira Região), Porto Alegre (Quarta Região) e Recife (Quinta Região). Devido à sua extensão, o universo foi delimitado com foco no Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF – 1ª Região) que abrange os Estados do Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e o Distrito Federal.

O TRF – 1ª Região enfrenta um novo desafio, o de orientar suas ações estratégicas de forma a ampliar o conhecimento organizacional. O servidor público e o magistrado devem estar dispostos a participar de novas oportunidades de aprendizado e a compartilhar seus conhecimentos. Não se pode mais “reinventar a roda”: a solução encontrada para um problema em um Estado pode ser a solução para outro. Nesse contexto, o conhecimento é hoje um recurso com significado.

As organizações devem aprender com suas experiências, devem registrar as melhores práticas e compartilhar esse conhecimento internamente. O conhecimento essencial deve ser institucionalizado e, com isso, tornar-se propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas-chave e que se perca quando elas deixarem a organização. Essa transmissão de conhecimento e compartilhamento de melhores práticas podem ajudar a empresa a reduzir tempo em algum processo, incorporar conhecimento e funcionalidades corretos no produto ou serviço e, conseqüentemente, cortar custos e otimizar serviços (O'dell; Grayson Jr., 1998).

Não obstante, uma das ferramentas empregadas na Gestão de Conhecimento -

Melhores Práticas (O'dell; Grayson Jr., 1998) pode ser traduzida como sendo o conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado, registrado objetivamente, em uma base de dados, evitando duplicação de esforços, facilitando a transmissão do conhecimento e compartilhamento das melhores práticas.

Nesse sentido, o foco desta pesquisa foi a análise dos benefícios da estruturação de uma base de dados de melhores práticas para o processo de aprendizagem, para a sistematização, manutenção e reutilização desse conhecimento, utilizando a memória organizacional registrada em uma base de dados. Para isso, buscou identificar a percepção dos Juízes do TRF – 1ª Região quanto à importância do fluxo do conhecimento/informação, do ambiente interno e do facilitador organizacional para a estruturação de uma base de dados de melhores práticas; e propor recomendações para estruturação de uma base de melhores práticas para o referido Tribunal.

## **2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

A Memória Organizacional (MO) precisa ser socialmente construída, mantida e administrada e ela é um componente importante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), ela é um instrumento de retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas e dá sustentação aos processos decisórios (Menezes, 2006).

Alguns autores afirmam que gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional é essencial para as organizações, pois o conhecimento relativo a essa história pode ser aplicado em decisões presentes (Walsh; Ungson, 1991; Stein, 1995).

Outros compreendem a MO como necessária para o armazenamento e manutenção do conhecimento, contribuindo para a efetividade organizacional (Spek; Kruizinga; Heijst, 1996; Dieng et al., 1999; Moresi, 2006).

Uma abordagem tecnológica é trazida por Ackerman (1994) no qual o objetivo é diminuir o esforço envolvido na busca da informação, na qual a informação requerida não é conhecida pelo indivíduo, e para Kühn e Abecker (1998) que consideram a MO um pré-requisito central para a efetiva GC corporativo, e portanto deve ser disseminada. Essa abordagem também é compartilhada por Dee Alwis, Hlupic e Rzevski (2004) que acreditam que a experiência que é cultivada por meio das redes humanas e tecnológicas pode promover a melhoria organizacional.

A abordagem da MO como processo é definida pelas atividades de aquisição, retenção, manutenção e recuperação, como pode ser visto na Figura 1. Esses processos fornecem meios pelos quais o conhecimento do passado é trazido para as atividades presentes.

As memórias mantidas por uma organização constituem um mapa de seu passado que contém grandes volumes de informação. Duncan e Weiss (1979, apud Moresi, 2006) defendem que o conhecimento organizacional é essencial ao aprendizado e adaptação organizacionais. Portanto, a informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos.

Nessa visão simplificada e tecnológica, uma MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional. O conhecimento relevante que contribui para o desempenho de uma organização poderia e deveria ser armazenado nesta memória. A MO é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para ser usado em atividades no presente, tais como: tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, etc.

### 3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Algumas abordagens sobre o tema “aprendizagem organizacional” já existiam nos anos 1960, mas foram Argyris e Schön (1978) que trouxeram a primeira definição formal para o tema no final dos anos 1970. Para eles, uma teoria da APO deve tomar conta da interação entre as ações, e interações dos níveis mais altos da organização, o aprendizado ocorre somente quando o conhecimento dos indivíduos se torna parte da MO, acessível a todos os outros componentes da organização.



Figura 1 – A MO vista por meio dos processos (Almeida, 2006, p.59).

Na mesma linha de pensamento de Argyris e Schön (1978) estão Easterby-Smith (1997) e Tsang (1997), distinguindo as organizações que aprendem da aprendizagem organizacional.

Garvin et al. (1998) consideram que todas as empresas possuem um conhecimento organizacional, que é a capacidade de realizar trabalhos conjuntamente, a fim de se obter um resultado melhor do que de forma isolada. À medida que o ambiente passa por mudanças, surge a necessidade de se aprender a executar tarefas cotidianas e realizar outras com maior rapidez e eficiência.

Para Alves e Rocha (2003), é por meio da APO que a organização adquire, gera, compartilha e transforma conhecimento, dentro de um processo constante de mudança. Diante disso, a aprendizagem organizacional passa a ser a chave para a aquisição, geração, compartilhamento e transformação do conhecimento. Todas as organizações aprendem naturalmente, mas somente aquelas que desenvolvem mecanismos

sistemáticos atingem a alavancagem do processo.

Kim (1993) enfatiza que a aprendizagem individual avança para a aprendizagem organizacional. Para que isso aconteça, ele se reporta ao papel da aprendizagem e da memória dos indivíduos, diferenças entre os níveis de aprendizagem dos indivíduos, os diferentes tipos de organização e a especificação do mecanismo de transferência entre o indivíduo e a APO. Essa transferência é o coração da APO: o processo no qual o indivíduo com seu aprendizado se torna parte da estrutura e da memória organizacional.

O modelo de Kim (1993) também incorpora o aprendizado de laço simples e laço duplo de Argyris e Schön (1978), como é apresentado na Figura 2.

O aprendizado deve ser encorajado, tanto provocando a necessidade quanto disponibilizando os recursos para as pessoas "furtarem". As organizações tornaram-se cada vez mais adeptas quanto a provocar e responder às mudanças nas necessidades dos clientes. Elas necessitam considerar como fazer o mesmo para os seus funcionários (Brown; Duguid, 2001).

