



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL (PROFIAP)**

JOÃO EVÓDIO SILVA CESÁRIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DA BAHIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS TRABALHOS
DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UM
PROGRAMA AUXÍLIO-BOLSA DE ESTUDO**

**JUAZEIRO - BA
2019**

JOÃO EVÓDIO SILVA CESÁRIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DA BAHIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS TRABALHOS
DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UM
PROGRAMA AUXÍLIO-BOLSA DE ESTUDO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Campus Juazeiro, BA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

Orientador: Professor Dr. Francisco Ricardo Duarte.

**JUAZEIRO - BA
2019**

	Cesário, João Evódio Silva.
C421g	Gestão do conhecimento no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia: uma análise a partir dos trabalhos de conclusão de curso de pós-graduação em um programa auxílio-bolsa de estudo / João Evódio Silva Cesário. -- Juazeiro, 2019.
	xiii, 143 f.: il. ; 29 cm.
	Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro-BA, 2019.
	Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte.
	1. Gestão do conhecimento. 2. Difusão do conhecimento. 3. Poder Judiciário. I. Título. II. Duarte, Francisco Ricardo Universidade. III. Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 658.4038

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves, CRB 5 1458.

JOÃO EVÓDIO SILVA CESÁRIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DA BAHIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS TRABALHOS
DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UM
PROGRAMA AUXÍLIO-BOLSA DE ESTUDO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 29 de março de 2019.

Banca Examinadora:



Professor Dr. Francisco Ricardo Duarte, UNIVASF



Professor Dr. Mario Godoy Neto – UNIVASF

Professora Dra. Milka Alves Correia Barbosa - UFAL

A Elcione, Jon, Ian e Juan: meus amores,
minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, quem me fortalece, toda honra, glória e louvor.

Aos meus pais, João e Aldenice, pelos alicerces.

Ao Professor Dr. Francisco Ricardo Duarte, pela orientação paciente, providencial e altamente qualificada. Também por seu papel fundamental em tornar realidade um programa de Mestrado Profissional em Administração Pública no Vale do São Francisco.

Ao Professor Dr. Mario Godoy Neto e à Professora Dra. Milka Alves Correia Barbosa pela participação na Banca de Avaliação, por seu tempo e suas valiosas contribuições.

Aos companheiros e companheiras da primeira turma do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, Profiap, Juazeiro, BA, pelo bom convívio e pelo aprendizado conjunto.

Aos servidores técnico-administrativos da Univasf e especialmente da Secretaria de Educação a Distância (Sead), pela dedicação e pelo apoio necessário ao sucesso do programa de mestrado.

Aos colegas do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) que gentilmente colaboraram com a pesquisa, respondendo aos questionários e concedendo entrevistas.

À Univasf, Universidade Federal do Vale do São Francisco, por seu papel em interiorizar o acesso ao conhecimento e por promover o desenvolvimento regional.

Ao TRE-BA, enquanto lugar de realização do estudo, pela liberalidade na autorização para realização da pesquisa.

CESÁRIO, João Evódio Silva. **Gestão do Conhecimento no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia**: uma análise a partir dos trabalhos de conclusão de curso de pós-graduação em um programa auxílio-bolsa de estudo. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP). Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro, Bahia, 2019.

RESUMO

O Conhecimento, valorizado por sua vocação em resolver problemas, é considerado um ativo de importância vital para as organizações públicas e privadas, em um estágio da humanidade denominado de Era do Conhecimento. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC), surge como um campo de estudo e um método de identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento relevante para as organizações, buscando-se o aperfeiçoamento de seus resultados e a geração de valor. Partindo-se da constatação de que no serviço público brasileiro essa temática ainda não é suficientemente desenvolvida, este Estudo de Caso analisa, à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de difusão do conhecimento no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) a partir de um programa de Auxílio-Bolsa de Estudo de pós-graduação custeado por esse órgão público, com enfoque na disseminação do conhecimento resultante dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs) dos bolsistas. Trata-se de pesquisa aplicada, quali-quantitativa, exploratória e descritiva, com coleta de dados em múltiplas fontes, através de documentos, aplicação de questionários e entrevistas, com o propósito de promover uma maior aproximação com o fenômeno, em seu contexto. O método misto de investigação é aquele desenhado por Creswell (2010), denominado estratégia incorporada concomitante. Adotou-se como proposição norteadora do Estudo de Caso que o processo de difusão do conhecimento deve refletir o nível de maturidade do órgão em GC e utilizou-se, ainda, como referencial teórico, a “espiral do conhecimento” de Takeuchi e Nonaka (2008). Para a mensuração do nível de maturidade, foi adotado o Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) (BATISTA, 2012, 2016) e a análise do conteúdo das entrevistas se deu pela abordagem de Bardin (2016). Como resultado, demonstra-se que o órgão tomado como lugar do estudo apresenta um nível intermediário em GC e que a intenção de disseminação do conhecimento explicitada no regulamento do programa de bolsa de estudo não se concretiza na prática, o que abre espaço para propositura de medidas que direcionem as temáticas dos TCCs dos bolsistas para as áreas de maior interesse do órgão; que proporcionem o monitoramento da efetiva disponibilização dos trabalhos de conclusão, atrelada à facilitação de acesso aos públicos interno e externo; que estimulem a socialização e a multiplicação do conhecimento relevante e possibilitem retorno ao investimento público representado pelos recursos financeiros aplicados no programa. Com isso, a pesquisa busca contribuir com a ampliação do debate sobre o tema, para o aperfeiçoamento dos processos em CG e para a melhoria da eficiência organizacional, com a possibilidade de generalização analítica dos achados, em razão das semelhanças estruturais e normativas existentes entre diversos órgãos do Poder Judiciário e serve ainda como estímulo a outras pesquisas que reafirmem a importância da GC na seara pública.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Difusão do conhecimento. Auxílio-Bolsa de Estudo. Poder Judiciário.

CESÁRIO, João Evódio Silva. **Knowledge Management of Regional Electoral Court in Bahia, Brazil**: an analysis from postgraduate degree assignments in a study grant program. Master Assignment (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP). Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro, Bahia, 2019.

ABSTRACT

Knowledge, valued for its apply in problem-solving, is a vital importance asset to public and private organizations, in a humanity stage called Knowledge Era. In this context, Knowledge Management (KM) emerges as a field of study and a method of identifying, creating, sharing and applying relevant knowledge to organizations, seeking to improve their results and to generate value. Based on the evidence that in the Brazilian public sector this issue is still not sufficiently developed, this Case Study analyzes, from the Knowledge Management perspective, how the diffusion knowledge process occurs in the Regional Electoral Court of Bahia (TRE- BA), Brazil, from a postgraduate degree assignments study grant program funded by that public organization, focusing on the dissemination of Knowledge resulting from the final course works. It is an applied, qualitative-quantitative, exploratory and descriptive study, with data collection in multiple sources, through documents, survey and interviews, which has been succeeded in promoting a closer approximation with the phenomenon, in its context. The mixed method research in use is the Concurrent Nested Design by Creswell (2010). It was adopted as Case Study guiding proposition that diffusion process of knowledge should reflect the organization KM level of maturity. The "knowledge spiral" by Takeuchi and Nonaka (2008) was also used as a theoretical reference. The Instrument for the Evaluation of Knowledge Management in Public Administration (IAGCAP) (BATISTA, 2012, 2016) was adopted for the measurement of maturity level and the interviews contents were analyzed by Bardin's approach (2016). The results show that organization presents an intermediate level in KM and that intention to disseminate the knowledge explained by the scholarship program rules does not work in fact, which opens space for proposing tools that direct the topics of course conclusion works from the scholarship holders to the greater interest areas of the organization; that provide the effective monitoring the final course work availability, linked to the facilitation of access to internal and external stakeholders; that stimulate socialization, increase relevant knowledge and make possible return to the public investment represented by the financial resources applied in the program. The research is a contribute to the debate expansion about the subject, to improve KM processes and also the organizational efficiency, with the possibility of analytic generalization the findings, due to the structural and normative similarities between several organs of the Judiciary, stimulating researches that reaffirm how important KM is for the Brazilian public organizations.

Keywords: Knowledge Management. Diffusion of knowledge. Study grant program. Judicial Power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do Conhecimento.....	32
Figura 2 - Estratégia Incorporada Concomitante.....	53
Figura 3 - Design da Pesquisa.....	54
Figura 4 - Os sete critérios da GC no TRE-BA.....	88
Figura 5 - O PABE na Espiral do Conhecimento.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modos de conversão do conhecimento.....	33
Quadro 2 - Modelos de Maturidade em GC.....	46
Quadro 3 - Categorias e subcategorias para análise de conteúdo.....	58
Quadro 4 - Critérios de análise relacionados à GC.....	60
Quadro 5 - Níveis de Maturidade em GC.....	62
Quadro 6 - Comparativo entre resoluções que regulamentam o PABE.....	66
Quadro 7 - Cursos e Temáticas dos TCCs – Biblioteca.....	71
Quadro 8 - Classificação dos cursos e temáticas dos TCCs.....	76
Quadro 9 - Ciência e efetividade da norma sobre depósito do TCCs.....	79
Quadro 10 - Ciência e efetividade da norma sobre a disseminação do Conhecimento.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
CAB	Centro Administrativo da Bahia
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COGED	Coordenadoria de Gestão da Informação, Documentação e Memória
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DF	Distrito Federal (Unidade da Federação)
DJE	Diário da Justiça Eleitoral Eletrônico
EaD	Educação a Distância
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
IAGCAP	Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública
IES	Instituições de Educação Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<i>KDCA</i>	<i>Knowledge Do Check Act</i>
<i>KM</i>	<i>Knowledge Management</i>
<i>KMMM</i>	<i>Knowledge Management Maturity Models</i>
<i>MBA</i>	<i>Master in Business Administration</i>
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PABE	Programa Auxílio-Bolsa de Estudo
<i>PDCA</i>	<i>Plan Do Check Act</i>
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
SEBLIN	Seção de Biblioteca, Informação e Memória
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SGTIC	Sistema de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
TCCs	Trabalhos de Conclusão de Curso
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

TRE-BA Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
UNIVASF Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 SOBRE O CONHECIMENTO.....	24
2.2 A ERA DO CONHECIMENTO	28
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.4 GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
2.5 MODELOS TEÓRICOS EM GC.....	40
2.6 DIAGNÓSTICO DE NÍVEL DE MATURIDADE EM GC.....	46
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1 CAMPO DA PESQUISA.....	48
3.2 POPULAÇÃO-ALVO.....	48
3.3 CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIAS.....	50
3.4 PROTOCOLO PARA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.5 COLETA DE DADOS EM MÚLTIPLAS FONTES.....	55
3.5.1 Documentos	55
3.5.2 Entrevistas	56
3.5.3 Questionário	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
4.1 O QUE OS DOCUMENTOS REVELAM?.....	64

4.1.1 O Programa Auxílio-Bolsa de Estudos do TRE-BA.....	65
4.1.2 Os TCCs de pós-graduação no período 2010 a 2018.....	70
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	73
4.2.1 Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio- Bolsa de Estudos (C1)	74
4.2.2. Caracterização dos cursos fomentados pelo Programa: áreas de interesse do TRE-BA (C2)	76
4.2.3 Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa (C3)	78
4.3 NÍVEL DE MATURIDADE DO TRE-BA EM GC.....	85
4.4 O PABE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA SECI DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES.....	111
APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO.....	112
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	124
APÊNDICE C – CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	127
ANEXO.....	138
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	139

1 INTRODUÇÃO

Firmada a compreensão de que a humanidade vive na Era do Conhecimento, em superação a estágios anteriores nos quais os principais meios de produção eram a agricultura e posteriormente a indústria, os elementos terra, capital e trabalho cedem lugar em grau importância a um ativo intangível de alto valor, o Conhecimento (DRUCKER, 1999; DE MASI, 2000; TERRA, 2005; LONGO *et al.*, 2014; BATISTA, 2016b), elemento que forma o capital intelectual e é responsável pela vantagem competitiva das organizações (STEWART, 1998). Daí surge também a necessidade de gestão desse conhecimento no âmbito organizacional.

Desde o início da década de 1990, a partir dos estudos de Nonaka (2000), com a sua Empresa Criadora de Conhecimento, e de Takeuchi e Nonaka (2008) em sua teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, a Gestão do Conhecimento (GC) tem-se consolidado na área da Administração. Cherman e Rocha Pinto (2013) discutem o enquadramento desse campo de estudo enquanto modismo gerencial, caracterizado pela imitação e pela transitoriedade, ou se efetivamente é uma inovação necessária ao desempenho das organizações, remetendo à academia esse papel de integrar essas duas perspectivas, pois ao mesmo tempo em que identificam traços de modismo também pontuam que a GC se estabilizou e não foi substituída por outro movimento. Segundo as mesmas autoras, além do desempenho organizacional, outros temas recorrentes no campo da GC mencionam o conhecimento como recurso que garante vantagem competitiva e ainda a importância do seu processamento e armazenamento, esta última abordagem na perspectiva da Gestão da Informação, com ênfase na TIC (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

Conforme Garvin (2000), entende-se que a organização criadora de conhecimento não se limita a estimular o compartilhamento e a socialização do conhecimento, antes deve promover um ambiente que estimule o aprendizado e dispor de habilidades para criação e aquisição do conhecimento, tornando-se “capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias” (GARVIN, 2000, p. 54) e é investindo no desenvolvimento das pessoas, verdadeiras criadoras do conhecimento, que a organização favorece esse aprendizado. É nesse sentido que Nonaka (2000) defende que a criação do conhecimento deve ter lugar no centro da gestão estratégica de pessoas de uma organização.

As repercussões dessa novel forma de conceber e gerir o conhecimento, frise-

se, ultrapassam o mundo corporativo e a esfera do mercado, marcando presença também nas organizações sem fins lucrativos (LETTIERI; BORGA; SALVODELLI, 2004) e é atrelada à eficiência, qualidade e efetividade social, no tocante à Administração Pública (BATISTA, 2012). Nessa última, tais influências da gestão privada encontraram condições propícias para o seu desenvolvimento após os desdobramentos e consolidação das reformas administrativas fundadas no Século XX e instaladas a partir da crise fiscal do Estado.

Para Bresser-Pereira e Spink (2010), a crise fiscal decorreu de um insustentável crescimento dos gastos do Estado, em razão de sua atuação como promotor e garantidor dos direitos sociais, e esse foi o mote para a busca de superação do modelo burocrático weberiano, sugerindo-se, como alternativa, uma proposta de gestão que privilegiasse a eficiência, a orientação para os resultados e não mais para os processos, o foco no cliente-cidadão, a confiança limitada, servindo-se, nesse intento, da noção de um poder mais descentralizado e do incentivo à criatividade.

Assim, a partir da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2010) passou a ser comum o uso das práticas e técnicas advindas da administração privada, incluindo-se aí a Gestão do Conhecimento. Drucker (1999) já enfatizava que a necessidade de gerenciamento é mais proeminente e grave no setor público, por sinal, e em todas as suas áreas, notadamente em razão de não existir ali a motivação disciplinada pelo lucro.

Por conseguinte, as premissas e fundamentos da empresa criadora do conhecimento (NONAKA, 2000) ou da organização que aprende (GARVIN, 2000; SENGE, 2004) extrapolam os domínios do mercado e das organizações privadas e são gradativamente incorporados pela Administração Pública (AP), em todos os seus níveis e Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Partindo-se da compreensão, nesse contexto, de que o conhecimento é um ativo intangível de alto valor para as organizações e instituições, a sua identificação, geração, integração, controle e difusão, ou seja, a Gestão do Conhecimento (GC), expressão oriunda da Língua Inglesa, *Knowledge Management (KM)*, passa a ocupar um lugar de relevo no planejamento estratégico das entidades, firmando-se como um diferencial competitivo, nas organizações privadas, e como instrumento de criação de valor público e consecução do princípio da eficiência, na seara da Administração

Pública. Nesse derradeiro campo, é com o olhar direcionado ao setor público brasileiro que Batista (2012) propõe a Gestão do Conhecimento como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Consideradas, ademais, as especificidades do setor público, Batista (2012) desenvolve um modelo de GC para a administração pública brasileira, através do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), destinado a todos os poderes, nos três níveis federativos e até mesmo à administração indireta, sendo essa uma iniciativa pioneira, já que até esse ponto havia basicamente a replicação direta de modelos destinados ao mercado. Compreende-se assim que as diferenças essenciais entre o universo corporativo e a Administração Pública demandam, da mesma forma, uma agenda específica em GC para o serviço público (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Destaca-se que muito embora a atividade administrativa, em seu sentido estrito, esteja mais evidente nas atribuições do Poder Executivo, os demais poderes, Legislativo e Judiciário, além de suas atividades finalísticas principais de legislar e distribuir a Justiça, respectivamente, detém parcela significativa de atribuições administrativas, chamadas de atividades-meio e de apoio, evidenciadas na gestão de pessoas, de material, dos contratos administrativos, no controle patrimonial, na contabilidade, em seu planejamento estratégico etc., que clamam por uma eficiência gerencial crescente, para melhoria da sua atuação. É nesse sentido que se diz que os Poderes do estado possuem funções típicas, predominantes, e funções atípicas, próprias dos outros poderes (LENZA, 2018).

No que diz respeito ao exercício dessas funções atípicas pelo Poder Judiciário é que o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) foi elencado como lugar para a realização deste estudo. Nesse órgão, a temática da Gestão do Conhecimento aparece no planejamento atrelada aos objetivos estratégicos, como os de “melhorar do desempenho dos processos organizacionais” e “assegurar a adoção de boas práticas de gestão” (BRASIL, 2015a, 2015b, p. 97).

Na formulação estratégica do TRE-BA, nota-se ainda uma aproximação da descrição do projeto que trata da criação de um repositório de boas práticas com

ações da Gestão do Conhecimento, especialmente quando há referência ao compartilhamento e à socialização do capital intelectual dos servidores, com o propósito de “expandir o conhecimento e a troca de experiência entre os servidores e assim melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2015a, 2015b, p. 66). O compartilhamento de conhecimento entre os servidores, portanto, é considerado estratégico, mas tende a ser deficiente, apesar da sua importância formalmente reconhecida, falha que inclusive é identificada como uma das principais lacunas de competência dos gestores dentro do Poder Judiciário, conforme relatam Cassundé, Barbosa e Souza (2017).

Nesse caminho, após um levantamento prévio acerca da existência de espaços ou programas de desenvolvimento pessoal com estímulo à criação, aquisição, compartilhamento e socialização do conhecimento no âmbito do TRE-BA foi identificado que o Tribunal mantém um Programa de Auxílio-Bolsa de Estudo (PABE) destinado aos seus servidores (BRASIL, 2007), que consiste no pagamento mensal de valor até o limite de seiscentos reais, concedido na forma de repasse, para ressarcimento de mensalidades em cursos de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Quanto a esses últimos, devem estar contidos nas áreas de interesse da Justiça Eleitoral (BRASIL, 2017a).

O referido auxílio tem duração limitada a dez ou oito semestres, conforme seja o curso de graduação ou pós-graduação, respectivamente (BRASIL, 2017a). Em paralelo, também é mantido um programa de Auxílio-Bolsa de Estudo específico para pós-graduação *lato sensu* em Direito Eleitoral (BRASIL, 2017b), com ressarcimento no mesmo valor mensal do outro programa e duração limitada a três semestres.

Verifica-se ainda quanto à pós-graduação a existência de previsão de entrega de cópia do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ao Tribunal, bem como a possibilidade de o servidor beneficiário da bolsa ser convocado pela administração para disseminação dos conhecimentos relativos ao tema de estudo, cabendo enfatizar que tais exigências não alcançam os beneficiários de bolsa de graduação (BRASIL, 2007).

Assim, a expressa menção da Gestão do Conhecimento no planejamento estratégico do órgão, seu registro como área de interesse da Justiça Eleitoral, a previsão de entrega de cópia do trabalho de conclusão de curso pelo bolsista e o seu potencial chamamento para a disseminar os conhecimentos revelam, em potencial,

práticas em GC, o que indica a sua penetração no TRE-BA, não se tratando portanto de assunto alheio ao órgão, ora elencado como objeto de investigação.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Após a contextualização da temática e a apresentação dos principais elementos que a circunscrevem, de forma a melhor situar o leitor, cabe a esta seção apresentar o problema norteador do estudo.

Tem-se como pressuposto que os cursos de pós-graduação referidos na seção anterior resultam em um trabalho de conclusão, seja monografia, relatório técnico, dissertação, tese etc., que são veículos, em alguma medida, de um conhecimento sistematizado e, portanto, explícito. Sendo assim, considerado ainda o transcurso de mais de três anos de execução do planejamento estratégico do TRE-BA, elaborado para o sexênio 2016-2021, e que a GC é uma área de interesse do Tribunal (BRASIL, 2017a), emerge a questão norteadora da pesquisa: à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação?

1.2 OBJETIVOS

Apresentam-se, em seguida, os objetivos geral e específicos do estudo, que servem de alvo a ser alcançado para resposta da problemática proposta no trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo, destarte, é analisar, à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação.

1.2.2 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral do estudo, propõem-se os seguintes

objetivos específicos:

- a) Descrever o programa Auxílio-Bolsa de Estudo do TRE-BA;
- b) Classificar os estudos dos bolsistas de pós-graduação, conforme as áreas de interesse do Tribunal, a partir dos trabalhos finais de conclusão;
- c) Apresentar aproximações entre os conceitos da Gestão do Conhecimento, o programa Auxílio-Bolsa de Estudo e a produção acadêmica fomentada pelas bolsas de estudo;
- d) Identificar a ocorrência de criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do programa Auxílio-Bolsa e veiculado através dos trabalhos finais de conclusão dos cursos;
- e) Mensurar o nível de maturidade do TRE em Gestão do Conhecimento.

Cabe antecipar, quanto ao último objetivo específico indicado, que é apenas aparente o seu deslocamento em relação aos demais e ao objetivo geral, pois decorre da estratégica de pesquisa de método misto escolhida para ultimação do estudo, denominada “incorporada concomitante” (CRESWELL, 2010), que sugere uma questão diferente e um método diverso de análise, incorporados posteriormente ao método principal, no momento de apresentação dos resultados, conforme se vê mais detidamente na seção destinada aos métodos e instrumentos utilizados no trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão criado no ano de 2004 através da Emenda Constitucional nº 45, conforme artigo 92, I-A, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) (BRASIL, 1988) tem no rol de suas competências o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário, de maneira que elabora os percursos gerais de gestão aplicáveis a todos os órgãos desse Poder.

Nessa diretriz, a Resolução do CNJ nº 70, de 18 de março de 2009 (BRASIL, 2009), que dispunha sobre o planejamento e gestão estratégicos para o Poder Judiciário do país, foi o marco regulatório na modernização da gestão e demonstrou a efetiva disposição de aplicação dos preceitos da Nova Gestão Pública no Judiciário. A partir da necessidade de revisão e atualização do referido instrumento normativo, foi editada a Resolução CNJ 198, de 1º de julho de 2014 (BRASIL, 2014), que revogou a anterior e estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para os anos 2015

a 2020. Esse documento, em seu anexo, ao detalhar o macrodesafio “Instituição da governança judiciária” relaciona-o

à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos (BRASIL, 2014).