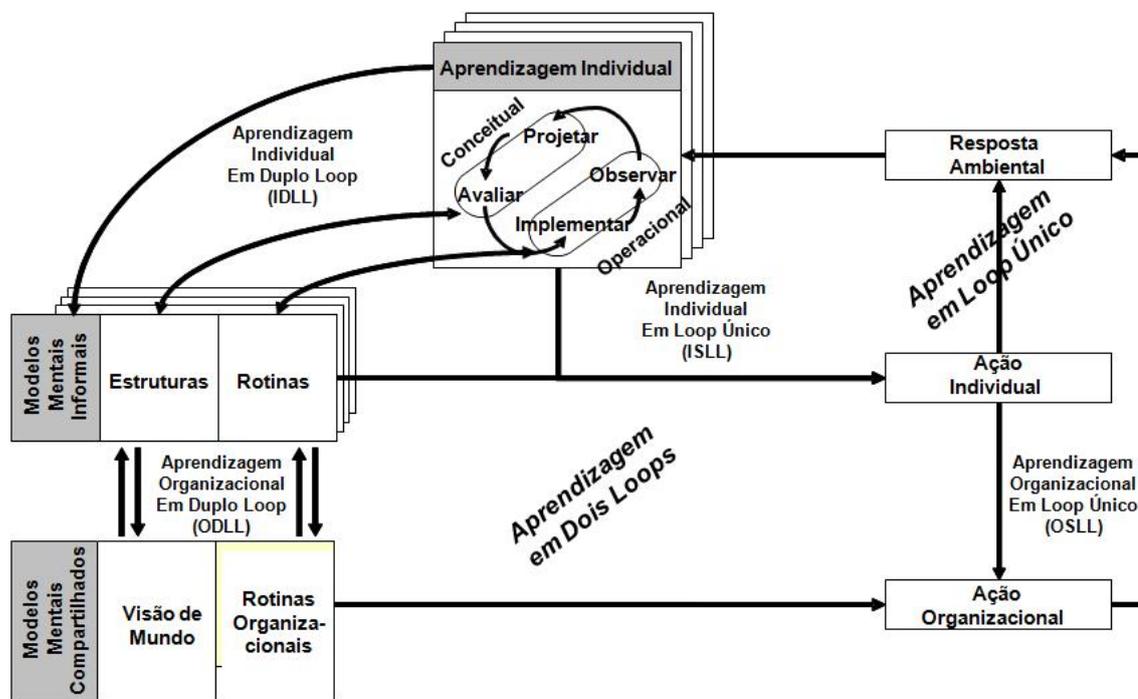


Figura 2 – Modelo Integrado de Aprendizagem Individual e Organizacional (SILVA, 2006).

Garvin (1993) propõe cinco passos para que o processo de identificar quem possui o conhecimento e, conseqüentemente, o aprendizado possa acontecer:

- 1) Resolução sistemática de problemas - incluindo o diagnóstico feito com métodos científicos, o uso de dados para a tomada de decisões e o uso de ferramental estatístico para organizar as informações e estabelecer inferências;
- 2) Experimentação – esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; sendo usualmente motivada por oportunidades de se expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes;
- 3) Experiências passadas – as organizações precisam rever seus sucessos e

fracassos, avaliando-os sistematicamente, e gravar as lições de forma acessível a todos os membros;

4) Aprender com os outros – aprender com as melhores práticas dos outros, ou seja, a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem;

5) Espalhar o conhecimento rápida e eficientemente pela organização - novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de uns poucos. Isso inclui uma variedade de mecanismos: relatórios orais, escritos e visuais; programas de rotação de pessoal, de treinamento e de educação.

Portanto, a APO se constitui em uma ferramenta poderosa para abrir fronteiras e estimular o intercâmbio de idéias. Fronteiras inibem o fluxo de informação, deixam os indivíduos e os grupos isolados e reforçam o preconceito. Elas podem ser abertas por meio de encontros, conferências, equipes de projeto, em toda a organização, em todos os níveis.

#### **4 MELHORES PRÁTICAS**

A sociedade moderna é composta por organizações, as quais surgem da necessidade primária de cooperação (Chiavenato, 2000). Por meio da interação e cooperação com as organizações, os seres humanos conseguem se superar e atingir os objetivos comuns.

Sendo assim, o capital humano é o nascedouro de toda a riqueza organizacional, a fonte de inovação e renovação. Para Stewart (1998), o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. Isto leva a crer que seja necessária a criação de mecanismos para retenção e disseminação do conhecimento, o fortalecimento das redes de relacionamento que fomentem o intercâmbio de informações e conhecimento, além de disponibilizar os recursos tecnológicos.

A globalização dispersou os mercados, as companhias se espalharam pelo mundo, as grandes empresas se viram obrigadas a dispersar seus trabalhadores. Nesse contexto, o principal problema é como criar uma infra-estrutura social (para o conhecimento tácito) e tecnológica (para o conhecimento explícito) que permita que o conhecimento seja gerenciado e transferido (Corso et al. 2006).

Um aspecto desse esforço é achar um caminho efetivo que assegure aos trabalhadores de diferentes áreas saberem que tipo de conhecimento existe, onde ele existe, e quais as possibilidades desse conhecimento ser transferido (Lucas, 2005; Reddy; Mccarthy, 2006). Tsoukas (1996) e Becker (2001) concordam e reforçam que o conhecimento disperso causa incerteza, falta de transparência, são causadores de problemas organizacionais, como por exemplo, deixam a organização sem saber o que ela sabe. Também, o conhecimento muitas vezes é pobremente organizado e catalogado, e frequentemente inacessível (Reddy; Mccarthy, 2006).

Bolton (apud Drew, 1997) descreveu como as indústrias americanas se beneficiaram, ao imitarem e aproveitarem o conhecimento britânico de tecnologia em metalurgia e máquinas a vapor em 1880. Os engenheiros americanos visitaram as fábricas britânicas, copiaram, e fizeram mudanças nessas máquinas para adaptá-las aos diferentes preços de combustíveis e às características dos rios norte-americanos, ou seja,

copiaram as melhores práticas.

A essa prática deu-se o nome de Benchmarking. Esta é, portanto, uma das mais antigas ferramentas de gestão do conhecimento e que consiste em um processo de pesquisa contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, objetivando a melhora do desempenho organizacional, e procurando a superioridade competitiva. Este conceito foi fortalecido com as experiências de sucesso de empresas como a Xerox, Ford e IBM na década de 1980.

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

As Melhores Práticas (MPs) são uma evolução do Benchmarking, elas são o benchmarking interno - o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'dell; Grayson, 2000).

Para Hoof e Ridder (2004), as pessoas compartilham se souberem que o seu conhecimento será realmente útil, e se estabelecerem uma relação de confiança com seus gerentes e colegas. O comprometimento da organização e o ambiente de comunicação são fundamentais para que o compartilhamento aconteça. E Jen-te (2007) acrescenta que compartilhar o conhecimento permite aos gerentes fazer com que o aprendizado individual flua por toda a empresa integrando-o em aplicações práticas.

Sendo assim, a organização deve facilitar o compartilhamento, desenvolvendo políticas interativas, criando comunidades de prática, promovendo workshops para identificar o conhecimento disperso e armazenar as MPs. Esses encontros face-a-face tendem a facilitar o compartilhamento, pois as pessoas identificam interesses comuns (Mcdermott, 1999; Lang, 2001), estabelecem confiança e respeito mútuo, e essa aceitação pelo grupo é a ponte para o aprendizado individual e consequentemente o organizacional (Cabrera; Cabrera, 2002; Huysman; Wit, 2004; Jen-Te, 2007).

As MPs vieram para instrumentalizar os conceitos de APO, MO e GC. A APO consiste na capacidade de uma organização manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência. Dessa maneira, a APO e a MO têm forte relacionamento com os processos de GC que compreendem as atividades de identificação, aquisição, disseminação, utilização e manutenção do conhecimento organizacional de forma sistemática.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Para atender ao propósito deste trabalho, foi feita uma pesquisa quantitativa, onde foi construído um questionário, que foi distribuído para todos os juízes federais do TRF – 1ª Região. O questionário foi dividido em quatro partes: perfil do magistrado (gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo na magistratura, estado em que atua); fluxo do conhecimento/informação na Instituição; ambiente interno; e facilitador organizacional.

A coleta de dados foi feita com o apoio administrativo da Assessoria de

Assuntos da Magistratura - ASMAG do TRF - 1ª Região, que se encarregou de fazer a distribuição eletrônica, por meio da Lista Eletrônica de Magistrados, para os juízes federais (JF) e juízes federais substitutos (JFS), informando sobre a ocorrência da pesquisa e o apoio da instituição para que ela fosse feita.

Dos 388 cargos de JF e JFS, 355 estão providos e 33 estão vagos. Dos cargos providos 190 são JF e 165 são JFS. Dos 355 juízes federais e substitutos, 38 juízes federais encontravam-se em gozo de situação especial: cedidos ao Tribunal ou licenciados para estudo, tratamento de saúde, etc. Foram, então, distribuídos 317 questionários. Foram recebidos 175 questionários considerados válidos, o que equivale a 55,2% dos juízes federais e substitutos em exercício. A Tabela 1 apresenta uma síntese da população pesquisada.

Para determinação da margem de erro da pesquisa, utilizou-se a seguinte equação:

$$e = \pm \sqrt{\frac{O^2 pq(N-n)}{n(N-1)}}$$

onde: n representa o tamanho da amostra;  $o^2$  é o nível de confiança, que é definido em função da área compreendida por um desvio-padrão, um à direita e um à esquerda da média, sendo que 1, 2 ou 3 desvios-padrão têm, respectivamente, 68%, 95,5% ou 99,7% de nível de confiança; p é percentagem com a qual o fenômeno se verifica; q é percentagem complementar (100 – p); e é a margem de erro; e N é o tamanho da população.

**Tabela 1 – Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos respondentes.**

ESTADO	JF	JFS	Respondentes	%
ACRE	4 (1 afastado)	-	2	66,7%
AMAZONAS	6	4	6	60,0%
AMAPÁ	3 (1 afastado)	3	0	0,0%
BAHIA	34 (3 afastados)	28	25	42,4%
DISTRITO FEDERAL	26 (6 afastados)	26	27	58,7%
GOIÁS	18 (1 afastado)	16	24	72,7%
MARANHÃO	8 (2 afastados)	9	10	66,7%
MATO GROSSO	9 (2 afastados)	6	11	84,6%
MINAS GERAIS	54(16 afastados)	51	46	51,7%

PARÁ	10 (3 afastados)	9	8	50,0%
PIAUÍ	7 (1 afastado)	7	9	69,2%
RONDÔNIA	5	3	3	37,5%
RORAIMA	3 (1 afastado)	1	2	66,7%
TOCANTINS	3 (1 afastado)	2	2	50,0%

Para o cálculo foi considerada uma população homogênea, onde p e q assumiram, respectivamente, 0,9 e 0,1. A população total foi de 317 e a amostra de 175. A Tabela 2 apresenta as margens de erro para três níveis de confiança, ou seja, para um nível de confiança de 95,5% a margem de erro é de aproximadamente  $\pm 3\%$ .

**Tabela 2 – Margem de erro da pesquisa**

Nível de Confiança	Número de desvio-padrão	Margem de erro
68%	1	$\pm 1,52\%$
95,5%	2	$\pm 3,04\%$
99,7%	3	$\pm 4,56\%$

A análise dos dados relativos à amostra de 175 juízes evidenciou que com relação ao Perfil do Magistrado:

- 136 são do gênero masculino e 39 do feminino, assim a Justiça Federal do 1º Grau conta com 77,71% de homens e 22,28% de mulheres;

- 45,71% têm até 35 anos, 23,42% têm entre 36 e 40 anos, 24% têm entre 41 e 45 anos, 4,57% têm mais de 51 anos;

- quanto à formação acadêmica 46,85% possuem especialização, 20% têm mestrado, e 3,42% possuem doutorado;

- no tocante ao tempo na magistratura federal 49,14% ingressaram a menos de 5 anos, 26,85% contam entre 6 e 10 anos de serviço, 17,71% estão entre 11 e 15 anos na magistratura federal, 6,28% contam entre 16 e 20 anos, e na amostra não foi encontrado nenhum juiz com mais de 21 anos na magistratura federal;

- os Juízes Federais e Substitutos podem ocupar simultaneamente a Direção do foro e o Juizado Especial Federal - JEF. Para essa amostra, com relação ao cargo que ocupam, considerou-se apenas o cargo de Juiz Federal onde se obteve 55,26% de respostas, e 55,15% Juízes Federais Substitutos responderam.