Alinhado à mencionada Resolução 198, o TRE-BA editou a Resolução Administrativa de nº 14, de 15 de dezembro de 2015, que dispõe sobre seu Planejamento Estratégico para o período de 2016 a 2021 (BRASIL, 2015a). O referido documento traz anexo que detalha a estratégia do Tribunal e no que respeita ao macroprocesso Gestão do Conhecimento há o registro da inexistência de projetos que atendam aos objetivos estratégicos atrelados ao macroprocesso, bem como apontamento para a necessidade de preenchimento dessa lacuna.

Assim, do ponto de vista institucional, a falta de implantação de projeto ou de processos em Gestão do Conhecimento no TRE-BA justifica o estudo ora proposto, que busca uma ação concreta e se presta a servir de subsídio para verificação e implementação de uma CG que ultrapasse o estágio de planejamento no órgão que é cenário do estudo, considerados ainda o transcurso de tempo superior a três anos de execução do Planejamento Estratégico e o fato de que a GC é área expressamente relacionada como de interesse do TRE-BA (BRASIL, 2017a).

Ainda no que trata da pertinência do projeto no aspecto institucional, a Portaria de número 389, de 23 de março de 2017, do Ministro da Educação, dispõe sobre cursos profissionais de pós graduação *stricto sensu* e pontua como objetivos de tais cursos, entre outros, a capacitação para a prática profissional avançada e transformadora, com foco em demandas que incluem as sociais e as organizacionais, enfatizando a melhoria da eficácia e da eficiência “por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados” (BRASIL, 2017c), com contribuição no aumento da produtividade e competitividade nas organizações.

Apesar de editado anteriormente, em 2016, o Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional mostra concordância com os objetivos da Portaria 389/2017, ao estabelecer, como objetivos do Mestrado, a capacitação profissional para a “prática administrativa avançada nas organizações públicas”, bem como a contribuição para o aumento da produtividade e da efetividade das mesmas organizações, além de “disponibilizar instrumentos, modelos e

metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública” (PROFIAP, 2016). Tais enunciados acomodam-se ao que se pretende na pesquisa e à sua temática, quanto à natureza e objetivos, já que os resultados apresentados na pesquisa têm o potencial de servir como contributo para o aperfeiçoamento da gestão pública no órgão definido como *locus* para a realização do trabalho, conforme é demonstrado no decorrer do estudo.

No tocante ao enfoque acadêmico, a Gestão do Conhecimento, disciplina surgida na década de 1990 e em pleno desenvolvimento, possui um significativo conjunto de estudos e pesquisas científicos que permitem o levantamento de um satisfatório referencial para sustentação teórica do trabalho, havendo, ainda assim, espaço para contribuição singular, em razão da delimitação temática proposta, vez que a aplicação da GC na esfera pública, no Brasil, e em especial em um órgão do Poder Judiciário, recebe pouca atenção da comunidade científica.

Uma busca no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação, utilizando-se o descritor *Knowledge Management*, a partir dos títulos dos trabalhos e com filtro para devolutiva apenas de artigos publicados em periódicos revisados por pares, nos últimos cinco anos, resulta em dois mil quatrocentos e noventa publicações. Busca semelhante, utilizando o descritor na Língua Portuguesa, Gestão do Conhecimento, faz retornar noventa e nove publicações. Ademais, ao serem acrescentados à busca os termos “Administração Pública”, “Organizações Públicas”, “Setor Público”, “Governo”, “Públicas”, com diversas combinações entre eles, o número de achados decai para cinco, nos últimos cinco anos, a partir do referido portal.

Já no que se refere ao Poder Judiciário, um levantamento similar, com combinações variadas entre os descritores “Gestão do Conhecimento”, “Tribunal”, “Judiciário”, “Judicial”, “Judiciais”, para recuperação dos artigos publicados nos últimos dez anos, na tentativa de ampliação dos achados e independentemente de revisão por pares, resulta em apenas três publicações, considerados os títulos dos trabalhos. Da leitura dos resumos descritivos dos textos encontrados, constata-se que o primeiro deles refere-se ao compartilhamento das melhores práticas como ferramenta de GC e sua potencial implementação no Tribunal Regional Federal da Primeira Região (MIRANDA; MORESI, 2010) e o segundo discorre sobre a gestão da informação e do conhecimento do âmbito do Judiciário, com propostas de implantação

de uma política de gestão e de uma Unidade de Inteligência Organizacional, também no âmbito da Justiça Federal da Primeira Região (FERRETTI; ÁLVARES, 2015). O terceiro, por seu turno, trata das práticas de criação, utilização e disseminação do conhecimento a partir das ações da biblioteca do Supremo Tribunal Federal (JAMES; ROCHA, 2017).

Observa-se, destarte, uma temática de reconhecida importância, ante o valor do conhecimento como ativo essencial nas organizações modernas, mas que ao mesmo tempo é pouco estudada com direção para o serviço público brasileiro e ainda menos ao Poder Judiciário, o que aponta para a atualidade e relevância da pesquisa que, preenchendo parte dessa lacuna, analisa, à luz da Gestão do Conhecimento, o processo de disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, a partir dos TCCs dos servidores beneficiários.

Cabe mencionar ainda a relevância social do estudo, que fica demonstrada pela necessidade de consecução da eficiência como princípio constitucional (BRASIL, 1988), dirigido a todos os segmentos da Administração Pública, em que toda a sociedade demanda por serviços que otimizem os recursos disponíveis, intentando-se fazer mais e melhor, em um cenário de escassez e de redução de despesas. Daí emerge o benefício de ordem prática advindo de um estudo que pretende apresentar, sob as premissas do método científico, resultados que remetam à melhoria da gestão, no que diz respeito à eficiência, além da qualidade e efetividade social (BATISTA, 2012), em que inferências nessas diretrizes poderão ser formuladas a partir da compreensão de um processo de difusão do conhecimento, explorado em seu contexto.

Nesse sentido, o investimento público realizado pela Administração no programa Auxílio-Bolsa de Estudo deve apresentar vantagem para o servidor e para a Administração a um só tempo. Quanto ao primeiro, o benefício representa apoio financeiro ao bolsista para sua qualificação profissional, o que contribui para o seu desenvolvimento pessoal e funcional. No que concerne à segunda, além do ganho geral e mediato, pois a gestão de pessoas e o investimento no seu desenvolvimento agregam vantagem para a organização (FRAGOSO, 2009; DEMO et al., 2011), o programa deve promover a geração e a difusão de conhecimento significativo e de proveito para a instituição, reconhecendo-se assim que a GC deve atuar como

catalisadora de eficiência administrativa e estudos científicos aplicados que cuidem dessa temática, em última instância, revertem-se em benefícios para o cidadão-usuário, em qualidade e efetividade.

Acrescente-se que a ampliação do debate que desenvolva a GC nas organizações públicas traduz-se em impacto social relevante, que potencialmente decorre do estudo proposto, com possibilidade de proveito em diversos órgãos do Poder Judiciário, especialmente em Tribunais Regionais Eleitorais, em razão da estrutura legal e organizacional similar que compartilham, em um processo que Yin (2015) chama de generalização analítica, que em certa medida não se opõe àquilo que Stake (2009) denomina de generalização naturalística, feita pelo leitor ao comparar o caso descrito com outros de sua própria experiência.

Por derradeiro, a pesquisa contempla justificativa de ordem pessoal, em que o pesquisador tem a oportunidade de desenvolver-se, em prosseguimento à sua qualificação continuada, além de apresentar ao órgão um contributo na seara da gestão.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta seção encerra a parte introdutória do estudo, que teve o intuito contextualizar o objeto da pesquisa, delimitar o tema, expor a problemática que norteia a investigação, apresentar seus objetivos gerais e específicos, além das justificativas de ordens pessoal, institucional, acadêmica e de relevância social. Resta revelar as demais etapas que compõem estrutura do escrito.

O segundo capítulo cuida da fundamentação teórica da pesquisa, no qual são abordados os conceitos e a revisão bibliográfica das principais categorias que compõem a temática, quais sejam: Conhecimento, Era do Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento na Administração Pública, modelos teóricos e níveis de maturidade em GC. Coube ao terceiro capítulo o detalhamento do percurso metodológico trilhado, no qual são identificados e delineados o campo ou *locus* da pesquisa, a População-Alvo, entrevistados e respondentes dos questionários, a tipologia do estudo, estratégias, técnicas adotadas para coleta em múltiplas fontes, bem como sua análise, os instrumentos utilizados e a menção ao protocolo que serviu de orientação ao pesquisador.

Em seguimento, a quarta parte do trabalho expõe os seus resultados, notadamente formula resposta à problemática apresentada e evidencia o cumprimento dos objetivos geral e específicos propostos, através da análise dos dados e das informações obtidos na fase de coleta. O quinto capítulo encerra conteúdo textual, oportunidade em que são apresentadas as considerações finais, as inferências relevantes construídas durante o percurso, as limitações do estudo, as proposições sugestivas de novas pesquisas e por fim proposta de intervenção para melhoria nos processos de identificação, criação e disseminação do conhecimento gerado a partir do PABE do TRE-BA e veiculado nos TCCs dos bolsistas pós-graduados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda as principais categorias que se relacionam com o objeto da investigação, tais como o Conhecimento, a Era do Conhecimento, a GC, seu enfoque na Administração Pública e os Níveis de Maturidade em GC. Para esse intento, valeu-se da revisão bibliográfica, incluindo-se autores nacionais e internacionais, conforme se vê em seguida.

2.1 SOBRE O CONHECIMENTO

Admite-se que o conhecimento sempre deteve um lugar de importância na civilização desde a antiguidade, conforme lembram Silva, Soffner e Pinhão (2007), que enfatizam a existência de uma divisão da filosofia que cuida especificamente do conhecimento, a epistemologia, isso muito antes das expressões vantagem competitiva (PORTER, 1990) ou capital intelectual (STEWART, 1998) terem sido cunhadas.

Indivíduo, grupo, organização ou nação que desenvolvem tecnologias mais eficientes detêm vantagem em relação aos seus concorrentes, na sobrevivência e até no domínio sobre outros grupos, destacando-se na disputa pelos recursos existentes em seu entorno. É nesse sentido que Landes (1998) descreve, por exemplo, a superioridade competitiva de Portugal durante o Século XV, no momento da história em que, sobrepujando a Espanha, era a grande potência mundial, posição que foi conquistada através do conhecimento e da aprendizagem, notadamente na tecnologia da navegação. A clausura auto imposta, especialmente no período da Inquisição, fez com que Portugal perdesse competência até mesmo nessa área que dominava, passando de potência mundial a nação periférica nos séculos seguintes, segundo o mesmo historiador (LANDES, 1998).

O conhecimento, portanto, é inerente à humanidade, apresenta-se sob várias formas e admite classificações em distintas espécies. Adotando-se a taxinomia de Lakatos e Marconi (2003) cita-se o conhecimento empírico, popular, vulgar, ou do senso comum, que é assistemático e decore da experiência direta entre os indivíduos e os objetos, caracterizado ainda por ser verificável e possuir racionalidade e objetividade limitadas. Nesse sentido, para as mesmas autoras, difere-se do

conhecimento científico menos pelo seu conteúdo e muito mais pela forma e pelo método, já que esse último, como em certa medida o primeiro, também prima pela racionalidade e pela objetividade, entretanto sob as premissas do rigor metodológico e da sistematização, caracterizando-se também por ser menos valorativo e mais factual, de forma a permitir uma maior aproximação com a realidade e com a exatidão.

O traço da objetividade presente no conhecimento empírico, guardadas as limitações inerentes ao senso comum, acrescente-se, corrobora com o pensamento de Polanyi (1958), ao defender que a participação pessoal do conhecedor não torna o conhecimento subjetivo, uma vez que a compreensão é um ato que ao mesmo tempo em que promove contato com uma realidade oculta reivindica uma validade universal. A teoria do Conhecimento Pessoal de Polanyi (1958) contempla essa fusão entre o pessoal e o objetivo.

Retomando-se a classificação anterior, emergem duas outras espécies de conhecimento, o religioso (teológico), tido como valorativo, infalível, exato, sistemático, não passível de verificação e revelado sobrenaturalmente pela divindade, bem como o filosófico, que possui muitas das mesmas características do teológico, exceto pelo fato de ser revelado por meio da razão, pois decorre de “um conjunto de enunciados logicamente correlacionados” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.78).

Nesse sentido, seria próprio falar em conhecimentos, no plural, em razão das várias espécies que o vocábulo comporta, havendo espaço, ainda, em um rol não taxativo, para o conhecimento artístico e o tecnológico. Assim, as várias acepções de conhecimento ultrapassam a definição genérica presente em qualquer dicionário, como o ato de conhecer ou o seu próprio efeito (HOUAISS; VILLAR, 2009), devendo-se pontuar que é na filosofia que residem os primeiros esforços para definir, sistematicamente, o que seja o conhecimento.

Platão (2001), na antiguidade, sugere a partir dos diálogos atribuídos a Sócrates que o conhecimento é uma crença verdadeira e explicada racionalmente. Ressalte-se que essa definição se torna clássica e inclusive é adotada por Nonaka e Takeuchi (2008) no desenvolvimento de sua Teoria da Criação do Desenvolvimento Organizacional. Enfatizam os mesmos autores, todavia, que a epistemologia ocidental tem a veracidade como atributo principal do conhecimento, enquanto a teoria por eles desenvolvida, de matriz oriental, focaliza a “crença justificada”, para proporem, em

síntese, o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à ‘verdade’” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56).

Para Tomás de Aquino (apud COSTA, 2011), é nos sentidos que conhecimento se inicia, mas nele não se esgota, na medida em que é necessário o intelecto para que se complete. O nível sensitivo é fundamental, nesse raciocínio, e o intelectivo representa o momento secundário e integrador do conhecimento humano, construção essa que lança as bases do empirismo moderno, conforme Costa (2011). Esse processo interno de gênese do conhecimento, a partir da experiência, aproxima-se do que é tratado neste estudo como conhecimento tácito, sobre o qual discorrem Takeuchi e Nonaka (2008).

Kant (2001), na Era Moderna, concebe que processo de conhecimento se dá a partir da relação entre o sujeito e o objeto, em que a sensibilidade e o entendimento têm importância similar. Posto isso, a sensação, outrora rejeitada por Sócrates (PLATÃO, 2001), aparece em Kant (2001) como elemento essencial ao conhecimento, em que o espaço-tempo condiciona a sensibilidade e esta última, aliada ao intelecto, permite que o fenômeno dos objetos seja cognoscível e concebível, na relação entre sujeito e o próprio fenômeno.

Assim, admite-se nessa última elaboração que antes de haver oposição entre a sensibilidade e o entendimento tem-se propriamente um processo que se inicia nos sentidos, em que o sujeito percebe o mundo, tem um contato inicial com os dados que se lhe apresentam e a partir de então, na medida em que esses dados são dotados de significado e de importância através do esforço intelectivo e na relação entre o sujeito e o fenômeno, avança-se para a produção de informações e posteriormente para a criação do conhecimento, processo e produto da mente humana, que é resultado da comparação, da análise de consequências, do estabelecimento de conexões e da conversação, que são as atividades criadoras do conhecimento, no entendimento de Davenport e Prusak (2003).

Percorrendo-se o trajeto inverso, pode-se afirmar que conhecimento é composto por informações e estas, por sua vez, são integradas por dados. Dessa forma, entre o dado e o conhecimento há uma linha ascendente de complexidade e de agregação de valor, na qual o primeiro aparece como matéria-prima do último. É nesse sentido que Davenport e Prusak (2003) afirmam que, embora sejam categorias distintas, a diferença entre dado, informação e conhecimento normalmente é uma

questão de gradação. Advertem, ainda, que existe a possibilidade de uma espécie de reversão, uma desagregação de valor em que o conhecimento pode ser convertido em dado, o que é normalmente associado a um excesso de volume que chegue a tal ponto em que não se consiga extrair significado desse aglomerado.

Essa gradação, quando observada dentro de um processo criador do conhecimento, apresenta-se, para Probst, Raub e Romhardt (2002), como um *continuum* suave e integrado. O conhecimento, como resultado final dessa cadeia, seria formado, conseqüentemente, pelos dados e informações, agregados de valor pela interferência e propósitos humanos, sendo nessa mesma linha que os referidos autores propõem uma definição de conhecimento como “o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 30).

Assim, para além dos elementos brutos que são os dados, a inter-relação de informações, incorporadas, interpretadas, articuladas pelo elemento humano e dirigidas a uma finalidade, resulta na produção do conhecimento, vocacionado à ação e permeado pela concepção de mundo do indivíduo. É nessa acepção que o conhecimento é adotado no tema deste estudo, surgindo daí a noção de conhecimento tácito, em suas duas dimensões: a técnica (*know how*) e a cognitiva (modelos mentais, valores, crenças, emoções etc.), conforme Takeuchi e Nonaka (2008).

Takeuchi e Nonaka (2008), em sua teoria da criação do conhecimento, difundiram as definições de conhecimento tácito e explícito e revelam que é da obra de Polanyi (1966, apud TAKEUCHI; NONAKA, 2008) que as bases para formulação de tais conceitos e de suas distinções são colhidas. Polanyi (1958), em sua Teoria do Conhecimento Pessoal, enfatiza que o pensamento, bem como o conhecimento, são fundamentalmente tácitos, permeados pelas paixões e emoções, e que o processo de articulação, através da linguagem, revela a dimensão explícita desse conhecimento, cabendo lembrar que o referido autor não cuida de aspectos organizacionais do conhecimento, detendo-se apenas ao nível pessoal.

Infere-se que essa explicitação em regra não consegue esgotar o conteúdo tácito que lhe deu origem, em razão da característica fluida e intangível de algo que é interno ao indivíduo, composto de experiências pessoais e práticas habituais, invisível e que existe de fato apenas na cabeça das pessoas, conforme lembra Terra (2005).

A despeito disso, é através da articulação e do afastamento entre o sujeito e o seu conhecimento que a explicitação proporciona o compartilhamento eficaz, a crítica e, conseqüentemente, a expansão do conhecimento.

Entende-se por tácito, em síntese, aquele conhecimento implícito, de difícil comunicação e de conteúdo arraigado na experiência e na ação do indivíduo, que traz em seu cerne uma alta carga valorativa, ao passo que o conhecimento explícito é aquele passível de ser expresso por meio de um código e doravante compartilhado sob as mais diversas mídias e formas, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), que apresentam como paradoxo inerente ao conhecimento a noção de que tácito e explícito não se excluem, muito embora pareçam opostos, e que a complementariedade entre essas duas fases e sua interação promovem o conhecimento organizacional. A configuração da espiral do conhecimento, que será demonstrada em seções seguintes, traça um modelo visual que permite a assimilação desse processo.

Hodiernamente, é oportuno destacar que o conhecimento cada vez mais passa a ser traduzido por seu aspecto pragmático, o fazer, sendo valorizado a partir da aptidão em apresentar soluções aos problemas humanos. Segundo Batista (2016, p. 9), “nesta era, o conhecimento é conceituado e valorizado não pelo que é, mas pelo que pode fazer”. Dirigido para a ação, essa é uma diferença notável entre aquelas primeiras formulações filosóficas sobre o conhecimento e a forma com a qual é concebido e ora tratado, ao ponto de servir como elemento designador de uma era emergente.

2.2 A ERA DO CONHECIMENTO

Mesmo admitindo-se que o conhecimento é inerente à civilização é de se considerar que o rótulo de era do conhecimento emerge apenas no momento em que é considerado não só como um elemento adicional de produção de riquezas, mas como principal e definitivo meio, conforme Toffler (1980), que se utiliza da expressão “terceira onda” para denotar a superação de estágios anteriores da evolução humana, nos quais a agricultura e posteriormente a indústria e seus meios de produção, terra, capital e trabalho cedem lugar em grau de importância a esse ativo intangível de alto valor, o Conhecimento (DRUCKER, 1999; DE MASI, 2000; TERRA, 2005; LONGO *et*

al., 2014), elemento que forma o capital intelectual, recurso econômico primordial, responsável pela vantagem competitiva das organizações (STEWART, 1998).

Na era agrícola, tida como a primeira onda para Toffler (1980), tinha-se a terra como principal meio de produção. Na industrial, o capital tangível, sendo certo que em todas essas fases o conhecimento esteve presente. A mudança, portanto, é de foco e de ênfase, como sugerem Davenport e Prusak (2003), ao firmarem o conhecimento como única vantagem sustentável que uma empresa efetivamente possui, notadamente se conseguir utilizar esse saber com eficiência e se estiver pronta para renovar esse ativo essencial.

Ao cunhar o termo Sociedade Pós-Industrial, Bell (1974) reconhece o poder econômico como algo diretamente vinculado à informação, ao conhecimento e ao avanço tecnológico, o que já havia sido mencionado por Drucker (1964), quando defendia a revolução educacional, a multiplicação da ciência e o impulso à inovação como evidências dessa transição, na qual surge como agente produtivo o trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 1999).

Ao proclamar a sociedade que chama de pós-capitalista, Drucker (1999) afirma ainda que o recurso tradicional, como o capital tangível, por exemplo, produz retorno decrescente ao longo do tempo, já o conhecimento se move no sentido oposto e por isso as empresas bem colocadas no mercado desenvolvem seus processos voltados para a informação e o conhecimento, muito embora, segundo o autor, ainda não seja completamente compreensível o modo como o conhecimento se comporta enquanto recurso econômico.

Nesse contexto, de que a informação e o conhecimento, principalmente este, é tido como ativo intangível do mais alto valor, considerado como a nova riqueza das organizações (SVEIBY, 1998), as que melhor desenvolverem processos que fomentem a sua capacidade de criação, compartilhamento para a expansão desse ativo essencial serão aquelas com maior propensão a prosperarem, diante dessa nova realidade, sem olvidar um desafio adicional sugerido por Lara (2004), que decorre da “tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com os outros” (LARA, 2004, p. 39).

Ao mencionarem as características que fazem o conhecimento ser valioso, Davenport e Prusak (2003) destacam que são esses mesmos atributos que o torna de difícil gestão:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6).

Para fazer frente ao desafio de gerir um elemento fluido, complexo, que ora se apresenta como um processo e ora como um ativo, que é de difícil apreensão, tem em sua origem internalizada nas pessoas e que deve ser compreendido na amplitude do valor que representa, esse ativo deve ser cercado com os mesmos cuidados dados aos antigos ativos tangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 2003) e é nessa perspectiva que surge e se desenvolve, a partir dos anos 1990, o campo de estudo denominado Gestão do Conhecimento.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento (GC), da Língua Inglesa, *Knowledge Management* (KM), é o nome dado à disciplina, campo de estudo e também aos processos que cuidam da identificação, geração, integração, controle e difusão do conhecimento.

Em desenvolvimento desde a década de 1990, passa a ocupar um lugar de relevo no planejamento estratégico das entidades, especialmente a partir da aceitação de que o conhecimento representa um diferencial competitivo nas organizações privadas e é um instrumento a serviço da consecução do valor público, na administração pública.