No segundo bloco, relativo ao Fluxo do Conhecimento/Informação, a intenção

era saber se os respondentes sabiam onde encontrar informação no TRF - 1ª Região e nas Seções Judiciárias (SJ), para que pudessem contribuir para o desenvolvimento, ou não, de um projeto. Foi utilizada uma escala de Likert, em que o respondente tinha opções de resposta variando entre 1 e 7, respectivamente correspondendo a "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". Também foi dada a opção de resposta "Não sei avaliar". A Tabela 3 apresenta uma síntese das respostas obtidas. Na análise dos dados, foi possível verificar que nas questões:

- 1 e 2 - os juízes na média estão indecisos com relação, a saber, onde encontrar a informação no TRF - 1ª Região, tendendo a não saber onde encontrá-la (29,14%); enquanto os juízes nas Seções Judiciárias apesar de, na média, também estarem indecisos, eles tendem a saber um pouco mais onde estão as informações (36%). Esta indefinição pode indicar que a informação não está fluindo no TRF - 1ª Região;

- 3 e 4 - com relação ao conhecimento de Programas que estão sendo desenvolvidos no TRF - 1ª Região e nas Seções Judiciárias a média foi de pouca discordância (39,42%) tendendo para bastante discordância (19,42%). O Juiz tem uma formação dogmática clássica, que o prepara, em parte, para a função jurisdicional, mas não para a função administrativa. Quando vem a ocupar a função de diretor de foro se vê obrigado a desincumbir funções administrativas. Talvez, só nesse momento, ele sinta a necessidade de conhecer Programas desenvolvidos ou em desenvolvimento no TRF - 1ª Região e SJ. Como o período na Direção do Foro é de um ano, o juiz não tem tempo para planejar as suas ações ou buscar boas soluções para um bom desempenho administrativo. Essa função é passageira, o essencial para eles é a função judicante, para a qual ele retornará após um ano;

-5 e 6 - com relação ao conhecimento de Programas que já foram desenvolvidos, 30,38% dos juízes se mostraram indecisos com relação a esse conhecimento tendendo para o desconhecimento, essa mesma situação é encontrada com relação aos Programas desenvolvidos nas Seções Judiciárias (30,85%). Isso revela pouca atenção do TRF - 1ª Região na captura do conhecimento e, conseqüentemente, no registro desse conhecimento resguardando a MO;

- 7, 8, e 9 - saber onde encontrar Programas, projetos, especialistas no TRF - 1ª Região e nas Seções Judiciárias a média (28,44%) registra um desconhecimento alto, para quase nenhum conhecimento. Também revela pouco interesse do TRF - 1ª Região em registrar o conhecimento;

- 10 e 11 - a maioria dos juízes não soube avaliar se a distribuição da informação no TRF - 1ª Região (41,14%) e Seções Judiciárias (37,14%) para gerentes ou pessoas envolvidas na tomada de decisões acontece. Eles estão completamente envolvidos na prestação jurisdicional, só vão se preocupar com assuntos administrativos quando chegarem à Direção do Foro, mas também pode-se inferir que o TRF - 1ª Região não se preocupa em saber se a disseminação da informação está sendo efetiva;

**Tabela 3 – Fluxo do conhecimento/informação (percentual).**

2. Fluxo do conhecimento/ informação	Discordo					Concordo		Não sei avaliar
	totalmente					totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7	
2.1. Sei onde encontrar informação no TRF - 1ª Região	3,42	8	26,28	<b>29,14</b>	15,42	11,42	6,85	0
2.2. E nas Seções Judiciárias	2,28	10,85	12	<b>36</b>	18,28	12,57	8	0
2.3. Conheço os Programas que estão sendo desenvolvidos para o TRF - 1ª Região	14,28	19,42	<b>39,42</b>	14,28	5,71	1,71	2,85	2,28
2.4. E para as Seções Judiciárias	13,14	15,42	<b>38,85</b>	13,14	7,42	6,85	2,85	2,28
2.5. Conheço os Programas que já foram desenvolvidos para o TRF - 1ª Região	9,71	17,14	23,42	<b>30,38</b>	6,65	5,71	4	2,85
2.6. E para as Seções Judiciárias	11,42	9,71	22,85	<b>30,85</b>	9,71	8,57	4	2,85
2.7. Sei onde encontrar Programas ou Projetos já desenvolvidos	25,71	14,85	<b>30,28</b>	17,71	5,14	2,28	2,85	1,14
2.8. Sei onde encontrar especialistas que possam ajudar no desenvolvimento de um Projeto no TRF - 1ª Região	<b>32,57</b>	17,71	24	9,14	7,42	2,85	2,28	4
2.9. E nas Seções Judiciárias	<b>22,85</b>	16	24	17,14	8,57	4,57	3,42	4
2.10. A distribuição da informação para gerentes ou pessoas envolvidas na tomada de decisão é feita freqüentemente no TRF - 1ª Região	9,71	5,14	10,85	13,14	12,57	6,28	1,14	<b>41,14</b>
2.11. E nas Seções Judiciárias	8,57	3,42	13,14	13,14	14,85	5,71	4	<b>37,14</b>
2.12. A geração de novas idéias, produtos ou serviços ocorrem com freqüência no TRF - 1ª Região	3,42	9,14	9,14	24	12	6,28	4	<b>32</b>
2.13. E nas Seções Judiciárias	6,28	12	16,57	28	14,85	2,28	2,28	<b>18,28</b>
2.14. O compartilhamento do conhecimento/informação ajuda o bom desempenho do TRF - 1ª Região e suas respectivas Seções Judiciárias	2,28	0	4	5,71	11,42	15,42	<b>55,42</b>	5,71

- 12 e 13 - assim como não souberam avaliar se há geração de novas idéias, produtos e serviços no TRF - 1ª Região (32%) e nas Seções Judiciárias (18,28%). A formação

acadêmica clássica, como é de praxe nos cursos de direito, talvez a falta de incentivos e reconhecimento, por parte do TRF - 1ª Região, na geração de novas idéias, a inexistência de uma base de Boas ou Melhores Práticas não estimulam a divulgação de novas idéias, talvez sejam os motivos para eles não saberem avaliar sobre esse assunto;

- 14 - 55,42% acreditam, fortemente, que o compartilhamento do conhecimento ajudaria o bom desempenho do TRF - 1ª Região e suas respectivas Seções Judiciárias. Pelas respostas dadas, anteriormente, com relação ao desconhecimento de onde buscar informação e falta de tempo para fazê-lo, pode-se inferir, que a alta concordância nessa resposta é mais um desejo ou uma necessidade. 45,71% dos juízes respondentes têm até 35 anos, é uma população jovem, e 49,14% estão a menos de cinco anos na Justiça Federal, o que nos faz acreditar que havendo um bom trabalho de divulgação da informação, e o reconhecimento da importância dessa informação na melhoria do desempenho de suas atividades, eles saberão onde e quando procurar informação.

O terceiro bloco aborda o Ambiente Interno, no qual o objetivo foi identificar se havia trabalho em equipe, compartilhamento de experiências e algumas barreiras ao compartilhamento como hierarquia, mudanças constantes de gestores e falta de planejamento. A Tabela 4 sintetiza as respostas, onde verifica-se que:

- 1 e 2 - os juízes, apesar de não terem tempo (32,57%) para discutir com seus pares sobre novos projetos, eles buscam sugestões junto a eles (26,85%). Isso revela que existe confiança entre os pares, que é um fator importante no compartilhamento do conhecimento;

- 3 - 34,28% não trabalham em equipe, pela própria particularidade do trabalho, o ato de julgar é solitário (Alves; Rocha, 2003);

- 4 e 5 - os juízes não sabem avaliar se existe uma cultura de compartilhamento no TRF - 1ª Região (25,14%), tendendo à indecisão sobre essa cultura de compartilhamento (17,71%); enquanto nas Seções Judiciárias eles estão indecisos quanto à existência dessa cultura (22,85%) tendendo à discordância (18,28%). Compartilhar depende, também, da motivação de cada pessoa, além disso, é necessário que seja demonstrado pela administração a importância e o benefício em adotar o compartilhamento em suas atividades, como isso não está acontecendo no TRF - 1ª Região, os juízes não desenvolvem essa prática;

- 6 e 7 - os juízes acreditam um pouco que os servidores tenham interesse em compartilhar e disseminar seus conhecimentos (28%); ficam indecisos se os magistrados têm interesse em compartilhar e disseminar (26,28%) tendendo a concordar com essa afirmativa (24,57%). Isso pode sinalizar que eles estão perdendo uma grande oportunidade de trocar conhecimento, e de acordo com Teixeira Filho (2000) isso é uma característica da Administração Pública, caracterizada pela falta de cultura de preservação do conhecimento;

**Tabela 4 – Ambiente interno (percentual).**

3. Ambiente interno	Discordo					Concordo		Não sei avaliar
	totalmente					totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7	
3.1. Em geral tenho tempo para discutir com colegas sobre novos Projetos	6,85	25,71	<b>32,57</b>	18,85	7,42	4,57	3,42	0,57
3.2. Busco sugestão junto aos colegas para resolver problemas surgidos no trabalho	1,71	7,42	10,28	17,14	18,28	17,14	<b>26,85</b>	1,14
3.3. Em geral trabalhamos em equipe	11,42	<b>34,28</b>	11,42	9,71	11,42	9,71	10,85	1,14
3.4. Temos uma cultura de compartilhamento do conhecimento no TRF - 1ª Região	13,71	15,42	14,85	17,71	6,85	1,14	5,14	<b>25,14</b>
3.5. E nas Seções Judiciárias	12,57	16	18,28	<b>22,85</b>	14,85	0	6,28	9,14
3.6. Os servidores têm interesse em compartilhar e disseminar seus conhecimentos	9,14	7,42	<b>28</b>	16	16	9,14	5,14	9,14
3.7. Os magistrados têm interesse em compartilhar e disseminar seus conhecimentos	3,42	9,14	21,71	<b>26,28</b>	24,57	8	4	3,42
3.8. A hierarquia é acentuada dificultando o compartilhamento do conhecimento	14,28	18,28	<b>20,57</b>	12,57	8,57	14,28	5,14	6,28
3.9. As mudanças constantes desorganizam o ambiente de trabalho	7,42	15,42	13,14	12	8	<b>22,28</b>	14,65	7,42
3.10. No Tribunal as ações são rigorosamente planejadas	4	23,75	15,42	13,14	4,57	8	1,14	<b>41,14</b>
3.11. E nas Seções Judiciárias	5,71	14,28	18,28	<b>25,71</b>	9,14	4	1,14	21,71

- 8 - eles discordam um pouco (20,57%) que a hierarquia seja acentuada dificultando o compartilhamento do conhecimento. A hierarquia acentuada de acordo com a literatura é uma barreira ao compartilhamento, mas não é o caso do TRF - 1ª Região, esse assunto poderia ser objeto de outro estudo;

- 9 - concordam bastante (22,28%) com tendência a aumentar (14,65%) que as mudanças constantes, em cada gestão, desorganizam o ambiente de trabalho. Isso sinaliza para o TRF - 1ª Região a importância do planejamento nas suas ações;

- 10 e 11 - grande parte dos juízes, 41,14%, não sabem avaliar se as ações no TRF - 1ª Região são rigorosamente planejadas; já nas Seções Judiciárias 25,71% ficam indecisos com relação ao planejamento das ações. Mais uma vez, fica comprovada que a informação não está fluindo no TRF - 1ª Região.

O último bloco de questões (Facilitador Organizacional) buscou identificar a existência de comunidades de prática, tecnologias, seminários, que são elementos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito e, conseqüentemente, poderia ser identificada a importância de se ter uma base de dados de MPs. Na Base de Dados, estaria registrado o conhecimento explícito, e nas relações sociais o conhecimento tácito dos juízes e seus pares seria compartilhado. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos, onde observa-se que:

- 1 - 22,28% dos juízes estão indecisos com relação à existência de Comunidades de Prática, enquanto 17,14% não sabem avaliar;

- 2 - concordam fortemente (37,71%) que compartilhariam mais se houvesse incentivo. De acordo com a literatura, a expectativa de poder contribuir com sua competência pessoal para o desempenho da organização tem efeito positivo sobre a atitude de compartilhar. O TRF - 1ª Região poderia ganhar transformando esse conhecimento individual em conhecimento organizacional;

- 3 - discordam bastante (28%) no sentido de que o aprendizado individual é, normalmente, transformado em aprendizado organizacional, e disponibilizado em um Repositório. Essa informação sinaliza que o TRF - 1ª Região não está levando em conta a importância da transmissão de conhecimento e compartilhamento, os quais podem ajudar o TRF - 1ª Região a reduzir tempo em algum processo, incorporar conhecimento e funcionalidades corretos no produto ou serviço, conseqüentemente cortar custos;

- 4 - ficam indecisos (22,28%) tendendo a discordar parcialmente (17,14%) que o TRF - 1ª Região propicie encontros internos para que possam compartilhar experiências. Isso pode inferir que o TRF - 1ª Região não está se preocupando com o compartilhamento da informação/conhecimento;