Girard e Girard (2015), com o propósito de sistematizar as inúmeras definições de GC que surgiram praticamente ao longo de três décadas, na transição de campo de estudo acadêmico para elemento essencial da vida organizacional, ressaltam a amplitude, a natureza interdisciplinar e internacional dessa seara e identificam, a partir de uma catalogação de mais de cem definições, de diversas áreas do conhecimento, com ênfase aos conteúdos que privilegiam a prática, que os verbos e substantivos mais utilizados pelos estudiosos e profissionais ao referir-se à GC são, respectivamente, “usar”, “criar”, “compartilhar”, “gerir”, “conhecimento”, “organização” e “informação” (GIRARD; GIRARD, 2015, p. 1, tradução nossa). No referido estudo, são considerados os termos citados trinta vezes ou mais nas diversas

definições e ao final propõem formulações próprias a partir dos mencionados termos:

Gestão do Conhecimento é o processo de criação, compartilhamento, uso e gestão do conhecimento e informação de uma organização.
Gestão do Conhecimento é o processo de gestão da criação, compartilhamento e uso de informações e conhecimentos organizacionais (GIRARD; GIRARD, 2015, p. 14, tradução nossa).

Observada a redundância aparentemente inapropriada na primeira formulação, em que gestão aparece como definidora da própria gestão, propõe-se uma versão que evite essa ocorrência, de forma que, utilizando-se da mesma metodologia e baseada na segunda definição, Gestão do Conhecimento pode ser definida como a gestão do processo de criar, compartilhar e usar conhecimento e informação em uma organização.

Embora reconheçam as limitações da metodologia empregada, pela amostragem por conveniência, limitação aos conteúdos com acessibilidade ampla na internet e apenas na Língua Inglesa, por exemplo, e antecipem as possíveis críticas acerca da excessiva concisão e generalização, Girard e Girard (2015) abrem um leque de possibilidades para pesquisas futuras, não se podendo olvidar que a partir da concisão das definições propostas podem-se extrair os elementos primordiais da GC.

Prusak (2001), ao oferecer um apanhado histórico da CG, anota como marco o ano de 1993, em uma conferência organizada por ele e parceiros, realizada na cidade de Boston, Estados Unidos, no início daquele ano, como sendo a primeira conferência especialmente voltada para a GC. Considerado um campo novo de estudo à época, os oradores do evento cuidaram em definir o conhecimento organizacional, buscando diferenciá-lo de dados e informações. Os participantes chegaram ao entendimento, incômodo, segundo Prusak (2001), de que a informação, por melhor gerenciada que fosse, “não os conduziria para a terra prometida da alta produtividade ou da inovação” (PRUSAK, 2001, p. 1003, tradução nossa). Seria necessário portanto ir além e o autor relaciona os antecedentes intelectuais da GC no campo da Economia, Sociologia, Filosofia e Psicologia, bem como as práticas de gestão da informação, de atenção à qualidade nas organizações e de valorização do fator humano como elementos que deram suporte e impulso ao surgimento do novo campo de estudo (PRUSAK, 2001).

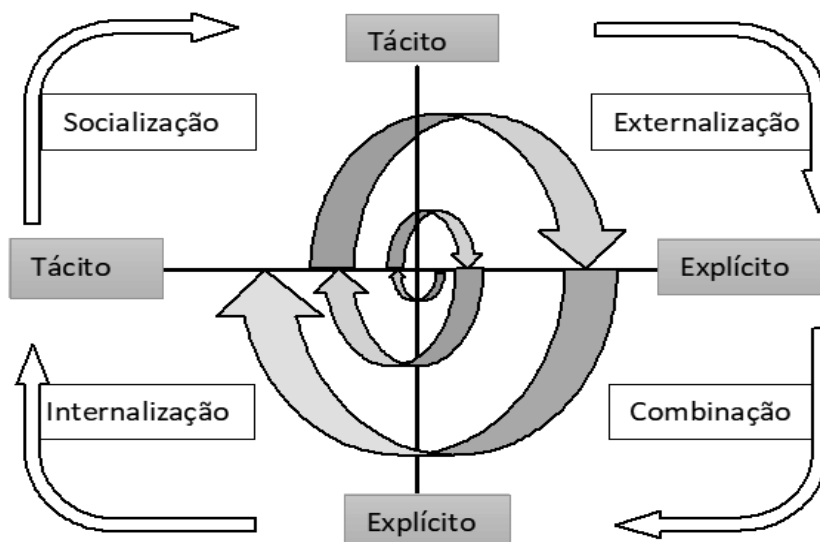
Não obstante o marco indicado por Prusak (2001), Karl Sveiby é apontado como o primeiro autor a publicar, no mundo, um livro com “Gestão do Conhecimento” (da Língua Sueca, *Kunskapsledning*) em seu título, no ano de 1990, após sistematizar

uma estratégia baseada em competências, elaborada no ano de 1986, elegendo o conhecimento como seu ponto chave. A obra, de conteúdo prático, revela o objetivo de preparar líderes para gerenciar organizações intensivas em conhecimento (SBGC, 2015; SVEIBY, 1990).

Também na década de 1990, com o pressuposto de que o conhecimento tem origem apenas nas pessoas, Takeuchi e Nonaka (2008) entendem a criação do conhecimento organizacional como um processo, conduzido pela própria organização, que amplia esse conhecimento e o consolida, elevando-o ao nível de grupo, o que se dá basicamente a partir da interação entre os indivíduos.

Os mesmos autores afirmam ainda que “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23). Assim, o conhecimento é produzido por indivíduos, socializado, externalizado, combinado e, finalmente, internalizado por outros indivíduos, numa espécie de espiral, no constructo que ficou conhecido como modelo SECI de criação do conhecimento organizacional, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 01: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptada de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

Ao considerar-se que apenas em seus extremos o conhecimento pode ser estritamente tácito ou explícito, a regra é que ambos fazem parte de um espectro complexo, no qual se misturam, em maior ou menor intensidade. Assim, o entendimento das quatro formas de conversão do conhecimento, conforme

detalhadas em seguida, é muito mais lógico que cronológico. Não se nega, entretanto, a sua relevância didática e ilustrativa, na maneira assim representada por Takeuchi e Nonaka (2001) e Nonaka (2000).

O modelo SECI sugere que a amplificação dessa espiral se dá “à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23). Posto isso, para Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento circunscreve-se em duas dimensões: a ontológica, já referida, do indivíduo em direção à organização, passando pelo grupo, e outra epistemológica, que faz a distinção e a integração entre conhecimento tácito e explícito, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Modos de conversão do conhecimento.

Modos de Conversão	Descrição
Socialização	O conhecimento tácito é criado e compartilhado através da experiência direta entre os indivíduos – tácito para tácito.
Externalização	O conhecimento tácito é articulado através do diálogo e da reflexão, o que ocorre do indivíduo em relação ao grupo – tácito para explícito.
Combinação	O conhecimento explícito e a informação são sistematizados e aplicados, na direção do grupo para a organização – explícito para explícito.
Internalização	O conhecimento explícito é aprendido e apreendido pelo indivíduo, na sua prática, incorporado à sua experiência, gerando um novo conhecimento tácito – explícito para tácito.

Fonte: Autoria própria, elaborado a partir de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23)

Na Socialização esse conhecimento dificilmente chega ao nível organizacional, pois não permite o compartilhamento com a equipe e nem a reflexão, pois ainda é carente de sistematização, o que irá ocorrer no momento da Externalização, quando tornado explícito, através do diálogo e da reflexão (NONAKA, 2000; TAKEUCHI; NONAKA, 2001).

A Combinação, por seu turno, possibilita integração entre conhecimentos explícitos, combinando-se em um novo conjunto, devendo-se ressaltar que para a ampliação do conhecimento organizacional essa combinação não é autossuficiente, pois depende da próxima fase, que completará o ciclo ascendente da espiral, que é a internalização, na qual o indivíduo aprende e apreende o conhecimento explícito, que agora vai na direção da organização para o indivíduo, tornando-se em conhecimento tácito aplicável. A internalização por outros indivíduos faz com que reformulem o seu próprio conhecimento tácito, seguindo-se com novas socializações (NONAKA, 2000;

TAKEUCHI; NONAKA, 2001).

Na percepção de Nonaka (2000), após a combinação do conhecimento sistematizado, chamado de explícito, ocorre o final de um processo e inaugura-se um novo ciclo, na perspectiva da espiral, momento em que ocorrem novos eventos de internalização, numa geração crescente e virtualmente infinita, em quantidade e qualidade. As organizações baseadas no conhecimento, destarte, devem estimular essa transição do conhecimento tácito para o explícito, transformando, conseqüentemente, o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, qual seja, o que deixa de fazer parte apenas do acervo pessoal do indivíduo e efetivamente passa à situação de ativo da organização.

Em complementação ao modelo SECI, Nonaka e Toyama (2008) introduziram o conceito de *ba*, que se refere ao contexto compartilhado dinâmico, onde o conhecimento é criado, partilhado e utilizado. Esse contexto é específico em termos de tempo, espaço e relacionamento entre os indivíduos, seja esse espaço físico, virtual ou mental, considerando-se que “o conhecimento não pode ser criado no vácuo, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99).

Dessa forma, ao transportarem a teoria do conhecimento pessoal de Polanyi (1958) para o âmbito organizacional, no desenvolvimento do modelo SECI, mais tarde integrado pelo conceito de *ba*, Takeuchi e Nonaka (2008) inauguraram o campo de estudo da GC que, no conceito de Terra (2005):

[...] significa organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p. 8)

Não se pode olvidar que esse processo de transição do conhecimento é facilitado pelo avanço da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), como ferramenta mediadora, vez que uma exponencial quantidade de dados e de informações é disponibilizada, armazenada e socializada em ritmo crescente, de maneira que as antigas barreiras de tempo e de espaço praticamente deixam de existir, tudo isso, acrescentando-se, vem ocorrendo em um contexto de globalização da

economia. Assim, a tecnologia é parte integrante da GC, muito embora essa gestão seja muito mais que a própria tecnologia, especialmente com relação às habilidades que, inerentemente humanas, não podem ser reproduzidas pelo computador (PRUSAK, 2001). A tecnologia, por si só, não cria conhecimento, mas amplia o seu alcance e possibilita o aumento da velocidade de sua transferência, conforme enfatizam Davenport e Prusak (2003).

Acrescente-se, nesse ponto, que as influências do mundo globalizado e da nova forma de conceber e gerir o conhecimento ultrapassam o berço do mundo corporativo e a esfera do mercado, marcando forte presença também nas organizações sem fins lucrativos e na Administração Pública, conforme será abordado na próxima seção.

2.4 CG NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É cediço que a GC surgiu e se desenvolveu sob os domínios da iniciativa privada, onde encontrou campo fértil para expansão, a partir do momento em que o conhecimento foi elevado ao status de ativo essencial ao posicionamento competitivo e à sobrevivência das organizações. Conforme Massaro, Dumay e Garlatti (2015), apesar de desse campo de pesquisa estar em ascensão no setor público, são registradas como barreiras ao seu desenvolvimento a fragmentação da literatura especializada decorrente do baixo nível de cooperação internacional entre autores, de forma que em algumas regiões geográficas e quanto a determinados tópicos há uma saturação de pesquisas sendo que em outro extremo são insuficientes, o que indica que deveriam ser repensadas as formas de abordagens, para o setor público, se a comunidade científica desejar apresentar contribuições significativas para a literatura, incluindo-se pesquisas que sejam voltadas para a prática e que integrem as partes interessadas (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Com respeito a uma abordagem que seja diferenciada para o setor público, é necessário fazer separação entre a atuação do Estado na seara econômica, notadamente por meio de empresas públicas e sociedades de economia mista, pessoas jurídicas de direito privado, na chamada administração indireta, que de um modo geral seguem as regras do mercado e sua forma de gestão, inclusive quanto à GC (BATISTA et al., 2005).

Já no que se refere às pessoas jurídicas de Direito Público, Administração Direta, o desafio é maior em razão do seu regime diferenciado, no qual a liberdade do gestor é limitada aos preceitos legais, por princípio, conforme artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2008), de forma que a vontade da Administração é a vontade da lei, característica inerente à estrutura burocrática que ainda é a espinha dorsal do nosso ordenamento jurídico e, conseqüentemente, da administração pública. A forma de organização específica, os diferentes parâmetros para mensuração de sua eficácia, os seus níveis de representatividade, de responsabilidade e de agilidade são apontados inclusive na literatura internacional como justificativa para a formação de uma agenda de pesquisa específica em GC para o setor público (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

No caso brasileiro, uma especificidade importante decorre do princípio da legalidade que, quanto aos particulares, representa liberdade para fazer tudo o que a lei não proíbe e para a Administração Pública (AP) como preceito permitir-se fazer apenas o que a lei determina, segundo Meirelles (2005). Outra é que as atividades típicas de estado, desenvolvidas pelos Entes Federativos, União, Estados e Municípios e externalizadas através dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário não são guiadas pela motivação do lucro, bem como não estão submetidas às pressões de competitividade, via de regra, uma vez que são exercidas sob o manto do monopólio estatal, de forma que grande parte das entidades públicas subsistem independentemente da qualidade de sua gestão ou de seus resultados. A liberdade limitada dos gestores, a estrutura rígida e a garantia de sobrevivência independentemente de resultados, portanto, dificultam a experimentação e aplicação das novidades advindas da administração privada, em matéria de gestão.

No exemplo brasileiro, é no contexto da Nova Gestão Pública, em meados da década de 1990, que surge a tentativa de superação da gestão burocrática, em que modelos e instrumentos da iniciativa privada incorporaram-se à estrutura jurídica e à gestão, conforme Bresser-Pereira e Spink (2010), na proposta de uma administração pública gerencial, sendo expressão maior desse momento a inclusão do princípio da eficiência no rol daqueles elencados no artigo 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988).

Na onda do gerencialismo, diretrizes como ação dirigida para os resultados e para o cidadão, agora considerado como um cliente, flexibilização de processos, transparência, prestação de contas, controle social, preocupação com a qualidade

etc., passam a fazer parte da administração pública de maneira mais evidente, o que acaba por favorecer a utilização de novos instrumentos, metodologias e processos gerenciais.

Muito embora reconheça as melhorias trazidas pela reforma gerencial, Angelis (2011, 2014) afirma que aqueles preceitos não são mais suficientes para dar respostas às questões complexas que se apresentam na economia do conhecimento, de forma que remete à CG e à Inteligência Organizacional parte da solução para tais desafios. As premissas e fundamentos da empresa criadora do conhecimento (NONAKA, 2000) ou da organização que aprende (GARVIN, 2000; SENGE, 2004), nesse contexto, extrapolam os domínios do mercado e das organizações privadas e são gradativamente incorporados pela administração pública, em todos os seus níveis e Poderes.

Assim, a GC pode ser concebida como instrumento de criação de valor público e de consecução do princípio da eficiência. Nessa diretriz e com o objetivo de propor uma definição voltada ao setor público brasileiro, Batista (2012) trata a Gestão do Conhecimento como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Wiig (2002) destaca que a GC contribui na capacidade de realização da Administração Pública, bem como no aumento da efetividade de serviços e na melhoria da sociedade e da qualidade de vida dos cidadãos.

Ao mencionar a lentidão da Administração Pública na implantação dos modernos modelos e instrumentos de gestão, Barros (2008), por sua vez, defende o fim da dicotomia entre organizações públicas e organizações privadas, argumentando que “é importante que se introduza a discussão dos conceitos da sociedade contemporânea dentro do contexto da administração pública” (BARROS, 2008, p. 6). A mesma autora sustenta, ainda, a integração entre

gestão do conhecimento e a administração pública, inserindo práticas distintas e interligadas dentro de um modelo de gestão cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional por meio da criação, retenção, compartilhamento e disseminação de novos conhecimentos pela organização (BARROS, 2008, p. 7).

Uma característica que diferencia o conhecimento de outros recursos é que quanto mais compartilhado mais cresce. Diz-se mesmo que é o único recurso econômico que aumenta com o uso (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). A economia, por seu turno, é chamada de “ciência da escassez” justamente por ter como um dos seus postulados a realidade de que as necessidades são progressivas e infinitas em contraposição aos recursos que são limitados (ROSSETTI, 2000).

A era do conhecimento, sociedade do conhecimento e economia do conhecimento têm como base a aceitação do conhecimento como um ativo do mais alto valor para as organizações e nas etapas do ciclo de criação do conhecimento, conforme Takeuchi e Nonaka (2008), o compartilhamento tem uma função essencial para a manutenção da espiral do conhecimento em ascendência, que resulta na possibilidade virtualmente infinita de criação e expansão.

Dito isso, postula-se que, paradoxalmente, quando mais eficiente seja o ciclo do conhecimento em espiral menor será o seu valor econômico, se medido sob o parâmetro da vantagem competitiva, notadamente no instante em que potencialmente extrapolará os limites da organização, até o ponto em que seja abundante e acessível a todos. Assim, sob o aspecto da visão do mercado, a retenção do conhecimento, utilizado em algumas definições como parte do ciclo de geração do conhecimento, representa um componente vital à posição competitiva, segundo à lógica da escassez, de forma que a geração deve ser mantida sob controle e que a espiral seja estrategicamente contida nos limites da organização.

Por outro lado, a retenção do conhecimento também é identificada como uma barreira à GC, dentro da lógica de que “conhecimento é poder”, quanto ao fato de que as pessoas tendem a resistir em compartilhar seu próprio conhecimento, que perderia o valor na medida em que pudesse ser usado para melhorar a performance de outros ou que o respeito ou posicionamento que o indivíduo tem no local de trabalho decorrem diretamente do seu conhecimento específico que, se compartilhado, deixaria de lhe conferir esse diferencial (APO, 2017). O equívoco nesse raciocínio consiste no fato de que o mero conhecimento sozinho não dá conta das competências exigidas para que um trabalhador alcance a excelência em seu campo de atuação, pois o conhecimento deve estar integrado às demais competências, quais sejam, habilidades e atitudes, para alcançar o desempenho ótimo e isso não se consegue sem o compartilhamento (APO, 2017).

É nesse sentido que, para a melhoria do desempenho das organizações públicas, defende-se que a retenção não deve fazer parte do seu ciclo de geração do conhecimento. Em tais organizações, mormente quando se fala no cumprimento das funções típicas do Estado, a captura do conhecimento deve ser efêmera, apenas pelo tempo suficiente à sistematização e ao compartilhamento, o que se justifica ao menos com base em dois fundamentos: um jurídico e outro puramente lógico.

Sob o aspecto jurídico, o princípio da publicidade que rege a Administração Pública Brasileira, conforme artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2008), demanda que a informação, matriz do conhecimento, em regra, seja pública. Tanto é assim a atribuição de sigilo ou restrições a determinadas informações devem conter fundamento da lei. Informações pessoais, no que dizem respeito à honra, intimidade, dignidade do indivíduo, ou que afetem a segurança da sociedade ou do Estado são exemplos próprios que remetem à necessidade de restrição ou sigilo no acesso (BRASIL, 2011).

Sob o aspecto lógico, volta-se a falar das diferenças fundamentais e em grande medida inconciliáveis entre a esfera pública e a privada. Nessa última, o conhecimento, como visto, é tratado como recurso econômico. Na primeira, deve ser considerado como recurso que evolui na direção contrária ao sentido econômico, embora mantendo seu alto valor, posto que existe para ser difundido e compartilhado, em regra, sem estabelecimento de limites.

É nesse sentido, portanto, que não se deve acatar a proposição do fim da dicotomia entre público e privado, especialmente no campo da GC e essa mesma razão aponta para a necessidade da criação de modelos de gestão do conhecimento que sejam pensados para a Administração Pública que, sem negar a importância do desenvolvimento pelo setor privado de toda uma teoria em gestão do conhecimento, não se deixe guiar por sua lógica econômica, devendo-se evitar a reprodução acrítica dos conteúdos dirigidos ao mercado, o que poderia ser contraprodutivo, em razão do contexto diferenciado do setor público, conforme sublinham Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

2.5. MODELOS TEÓRICOS EM GC

O Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento organizacional, desenvolvido por Takeuchi e Nonaka (2008) seguramente é um dos mais referenciados na literatura (HOLANDA, DIHL; FRANCISCO, 2009; VAZ, 2011), devido ao caráter inaugural, na década de 1990, de forma que é evidente a sua importância para o desenvolvimento da disciplina GC.

No transcurso de quase três décadas de evolução e para além da Espiral do Conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008), surgiram diversos modelos teóricos em GC. Terra (2005), ao tempo em que reconhece a influência que recebeu dos trabalhos de Takeuchi e Nonaka (2008), propõe um modelo de GC que deve ser entendido a partir de sete dimensões da prática gerencial, quais sejam: o papel da alta administração, indispensável para a definição da base de conhecimentos críticos para organização e da estratégia necessária ao alcance das metas em GC; desenvolvimento de valores e cultura organizacionais direcionadas ao aprendizado contínuo, inovação e experimentação; renovação das estruturas organizacionais, com a valorização do trabalho em equipe e da autonomia, em detrimento das estruturas tradicionais baseadas na hierarquia e burocratização; administração de recursos humanos firmada em práticas e políticas associadas à geração, aquisição, armazenamento e difusão do conhecimento; sistemas de informação e comunicação como instrumento da GC, mantida a prevalência do elemento humano, do contato pessoal, do conhecimento tácito e dos *inputs* individuais; necessidade de mensuração dos resultados, para avaliação do capital intelectual; por fim, o aprendizado com o ambiente externo, incluindo clientes, fornecedores e alianças com outras empresas (TERRA, 2005).

Davenport e Prusak (2005) apresentam uma abordagem que enfatiza cinco modos de geração do conhecimento, todos compartilhando um elemento comum que é a necessidade de alocação de tempo e de espaço adequados a esse intento. Nesse sentido, o conhecimento é gerado através de: a) aquisição direta, por compra – “adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam” (DAVENPORT; PRUSAK, 2005, p. 65) – ou aluguel, tendo como exemplos o financiamento de centro de pesquisa em troca do direito de uso do conhecimento gerado ou a contratação de um consultor; b) Alocação de recursos dirigidos, com a formação de unidades ou

grupos específicos internos para essa finalidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); c) Fusão, na qual pessoas com diferentes perspectivas são reunidas e provocadas a apresentar uma resposta conjunta, em proposta chamada de “conflito produtivo da abrasão criativa” (DAVENPORT; PRUSAK, 2005, p. 73), conceito que foi desenvolvido por Leonard (1995); d) Adaptação, como resposta às mudanças ambientais, internas e externas, e às crises, reais ou instiladas pela gerência, o que resulta em conhecimento; e) Redes de conhecimento, que são comunidades informais e auto-organizadas entre os detentores de conhecimento, que “funcionam como condutores fundamentais de grande volume de pensamento inovador” (DAVENPORT; PRUSAK, 2005, p. 80).

Além da geração, os mesmos autores mencionam a codificação, a coordenação e a transferência como etapas necessária à GC. Codificar, para tornar o conhecimento acessível e utilizável aos que deles precisam, sob a coordenação de gestores do conhecimento, que analisam a utilidade e a adequação do que deve ser codificado e estimulam que o conhecimento transite entre as pessoas, por meio das conversas cotidianas informais, que são as trocas espontâneas, bem como através de estratégias formais específicas facilitadoras dessa transferência (DAVENPORT; PRUSAK, 2005).

Teixeira Filho (2000) aborda a GC sob um modelo de três conjuntos interseccionados, que promove a integração entre o próprio conhecimento, a tecnologia e a organização. Nessa perspectiva, retoma as dimensões tácita e explícita do conhecimento, centrado nas pessoas, semelhantemente à concepção de Takeuchi e Nonaka (2008), e menciona a tecnologia como instrumento de suporte e integração para facilitação e ordenação dos processos de conversão do conhecimento. Finalmente, quanto ao conjunto da organização, o mesmo está relacionado inicialmente à cultura, que funciona como ponte entre a GC e a administração de recursos humanos, e depois à estratégia na escolha dos temas de interesse em GC, que devem estar ligados ao modelo de negócio.

Corrêa, Ziviani e Martins (2018) registram que o domínio do método newtoniano-cartesiano na forma de fazer ciência e a fragmentação, reducionismo e simplificação inerentes ao aludido método chegaram às organizações, que acabaram por ser divididas em

organogramas, áreas, setores, cargos e funções. Por conseguinte, o que se tem é um processo simplificador, reducionista e fragmentador

que trata os problemas em porções simplistas que, em verdade, diminuem a complexidade do todo e torna as análises e soluções não aderentes a realidade. (CORRÊA; ZIVIANI; MARTINS, 2018, p. 168)

Ao reconhecerem, os mesmos autores, que a GC atua em organizações fragmentadas, ponderam a necessidade de uma abordagem diferente, abrangente e unificadora, por entenderem que essa é a perspectiva necessária ao desenvolvimento de GC. Assim, apresenta-se uma visão holística da GC, que considera o todo integrado, mas que tem como desafio na mudança de paradigma essa barreira que é o modo linear e departamental com o qual as organizações são estruturadas, pois “as pessoas ainda nascem, crescem, estudam, vão para a universidade, para as empresas, sempre sob os auspícios de interpretações das partes para entender o todo” (PEREIRA, 2003, p. 7).

Nessa senda, Corrêa, Ziviani e Martins (2018) analisaram a aderência de um modelo de GC, o de Teixeira Filho (2000), à concepção holística, baseados em treze Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ou dimensões, que são

Estratégia (1), Liderança e suporte da alta administração (2), Equipe de gestão do conhecimento (3), Recursos (financeiro, humano, material e tempo) (4), Processos e atividades (5), Gestão de recursos humanos (6), Treinamento e educação (7), Motivação (8), Trabalho em equipe (9), Cultura (10), Tecnologia da informação (11), Mensuração (12) e Projeto Piloto (13). (CORRÊA; ZIVIANI; MARTINS, 2018, p. 170).

Os autores justificaram a escolha do modelo de Teixeira Filho (2000) em razão de servir de base para outros modelos e de ainda ser referenciado em estudos atuais. Concluíram que o modelo analisado adere à Gestão Holística do Conhecimento em um percentil de 53,8% - sete de treze dimensões, considerados os fatores já relacionados (CORRÊA; ZIVIANI; MARTINS, 2018).

Essa concepção holística também surge na proposta de Angeloni (2003) que oferece um modelo teórico em GC alicerçado em “três dimensões interagentes e interdependentes: a dimensão infraestrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia” (ANGELONI, 2003, p. XIX). Na dimensão da infraestrutura, propõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova uma estrutura flexível e uma gestão participativa, não mais baseada no comando e no controle. Quanto à dimensão das pessoas, há valorização do trabalho criativo, no qual ideias e ações ocorrem em todos os níveis organizacionais, superando-se o modelo em que a

cúpula pensa e a base executa. O elemento humano é visto como “artífice criador de conhecimento” (ANGELONI, 2003, p. XIX). A tecnologia, por seu turno, é colocada na posição de instrumento para a criação, armazenamento, resgate e distribuição do conhecimento.

A visão holística não menospreza a existência das partes, todavia compreende que o entendimento do todo deve considerar a integração entre as partes. No campo organizacional, a mudança de paradigma do reducionista para o holístico se baseia no cultivo dos elementos criatividade, inovação e flexibilidade, o que é viabilizado através do investimento no desenvolvimento das pessoas, consideradas em sua integralidade, conforme Pereira (2003). Davenport (1997) reafirma o papel fundamental que as pessoas desempenham nesse cenário, sob a premissa de que informação e conhecimento são essencialmente criações humanas, de maneira que não é possível gerenciar o conhecimento sem colocar as pessoas em um plano de destaque, acima da tecnologia.

Entre os diversos modelos de GC, pode-se verificar que, a despeito das diferenças entre as abordagens, são evidentes os pontos de contato entre eles, tais como a atribuição da importância dada às pessoas, de onde o conhecimento provém, ao instrumento representado pelas tecnologias da informação e da comunicação, aos processos, à cultura organizacional, liderança, estrutura e maneiras de medição, sendo ponto comum também o fato de que são dirigidos em sua maioria à esfera do mercado, o que lança um desafio acerca da sua aplicabilidade no setor público.

Dessa maneira, no que tange à GC aplicada à Administração Pública, Karl Wiig (2002), ainda sob a perspectiva da vantagem competitiva, regional e global, afirma que o amplo campo da CG ajuda a Administração Pública a obter tal vantagem, com a introdução de novas opções, capacidades e práticas, antes não acessíveis aos gestores públicos, de maneira que gerenciar o conhecimento torna-se uma nova responsabilidade para fortalecer a eficácia do serviço público e melhorar a sociedade a que serve (WIIG, 2002, p 224-225).

A *Asian Productivity Organization* (APO) relaciona como vantagens da CG para o setor público, dentre outras, a melhoria da competência dos governos, o aumento da qualidade dos serviços e da eficiência, o auxílio na tomada de decisão, aperfeiçoamento na prestação de contas, melhor comunicação com o cidadão, suporte na transição para o governo eletrônico e estímulo à inovação (APO, 2013).

Na mesma diretriz, Batista (2012) complementa que a GC na administração pública “ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012, p. 40).

Consideradas as diferenças fundamentais entre o mercado e o setor público, Batista (2012) adere ao pensamento de que um diferente sistema de valores existente no setor público impõe um sistema de avaliação também específico. A GC em organizações públicas, portanto, demanda por uma proposta adequada a esse setor e sob essa premissa Batista (2012) oferece a construção

de um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira (BATISTA, 2012, p. 15).

Conforme Batista (2012), o primeiro e fundamental passo para a implementação da GC é alinhar a visão, missão e objetivos estratégicos da organização com os da GC, de forma que esta assegure os resultados organizacionais. O segundo componente do Modelo corresponde aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ou viabilizadores da GC, quais sejam liderança, tecnologia, pessoas, processos e resultados em GC (BATISTA, 2012, 2014).

O processo de GC é o terceiro componente do modelo, com suas cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Nesse ponto, o MGCAPB adota como seu quarto componente a utilização do ciclo *Knowledge, Do, Check, Act (KDCA)*, que correspondem a Conhecimento, Fazer, Verificar e Agir, em uma adaptação ao ciclo *PDCA* de controle de processos, bastante difundido em Administração (*Plan, Do, Check, Act*). Batista (2012) enfatiza ainda que a substituição do *Plan* por *Knowledge* - decerto poderia ser simplesmente *Know*, para manutenção da estrutura linguística do original *PDCA* - não representa a ausência de planejamento, mas apenas a ênfase dada ao conhecimento no planejamento a ser feito. O foco, portanto, sai do controle de processos e passa às atividades dos processos em GC (BATISTA, 2012). O referido Ciclo deve ser utilizado

na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e

contribuir para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 64).

Os Resultados de GC compõem o quinto componente do MGCAPB, sendo classificados em imediatos e finais. Os primeiros são os que redundam em “aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento na capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento” (BATISTA, 2012, p. 68). Já os resultados finais, que decorrem dos primeiros, são aqueles mencionados na própria definição de GC na administração pública, conforme Batista (2012), e que dizem respeito à eficiência, qualidade, efetividade e consecução dos princípios que regem a AP, todos direcionados a um objetivo maior que é o desenvolvimento brasileiro. O sexto componente do MGCAPB refere-se às partes interessadas, com destaque para o cidadão-usuário e a sociedade que são, em última instância, os destinatários dos serviços e da atuação da AP (BATISTA, 2012).

O mesmo autor assevera que o MGCAPG é um modelo descritivo e prescritivo, pois além de apresentar os elementos essenciais da GC orienta a sua implementação. Voltado para a ação, utiliza-se de um método adaptado, originalmente desenhado para a aplicação da GC pequenas e médias empresas e desenvolvido pela APO (2009). A parte prescritiva do modelo consiste em um manual de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), no qual são definidas quatro etapas, que vão do diagnóstico à implementação propriamente dita, conforme Batista (2012):

- 1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (apêndice 1) e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da GC.
- 2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.
- 3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
- 4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009) (BATISTA, 2012, p. 87-88).

A primeira etapa, que é um dos escopos parciais deste estudo, cuida do diagnóstico de maturidade em GC, implementado por meio da ferramenta denominada Modelo de Maturidade.

2.6 DIAGNÓSTICO DE NÍVEL DE MATURIDADE EM GC

A expressão *Knowledge Management Maturity Models - KMMM*, originária da Língua Inglesa, denota instrumentos de ampla utilização, eficientes para identificação do estágio atual em que se encontra uma organização, permitindo-se a partir daí a verificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, bem como o planejamento orientado e eficaz para implantação ou aperfeiçoamento da GC.

Conforme Arias Pérez (2012), entende-se por modelo de maturidade um conjunto de práticas associadas a uma escala que prescreve a transição de um nível inicial até o ótimo, destacando-se que não se restringem à GC, pois são utilizados para “várias atividades gerenciais: gerenciamento de projetos; governança de tecnologia da informação (TI); excelência em gestão; entre outras” (BATISTA, 2016, p. 7). Este último autor identifica uma multiplicidade de *KMMM* referenciados na literatura, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Modelos de Maturidade em GC

(continua)

MODELOS	REFERÊNCIAS (apud BATISTA, 2016, p. 7-8)
<i>Knowledge Management Maturity Model</i> (KMMM)	(KLIMKO, 2001; KHATIBIAN <i>et al.</i> , 2010)
<i>Knowledge Process Quality Model</i> (KPQM)	(PAULZEN <i>et al.</i> , 2002)
<i>Knowledge Management Maturity Model Technology</i> (KMMM technology)	(GOTTSCALK, 2002)
<i>Steps Knowledge Management Maturity Model</i> (Steps)	(ROBINSON <i>et al.</i> , 2006)
<i>Strategic Knowledge Management Maturity Model</i> (strategic KMMM)	(KRUGER; SNYMAN, 2007; KRUGER; JOHNSON, 2009)
<i>General Knowledge Management Maturity</i> (G-KMMM)	(PEE; KANKANHALLI, 2009)
<i>Knowledge Management Maturity Model Km</i> (KM)	(OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2011)
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i> da American Productivity and Quality Center <i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i> do Instituto do Banco Mundial	(APQC, 2002) (Fonseca, 2006)

Quadro 2: Modelos de Maturidade em GC

(conclusão)

MODELOS	REFERÊNCIAS (apud BATISTA, 2016, p. 7-8)
Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública	(Brasil, 2010);
<i>Asian Productivity Organization</i>	(APO, 2009)
Metodologia do Prêmio Make – <i>Most Admired Knowledge Enterprise</i>	(TKN, 2004).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, conforme Batista (2016, p. 7-8)

Os cinco últimos modelos relacionados no Quadro 2 têm destaque como os mais utilizados por organizações públicas brasileiras, todavia Batista (2016) adverte que nenhum deles tem aceitação universal, nem foi construído especificamente para a administração pública. Por esse motivo, não são considerados amplamente válidos. Tratam-se, portanto, de modelos desenvolvidos para outras realidades e trasladados para a AP brasileira.

Em um esforço para suprir essa lacuna, Batista (2012, 2016) desenvolveu o MCGAPB, que adapta o instrumento de medição do nível de maturidade da APO (2009), já mencionado acima, cuja forma de aplicação remete à metodologia deste estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 CAMPO DA PESQUISA

O Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), lugar de realização da pesquisa, com sede na Primeira Avenida do Centro Administrativo da Bahia (CAB), 150, Salvador, Bahia, é órgão do Poder Judiciário Federal e compõe a segunda instância da Justiça Eleitoral, que tem em sua cúpula o Tribunal Superior Eleitoral, com sede em Brasília, DF.

O TRE-BA tem em sua composição sete membros, sendo dois escolhidos entre os desembargadores do Tribunal de Justiça, dois entre os Juízes de Direito da Justiça Comum Estadual, um oriundo do Tribunal Regional Federal e dois provindos da classe de advogados, conforme artigo 120 da Constituição da República Federativa do Brasil. Nos municípios, a Justiça Eleitoral é composta por Juízes e Juntas Eleitorais. Cada Juiz exerce as suas funções perante uma Zona Eleitoral, que corresponde à menor divisão jurídico-administrativa desse ramo da Justiça (BRASIL, 1965; BRASIL, 1988).

No que diz respeito aos seus servidores, em dezembro de 2018 o TRE-BA contava com 891 servidores efetivos, sendo 368 analistas judiciários e 523 técnicos (BRASIL, 2018a)

Além da missão, compartilhada com toda a Justiça Eleitoral, de “garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia” (BRASIL, 2015a, p 12), o TRE-BA tem o desafio de buscar a eficiência em seus processos de planejamento e gestão, paralelamente à consecução de seu objetivo finalístico acima revelado, e é nesse sentido que se desenvolve o projeto de pesquisa relacionado à Gestão do Conhecimento, no âmbito do Regional.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO

Em última análise, os resultados desta pesquisa são dirigidos ao conjunto dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, em quaisquer níveis hierárquicos, posto que o Conhecimento reside e é produzido por pessoas, independentemente do seu posicionamento na estrutura organizacional.

Ademais, faz-se necessário identificar a população que, conforme Barbeta (2002, p. 41), é “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar”, sendo que os tipos de elementos, sejam pessoas, famílias, estabelecimentos etc. dependem dos objetivos da pesquisa, segundo o mesmo autor.

Nessa esteira, em razão da delimitação proposta ao estudo, destacam-se duas ordens de partícipes como população, selecionadas mediante amostragem não probabilística, notadamente em razão de a coleta não se preocupar em estabelecer generalizações estatísticas. A primeira foi escolhida por conveniência do pesquisador, conforme a acessibilidade (GIL, 2008), a partir de certas características que lhes são próprias, no caso, indivíduos que foram beneficiados com a bolsa de estudos de pós-graduação no programa Auxílio-Bolsa do TRE-BA. Esse grupo, composto por seis pessoas, refere-se aos respondentes das entrevistas, que contribuíram primordialmente para o esclarecimento acerca do uso, compartilhamento e aplicação do conhecimento explicitado através dos TCCs.

O segundo grupo diz respeito ao questionário que mensura o nível de maturidade do TRE-BA em GC. Essa população também caracteriza uma amostragem não probabilística e foi selecionada segundo critérios de tipicidade ou intencionalidade (GIL, 2008), com base em informação prévia disponível ao pesquisador, qual seja, a existência de um comitê de Gestão de Pessoas no Órgão, que tem a “finalidade de monitorar, avaliar e aplicar a sua Política de Gestão de Pessoas” (BRASIL, 2017d). Esta política, por sua vez, tem como um dos seus objetivos o de “fomentar gestão do conhecimento, desenvolvimento das competências e aprendizagem contínua a fim de garantir o compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional” (BRASIL, 2017d).

Dessa forma, por fazerem parte de grupo formalmente vinculado à GC, os membros do Comitê de Gestão de Pessoas foram escolhidos como respondentes do questionário. Acrescente-se que também foram chamados a participar do mesmo instrumento de coleta dois servidores não integrantes do Comitê, sendo um ligado a uma Coordenadoria da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e outro vinculado à Coordenadoria de Gestão da Informação, Documentação e Memória, áreas que dão suporte ao desenvolvimento da GC nas organizações

(BARONI et al., 2007) e que são contempladas em blocos específicos no instrumento de coleta (BATISTA, 2012).

Assim, quanto ao questionário, os agentes focalizados como informantes fazem parte de um grupo estratégico da organização, membros do Comitê de Gestão de Pessoas do órgão¹, sendo a GC considerada como matéria incorporada à Política de Gestão de Pessoas (BRASIL, 2017d), ou de coordenadorias que guardam estreita ligação com a GC e que também integram nível próximo ao estratégico do TRE-BA.

Acrescenta-se que a escolha dos participantes encontra respaldo, também, na pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), dirigida a diversos ministérios e estatais, que aponta “clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos” (BATISTA et al, 2005, p. 47).

A cúpula da organização pública, portanto, é quem “deve dirigir o esforço de implementação da GC [...] apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC” (BATISTA, 2012, p. 56), pois, como visto, o acolhimento da GC pelos agentes estratégicos é crucial para o seu desenvolvimento na organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Questionários e entrevistas aplicados com os participantes, portanto, complementam-se, dentro do desenho de método misto de pesquisa “incorporado concomitante” (CRESWELL, 2010), que é melhor detalhado na seção seguinte.

3.3 CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIAS

Yin (2015) aponta o Estudo de Caso enquanto método de pesquisa durante muito tempo foi taxado como um método menor, sem rigor científico, mas que vem sendo crescentemente utilizado em ciências sociais, tanto nas disciplinas mais

1 PORTARIA Nº 385, DE 13 DE MAIO DE 2016 Institui Comitê de Gestão de Pessoas. O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA, no uso de suas atribuições e tendo em vista o constante no Processo Administrativo Digital nº 2478/2016, RESOLVE: Art. 1º Instituir, no âmbito deste Tribunal, Comitê de Gestão de Pessoas. Art. 2º Designar para compor o comitê os seguintes membros: I Titular da Secretaria de Gestão de Pessoas; II Titular da Coordenadoria de Atenção à Saúde; III Titular da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento; IV Titular da Coordenadoria de Análise Técnica; V Titular da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; VI Titular da Coordenadoria de Pessoal; VII Titular da Assessoria Especial da Presidência; VIII Titular da Assessoria Especial do Diretor-Geral; IX Servidor ocupante do cargo efetivo de Analista Judiciário, Área de Apoio Especializado Psicologia; X Presidente da Comissão de Chefes de Cartório da Capital. Parágrafo único. A presidência da comissão ficará sob a responsabilidade do Titular da Secretaria de Gestão de Pessoas.

tradicionais quanto nas áreas de conteúdo mais prático, entre as quais a Ciência da Administração e a Administração Pública.

O alargamento da importância e da utilização do Estudo de Caso como método científico de pesquisa se revela também pela multiplicidade de teóricos que se dedicam a essa temática (YIN, 2015; STAKE, 2009; GODOY, 2010; EISENHARDT, 1989). Ressalte-se que muito embora os autores citados tenham abordagens diferentes e muitas vezes opostas, o que se evidencia aqui é a relevância alcançada pelo Estudo de Caso nas mais diferentes perspectivas teóricas.

Enquanto método, o Estudo de Caso não deve ser confundido com a ferramenta de ensino-aprendizagem denominada caso de estudo, conforme Yin (2015), que sustenta ainda o Estudo de Caso como apropriado às problemáticas de pesquisa introduzidas pelo “como” e pelo “por que”, somando-se a tais questões o pouco controle do pesquisador sobre os eventos estudados e ainda o foco em fenômenos contemporâneos, em oposição aos históricos.

Revelado que o projeto de pesquisa se utiliza do método do Estudo de Caso, destaca-se que as três características apontadas acima são contempladas no trabalho, pois a questão norteadora é apresentada por meio do advérbio “como”, relativamente à ocorrência do processo de difusão do conhecimento, e o pesquisador não detém controle sobre os fatos estudados. Além disso, a pesquisa, estudo de caso único, investiga um fenômeno atual (o processamento do conhecimento gerado a partir do programa de Bolsa de Estudo do TRE-BA) dentro de seu contexto (reconhecimento da importância do conhecimento e da GC nas organizações e no TRE-BA), o que se adere à lógica de planejamento de Yin (2015) para os estudos de caso.

Inserida no bojo de um Mestrado Profissional, a natureza é de pesquisa aplicada, que decorre do “desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 2002, p. 17). Já com base em seus objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. Quanto à fase exploratória, conforme menciona Gil (2002, p. 41), busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, sendo que o mesmo autor afirma que esse tipo de pesquisa costuma assumir forma de pesquisa bibliográfica ou Estudo de Caso. Quanto à fase descritiva, busca-se nela a confirmação dos achados qualitativos, por meio da coleta levada a efeito pelo questionário.

O intuito de maior aproximação com o fenômeno de forma a torná-lo explícito é o que direciona a pesquisa para a categoria de exploratória, cabendo salientar que em razão do método misto de investigação surge espaço para a abordagem descritiva, como estratégia de apoio. Assim, a constituição de proposições decorre da análise dos dados e do momento de reflexão sobre os resultados do estudo exploratório (análise principal) e a confirmação de tais resultados é proporcionada pelo estudo descritivo de apoio (análise incorporada), conforme Creswell (2010).

Referindo-se ainda à coleta de dados e à estratégia de análise, a pesquisa baseia-se em uma fonte de evidências variada e colhe benefícios, na sua condução, “do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados” (YIN, 2015, p. 18). Neste estudo, entende-se que a variedade de fontes favoreceu a triangulação, contemplada pela utilização de documentos, de entrevistas e do questionário, em que os dados obtidos foram submetidos à análise a partir de um referencial teórico em GC, qual seja, o desenvolvido por Takeuchi e Nonaka (2008) em sua “espiral do conhecimento”, inclusive quanto à verificação de sua completção e, de forma mais específica, acerca da disseminação do conhecimento produzido e revelado explicitamente nos trabalhos acadêmicos dos bolsistas, conforme análise dos resultados.

Utilizou-se ainda da proposição teórica que sugere que a estruturação do processo de disseminação do conhecimento (unidade de análise principal), no caso sob estudo, deve refletir o grau de maturidade do órgão em GC (unidade de análise incorporada). Um processo estruturado e largamente utilizado de disseminação, portanto, tende a ser confirmado por um nível mais elevado de maturidade, a revelar-se por meio da coleta quantitativa que integra a estratégia de método misto utilizada no estudo (CRESWELL, 2010), representada pelo questionário, valendo o mesmo raciocínio no sentido oposto. Assim, a utilização de uma proposição teórica para guiar e organizar a análise de dados relacionada por Yin (2015) é adotada neste estudo, com opção, acrescente-se, pela técnica da Análise de Conteúdo quanto às entrevistas, na forma preconizada por Bardin (2016), na qual as categorias foram definidas e desenvolvidas a partir dos eixos temáticos da entrevista e o seu refinamento ocorreu no transcurso da própria análise.