**Tabela 5 – Facilitador organizacional (percentual).**

4. Facilitador organizacional	Discordo totalmente					Concordo totalmente		Não sei avaliar
	1	2	3	4	5	6	7	
4.1. Existem Comunidades de Prática ou outra forma eletrônica para compartilharmos o conhecimento	8,57	4	16,57	<b>22,28</b>	16	10,85	4,57	17,14
4.2. Se houvesse um incentivo para o compartilhamento do conhecimento compartilharíamos mais	1,14	4,57	9,14	10,28	14,85	18,28	<b>37,71</b>	4
4.3. O aprendizado individual é, normalmente, transformado em aprendizado organizacional e disponibilizado em um Repositório	12	<b>28</b>	18,85	19,42	9,14	2,28	2,28	8
4.4. O Tribunal propicia encontros internos para que possamos compartilhar experiências	2,85	14,28	17,14	<b>22,28</b>	14,85	6,85	7,42	15,42
4.5. No Tribunal existe um Repositório com as suas Melhores Práticas	12,57	11,42	9,71	9,71	10,28	3,42	5,14	<b>37,71</b>
4.6. Ter um Repositório de Melhores Práticas facilitaria a elaboração de novos Projetos	0	0	2,28	9,71	9,71	24,57	<b>52,57</b>	1,14
4.7. Ter um Repositório de Melhores Práticas reduziria a necessidade de desenvolver novos Projetos	9,14	3,42	6,85	16,57	10,85	21,14	<b>23,42</b>	8,57
4.8. Ter um Repositório de Melhores Práticas aumentaria a eficiência	0	0	2,28	6,85	8,57	28	<b>51,42</b>	2,85
4.9. Eu cadastraria meus Projetos em um Repositório as Melhores Práticas	0	0	3,42	2,28	13,71	24	<b>52</b>	4,57
4.10. É importante aprender com a experiência dos outros	0	0	0,57	0	9,71	13,14	<b>76,57</b>	0
4.11. Temos infra-estrutura tecnológica para compartilhar o conhecimento	0	2,85	2,28	6,85	5,71	24	<b>44</b>	14,28
4.12. Temos infra-estrutura tecnológica para disseminar o conhecimento	0	2,85	2,28	6,85	6,85	25,14	<b>44,57</b>	11,42

4.13. Integramos Projetos que podem beneficiar mais de uma unidade	3,42	0	14,11	10,28	17,71	7,42	20,57	<b>26,86</b>
4.14. Em geral desenvolvemos novos Projetos sem verificar se alguma unidade já teve alguma solução para o mesmo problema	1,14	2,85	8	12,57	<b>24,57</b>	14,85	14,85	21,14
4.15 Se soubesse de um Projeto desenvolvido por outra área, copiaria para não ter que reinventar a roda	0,57	4	8,57	11,76	16	12	<b>39,42</b>	8

- 5 - 37,71% não sabem avaliar se existe no TRF - 1ª Região um Repositório de Melhores Práticas;

- 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 - essas questões se referem à importância de se ter um Repositório de Melhores Práticas em uma instituição e os juízes concordaram bastante indicando que esse Repositório facilitaria a elaboração de novos Projetos (52,57%); reduziria a necessidade de desenvolver novos Projetos (23,42%); aumentaria a eficiência (51,42%); cadastrariam seus Projetos no Repositório (52%); acreditam que é importante aprender com a experiência dos outros (76,57%); e concordam totalmente, que o TRF - 1ª Região e Seções Judiciárias têm infra-estrutura tecnológica para compartilhar (44%), e disseminar (44,57%) o conhecimento;

- 13 - os juízes não sabem avaliar se seus projetos podem beneficiar mais de uma unidade (26,86%);

- 14 - concordam bastante (24,57%) que desenvolvem novos Projetos sem verificar se alguma unidade já teve alguma solução para o mesmo problema.

- 15 - 39,42% concordam bastante que se soubessem de um Projeto desenvolvido por outra área, copiariam para não ter que “reinventar a roda”.

Para aprofundar a análise dos dados coletados, foi calculada a Matriz de Correlação das variáveis dos blocos 2, 3 e 4 da pesquisa, que é apresentada no Apêndice 1. As correlações negativas (marcadas em preto), entre as diversas perguntas do questionário, têm as seguintes interpretações:

- 2.8 e 3.2 - 26,85% dos juízes concordam totalmente que buscam sugestões com colegas para resolver problemas surgidos no trabalho (3.2). No entanto, 32,57% não sabem onde encontrar especialistas que possam ajudar no desenvolvimento de um projeto no TRF - 1ª Região (2.8). Os juízes devem estar considerando seus pares no que diz respeito à área jurídica, mas não com relação à gestão administrativa, por isso eles não sabem onde encontrar especialistas nessa área. Isso sugere a importância de ter uma base de especialistas ou um banco de talentos no TRF - 1ª Região;

- 2.9 e (4.2, 4.6, 4.8, 4.9, 4.11, 4.12) - 24% dos juízes não sabem onde encontrar especialistas nas Seções Judiciárias que possam ajudar no desenvolvimento de um Projeto (2.9), mas 37,71% concordam totalmente que se houvesse um incentivo ao compartilhamento, essa situação poderia ser amenizada (4.2). Um Repositório de Melhores Práticas facilitaria a elaboração de novos Projetos (4.6), foi o que revelaram 52,57% dos respondentes, e 51,42% concordam totalmente que aumentaria a eficiência (4.8), enquanto 52% cadastrariam seus projetos nesse Repositório (4.9), criando uma base de especialistas, por exemplo. Apesar dos juízes não saberem onde encontrar os especialistas, eles sabem que o TRF - 1ª Região tem uma boa infra-estrutura tecnológica para compartilhamento

(4.11), e disseminação da informação (4.12), foi o que responderam 44% e 44,57% respectivamente;

- 4.3 e 4.7 - o fator aprendizado individual é transformado em aprendizado organizacional (4.3) teve expressiva discordância por parte dos respondentes (variando da indecisão ao discordo totalmente, foram 78,27%). No entanto, 23,42% dos juízes acreditam que ter um repositório de Melhores Práticas reduziria a necessidade de desenvolver novos projetos (4.7), fazendo com que o aprendizado individual se transforme em aprendizado organizacional;

- 4.5 e (4.6, 4.7) - apesar de 37,71% dos juízes não saberem avaliar se existe um repositório de Melhores Práticas no TRF – 1ª Região (4.5), eles acreditam fortemente, 52,57%, que se existisse, facilitaria a elaboração de Projetos (4.6), e concordam bastante ou totalmente (44,56%) que reduziria a necessidade de desenvolver novos Projetos (4.7).