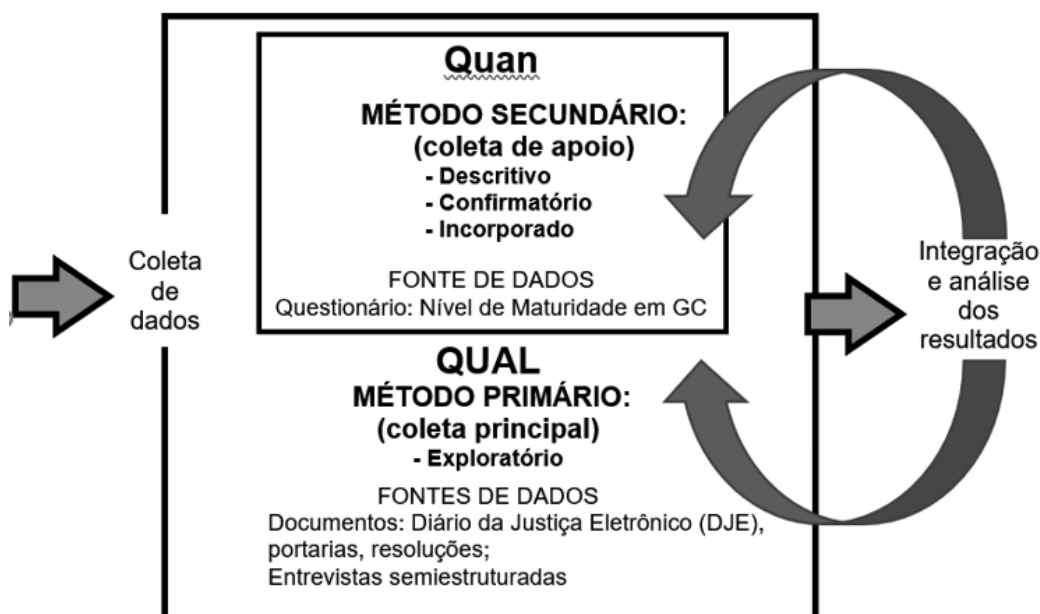
No que concerne ao uso do questionário, Yin (2015) admite que é possível o Estudo de Caso desenvolvido com exclusiva utilização de métodos quantitativos,

muito embora Estudos de Caso estejam relacionados preponderantemente às metodologias qualitativas de investigação (STAKE, 2009; GODOY, 2010; EISENHARDT, 1989). Dito isso, destaca-se que a pesquisa tem cunho quali-quantitativo, representada pela combinação de métodos, ou método misto (CRESWELL, 2010), o que fica demonstrado tanto nas técnicas de coleta de evidências como também na análise dos dados.

Nesse estágio, cabe enfatizar que dentre as várias possibilidades estratégicas de métodos mistos o estudo adota aquela denominada de “incorporada concomitante”, elaborada por Creswell (2010, pp. 251-253), tendo a qualitativa (QUAL) como coleta primordial e a quantitativa (quan) como apoio, ambas efetuadas em um mesmo período. Dessa maneira, promoveu-se uma integração das informações, comparando-se as diversas fontes de dados (CRESWELL, 2010), o que resulta em fortalecimento do constructo quanto à confiabilidade e a “validação mútua das descobertas de ambas as abordagens” (FLICK, 2009, p. 46).

Conforme modelo visual de Projeto Incorporado Concomitante exibido na Figura 2, os resultados da mensuração do nível de maturidade do órgão, obtidos por meio do questionário e que lida com uma questão diferente daquela principal norteadora da pesquisa (CRESWELL, 2010), foram incorporados aos achados das entrevistas e da análise documental, o que lhes dá um caráter confirmatório e proporciona maior consistência ao estudo.

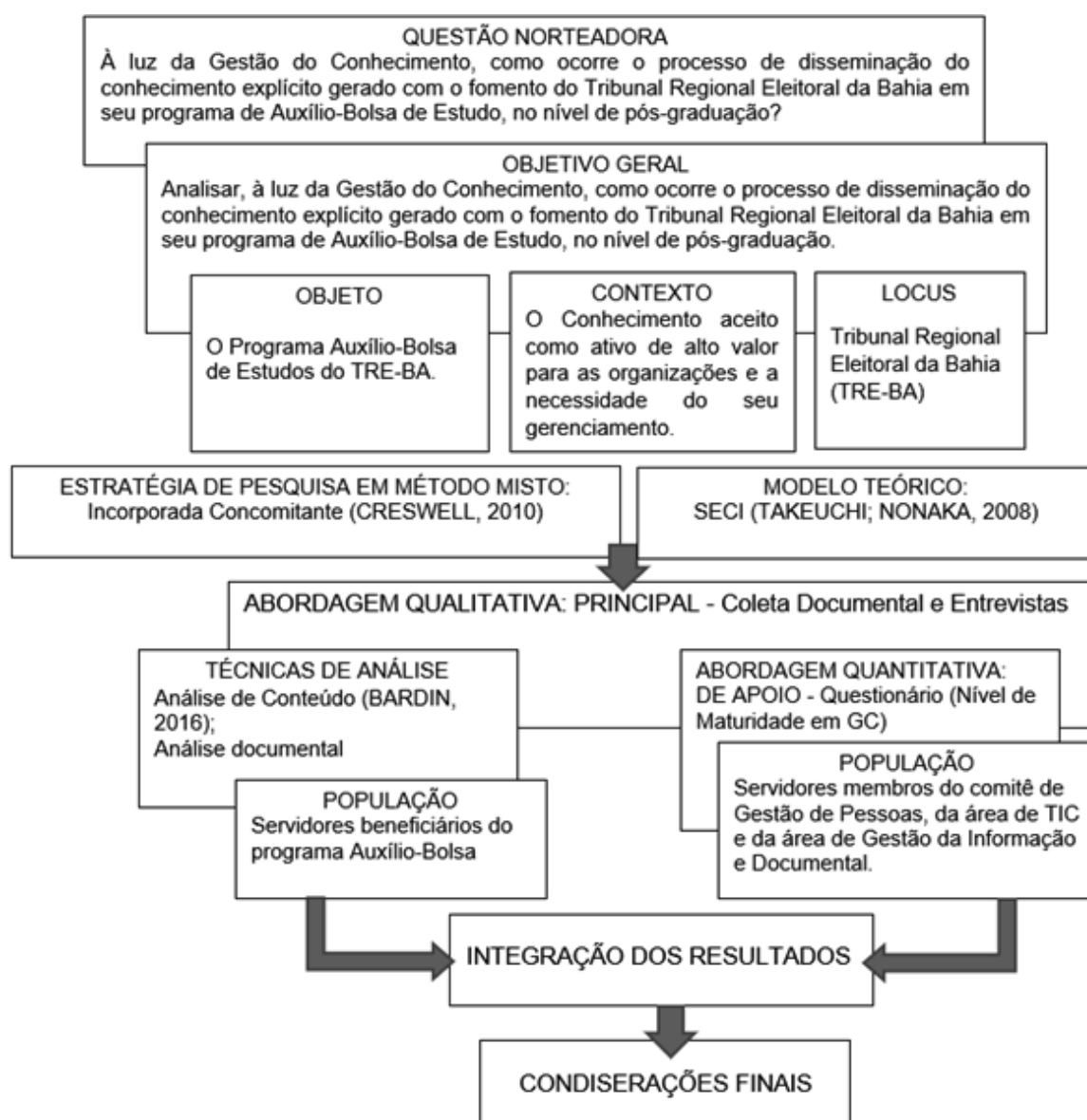
Figura 2: Estratégia Incorporada Concomitante



Fonte: Adaptada de Creswell (2010, p. 247)

Nesse entendimento, trata-se de uma pesquisa aplicada, quali-quantitativa, exploratória e descritiva, sob forma e método do Estudo de Caso único, com coleta de dados em múltiplas fontes, através de documentos, aplicação de entrevistas e questionário. A Figura 3 apresenta uma visão geral do estudo.

Figura 3: Design da Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019)

3.4 PROTOCOLO PARA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Atentando para a necessidade de elaboração de um protocolo para a condução da pesquisa, Yin (2015) o descreve como uma tática para incremento da

confiabilidade e um guia de orientação para o pesquisador, que contém o instrumento, suas regras e procedimentos de uso, conforme é apresentado no Apêndice A.

Em suma, a coleta primária de dados se deu através das entrevistas, a partir do retorno do questionário respondido pelos participantes, bem como por meio de documentos, notadamente o DJE, portarias e resoluções administrativas do TRE-BA.

3.5 DA COLETA E ANÁLISE EM MÚLTIPLAS FONTES

Na sequência, apresentam-se as fontes de dados utilizadas na investigação, com detalhamento das especificidades pertencentes a cada uma delas, a saber, documentos, entrevistas e questionário.

3.5.1 Documentos

Conforme Appolinário (2009, p. 67), documento é “qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova”, de forma que não se restringe aos escritos, podendo incluir em seu universo imagens, sons, vídeos e os mais variados tipos de mídia. Em estudos exploratórios, a coleta de dados por meio de documentos deve fazer parte da investigação preliminar, segundo Lakatos e Marconi (2003).

Os documentos são considerados como fontes primárias, em razão da inexistência de um tratamento analítico anterior (GIL, 2002) e os documentos oficiais, por sua vez, “constituem geralmente a fonte mais fidedigna de dados. Podem dizer respeito a atos individuais, ou, ao contrário, atos da vida política, de alcance municipal, estadual ou nacional” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 178). Utilizando-se da classificação proposta pelas mesmas autoras, esta pesquisa lançou mão de documentos contidos em arquivo público, quanto à origem da fonte, e escritos, quanto à forma.

Na fase preliminar de investigação, foram diretamente levantados os registros de todos os trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação oriundos do PABE do TRE-BA que estavam disponíveis na biblioteca do órgão, cotejando-se os TCCs encontrados com a relação dos bolsistas do programa, esta última elaborada a partir de busca à base de dados do DJE, através da internet, para recuperação das portarias

da Diretoria Geral do TRE-BA que divulgaram os nomes das pessoas contempladas com a bolsa. Utilizou-se o descritor “Auxílio-Bolsa”, sem limitação temporal, em todas as edições do DJE disponíveis para consulta. O mesmo descritor serviu também para a localização das normas que regulamentam o referido programa de auxílio.

Além das publicações oficiais que continham informações relevantes sobre o programa de bolsas de estudo do TRE-BA, também foi através de consulta ao DJE que se buscaram todas as referências à Gestão do Conhecimento e termos correlatos, com o intuito de verificar a externalização e a formalização (existência de processos formais de GC na política do órgão), tudo isso partindo da premissa de que o DJE é o veículo oficial de publicidade dos atos administrativos do Tribunal.

Através do levantamento documental, portanto, foram verificados: a) as normas que regulamentam o programa de Auxílio-Bolsa de Estudos; b) o quantitativo dos bolsistas beneficiados com o programa; c) a acessibilidade e a disponibilidade das cópias dos TCCs; d) a pertinência temática dos TCCs encontrados quanto às áreas de interesse do Tribunal; f) As referências à GC que evidenciam sua externalização e formalização.

3.5.2 Entrevistas

Lakatos e Marconi (2003, p. 195) definem a entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Minayo (2010), por sua vez, acrescenta que essa interação pode ocorrer entre mais de duas pessoas, sendo realizada por iniciativa do entrevistador e com o objetivo de buscar informações que digam respeito ao objeto da pesquisa.

No que se refere aos Estudos de Caso, Yin (2015) reconhece que a entrevista, enquanto fonte de evidência, apresenta pontos fracos decorrentes da parcialidade das respostas ou da má formulação das perguntas, da falta de memória do entrevistado, da reflexividade, na qual o entrevistado pode relatar o que o entrevistador quer ouvir, mas também aponta as vantagens em razão de essa fonte proporcionar uma coleta diretamente focada nos tópicos da pesquisa e fornecer explicações e visões pessoais do objeto sob investigação, constituindo-se, segundo o mesmo autor, como “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso” (YIN, 2015, p. 114).

Muito embora o foco no objeto remeta a um roteiro conformado à linha de investigação do pesquisador isso não significa rigidez, de maneira que as entrevistas no Estudo de Caso devem ser fluidas, que lembrem “conversas guiadas, não investigações estruturadas” (YIN, 2015, p. 114). Com isso, buscando-se um equilíbrio entre fluidez e necessidade de manutenção de uma linha investigativa, optou-se pela condução da entrevista sob a forma de “parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”, na classificação de Lakatos e Marconi (2003).

Para a etapa de coleta correspondente à entrevista parcialmente estruturada ou semiestruturada, foram selecionados servidores beneficiados com o Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação, vez que apenas para essa modalidade de bolsa há a exigência de apresentação ao órgão de cópia do TCC, bem como o compromisso de compartilhamento do conhecimento adquirido, se convocado for. Utilizou-se um roteiro guia e perguntas, conforme Apêndice B, que abordam, além de aspectos gerais que situam o servidor dentro do órgão, três eixos relacionados à temática da pesquisa e que serviram à categorização para análise do conteúdo, nos moldes preconizados por Bardin (2016): a) Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos; b) Caracterização do curso objeto da bolsa; c) Disseminação, uso e aplicação do conhecimento, a partir do programa.

Esclarece-se que o número de entrevistados não foi definido previamente e que o critério para tomada de decisão quanto ao encerramento da coleta observou a saturação por redundância, conforme Glaser e Strauss (1967), no momento em que as informações prestadas começaram a apontar para a mesma direção. Os registros foram feitos por meio de gravação digital, com transcrição posterior do seu conteúdo, resultando em arquivo que integra o banco de dados da pesquisa.

A organização e a análise do conteúdo das entrevistas tomaram como diretriz o modelo de Bardin (2016) e dentre as diferentes possibilidades analíticas sugeridas pela autora optou-se pela análise temática, na qual o texto foi dividido em três eixos temáticos que também serviram à categorização. A “análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2016, p. 135) e a categorização, em sequência, “funciona por

operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2016, p. 201).

A análise de conteúdo envolve três etapas, segundo Bardin (2016), a saber, a pré-análise, na qual ocorre a escolha do material, a formulação de hipóteses, objetivos e a elaboração de indicadores; a exploração do material propriamente dita, com a sua codificação decomposição e enumeração; e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação, que colocam em evidência as informações advindas do conteúdo explorado, tornando-as significativas, conforme os objetivos da investigação.

Ainda no que concerne à análise, de caráter qualitativo, cabe enfatizar que em função do levantamento prévio acerca dos bolsistas e dos TCCs, do roteiro e dos objetivos já estabelecidos, bem como dos critérios de escolha dos partícipes, a preparação das entrevistas não ignorou, para a elaboração do roteiro, a pequena quantidade de TCCs disponível na biblioteca. Já o critério de enumeração e principal indicador considerado na codificação foi a presença de elementos comuns nas falas dos(as) entrevistados(as), de forma que as inferências são fundadas essencialmente nessa “presença do índice [...] e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 2016, p. 146), já que a medição de frequência aproxima-se mais da análise quantitativa de um conteúdo.

O procedimento de categorização, que consiste na classificação e posterior reagrupamento dos elementos que compõem a mensagem, segundo critérios previamente definidos, é operacionalizado através do desmembramento do texto em unidades de contexto (recortes do texto da entrevista, correspondentes ao segmento da mensagem) e de registro (unidades de significação correspondentes aos segmentos de conteúdo) (BARDIN, 2016). Adota-se, neste estudo, o critério semântico, no qual o agrupamento em categorias e subcategorias se dá conforme os núcleos temáticos expostos no Quadro 3 e demonstrados em sua inteireza no Apêndice C, com as respectivas unidades de registro e de contexto.

Quadro 3: Categorias e subcategorias para análise de conteúdo

(continua)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
C1. Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos.	C1a Importância do programa para o(a) servidor(a) entrevistado(a).
	C1b Importância do programa para o TRE.

Quadro 3: Categorias e subcategorias para análise de conteúdo

(conclusão)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
C2. Caracterização do curso fomentado pelo Programa (áreas de interesse do TRE-BA).	C2a Área do conhecimento em que se deu a pós-graduação objeto do Auxílio.
	C2b Temática do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC)
C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.	C3a Ciência quanto à obrigatoriedade de entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA
	C3b Efetiva entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA
	C3c Ciência da norma quanto à convocação para disseminar os conhecimentos adquiridos.
	C3d Chamamento para disseminação dos conhecimentos e percepção acerca do fato.
	C3e Expectativa e disponibilidade do(a) entrevistado(a) quanto a ser chamado(a) para compartilhamento do conhecimento adquirido.
	C3f Percepção do(s) respondente sobre o efetivo aproveitamento, pelo TRE, dos conhecimentos adquiridos com a Pós-Graduação objeto do Auxílio Bolsa.
	C3g Repercussão do próprio TCC, em relação a outros servidores do órgão.
	C3h Ciência da disseminação do conteúdo de TCCs de outros(as) servidores(as)

Fonte: Autoria própria (2019)

Cumpra-se esclarecer, finalmente, que os(as) entrevistados(as) são referenciados(as) no trabalho por meio de codificação, com o objetivo de preservação de suas identidades, segundo o compromisso ético assumido no momento da concessão das entrevistas. Nesse intento, os(as) Entrevistados(as) 1 ao 6 serão referidos(as) na apresentação e discussão dos resultados como E1 a E6.

3.5.3 Questionário

O questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, é constituído por uma série ordenada de perguntas e caracterizado por ser respondido por escrito e sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2002). Também é associado

a pesquisas descritivas, que remetem a resultados de natureza quantitativa (GIL, 2002).

Neste estudo, destaca-se que a coleta foi baseada no mesmo instrumento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) (BATISTA, 2012), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), utilizado para avaliação da maturidade em GC e reformulado por ocasião da ampla pesquisa realizada em 2014 pelo mesmo instituto, em diversos órgãos da Administração direta e indireta (BATISTA, 2016). Desse modo, a validação anterior justifica a ausência submissão do questionário a um pré-teste.

O referido Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), disponibilizado no Anexo A, utiliza escala tipo Likert de sete níveis, que apresenta elevado grau de confiabilidade quanto ao número de opções (DALMORO; VIEIRA, 2013). A gradação para julgamento das assertivas apresentadas aos participantes vai do “discordo totalmente”, que equivale a um ponto, até o “concordo totalmente”, que vale sete pontos. O questionário é dividido ainda nos sete blocos de critérios relacionados à GC, conforme Quadro 4, que proporcionam, após apurados os resultados, a identificação do patamar de maturidade em que se encontra a organização (BATISTA, 2012), permitindo-se inclusive a evidenciação dos critérios surgentes como pontos fortes e dos que oferecem oportunidades de melhoria.

Cada bloco de critérios contém seis afirmações, em um total de quarenta e duas, em todo o instrumento, com pontuação máxima de sete para cada assertiva, de maneira que o somatório da pontuação máxima equivale a 294 pontos, que seria o maior nível de maturidade em GC, a institucionalização (BATISTA, 2012, 2016). Quarenta e dois também é o número que representa a maior pontuação dentro de cada critério (seis assertivas x sete pontos).

Quadro 4 - Critérios de análise relacionados à GC

(continua)

CRITÉRIOS	DETALHAMENTO
1.0 - liderança em GC	Verifica se há alinhamento entre a estratégia de GC e o planejamento estratégico da instituição e se essa estratégia é compartilhada; se há formalização da GC, bem como alocação de recursos financeiros para a área. Além disso, examina se existe política de proteção do conhecimento, se as chefias intermediárias, bem como a alta administração, compartilham conhecimento; identifica se a liderança reconhece e recompensa resultados decorrentes da inovação e da criação do conhecimento.

Quadro 4 - Critérios de análise relacionados à GC

(conclusão)

CRITÉRIOS	DETALHAMENTO
2.0 – processo	Avalia a identificação das competências e se há o seu alinhamento com missão e objetivos da organização; se há modelagem de processos e rotinas de trabalho com o objetivo de agregar valor para o cidadão-usuário; se há gerenciamento de crises através de sistemas que garantam a continuidade das operações; se ocorre gerenciamento de processos para garantir atendimento aos requisitos de atendimento das operações; se há implementação e gerenciamento de processos que garantam atendimento aos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados positivos; e se há avaliação sistemática das práticas com o objetivo de melhoria contínua dos processos e do desempenho.
3.0 – pessoas	Sonda a existência de programas de educação e capacitação que desenvolvam as competências do servidor e se esses programas contribuem para a consecução dos objetivos da instituição; verifica se há disseminação da política de GC e seus elementos para os servidores recém empossados; se há processos de mentoring, coaching e tutoria para preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional; se existe banco de competências, bem como reconhecimento e recompensas para quem compartilha o conhecimento e estimula o trabalho em equipe.
4.0 – tecnologia	Verifica a infraestrutura em TIC que sirva de apoio à GC e se essa infraestrutura de TIC é vinculada aos objetivos da GC; examina se os servidores possuem acesso a computador, <i>e-mail</i> , internet, bem como a atualização da página da organização na internet; se a intranet é utilizada como principal meio de comunicação e de apoio ao compartilhamento da informação e à transferência do conhecimento.
5.0 - processos de conhecimento	Faz o levantamento sobre a existência de processos sistematizados de GC; identifica se há o uso do mapa de conhecimento; se ocorre o registro e o compartilhamento do conhecimento, bem como retenção do conhecimento crítico de servidores que estão deixando a instituição; se as melhores práticas e lições aprendidas são compartilhadas, bem como se há uso de <i>benchmarking</i> .
6.0 - aprendizagem e inovação	Examina se aprendizagem e inovação se apresentam como valores da organização; se há percepção do erro como parte do processo de aprendizagem; sonda a existência de equipes interfuncionais para solução de problemas; se os servidores são dotados de autonomia; se há uma postura de aceitação de novas práticas gerenciais, por parte das chefias; se há incentivo à colaboração e ao compartilhamento de informações.
7.0 - resultados da GC	Diz respeito à avaliação das melhorias advindas da prática da GC, o histórico de sua implementação, o uso de indicadores que avaliem o impacto da GC nos resultados, bem como esses resultados propriamente ditos, especialmente no que concerne aos princípios constitucionais da administração pública, à eficiência, efetividade e qualidade.

Fonte: Elaborado com base em Batista (2012, 2016)

Os níveis de maturidade, finalmente, são escalonados em cinco, conforme Quadro 5, de acordo com a pontuação obtida a partir do cálculo da média aritmética simples dos resultados de todos os respondentes.

Quadro 5 - Níveis de Maturidade em GC

PONTUAÇÃO	NÍVEL	DESCRIÇÃO
42 a 92 pontos	reação	Desconhecimento acerca da GC e de sua importância para incremento à eficiência, qualidade e efetividade dos serviços.
93 a 143 pontos	iniciação	Início do reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento.
144 a 194 pontos	introdução	Algumas áreas da organização apresentam práticas em GC.
195 a 245 pontos	refinamento	Ocorre melhoria contínua e avaliação da implantação da GC.
246 a 294 pontos	maturidade	GC institucionalizada na organização.

Fonte: Elaborado a partir de Batista (2012)

A partir do levantamento do nível de maturidade, conforme cada critério de análise, é possível a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, o que serve de auxílio na tomada de decisões para as ações que devam ser implementadas e a GC avance na organização para níveis mais elevados de maturidade, até a institucionalização.

Os pontos fortes correspondem aos critérios nos quais prevaleceram as avaliações de cinco a sete na escala, o que equivale às respostas “concordo em parte”, “concordo em grande parte” e “concordo totalmente”. Na média, entende-se como ponto forte, neste estudo, o critério que atingiu 30 pontos ou mais.

As oportunidades de melhoria, por seu turno, que também podem ser identificadas como pontos de fraqueza em GC, correspondem aos blocos nos quais as respostas “discordo totalmente”, “discordo em grande parte” e “discordo em parte” foram as mais recorrentes. Tais respostas equivalem à prevalência de pontuações de um a três no instrumento de coleta e foi adotada a consideração da média de até 20 pontos para o bloco de critério de análise ser admitido como oportunidade de melhoria. Os critérios que se encontram na faixa intermediária de pontuação, maior que 20 e menor que 30 também têm o potencial de revelar oportunidades de melhoria em GC, muito embora não sejam considerados os mais críticos.

Os esclarecimentos acima são necessários em razão de adaptação na

metodologia utilizada na pesquisa original (BATISTA, 2016), uma vez que aquela estabelecia bases de comparação entre diversas entidades, com níveis diferentes de maturidade em GC. Aqui, a ênfase é dada aos aspectos internos da organização estudada e ao objetivo do método quantitativo enquanto estratégia de apoio ao principal, na já descrita abordagem “incorporada concomitante” (CRESWELL, 2010), não se ocupando da comparação com outras entidades, o que pode ocorrer de forma pontual, reservada a um segundo plano.

Trata-se, o questionário, conforme descrito, de instrumento testado e aplicado em pesquisa de grande extensão, por instituto vinculado ao Governo Federal, que possui notório reconhecimento, sendo importante destacar, ainda, quanto aos aspectos éticos do trabalho, que as questões oferecidas às pessoas participantes da pesquisa não são de cunho pessoal, pois todas relacionam-se à organização. Entende-se, com isso, que a participação dos envolvidos ofereceu nível mínimo de risco à sua integridade moral ou de outra natureza. Ainda assim, acrescenta-se que os dados coletados são apresentados de forma genérica na seção destinada aos resultados, sem individualização dos respondentes, que mantém asseguradas as garantias que preservam sua integridade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se à apresentação e à análise dos dados obtidos na coleta em múltiplas fontes (documentos, questionários e entrevistas), bem como a discussão dos resultados que emergem da pesquisa. Para uma melhor sistematização, seções distintas irão abordar os conteúdos a partir de cada fonte de dados, sendo que em todas elas a discussão se fará presente, deixando-se impregnar umas pelos achados das outras, promovendo-se com isso a integração dos dados.

A seção 4.1 é reservada primordialmente à apresentação da coleta documental, em especial quanto aos trabalhos de conclusão de curso, ao conteúdo dos Diários Eletrônicos da Justiça Eleitoral e aos atos normativos do TRE-BA sobre o programa de bolsa de estudos e a GC. Na seção 4.2 há o detalhamento dos dados e a análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, em que restam evidenciadas as percepções dos bolsistas a respeito do programa de Auxílio-Bolsa de pós-graduação e sobre a disseminação do conhecimento veiculado nos trabalhos de conclusão de curso. A seção 4.3, por sua vez, ocupa-se da análise dos dados obtidos a partir do questionário, o que proporcionou a mensuração do nível de maturidade do TRE-BA em GC. Nessa mesma seção, abre-se uma discussão acerca da relação entre o ponto forte do órgão em GC e as oportunidades de melhoria, com foco no programa Auxílio-bolsa de Estudos. Por fim, a seção 4.4 promove um confronto do PABE com o modelo teórico de Takeuchi e Nonaka (2008).

4.1 O QUE OS DOCUMENTOS REVELAM?

Ao fazer referência ao uso de documentação no Estudo de Caso, Yin (2015, p. 111) afirma a importância da busca por documentos relevantes e menciona a *internet* como um instrumento valioso para esse intento, antes de um trabalho de campo, por exemplo, salientando que a documentação pode permitir o conhecimento de detalhes específicos do objeto de investigação, servir para confirmar achados de outras fontes e ainda possibilitar a elaboração de inferências.

Neste estudo, um documento pesquisado na *internet* foi a primeira fonte de informação que serviu ao desencadeamento de toda a pesquisa, a saber, a Resolução Administrativa 11/2007 do TRE-BA (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a concessão

do Auxílio-Bolsa de Estudos no Regional. Guiando-se pelos objetivos específicos do trabalho, a subseção 4.1.1 descreve o programa de Auxílio-Bolsa e estabelece as suas relações com a GC e a produção acadêmica dos bolsistas. Em seguimento, ainda com base no levantamento documental, a seção 4.1.2 apresenta os dados dos TCCs localizados na biblioteca do órgão e a sua classificação, conforme áreas de interesse do TRE-BA.

Saliente-se que a análise documental não é estanque, desse modo, mostra-se em uma seção específica por conveniência de sistematização, mas também se revela nas seções destinadas às análises das entrevistas e do questionário, apresentando-se como elemento de ligação na triangulação e na integração, que são inerentes à estratégia “incorporada concomitante” de pesquisa de método misto, conforme Crewsell (2010).

4.1.1 O Programa Auxílio-Bolsa de Estudos do TRE-BA

O Auxílio-Bolsa de Estudos do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia consiste em uma prestação financeira da parte do órgão, em favor do servidor beneficiário, sob o título de reembolso total ou parcial, em quantia definida pela Diretoria-Geral e limitada aos valores de taxa de matrícula ou de mensalidades de cursos autorizados de graduação e pós-graduação, oferecidos por universidades, centros universitários, faculdades, institutos ou escolas superiores ou por entidades com elas conveniadas (BRASIL, 2007).

A entrada em vigor da Resolução Administrativa nº 11/2007, que regulamenta a concessão de Auxílio-Bolsa de Estudos no TRE-BA (BRASIL, 2007), revogou a norma anterior, Resolução Administrativa nº 9/2004 (BRASIL, 2004), que tratava do mesmo tema. Sem se ater detalhadamente às minúcias que diferenciam os dois regramentos, destacam-se distinções e semelhanças relevantes para esta pesquisa, a partir da comparação feita entre os dois normativos, conforme Quadro 6.

	RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 9/2004	RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 11/2007
CURSOS ELEGÍVEIS	- cursos reconhecidos de graduação e pós-graduação; - que se desenvolvam regularmente neste Estado , sob a forma de metodologia direta ; - realizados em instituições oficialmente reconhecidas .	- cursos autorizados de graduação e de pós-graduação; - sob a forma de metodologia presencial ou a distância ; - por instituições de ensino oficialmente credenciadas .
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO INCLUÍDOS NO PROGRAMA	- programas de mestrado, doutorado e cursos de especialização.	- programas de mestrado, doutorado, cursos de especialização e MBA's .
VINCULAÇÃO À ATIVIDADE OU INTERESSE DO TRIBUNAL	“Os cursos de pós-graduação deverão estar relacionados com as áreas de atividade do Tribunal.”	“Os cursos de pós-graduação deverão estar relacionados com as áreas de interesse do Tribunal , em conjunto com as atribuições do cargo efetivo ou com as atividades desempenhadas pelo servidor no exercício de cargo em comissão ou de função comissionada.”
EXIGÊNCIA DE DEMONSTRAÇÃO DE COMPATIBILIDADE ENTRE O CURSO E O INTERESSE DO TRE-BA	Sem correspondente na norma anterior	- Caberá ao candidato demonstrar a compatibilidade entre o curso de pós-graduação e as áreas de interesse do Tribunal. - Caberá à comissão de avaliação verificar a relação existente entre o curso de pós-graduação com as áreas de interesse do Tribunal, em conjunto com as atribuições do cargo efetivo ou as atividades desempenhadas pelo servidor no exercício de cargo em comissão ou de função comissionada
EXIGÊNCIA DE ENTREGA DO TCC E PREVISÃO DE CHAMAMENTO PARA DISSEMINAÇÃO	- o beneficiário do Auxílio-Bolsa de Estudos em curso de pós-graduação deverá entregar cópia da monografia final ou tese defendida, quando houver , na Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação, e repassar a outros servidores, quando convocado, os temas tratados no curso.	- o beneficiário do auxílio para curso de pós-graduação deverá entregar cópia do trabalho final de conclusão do curso na Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação e repassar a outros servidores, quando convocado, os conhecimentos relativos ao tema nele tratado

Fonte: Autoria própria, a partir de Brasil (2004, 2007).

Realizado o cotejamento entre as normas revogada e vigente que, respectivamente, dispunha e dispõe sobre o Auxílio-Bolsa de Estudos, conforme

quadro comparativo, a primeira constatação que se faz é relativa à ampliação do alcance do benefício, bem como à maior flexibilidade trazida pela Resolução Administrativa nº 11/2007. Enquanto o regramento anterior exigia que os cursos elegíveis e as Instituições de Educação Superior (IES) fossem reconhecidos, o instrumento normativo em vigor impõe somente que os cursos de graduação e pós-graduação sejam autorizados e as respectivas IES sejam credenciadas.

Ressalte-se, quanto às IES, que a Resolução Administrativa 11/2007 promoveu uma adequação do termo, uma vez que a nomenclatura correta para ato autorizativo de funcionamento das referidas instituições é credenciamento e não reconhecimento, como indicava a Resolução 09/2004, o que se depreende dos revogados Decretos Presidenciais de números 3.860/2001 e 5.773/2006 (BRASIL, 2001, 2006), bem como do vigente Decreto 9.235/2017, que trata do “exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino” (BRASIL, 2017e).

No que se refere aos cursos, a autorização é o ato necessário ao seu funcionamento, concedida previamente às faculdades, enquanto o reconhecimento é ato autorizativo posterior, sendo este último condição necessária à validade do diploma em âmbito nacional, cujo procedimento deve ser iniciado após a integralização de metade da carga horária dos respectivos cursos (BRASIL, 2017e). Assim, a aceitação de cursos autorizados, conforme visto, representa um maior alcance do programa de Auxílio-Bolsa em relação à exigência de cursos reconhecidos. Outras evidências da flexibilização e do alargamento do programa dizem respeito à inclusão da modalidade de pós-graduação *Master in Business Administration (MBA)*, à retirada da restrição territorial e ainda o acolhimento de cursos na modalidade Educação a Distância (EaD).

Nessa mesma diretriz, a restritiva previsão de que os cursos de pós-graduação deveriam estar relacionados com as áreas de atividade do TRE-BA foi substituída pela expressão “áreas de interesse”, que contempla grande variedade, conforme listada na Portaria nº 30, de 19 de abril de 2018 (BRASIL, 2018e) (vide seção 4.1.2, abaixo). Ampliaram-se as áreas de interesse, conforme mencionado, mas houve um contraponto de exigência sem correspondente na norma anterior. A partir de então, tais áreas passaram a ser consideradas “em conjunto com as atribuições do cargo efetivo ou com as atividades desempenhadas pelo servidor no exercício de cargo em

comissão ou de função comissionada” (BRASIL, 2007), o que remete a uma preocupação da norma em assegurar um maior aproveitamento do conhecimento a ser construído a partir da pós-graduação objeto da bolsa. Assim, nos termos do regramento, não basta ser uma área de interesse do órgão, isoladamente considerada, mas sim em conjunção e em função das atividades cometidas pelos servidores em seus serviços.

Prosseguindo-se quanto às áreas de interesse, a norma vigente inovou ao determinar que cabe ao candidato demonstrar a compatibilidade entre o curso e tais áreas, atribuindo, ademais, a uma comissão de avaliação, como etapa integrante do ao processo seletivo, o dever de verificar essa relação, bem como de observar a ligação do curso com as atividades atribuídas aos servidores.

Outra comparação feita é a relativa à entrega do TCC ao TRE-BA e à possibilidade de convocação do servidor para disseminar o conhecimento. No que tange à entrega do trabalho final de curso, tal ato deve ser praticado junto à Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação, que à época da edição das duas normas era a responsável pela biblioteca do Tribunal, vinculada à Seção de Biblioteca, Informação e Memória (SEBLIM). Atualmente, a SEBLIN faz parte da estrutura da Coordenadoria de Gestão da Informação, Documentação e Memória (COGED) (BRASIL, 2018d).

Com a norma em vigor, foi adotada a nomenclatura “trabalho final de conclusão do curso”, independentemente tratar-se de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu*, ou *MBA*, sendo certo que o termo genérico contempla qualquer tipo de trabalho final, ao passo em que a norma pretérita mencionava “monografia final ou tese defendida, quando houver”, o que deixava de incluir modalidades diferentes de trabalho de conclusão. Assim, alteração promoveu um ganho quanto à compreensão, afastando dubiedades no entendimento em relação às cópias de quais espécies de trabalhos haveria a obrigação de entrega, ficando assentado, com a interpretação aqui promovida, que o alcance é para todos os trabalhos de pós-graduação. A entrega da cópia do TCC, portanto, é um ato objetivo e obrigatório, tanto para o cumprimento formal da norma como também para a promoção da disseminação do conhecimento produzido a partir dos cursos fomentados pelo Tribunal em seu programa de Auxílio-Bolsa.

Finalmente, no que tange à disseminação, há ligeira diferença na redação das normas sob análise, que resulta, entretanto, em significativa alteração de conceitos no que tem pertinência aos objetivos desta pesquisa. Conforme a última linha do Quadro 6, outrora a obrigação do servidor beneficiário do Auxílio tinha como enfoque “repassar [...] os temas tratados no curso”, quando convocado. A mudança levada a efeito pela norma em vigor cuida do repasse dos “conhecimentos relativos ao tema” tratado no TCC. Não mais se cogita qualquer tema tratado no curso, em uma generalidade que acaba por esvaziar o propósito mínimo de disseminação de um conhecimento relevante. Busca-se então a possibilidade de disseminação dos conhecimentos relativos ao tema específico tratado no TCC de cada pós-graduando, que deve estar contido nas áreas de interesse do órgão e ainda jungido às atribuições do servidor, no exercício dos seus misteres.

Pode-se inferir, a partir da concepção do programa Auxílio-Bolsa de Estudos que o mesmo se caracteriza formalmente como um processo de conhecimento, o que fica ainda mais evidente a partir das mudanças implementadas pela Resolução 11/2007. Adotando-se como diretriz o conceito de GC formulado por Batista (2012, p. 49) para a administração pública, como um “método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social”, além de contribuir para a consecução dos princípios que a regem a Administração Pública e para o desenvolvimento nacional, nota-se que é possível relacionar as três ações da GC com o programa Auxílio-Bolsa.

O Criar se apresenta na forma de estímulo financeiro do programa, para que os servidores cursem uma pós-graduação dentro da área de interesse do órgão, com direcionamento dos TCCs para temas de interesse específico, o que resulta em um conhecimento potencialmente proveitoso e até mesmo dirigido à prática, em razão da vinculação com as atribuições e fazeres dos cargos e funções. Nesse primeiro aspecto crítico, questiona-se se na prática o Tribunal direciona a seleção de bolsistas para o cumprimento dessa ação criadora do conhecimento.

O Compartilhar é a ação mais evidente no regramento. Sob o aspecto formal, em primeiro lugar, em razão do comando específico que determina a entrega de cópia do TCC por parte do beneficiário. O armazenamento dos trabalhos na biblioteca, acrescenta-se, não tem uma finalidade que se esgota nesse procedimento, pois o objetivo é a disseminação. Uma vez que os trabalhos estiverem disponíveis na

biblioteca e em um repositório virtual, por exemplo, com livre acesso ao público interno e externo, o conteúdo relevante veiculado pode ser combinado com os saberes de outros servidores, tribunais e até dos cidadãos, fazendo circular e crescer a espiral do conhecimento organizacional. Ainda dentro do Compartilhar e não menos importante, embora não seja um comando, mas sim uma diretriz, está a previsão de convocação do beneficiário para repassar os conhecimentos. Essa ação, se promovida, proporciona uma troca direta de experiências entre os servidores, grupos e a organização, novos *insights* e a instigação necessária à manutenção dos temas em evidência, bem como do próprio processo de conhecimento.

Quanto à terceira ação, o conhecimento é dirigido para a prática e valorizado pelo que pode fazer (BATISTA, 2016), por conseguinte o Aplicar, interligado às duas primeiras ações, ocupa um espaço privilegiado no processo. Verifica-se que a exigência de demonstração da relação entre o curso, áreas, temáticas de interesse e atribuições dos cargos promove um direcionamento para aplicação em potencial, cujos resultados somente podem ser mensurados ao longo da própria prática e do monitoramento das duas ações iniciais. Conforme Zack (1999, apud GONZALEZ; MARTINS, 2017, pp. 257-258), “a aplicação do conhecimento está associada com a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização”. Assim, a aplicação ocorrerá não apenas na medida em que a competência das pessoas em buscar esse conhecimento seja efetiva mas, antes disso, a partir do momento em que o próprio conteúdo do conhecimento esteja à disposição dos membros da organização.

4.1.2 Os TCCs de pós-graduação no período 2010 a 2018.

No início da coleta documental procurou-se identificar todos os TCCs de pós-graduação vinculados ao programa Auxílio-Bolsa e disponíveis na biblioteca do órgão, com o objetivo de classificar os trabalhos depositados, sob o critério das áreas de interesse do Tribunal. O primeiro passo foi localizar os editais dos processos seletivos veiculados pelo DJE, dos quais foi feito um levantamento de todos os servidores contemplados com o Auxílio-Bolsa de pós-graduação no período de 2010 a 2018.

O recorte temporal decorreu de um critério objetivo, qual seja, 2010 é o ano com a edição mais antiga do DJE que contém um edital de seleção de bolsistas do

Auxílio-Bolsa e 2018 é o ano em que a pesquisa foi planejada e executada. A busca levantou 93 servidores bolsistas, no íterim mencionado. Utilizando-se da relação dos bolsistas, passou-se à busca direta dos trabalhos depositados na biblioteca e ao final foram localizados seis TCCs, o que equivale a aproximadamente 6,4% do total dos beneficiários, no período. Vale destacar, considerando que o número total de servidores efetivos do órgão em 2018 era de 891 (BRASIL, 2018a), que os 93 beneficiários com o Auxílio-Bolsa no nível de pós-graduação representam um número superior a 10% de todo o efetivo do TRE-BA, no período de 2010 a 2018.

Prosseguindo-se com a investigação, após a obtenção de informação na biblioteca de que o seu acervo se encontra catalogado e com acesso disponível ao público, pela *internet*², foi realizado o cotejamento entre os trabalhos fisicamente encontrados e o catálogo, utilizando-se como descritores os nomes dos autores dos TCCs e de todos os demais beneficiários, o que resultou em uma correspondência de 100%. Isso equivale a dizer que estavam indexados apenas os mesmos seis trabalhos fisicamente encontrados. Infere-se, portanto, que os oitenta e sete trabalhos restantes não foram depositados na Seção de Biblioteca, Informação e Memória (SEBLIM). O Quadro 7 apresenta a listagem dos trabalhos encontrados, com a indicação dos anos, áreas das pós-graduações e temáticas dos respectivos TCCs:

Quadro 7 - Cursos e Temáticas dos TCCs - Biblioteca.

ANO DO TCC	CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO	TEMÁTICA/TÍTULO DO TRABALHO
2011	Direito Público	Dispensa de licitação nos casos de emergência ou calamidade pública
2011	Administração de Órgãos do Poder Judiciário e do MP	O MP brasileiro e a função jurisdicional do Estado.
2011	Psicologia Social	A construção de uma identidade criminal: um estudo de caso à Luz da Psicologia Social
2011	Gestão de Pessoas	Projeto para gestão de pessoas em empresa de móveis planejados.
2012	Direito Eleitoral	A Lei 135/2010 e seus aspectos (in)constitucionais
2013	Direito Público	O sigilo da votação em combate ao voto de cabresto no processo eleitoral

Fonte: Autoria própria (2019)

O primeiro dado que chama a atenção é o fato de que dos seis trabalhos localizados quatro deles é do ano de 2011, com a entrega de apenas um em cada ano

² <http://www.tse.jus.br/o-tse/cultura-e-historia/biblioteca/reje/catalogo-de-bibliotecas-da-justica-eleitoral>

seguinte para, finalmente, a partir de 2014 não ser depositado mais nenhum outro TCC. Além do descumprimento da formalidade exigida na referida Resolução 11/2007, a ausência de depósito corresponde à ausência de transmissão do conteúdo veiculado através dos TCCs, o que, em última análise, impede a disseminação do conhecimento.

Já no que concerne às áreas de interesse do Tribunal, conforme Portaria nº 30, de 19 de abril de 2018, que reproduz, nesse particular, o mesmo teor de portarias pretéritas que lançaram seleções de bolsistas para o programa de Auxílio-Bolsa, tais áreas são assim descritas:

Art. 3º [...]

Parágrafo único. Serão consideradas áreas de interesse do Tribunal aquelas necessárias ao cumprimento da missão institucional, relacionadas aos serviços de processamento de feitos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; organização e funcionamento dos ofícios judiciais e das inovações tecnológicas introduzidas; elaboração de pareceres jurídicos; redação; planejamento e gestão estratégica de pessoas, de processos, de projetos, da informação e do conhecimento; material e patrimônio; licitações e contratos; orçamento e finanças; controle interno; segurança; transporte; tecnologia da informação; comunicação; saúde; engenharia; arquitetura, além das vinculadas a especialidades peculiares a este Tribunal (BRASIL, 2018e).

A partir desse parâmetro, verifica-se que os TCCs nas áreas de Direito Público, Administração Judiciária, Gestão de Pessoas e Direito Eleitoral acomodam-se à exigência genérica da portaria, cabendo um destaque à área de Psicologia Social, que não possui prioristicamente aderência a nenhuma daquelas relacionadas da Portaria e nem mesmo se enquadra nas peculiaridades do Tribunal. No exemplo, seria aceitável e possível uma aproximação ao interesse do órgão, pois a Justiça Eleitoral detém a competência criminal em relação aos crimes eleitorais (BRASIL, 1965) e o trabalho trata da identidade criminal, entretanto caberia à comissão de avaliação a análise do caso concreto e a prerrogativa de determinar se havia ou não o interesse. Tal observação é feita para enfatizar que a seleção de bolsistas baseada apenas na área de interesse genericamente considerada não é suficiente para garantir o desenvolvimento de um TCC que tenha potencial de gerar um conhecimento que agregue valor do TRE-BA. Nessa mesma trilha de raciocínio, uma pós-graduação genericamente enquadrada em uma área de interesse poderia, em tese, desenvolver um TCC sem qualquer relação ou potencial de proveito pelo órgão, ou ainda um

bolsista poderia ter sua inscrição recusada pela falta de enquadramento genérico e o seu trabalho, especificamente considerado, ser altamente proveitoso quanto ao conhecimento produzido.

Delineia-se, dessa forma, o raciocínio de que a etapa da seleção destinada à demonstração da compatibilidade entre o curso e as áreas de interesse deve levar em consideração a proposta real de trabalho de conclusão, pois dele resultará o documento a ser depositado na biblioteca do órgão e nele estará contido o conhecimento explícito passível de disseminação por meio da convocação do servidor beneficiário. Chega-se a um entendimento semelhante na análise feita a partir dos temas dos trabalhos de servidores entrevistados (vide seção 4.2.2). Aqui, a análise foi feita a partir do contato direto com os trabalhos. Na seção mencionada, considerou-se o relato dos(as) entrevistados(as) participantes.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A coleta de dados por meio de entrevistas ocorreu no período de julho a novembro de 2018, com duração média de 30 minutos cada, consideradas, nesse aspecto, como “entrevistas curtas de estudo de caso”, conforme Yin (2015, p. 115). Os encontros, um por participante, foram precedidos de esclarecimentos acerca do objetivo do estudo e das garantias éticas aos partícipes, notadamente quanto à confidencialidade e à preservação das suas identidades, a possibilidade de escolha do local de preferência para a entrevista, sobre o acompanhamento e assistência integrais aos participantes, em caso de dano relacionado à pesquisa, e ainda quanto à liberdade de retirada do consentimento, a qualquer momento, em caso de desconforto.