As correlações positivas (em cinza) têm a seguinte interpretação:

- 2.13 e (3.5, 3.11, 4.4) - 28% dos juízes estão indecisos com relação ao conhecimento da geração de novas idéias, produtos ou serviços ocorrerem com frequência nas Seções Judiciárias, enquanto 18,28% não sabem avaliar (2.13). Também ficam indecisos (22,85%), tendendo a discordarem um pouco (18,28%) quanto à existência de uma cultura de compartilhamento nas Seções Judiciárias (3.5), talvez isso contribua para que as ações nas Seções Judiciárias não sejam rigorosamente planejadas (3.11), como demonstram 25,71% dos juízes. Quanto ao item se o TRF - 1ª Região propicia encontros internos para que eles possam compartilhar experiências (4.4), fortalecendo os itens acima, 39,42% dos juízes discordam parcialmente (22,28% nem concordam nem discordam e 17,14% discordam um pouco). Isso sinaliza a importância da transformação do aprendizado individual em organizacional pelos juízes, mas não pelo TRF - 1ª Região;

- 2.14 e (4.2, 4.6, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.15) - o fator compartilhamento do conhecimento/informação ajuda o bom desempenho do TRF - 1ª Região e suas respectivas Seções Judiciárias (2.14), teve concordância expressiva 70, 84%, onde 55,42% concordaram totalmente e 15,42% concordaram bastante. Também 55,99% dos respondentes (37,71% concordam totalmente e 18,28% concordam bastante) concordam que se houvesse um incentivo, os juízes compartilhariam mais (4.2). Pelo fluxo do conhecimento/informação ter se apresentado baixo, como pode ser visto na Tabela 14, os juízes podem ter percebido a importância de um Repositório de Melhores Práticas devido ao alto grau de concordância dos respondentes com relação a esses itens. 52,57% concordam que um Repositório de Melhores Práticas facilitaria a elaboração de novos projetos (4.6), 51,42% acreditam que aumentaria a eficiência (4.8), 66% dos juízes concordam totalmente ou bastante em cadastrar seus Projetos (4.9), pois acreditam que é importante aprender com a experiência dos outros (4.10), essa foi a porcentagem maior de concordância na pesquisa, na qual 76,57% concordam totalmente com a afirmativa e 13,14% concordam bastante. Também 68% concordam (totalmente 44%, bastante 24%) que o TRF - 1ª Região tem infra-estrutura tecnológica para compartilhar (4.11) e também demonstram concordância (44,57% concordam totalmente e 25,14% bastante) para disseminar o conhecimento (4.12). Isso possibilitaria que um Projeto desenvolvido por uma área pudesse ser aproveitado por outra, para não terem que “reinventar a roda” (4.15), no qual 39,42% dos juízes concordam totalmente. Este é o objetivo de uma base de dados de Melhores Práticas, de acordo O’Dell; Grayson Jr. (1998), Reddy; McCarthy (2006), Mc Dermott (2007), Dee Alwis; Hlupic; Rzevski (2004). Essa postura favorável ao registro de

Melhores Práticas possibilitaria uma interação produtiva de idéias caso houvesse um incentivo por parte do TRF - 1ª Região;

- 3.2 e (4.2, 4.15) - há uma concordância de 62,27% (28,85% totalmente, 17,14% bastante, e 18,28% um pouco) dos juízes que buscam sugestões com os colegas (3.2), corroborando o que McDermott (1999) e Lang (2001) dizem sobre os encontros face-a-face, pois são onde as pessoas identificam interesses comuns, e 37,71% concordam totalmente que se houvesse o incentivo ao compartilhamento, compartilhariam mais (4.2), e 39,42% concordam totalmente que se soubessem de um Projeto desenvolvido por outra área copiariam para não terem que reinventar a roda;

- 3.11 e 4.4 - 58,27% dos respondentes tendem a achar que as ações não são rigorosamente planejadas nas Seções Judiciárias (3.11), 53,70% tendem a acreditar que se houvessem mais encontros haveria mais troca de experiência (4.4). Esse item está sinalizando para o TRF - 1ª Região que as Seções Judiciárias deveriam ser envolvidas nas ações de planejamento;

- 4.2 e (4.6, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.15) - 37,71% dos respondentes demonstram que se houvesse incentivo ao compartilhamento (4.2), poderia haver um Repositório de Melhores Práticas, o qual facilitaria a elaboração de Projetos (4.6), aumentaria a eficiência (4.8), os juízes cadastrariam seus Projetos (4.9), acreditam que é importante aprender com a experiência dos pares (4.10). Também estão conscientes de que o TRF - 1ª Região tem infra-estrutura tecnológica para compartilhar (4.11) e disseminar o conhecimento (4.12), isso possibilitaria que um Projeto desenvolvido por uma área pudesse ser copiado por outra, para não terem que reinventar a roda (4.15).

Enfim, as questões relacionadas à Tabela 5 - Facilitador organizacional - encontraram uma correlação positiva alta entre elas fortalecendo as idéias discutidas até agora, de que a existência de comunidades, tecnologias, seminários, facilita o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito e, conseqüentemente foi identificada a importância de se ter uma base de dados de MPs. A estruturação de uma base de dados permitiria registrar o conhecimento explícito, disseminado pela boa infraestrutura tecnológica, e nas relações sociais o conhecimento tácito seria compartilhado. O que fica evidente é que os juízes acham extremamente importante registrar seu conhecimento, apesar deles não terem tempo disponível, e a maioria não saber onde buscar a informação. Neste caso, os profissionais da informação têm um papel relevante na captura, registro e disseminação desse conhecimento.

## 6 CONCLUSÃO

As organizações devem aprender com suas experiências, devem registrar as melhores práticas e compartilhar esse conhecimento internamente. O conhecimento essencial deve ser institucionalizado e com isso tornar-se propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas-chave e que se perca quando elas deixarem a organização. Nesse sentido, a transmissão de conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas podem ajudar a empresa a reduzir tempo em algum processo, incorporar conhecimento e funcionalidades corretos no produto ou serviço e conseqüentemente cortar custos.

As Melhores Práticas instrumentalizam os conceitos de aprendizagem organizacional, como a capacidade de uma organização manter e melhorar seu

desempenho com base na sua própria experiência; a memória organizacional que é o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência. Dessa maneira, a APO e a MO têm forte relacionamento com os processos de GC que compreendem as atividades de identificação, aquisição, disseminação, utilização e manutenção do conhecimento organizacional de forma sistemática.