A população entrevistada é composta por seis pessoas, identificadas no relato com os códigos E1 a E6, que correspondem a Entrevistado(a) 1 a Entrevistado(a) 6. Este recurso foi utilizado para preservação das identidades dos partícipes. Os(as) entrevistados(as) são servidores(as) efetivos(as) do TRE-BA, ocupantes do cargo de técnico judiciário, sendo três do gênero masculino e três do feminino. Todos(as) são lotados(as) na Sede Administrativa do TRE, na cidade de Salvador, capital do Estado da Bahia.

Cabe esclarecer que houve a exclusão de um participante inicialmente convidado, que eventualmente seria o sétimo entrevistado, em razão de ter sido constatado, no decorrer da entrevista, que o mesmo não fora beneficiário do programa de Auxílio-Bolsa de Estudos. Foi revelado que apesar de selecionado como beneficiário não prosseguiu com o procedimento para recebimento da bolsa em decorrência de compromissos pessoais que impossibilitaram a frequência ao curso. O participante excluído cursou em outra oportunidade uma pós-graduação na área Jurídica, no curso de Especialização em Direito do Estado, porém o fez por meios próprios, sem o auxílio-bolsa.

Quanto à formação acadêmica dos(as) participantes, duas pessoas são graduadas em Administração de Empresas, uma é Licenciada em Pedagogia e Bacharel em Direito, outra cursou Secretariado Executivo, havendo, ainda, uma formada em Logística e mais uma em Direito.

Os resultados das entrevistas são apresentados em seguida e têm como guias as categorias de análise pré-estabelecidas. Fica assentado que o foco desta etapa da pesquisa diz respeito à percepção dos(as) entrevistados(as) quanto à importância do Auxílio-Bolsa de Estudos, a sua integração às áreas de interesse do TRE-BA e o aproveitamento, disseminação e uso do conhecimento adquirido através da pós-graduação fomentada pelo TRE-BA por meio do PABE e veiculado através dos TCCs dos bolsistas.

4.2.1 Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos (C1)

Ao serem questionados acerca da importância do programa de Auxílio-Bolsa de Estudos, os respondentes demonstraram uma percepção nitidamente favorável, com relação ao favorecimento pessoal (C1a), tanto quanto aos aspectos financeiros (E1, E2, E3, E4, E6) como também em relação à aquisição de conhecimentos (E1, E5, E6), o que fica evidenciado através das seguintes unidades de contexto.

[...] magnífico porque nos proporciona a possibilidade de fazer um curso dentro do nosso interesse e [...] que pode ser revertido para o próprio Tribunal [...] se você quer fazer um curso que você não tem às vezes capacidade financeira para pagar esse curso o auxílio bolsa é fundamental para isso. (E1);

[...] todos ganham; servidor porque não precisa desembolsar o valor correspondente ao curso [...] (E2);

...o que leva a pessoa a fazer a pós é o aumento salarial. Este é o grande incentivo; alivia o orçamento.” (E3);

...e pra gente é bem vantajoso. É um auxílio financeiro. É muito bom.” (E4);

Super importante, porque estimula a gente a procurar realmente se desenvolver em outras áreas, se aprofundar...” (E5);

Para o servidor, o que é que a gente chama de, é um autodesenvolvimento que a gente busca, né, que assim, cada dia mais nesse mercado competitivo [...] é como se fosse uma verba extra, né, porque você deixa de arcar com seu próprio orçamento (E6).

Tendo-se em consideração, em sequência, a importância do programa para o TRE-BA (C1b), na percepção dos respondentes, o posicionamento favorável se mantém, sob o prisma de aproveitamento do conhecimento pelo Tribunal (E1, E2, E5, E6), com potencial para o desenvolvimento do serviço (E2, E3) e também como incremento de melhoria na produtividade e qualidade do trabalho (E4). Ressalte-se que o aspecto de agregação de valor relacionado ao conhecimento é mencionado na fala de E5.

[...] que pode ser revertido para o próprio Tribunal [...] e p'ro Tribunal é interessante porque o servidor se capacita, né? (E1);

[...] o conhecimento adquirido do curso pode ser usado para o desenvolvimento do serviço e mesmo para disseminação do conhecimento adquirido, perante outros servidores. (E2);

[...] o Tribunal poderia usufruir melhor desse conhecimento. (E3);

[...] P'ra o Tribunal é mais vantajoso a pós-graduação, né? Porque ele oportuniza ao servidor uma especialização e vai melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho (E4);

[...] a gente agrega conhecimento ao trabalho. É, valoriza, a gente traz coisas de fora, né? Conhecimentos. (E5);

[...] o conhecimento sobre a legislação em geral, né? O Direito Constitucional é a base de tudo [...] a seleção dos critérios que ele (o Tribunal) procura saber [...] se tem algum interesse para o órgão, se vai ser revertido em benefício para o órgão também, que é uma reciprocidade. (E6).

Tem-se, a partir da análise das subcategorias que avaliaram a percepção dos servidores quanto à importância do PABE, que o programa é reconhecido como benéfico para os servidores e para a organização. Em seguimento, são apresentados os resultados quanto à classificação dos cursos de pós-graduação dos quais participaram os(as) entrevistados(as).

4.2.2. Caracterização dos cursos fomentados pelo Programa: áreas de interesse do TRE-BA (C2)

Em razão da objetividade das respostas que dizem respeito às áreas do conhecimento vinculadas aos cursos de pós-graduação alcançados pelo Auxílio-Bolsa de Estudos (C2a) e as respectivas temáticas dos TCCs (C2b) os dados correspondentes a essa categoria e suas subcategorias são apresentados no Quadro 8, seguindo-se a análise acerca do enquadramento dos cursos e temas nas áreas de interesse do TRE-BA.

Quadro 8 - Classificação dos cursos e temáticas dos TCCs

(continua)

ENTREVISTADO	CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO (C2a)	TEMÁTICA DO TCC (C2b)	Detalhamento (C2b)
E1	Gestão de Pessoas	Qualidade de Vida no Trabalho	O TCC versou sobre qualidade de vida no TRE-BA.
E2	Direito Eleitoral	Pedido implícito e explícito de voto	O TCC teve como objeto um julgado do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG)
E3	Gestão de Pessoas	Vantagens e desvantagens do servidor público	Não houve detalhamento pelo E3.
E4	Direito de Família	Nome Social	Trabalho sobre o uso do nome social para o adolescente e a sua colisão com o poder de família.
E5	Gestão de Pessoas	Qualidade de Vida no Trabalho	O TCC discorreu sobre qualidade de vida no trabalho em uma indústria manufatureira.

Quadro 8 - Classificação dos cursos e temáticas dos TCCs

(conclusão)

ENTREVISTADO	CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO (C2a)	TEMÁTICA DO TCC (C2b)	Detalhamento (C2b)
E6	Direito Constitucional	Nulidade das Eleições: artigo 224 do Código Eleitoral	Trabalho teórico, acerca da chamada nulidade judicial, que geraria uma nova eleição. Questionou sobre a possibilidade de o candidato que deu causa à nulidade poder participar da nova eleição.

Fonte: Autoria própria (2019)

Conforme o regramento geral do programa de Auxílio-Bolsa de Estudos, a pós-graduação elegível ao benefício deve ter relação com as áreas de interesse do TRE-BA, que são fixadas mediante portaria da Diretoria-Geral do órgão a cada seleção anual. Observou-se que tais áreas de interesse são as mesmas ao longo das últimas seleções, a exemplo da já referida Portaria nº 30, de 19 de abril de 2018 (seção 4.1.2).

A partir da citada Portaria, podem ser identificados blocos maiores de área de interesse do TRE-BA, quais sejam, da área jurídica, da área de gestão e da área de TIC; um bloco menor, da área de engenharia e arquitetura; e uma área isolada, qual seja, à saúde, sem excluir a possibilidade de inclusão de outras vinculadas a peculiaridades do órgão.

Com base nessas diretrizes, fica constatado que os cursos de todos os entrevistados estão abarcados pela regra geral que identifica o interesse do TRE-BA, pois E1, E3 e E5 cursaram pós-graduação na área de Gestão de Pessoas, ao tempo em que E2, E4 e E6 direcionaram-se à área jurídica, com os cursos de Direito Eleitoral, Direito de Família e Direito Constitucional, respectivamente.

Conforme visto na análise documental, o regramento faz entender, contudo, que para além da área de interesse genericamente considerada, o curso deve estar conjugado “com as atribuições do cargo efetivo ou com as atividades desempenhadas pelo servidor no exercício de cargo em comissão ou de função comissionada”, cabendo ao candidato, ainda, a demonstração da compatibilidade entre o curso e as referidas áreas de interesse (BRASIL, 2007).

Segundo esse último critério e tomando-se como exemplo o curso na área de Gestão de Pessoas, que contou com a participação da metade dos entrevistados, é possível aventar uma gradação, a partir dos TCCs, acerca dos temas que eventualmente seriam de maior ou menor interesse. Nesse raciocínio, um curso que tem como objeto no TCC a qualidade de vida no TRE-BA (E1), por exemplo, tende a acomodar-se mais ao interesse do órgão que um trabalho que cuida da qualidade de vida em uma indústria manufatureira (E5). A ausência de detalhamento do TCC do E3 não permite uma avaliação mais acurada, entretanto sua temática geral “vantagens e desvantagens do servidor público” potencialmente o colocaria entre os trabalhos de E1 e E5 no que concerne ao nível de interesse do órgão. Voltando-se aos cursos da área jurídica, nessa mesma diretriz, as temáticas de Direito Eleitoral (E2) e Direito Constitucional (E6) tendem a atrair um maior interesse se comparadas ao Direito de Família (E3), já que o órgão é um Tribunal Regional Eleitoral.

Pode-se inferir, portanto, que a demonstração da compatibilidade entre o curso e as referidas áreas de interesse, genericamente consideradas, não garantem que o TCC do bolsista versará sobre um tema de interesse, de maneira que a obrigação de entrega de cópia do trabalho e a possibilidade de chamamento para repasse do conhecimento adquirido somente fazem sentido se houver uma aproximação ou vinculação com interesses mais específicos do Tribunal, para promoção do conhecimento organizacional, que “é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 69).

4.2.3 Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa (C3)

Conforme informado na seção 4.1, a coleta preliminar acusou a existência de uma ínfima quantidade de cópias de TCCs de pós-graduação na biblioteca do TRE-BA, mesmo ante a obrigatoriedade formal de entrega, nos termos da regra do artigo 15 da Resolução 11/2007 do TRE-BA, que dispõe:

O beneficiário do auxílio para curso de pós-graduação deverá entregar cópia do trabalho final de conclusão do curso na Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação e repassar a outros servidores, quando convocado, os conhecimentos relativos ao tema nele tratado (BRASIL, 2007).

Assim, através das entrevistas, buscou-se investigar possíveis causas da ausência de depósito dos TCCs. Nessa linha, restou revelada a falta de ciência sobre a norma por parte significativa dos(as) entrevistados(as) e a possível causa para a falta de entrega decorre da ausência de monitoramento por parte do órgão. O Quadro 9 traça um panorama sobre a ciência das regras e a efetividade de entrega dos TCCs, conforme explorado na análise das subcategorias C3a e C3b.

Quadro 9 - Ciência e efetividade da norma sobre depósito do TCC

(continua)

ENTREVISTADO	Subcategoria C3a Unidade de Registro: Conhecimento da norma	Subcategoria C3b Unidade de Registro: Efetiva entrega do TCC	Unidade de Contexto
E1	Desconhecia	Não houve entrega	"[...] não houve (a entrega) nem conhecia a norma".
E2	Desconhecia	Houve entrega, em lugar diferente da biblioteca.	"[...] mas eu não fiz a entrega à biblioteca porque não recebi orientação nesse sentido [...] fiz apresentação na Escola Judiciária, à EJE. Me solicitaram uma cópia do TCC e eu entreguei à EJE. A cópia foi, salvo engano, foi via PAD (Processo Administrativo Digital), via documento no PAD [...]"
E3	Desconhecia	Não houve entrega	"Não entreguei [...] Pelo que eu sei a cópia foi entregue apenas à universidade. [...] Então não sei se houve esse pedido de cópia do trabalho, se alguém ficou conhecendo. Não sei informar".
E4	Desconhecia	Não houve entrega	"Eu acho que não levei a cópia, eu acho que não. Não é obrigatório, se não me engano, eu entreguei o certificado de conclusão".

Quadro 9 - Ciência e efetividade da norma sobre depósito do TCC

(conclusão)

ENTREVISTADO	Subcategoria C3a Unidade de Registro: Conhecimento da norma	Subcategoria C3b Unidade de Registro: Efetiva entrega do TCC	Unidade de Contexto
E5	Conhecia	Houve entrega (Obs: O TCC encontra-se indexado na Biblioteca do Tribunal)	“Sim, com certeza, eu conheço a norma [...] Na época, que eu me recorde, eu só entreguei em meio impresso”
E6	Conhecia	Alega que houve entrega. (Obs.: o TCC não foi localizado na biblioteca do órgão nem está indexado).	“Entreguei sim. Em 2013 eu entreguei uma cópia completa do meu TCC [...] entreguei uma via impressa, né? E também no <i>pen drive</i> . Deixei lá no pen drive [...]. Inclusive tá na resolução que a gente é obrigado a fazer isso.”

Fonte: Autoria própria (2019)

A elevada incidência de entrevistados(as) que alegaram não ter conhecimento do regramento que determina a entrega de cópia do trabalho, quatro entre seis, remete a duas proposições, por inferência: a primeira diz respeito à ausência de monitoramento e cobrança, por parte do órgão, que no cumprimento da norma e na intenção de fazer o conhecimento ser disseminado, deveria exigir do bolsista o efetivo depósito; a segunda refere-se à ausência de reprodução da norma nas portarias anuais que desencadeiam o processo de seleção para a bolsa, de maneira que os bolsistas, ao se candidatarem ao benefício, não encontram em tais portarias o reforço acerca da exigência de depósito do TCC, o que induz ao equívoco de inexigibilidade de entrega (E4) ou à alegação de mero desconhecimento (E1, E2, E3).

Raciocínio semelhante pode ser elaborado no tocante à subcategoria C3c, que apresenta certa divergência, contudo, comparativamente à subcategoria C3a, no quantitativo de servidores que alegou desconhecer a norma que dispõe sobre o repasse a outros servidores dos conhecimentos relativos ao tema tratado nos TCCs, que está contida, por sinal, no mesmo artigo 15 da Resolução 11/2007 do TRE-BA (BRASIL, 2007). Desta feita, apenas dois informaram o desconhecimento, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Ciência e efetividade da norma sobre a disseminação do conhecimento

Entrevistado	Subcategoria C3c Unidade de Registro: Conhecimento da norma	Unidade de Contexto C3c	Subcategoria C3d Unidade de Registro: Efetivo chamamento	Unidade de Contexto C3d
E1	Desconhecia	“Não” (quanto ao conhecimento da norma)	Não houve	“Isso não foi feito [...] Já que o Tribunal investe no servidor, coloca dinheiro público [...] deveria haver uma contrapartida”
E2	Conhecia	“Conheço a norma e estou completamente disposto e à vontade para apresentação e disseminação desse conhecimento adquirido durante o curso.”	Não houve	“Até o momento não fui contatado por ninguém do Tribunal”
E3	Conhecia	“Sim, tanto que há essa ideia que [...] a pessoa deveria ser, esqueci a palavra, disseminador das informações”	Não houve	“Não houve, o que considero uma falha”
E4	Desconhecia	“Eu não tinha conhecimento dessa norma não. Eu tinha conhecimento dessa norma pra licença de capacitação.”	Não houve	“Não, até agora não. Eu acho que ele deveria chamar [...] ser mais atuante assim”
E5	Conhecia	“Sim, com certeza, eu conheço a norma”	Não houve	“Não, nunca me convocou, entendeu?”
E6	Conhecia	“[...] mas eu não conheço assim de ler a norma, mas sei que ela existe.”	Não houve	“Não, isso aí não, nunca fui não”

Fonte: Autoria própria (2019)

Conforme se pode observar no Quadro 10, nenhum(a) entrevistado(a) admitiu ter sido convocado(a) para repassar o conhecimento veiculado por meio de seu TCC. Assim, muito embora não exista uma obrigação legal de o TRE-BA convocar os bolsistas para a disseminação do conhecimento, tratando-se, portanto, de ato discricionário da administração, causa estranhamento o fato de existir essa intenção revelada na norma, mas que não é levada à efetividade. A falta de chamamento,

ademais, é apontada como falha (E3), havendo indicação de que o Tribunal deveria ser mais atuante (E4), inclusive no que se refere à contrapartida ao gasto público (E1).

Na percepção da maioria dos respondentes, não há o efetivo aproveitamento do conhecimento gerado com o Auxílio-Bolsa (C3f) e tampouco se tem notícia da repercussão do próprio TCC em relação a outros servidores do órgão (C3g). Sobre essas duas subcategorias, apenas E6 destacou, quanto ao próprio conhecimento, que “sua aplicabilidade no TRE fica quase que automática [...], na hora que eu vou desenvolver o meu trabalho eu já aplico automaticamente aquele conhecimento que eu tive através da bolsa de pós-graduação”, diferentemente da fala dos demais partícipes:

Não tenho essa convicção a respeito do aproveitamento do trabalho perante o órgão, tendo em vista tratar-se em princípio de um trabalho acadêmico (E2);

[...] acho que o próprio trabalho que fiz o TRE não teve acesso (E3);

[...] não teve muita relação com o trabalho (E4);

Não foi aproveitado ainda, né? Não significa que eu não possa aproveitar futuramente (E5).

Indagados, ainda, sobre a ciência de disseminação do conteúdo de TCC de outros servidores (C3h), a resposta negativa foi unânime, de maneira que não há evidências de qualquer outro bolsista que tenha passado por essa experiência, o que se exemplifica na fala de três respondentes:

Eu não tenho conhecimento de ter esse tipo de atividade nesse sentido não. Acho bem interessante e seria talvez uma modalidade de *workshop* ou alguma coisa desse gênero eu acho que seria bem útil caso existisse (E2);

Que eu tenha visto não. Se houve alguma reunião com poucas pessoas, com grupos definidos e alguém trouxe as informações, não tenho conhecimento. Que foi difundido, não (E3);

Não, eu não soube de nenhum evento que algum servidor pudesse disseminar o que aprendeu na sua pós-graduação em função do recebimento do bolsa-auxílio (E5).

Destarte, apesar de formalmente admitida, não há notícia da prática de disseminação do conhecimento oriundo dos TCCs, constatada que foi a ausência de

convocação dos bolsistas, somada à falta de monitoramento da entrega dos trabalhos. Adverte-se que os resultados da investigação não permitem afirmar que jamais houve a convocação de um bolsista para repassar o conhecimento, contudo sustenta-se, com razoável segurança, que não há um procedimento sistemático e intencional de compartilhamento do conhecimento, conforme revelado nas entrevistas.

Com o intuito de revelar a eventual existência de barreiras por parte dos(as) entrevistados(as) no que se refere ao chamamento para disseminação do conhecimento foi formulado questionamento acerca da expectativa e da disponibilidade dos bolsistas em caso de convocação pelo TRE-BA (C3e), sobre o que foram colhidas as seguintes respostas:

Eu participaria tranquilamente. Claro que eu iria me preparar, né, pra poder fazer isso. Mas eu acho justo. Acho que eu participaria. Eu aceitaria (E1);

[...] estou completamente disposto e à vontade para apresentação e disseminação desse conhecimento adquirido durante o curso (E2);

De certa forma quando a pessoa aceita a bolsa, aceita as regras. Então, disposto ou não estaria sujeito à aplicação dessas regras. (E3);

[...] eu estaria disposta, mas apreensiva também. É muita exposição, não sei (E4);

[...] para eu ter que ministrar uma coisa pra muita gente, já não é meu perfil. Eu entendo a importância, mas posso contribuir de outras formas e não lidando com grandes públicos (E5);

Não, isso aí não, nunca fui não, mas também se for estarei à disposição (E6).

Verifica-se, a partir das falas dos respondentes, que há disponibilidade e aceitação ao eventual chamamento, sem qualquer restrição, por parte de E1, E2 e E6. O(a) respondente E3 revela que aceita, em cumprimento à regra, independentemente de estar disposto ou não. Já o(a) E4, apesar de manifestar apreensão, ainda assim se coloca à disposição para a disseminação do conhecimento. Finalmente, E5 é a única pessoa que ofereceu resistência, justificada pelo fato de não considerar ser do seu perfil ministrar para um público, mas ainda assim reconhece a importância do compartilhamento e se coloca à disposição para contribuir de outra maneira. A partir dos relatos, chega-se à compreensão de que não há externalização de barreiras significativas, por parte dos entrevistados, em caso de serem convocados para

repassar o conhecimento adquirido, pois mesmo o(a) respondente que apresentou ressalva se coloca à disposição para contribuir de forma que não seja “lidando com grandes públicos” (E5). Assim, o óbice à efetivação da previsão de chamamento para compartilhamento dos conhecimentos não parte dos bolsistas entrevistados.

Em suma, as principais inferências construídas a partir das entrevistas, no que se refere ao uso, disseminação e recuperação do conhecimento veiculado através dos TCCs dos beneficiários do Auxílio-Bolsa de Estudos são:

a) Não há controle nem monitoramento, por parte do Tribunal, sobre a entrega dos Trabalhos. Como consequência, os trabalhos, em sua maioria, não estão disponíveis aos públicos interno e externo, o que impede a espiral (há externalização formal, sem efetividade interna enquanto geradora de conhecimento e sem combinação, pois o conteúdo, em geral, não é acessível e não há estímulo à sua circulação);

b) Os poucos trabalhos disponíveis na biblioteca não são encontrados em repositórios digitais (intranet/internet) e nem estão indexados em mecanismos externos de busca, o que restringe o acesso apenas às pessoas que compareçam pessoalmente à biblioteca, sabendo exatamente o que desejam encontrar.

c) Quando da seleção dos bolsistas, as áreas de interesse do Tribunal são genericamente consideradas, mas não há um direcionamento que promova e estimule a produção científica que tenha um aproveitamento mais efetivo por parte do TRE-BA. Exemplos: uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho em uma indústria manufatureira tem menor possibilidade de aproveitamento que uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho dos servidores do próprio órgão. Uma pesquisa sobre tipos penais na Argentina tem menor aproveitamento que uma pesquisa que tenha por objeto os tipos penais eleitorais brasileiros. A análise dos discursos em decisões judiciais, sentenças e acórdãos dos tribunais eleitorais tem melhor potencial de proveito que a análise dos discursos de decisões de um tribunal trabalhista ou ainda dos juizados especiais estaduais.

d) Apesar de formalmente admitida, não há efetividade na disseminação do conhecimento, ante a ausência de convocação de bolsistas para repassar o conhecimento adquirido através da pós-graduação, uma vez que nenhum dos entrevistados foi convocado e os mesmos, unanimemente, não têm conhecimento de qualquer outro bolsista que tenha passado por essa experiência.

e) O Tribunal não reproduz, nas portarias anuais da Diretoria-Geral, as regras de obrigatoriedade de entrega e possibilidade de chamamento para repasse/disseminação do conhecimento, o que tende a induzir os candidatos a uma noção errônea de que a entrega não é obrigatória.