Neste estudo, foram identificadas recomendações para o desenvolvimento de uma base de dados de melhores práticas para o TRF - 1ª Região. A análise dos questionários permitiu verificar o seguinte:

- uma base de dados de melhores práticas é um instrumento de retenção, recuperação e disseminação do conhecimento;

- identificar as melhores práticas auxilia nas tomadas de decisão e solução de problemas. Com relação à tomada de decisão, apesar de não ter sido constatado no questionário presume-se que o conhecimento existente em uma base de MPs pode auxiliar na tomada de decisões;

- uma base de dados de melhores práticas auxilia a não repetição de erros do passado. Considerando que as pessoas têm clareza da missão e objetivos a serem atendidos pelo TRF - 1ª Região, existirá maior probabilidade de compartilharem suas melhores práticas.

Levando-se em conta as respostas obtidas nos questionários e a revisão da literatura, onde o conhecimento que não é transferido será perdido, algumas variáveis devem ser consideradas para se estruturar uma base de melhores práticas:

- sensibilização para facilitar a comunicação e a cooperação;
- identificação dos fatores que influenciam a captura e transferência do conhecimento;
- identificação das melhores práticas e os resultados alcançados;
- a falta de planejamento e as mudanças constantes desorganizam o ambiente de trabalho;
- a tecnologia permite às instituições obterem, processarem, armazenarem e trocarem informação, mas não garante o compartilhamento e o uso do conhecimento;
- a presidência da instituição deve estar comprometida com o processo apoiando e motivando a transferência das melhores práticas, as pessoas não compartilharão apenas porque "é a coisa certa a fazer";
- a disseminação das melhores práticas pode conduzir a economia de recursos;
- as redes sociais no trabalho são importantes veículos para o compartilhamento do conhecimento, para criar uma cultura de compartilhamento é bom intensificar essas redes;
- o desafio da gestão é criar um ambiente que, verdadeiramente, valorize o compartilhamento;
- o desafio pessoal é estar aberto a novas idéias, e disposto a compartilhar as suas.

As implicações práticas dessa pesquisa evidenciam que uma organização pode

aprender com a própria experiência, registrar a sua memória, reduzir custos e disseminar o seu capital intelectual de uma região para outra efetivamente.

Para fins de prosseguimento dessa pesquisa, recomenda-se o aprofundamento dos seguintes tópicos:

- aplicar o mesmo questionário em um TRF de outra região, com o objetivo de se conhecer se há compartilhamento de melhores práticas;
- o papel do profissional da informação na captura e disseminação dessas melhores práticas, pois foi possível identificar o desconhecimento de onde encontrar a informação no TRF - 1ª Região;
- avaliar formas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento, aplicáveis à administração pública, propondo estratégias para estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento;
- estudar o processo para que o aprendizado individual se transforme em aprendizado organizacional;
- desenvolver um banco de talentos para que os servidores saibam quem sabe o quê e onde encontrar essas pessoas;
- implementar a memória organizacional com os recursos apresentados por esta pesquisa, utilizando-se uma solução tecnológica e avaliando a efetividade do processo proposto.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. B. (2006). *Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional*. Tese de Doutorado em Gestão da Informação e do Conhecimento, Programa de Pós Graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Alves, F. L. P., & Rocha, R. A. da. (2003). *A aprendizagem organizacional como alicerce do pensamento estratégico: o caso da Random S.A.* Recuperado em 4 junho, 2007, de <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq01.pdf>.
- Alwis, D. D., Hlupic, V., & Rzevski, G. (2004, Agosto). *Designing organisational memory in knowledge intensive companies: a case study*. Recuperado em 08 novembro, 2007, de [http://www.km.fhkoeln.de/content/dateien/Publikationen/Rzevski\\_07\\_Organisational Memory KM Book.pdf](http://www.km.fhkoeln.de/content/dateien/Publikationen/Rzevski_07_Organisational Memory KM Book.pdf).
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Becker, M. C. (2001). Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness. *Journal of Management Studies*, **38**(7): 1037-1051.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books.

- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, (23): 687-710.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: teoria, processo e prática* (3a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Corso, M. et al. (2006). Managing dispersed workers: the new challenge in knowledge management. *Technovation*, (26):583-594.
- Dieng, R. et al. (1999). Methods and tools for corporate knowledge management. *International Journal Human-Computer Studies*, (51): 567-598.
- Drew, S. A. W. (1997). From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, **30**(3): 427-441.
- Easterby-smith, M. (1997, Spring). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, **50**(9): 1085-1113.
- Falcão, J. (2006, Janeiro). Prefácio. In Centro de justiça e sociedade da escola de direito do rio de janeiro da fgv. *A reforma silenciosa da justiça*. Rio de Janeiro.
- Garvin, D. et al. (1998, Jul/ Agos). Aprender a aprender. *HSM Management*, (9):58-65.
- Hoof, B. V. D., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment. *Journal of Knowledge Management*, **8**(6): 117-130.
- Huysman, M., & Wit, D. de. (2004, April/June). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and Process Management*, **11**(2): 81-92.
- Jen-te, Y. (2007). The impact of knowledge sharing in organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, **11**(2): 83-90.
- Kim, D. H. (1993, Fall). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, **35**(1): 37-50.
- Kühn, O., & Abecker, A. (1997). Corporate memories for knowledge management in industrial practise; prospects and challenges. *Journal of Universal Computer Science*, **3**(8): 929-954.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, **5**(1): 43-57.
- Lucas, L. M. (2005). The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management*, **9**(4): 87-101.
- Mcdermott, R. (1999, Summer). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, **41**(4): 103-117.
- Menezes, E. M. de. (2006). Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil.
- Moresi, E. A. D. (2006). Memória organizacional e gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. (pp.277-302). Brasília: IBICT: Unesco.

O'dell, C., & Grayson, C. J. (2000). Identifying and transferring internal best practices. APQC White Paper. Recuperado em 18 de abril, 2007, de <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=1862>.

O'dell, C., & Grayson Jr., C. J. (1998, Spring). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, **40** (3): 154-174.

Prochno, P. (2004, Jan/Mar). Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. *Revista de Administração de Empresas*, **44**(1): 70-81.

Reddy, W., & Mccarthy, S. (2006). Sharing best practice. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **19**(7): 594-598.

Silva, W. C. M. (2006). Pereira da. Aprendizagem organizacional e organizações que aprendem. Brasília: Universidade Católica de Brasília. Documento não publicado. Power Point n.31 APO/MGCTI.

Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, **15**(1): 17-32.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, **50**(1): 73-89.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system. *Strategic Management Journal*, (17): 11-25.

Spek, R. V. D., Kruizinga, E., & Heijst, G. V. (1996). Organizing corporate memories. Recuperado em 8 de novembro, 2007, de <http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/KAW/KAW96/vanheijst/HTMLDOC.html>.

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991, Janeiro). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, **16**(1): 57-91.