4.3 NÍVEL DE MATURIDADE DO TRE-BA EM GC

Na sequência da execução da “estratégia incorporada concomitante”, enquanto método misto (CRESWELL, 2010), apresenta-se o resultado da aplicação do Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), que demonstra a pontuação obtida pelo TRE-BA quanto à sua maturidade em GC e a identificação do critério com maior desenvolvimento no órgão e o que revela oportunidade de melhoria, conforme as avaliações parciais.

Cabe salientar que dos doze respondentes inicialmente elencados como integrantes da população houve devolutiva de dez pessoas. Portanto, 83,33% preencheram o instrumento.

Cumpram-se destacar ainda que foi excluída uma das respostas, em razão de apresentar padronização, com assinalação da pontuação máxima de sete, concordo totalmente, em 41 das 42 assertivas, tendo atribuído a pontuação seis à restante.

Assim, ante a evidência de viés, com importante discrepância em relação às demais participações, optou-se pela eliminação do referido questionário, para preservação da qualidade da coleta e da pesquisa como um todo, devendo-se pontuar que tal exclusão, ao final, não implicou alteração no nível de maturidade do órgão, mas apenas revelou uma pontuação menor, dentro do mesmo nível, o que fez decair o total de 178,11, consideradas todas as respostas, para 172,41, em razão da exclusão.

Conforme revelado através da percepção dos respondentes, o TRE-BA alcançou a pontuação de 172,41, detalhada por critérios na Tabela, o que corresponde ao nível 3 de maturidade em GC, ou seja, nível de introdução. Isso evidencia que, ultrapassado o estágio de mero reconhecimento da necessidade proeminente de gerenciar o conhecimento, a GC é tema em desenvolvimento no órgão e algumas áreas da organização já apresentam práticas em GC, muito embora isoladas (BATISTA, 2012, 2016), o que equivaleria a dizer que o TRE-BA demonstra um “nível

razoável de comprometimento estratégico com a GC” (BATISTA, 2015, p. 9).

Ainda quanto aos resultados, para uma melhor experiência visual na apresentação dos dados e em razão de dízimas periódicas advindas do cálculo, foram desprezadas as frações após a segunda casa decimal.

Tabela - Pontuações do nível de maturidade do TRE-BA, em GC

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO OBTIDA, POR CRITÉRIO	COLOCAÇÃO
1.0 - liderança em GC	42	23,44	5
2.0 - processo	42	24,77	3
3.0 - pessoas	42	24,22	4
4.0 - tecnologia	42	34,88	1
5.0 - processos de conhecimento	42	19,44	7
6.0 - aprendizagem e inovação	42	25,66	2
7.0 - resultados da GC	42	20,00	6
TOTAIS	294	172,41	

Fonte: Autoria própria (2019).

Nos limites da metodologia proposta, os números demonstram que o critério com menor desenvolvimento no órgão, no campo da GC, diz respeito aos processos de conhecimento, com a pontuação mais baixa entre todos os analisados, correspondendo a 19,44 pontos, o que acaba por influenciar os resultados da GC que com apenas 20 pontos é o segundo critério menos contemplado. Por outro lado, o critério “tecnologia” apresenta-se como ponto forte da organização, com pontuação de 34,88%.

Os dados evidenciam que o Tribunal possui uma infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) bastante desenvolvida, porém esta não está adequadamente colocada a serviço da GC, aos seus processos e resultados, o que corrobora os achados na pesquisa IPEA realizada em 2014, quanto às práticas de GC na administração pública, na qual chegou-se à conclusão de que aquelas “vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações pesquisadas, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação (BATISTA; QUANDT, 2015, p. 113).

Observa-se, destarte, um descompasso entre as ferramentas da TIC e os processos de conhecimento em organizações ainda imaturas em GC, bem como a insuficiência das primeiras, isoladamente consideradas, para responder às demandas

da era do conhecimento. Neves (2007) anota que nos primórdios da GC a sua maior preocupação era diminuir os danos causados pela saída dos empregados. Assim, o foco era a retenção do conhecimento e a TIC tinha como papel principal o de armazenar e gerir o conhecimento explícito, o que acabava por despertar nos colaboradores um receio em compartilhar o que sabiam. As organizações atuais que não conseguiram implementar uma efetiva GC mantêm-se, portanto, naquele estágio inicial.

A mesma autora assevera que as gerações seguintes da GC passaram a ter as pessoas como foco, tendo-se estabelecido o primado de que o conhecimento organizacional é o que proporciona vantagem competitiva, agregando-se à GC aspectos sociais e culturais, ao passo em que a TIC passa a ser vista “como uma ferramenta valiosa, mas não como um propósito, nem como um projeto por si só” (NEVES, 2007, p. 23).

Nesse sentido, “os sistemas automatizados e os processos é que deveriam ser organizados em função do conhecimento. As pessoas e sua experiência têm mais valor do que qualquer investimento em tecnologia” (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007, p. 173), o que equivale a dizer que a tecnologia é apenas um meio disponível para o uso e compartilhamento dos dados, da informação e também do conhecimento, conforme enfatizam os mesmos autores.

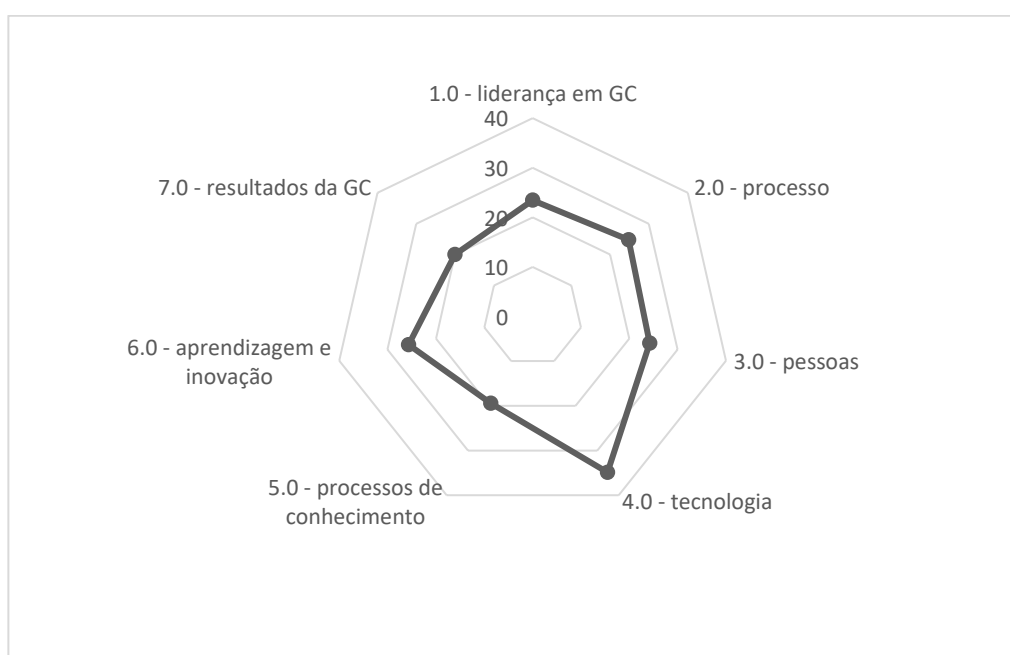
A partir do diagnóstico da pesquisa, infere-se que não há uma integração e nem é revelado, conforme percepção dos respondentes, que o órgão tenha assimilado a TIC como suporte a algo maior, que é o conhecimento, impossível de ser alcançado somente com o gerenciamento das informações. Essa revelação abre oportunidade para o desenvolvimento de uma política de integração, ante o caráter interdepartamental da GC, admitindo-se, ademais, que a GC deve estar em um plano estratégico superior à Gestão da Informação. Conclusões assemelhadas já eram notadas desde 2005, quando Batista et al. (2005) pontuaram acerca da necessidade e importância de uma política em GC, com direcionadores estratégicos, treinamento e alocação de recursos para a sua institucionalização.

Ainda relativamente à posição hierárquica do conhecimento que subordina a informação, tem-se que é decorrente da lógica da criação do conhecimento, no *continuum* suave e integrado de complexidade e de geração de valor existente na sequência dado, informação e conhecimento, este último reconhecido como união

entre habilidades e cognição das pessoas, com objetivo na resolução de problemas, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002).

Ao serem analisadas as assertivas vinculadas aos pontos fortes e às oportunidades de melhoria emergentes do estudo, estabelecem-se possibilidades de integração entre TIC e os processos de conhecimento, respectivamente, que são os dois extremos evidenciados na coleta, conforme representados na Figura 4.

Figura 4 – Os sete critérios da GC no TRE-BA



Fonte: Autoria própria (2019).

A bem desenvolvida infraestrutura em TIC alijada dos processos de conhecimento permite a formulação da inferência de que, no órgão estudado, a ênfase ainda permanece na Gestão da Informação e que não ocorreu a transição para a GC, tão necessária à alta produtividade e à inovação.

A triangulação com dados primários colhidos no DJE, utilizando-se os descritores “Gestão do Conhecimento” e “Gestão da Informação”, desde o ano de 2015, quando foi elaborado o Planejamento Estratégico do TRE-BA para o período de 2016 a 2021 (BRASIL, 2015a, 2015b), permitiu a busca de evidências da formalização da GC no órgão estudado, para comparação com os resultados do nível de maturidade.

O descritor “Gestão do Conhecimento” reporta cinco achados no período, sendo o primeiro um ato de concessão de diárias para o envio de duas servidoras ao IX Congresso de Gestão do Conhecimento na esfera Pública, em Brasília, DF, no

período de 24 a 27 de outubro de 2017 (BRASIL, 2017a).

A segunda ocorrência está inserida na Resolução Administrativa de número 12/2017, que institui a Política de Gestão de Pessoas no TRE-BA e em seu bojo traz o fomento à GC e à aprendizagem organizacional como uma de suas diretrizes (BRASIL, 2017d). O mesmo documento chega a apresentar um conceito de GC como sendo o “processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional” (BRASIL, 2017d, p. 52).

O terceiro achado diz respeito ao Sistema de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC) do TRE-BA, veiculado através da Resolução Administrativa 17/2018, no qual são relacionadas as competências da Secretaria e Coordenadorias de Tecnologia da Informação do Tribunal, incluídas nelas as de implementar, “promover e desempenhar a gestão do conhecimento de TIC” (BRASIL, 2018b, p.35). Evidencia-se, nessa ocorrência, que a GC aparece vinculada à TIC e não diz respeito a todos os processos e setores do órgão. Trata-se, no documento, de uma GC limitada à TIC ou existente em sua função.

A mencionada Resolução Administrativa prossegue, na parte que cuida das competências e habilidades do pessoal efetivo de TIC, mencionando que a implementação da GC surge como um dever, com objetivo de “garantir o sucesso dos programas de capacitação no desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais e competências requeridas” (BRASIL, 2018b, p. 38).

Também em 2018, a Resolução Administrativa 18/2018 instituiu a Política de Gestão de Pessoas específica da área de TIC, que traz o fomento à GC como um dos seus princípios (BRASIL, 2018c), sendo esta a quarta ocorrência surgida do levantamento.

Finalmente, a Resolução Administrativa 22/2018 menciona a GC como uma competência gerencial a ser desenvolvida pelos servidores que ocupam posição de gestão, tendo-se como indicadores de avaliação dessa competência identificar se o gestor

Estimula o compartilhamento de conhecimento dentro de sua equipe.
Promove compartilhamento de melhores práticas com outras unidades para aprimorar o trabalho da unidade.
Busca a melhoria contínua, a fim de ter conhecimento adequado sobre os assuntos referentes às suas atividades.
Estimula a equipe a buscar o desenvolvimento profissional e aplicá-lo no trabalho. (BRASIL, 2018d, p. 15)

A análise documental revela razoável externalização da GC e a sua formalização, pois aparece na política geral de gestão de pessoas, naquela adstrita ao pessoal efetivo de TIC, bem assim em seu Sistema de Governança e Gestão.

Outras evidências, como o envio de servidores a um congresso de GC voltado para a esfera pública e a inserção da GC como competência requerida dos gestores acabam por confirmar o diagnóstico de maturidade do órgão, que alcançou o nível intermediário, uma vez que a importância da GC é reconhecida, porém as suas práticas não são coordenadas a partir de um planejamento específico, nem há notícia da implementação de uma estratégia ou política de GC que tenham o condão de permitir ao órgão um avanço para os níveis de maturidade de refinamento e institucionalização.

Buscou-se identificar, no apanhado documental, sinais de aproximações entre a GC e a TIC, bem como se a última serve como instrumento da GC, com reflexos em todo ambiente organizacional, notadamente nos processos de conhecimento, que foi o critério com mais baixa pontuação no levantamento do nível de maturidade do órgão. Até esse ponto, são confirmados os achados do levantamento do nível de maturidade, que demonstram a área de TIC bem desenvolvida, mas ainda não aplicada sistematicamente ao avanço da GC.

Em sequência à busca documental ao DJE, utilizando-se nessa oportunidade o descritor “Gestão da Informação”, a primeira observação a ser feita é que o Tribunal tem em sua estrutura organizacional uma Coordenadoria de Gestão da Informação, Documentação e Memória (COGED), antiga Coordenadoria de Gestão Documental, Informação e Memória, vinculada à Secretaria de Gestão Administrativa.

Nesse sentido, cabe esclarecer que a busca fez retornar vários documentos que dizem respeito a alterações dos ocupantes das funções comissionadas ou cargos, outros reportavam-se a simples menções à Coordenadoria e Seção de Gestão da Informação, Documentação e Memória, de maneira que foram desprezados tais dados, por não agregarem informação relevante ao objeto de investigação.

Estabelecido o critério de exclusão, emergem da coleta três ocorrências relevantes. A primeira referência à Gestão da Informação, no período compreendido na pesquisa, está contida na Resolução Administrativa 06/2015, que regulamenta as atividades de auditoria, inspeção e fiscalização no TRE-BA e estabelece as seguintes competências às unidades responsáveis:

Compete à Secretaria de Controle Interno e Auditoria e da Coordenadoria de Auditoria, Acompanhamento e Orientação da Gestão – COGES e suas seções, acompanhar, auditar, fiscalizar e inspecionar a **gestão** administrativa, orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de informática, **de informação**, de pessoal e demais sistemas de controle administrativos e operacionais...(BRASIL, 2015c) (os grifos não são originais)

Ressalte-se que com a reformulação do Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal a secretaria passou a ser denominada de Secretaria de Auditoria Interna, vinculada à Presidência do TRE-BA (BRASIL, 2018d) e com as atribuições de

normatizar, planejar e gerir atividades relativas à avaliação dos sistemas de governança, controle interno e gerenciamento de riscos, **da gestão** estratégica, de pessoas, de compras e contratações, **de tecnologia da informação e comunicação**, documental, contábil, orçamentária, financeira e patrimonial do Tribunal, bem como prestar apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 2018d) (os grifos não são originais).

Comparando-se os dois atos normativos, verifica-se que a anterior referência à “gestão [...] de informação”, genericamente considerada na primeira resolução (BRASIL, 2015c), passa a ser “gestão [...] de tecnologia da informação e comunicação” (BRASIL, 2018d). Por seu turno, a gestão de informação aparece ao lado da gestão de TIC, no artigo que fixa as competências da Coordenadoria de Auditoria, a saber:

I - coordenar, em conformidade com princípios e normativos afetos à prática profissional de auditoria interna:

a) atividades de avaliação do cumprimento das metas do plano plurianual, programas de governo e orçamento, dos sistemas de governança, controle interno e gerenciamento de riscos, **da gestão** estratégica, de pessoas, de compras e contratações, **de tecnologia da informação e comunicação**, orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, **da informação** e documental quanto à legalidade, eficiência, eficácia, economicidade e transparência (BRASIL, 2018d) (os grifos não são originais).

A segunda ocorrência consta da Resolução Administrativa de número 13/2017, do TRE-BA, que “dispõe sobre a classificação da informação quanto à confidencialidade no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia” (BRASIL, 2017c) e no referido ato normativo há uma determinação para que a Coordenadoria de Gestão Documental proceda ao levantamento das informações existentes, produzidas e custodiadas pelo Tribunal, para o efeito de classificação dos documento quanto à confidencialidade. O mesmo ato reafirma a função da Coordenadoria como unidade responsável gestão da informação (BRASIL, 2017c).

A mesma resolução que reformulou o Regulamento Interno da Secretaria do

TRE-BA (BRASIL, 2018d) promoveu, em seu bojo, a alteração do nome da Coordenadoria de Gestão Documental, Informação e Memória, que passou a ser Coordenadora de Gestão da Informação, documentos e biblioteca, sob a mesma sigla COGED. A mudança denota que a Gestão da Informação é colocada em primeiro plano, à frente da gestão documental.

A COGED detém as competências de planejar, coordenar e orientar as atividades relacionadas à gestão documental e da informação, com ações que promovam, principalmente, a preservação e o acesso (BRASIL, 2018d), de forma que não são encontradas atribuições vinculadas às cinco atividades principais da GC, quais sejam, identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, o que demonstra que a nomenclatura Gestão da Informação reflete as efetivas atribuições da unidade, que se restringem ao universo dos dados, dos documentos da informação e da memória dessa informação.

Constatada até aqui a inexistência de um planejamento em GC, evidencia-se o fato de que na definição de conceitos encontrada no documento de formulação estratégia do TRE-BA para o período de 2016/2021, a perspectiva de “Aprendizado e Crescimento” existente em seu mapa estratégico é praticamente uma conceituação da própria GC, pois

Refere-se aos desafios em relação aos ativos intangíveis da organização, às formas de utilização e de desenvolvimento do conhecimento institucional. Trata-se da dimensão referente às pessoas, cultura organizacional e ao sistema de informação, que sustenta a produção de conhecimento interno e a informação para a melhoria dos processos. Oferece a infraestrutura necessária para a consecução dos objetivos nas perspectivas processos internos e sociedade, sendo fonte de inovação e de criação de valor para toda a instituição (BRASIL, 2015a).

Na definição acima encontram-se as noções de ativos intangíveis, dos quais o conhecimento é o principal deles, destacando-se ainda que há referência explícita à produção e ao desenvolvimento (**criar**), bem como à utilização (**aplicar**) desse conhecimento institucional. Também se verifica que a dimensão das pessoas foi colocada em primeiro lugar, seguida da cultura organizacional, para apenas em sequência o sistema de informação aparecer como suporte à produção do conhecimento.

A perspectiva aprendizado e crescimento na definição acima, acrescenta-se, surge como fornecedora da infraestrutura necessária às demais perspectivas –

processos internos e sociedade – como fonte de inovação e criação de valor. A definição da perspectiva de aprendizado e crescimento, portanto, formaliza uma intenção de implementação de GC, mas a estrutura organizacional e o planejamento estratégico do órgão não contemplam efetivamente uma política dentro dessa perspectiva.

Por derradeiro, o anexo 3 da formulação estratégica do TRE-BA para os anos de 2016 a 2021 faz o cruzamento entre os objetivos estratégicos do órgão e os macroprocessos necessários ao atendimento de tais objetivos. Nesse documento foi encontrada, como processo de apoio, a única referência à GC em todo o planejamento, acrescida da indicação de sua incapacidade para atender ao objetivo, o que remete para a necessidade de implantação de projeto (BRASIL, 2015a). Este último dado também corrobora os achados da pesquisa, confirmando-se o estágio intermediário do órgão no campo da GC.

4.4 O PABE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA SECI DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo SECI e os seus quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, revela-se por meio de duas dimensões, a ontológica, que diz respeito aos indivíduos, grupos e organização, e a epistemológica, que discute as diferenças e interações entre o conhecimento tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). As interações dinâmicas entre os níveis ontológicos e epistemológicos do conhecimento formam uma espiral crescente em quantidade e qualidade e ocorrem em contextos específicos (*ba*), que podem ser lugares mentais, físicos ou virtuais, para criação, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional (NONAKA; TOYAMA, 2008).

Uma análise do programa Auxílio-Bolsa de estudos do TRE-BA a partir desse modelo teórico permite tanto identificar a aderência formal do processo de conhecimento ao SECI como também salientar, a partir dos resultados já expostos nas seções anteriores, o ponto de rompimento com o modelo, caracterizando uma barreira à geração do conhecimento organizacional que decorre da inexecução integral do programa.

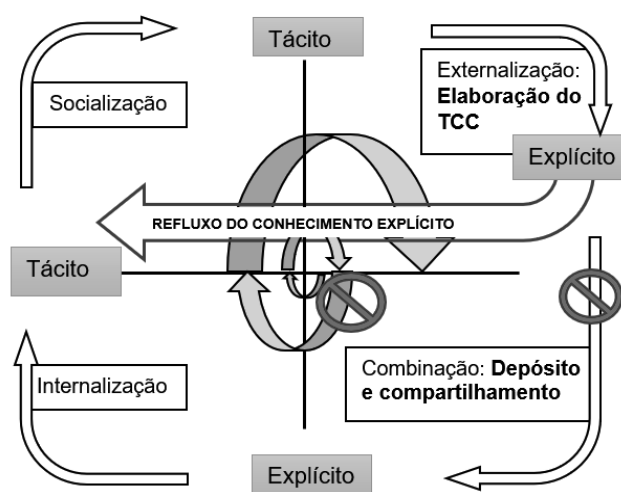
Pode-se admitir que, no plano ideal, os TCCs dos bolsistas do programa Auxílio-Bolsa veiculariam um conhecimento explícito relevante, como resultado de uma pesquisa em um curso de pós-graduação, guiado pela área de interesse do TRE-BA desde a seleção e fomentado através do auxílio financeiro da bolsa de estudos. Conforme Nonaka e Toyama (2008):

O conhecimento explícito é coletado do interior ou do exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação. O novo conhecimento explícito é, então disseminado entre os membros da organização. O uso criativo das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados em larga escala pode facilitar esse modo de conversão do conhecimento (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 97)

O TCC, portanto, é resultado da coleta, edição e processamento do conhecimento, de maneira que o conhecimento que guarda é explícito e o seu ponto de conversão é a combinação, por meio da disseminação. Na dimensão chamada de epistemológica, desse modo, a combinação cuida essencialmente do conhecimento explícito e na ontológica, por seu turno, trata do repasse do indivíduo para o grupo e para a organização, inicialmente através do depósito do trabalho e em um segundo momento por meio do chamamento para atos de compartilhamento.

A Figura 5 confronta o programa Auxílio-Bolsa com a Espiral do Conhecimento, seguindo-se a sua análise.

Figura 5 - O PABE na Espiral do Conhecimento



Fonte: Autoria própria (2019), baseada em Nonaka e Takeuchi (2008)

De forma bastante objetiva, o modelo demonstra o bloqueio na passagem do conhecimento explícito para o implícito, do indivíduo para o grupo e para a organização, ante a insuficiência dos depósitos de TCCs e a inexistência e compartilhamento, esta última decorrente da falta de chamamento dos bolsistas, o que acarreta a interrupção da espiral, ou melhor, impede a sua formação. O conhecimento criado, portanto, apesar de explicitado, não se apresenta como explícito para a organização e permanece internalizado no bolsista beneficiário, sendo transmitido através da troca de experiências e do convívio pessoais, em processos de socialização entre os pares, com proveito mínimo do ponto de vista do conhecimento organizacional e com retorno que tende a não ser compatível com o investimento público realizado no programa, sob o aspecto da eficiência. Identifica-se, portanto, uma espécie de **refluxo do conhecimento explícito**, aqui entendido como fenômeno no qual o conhecimento explícito retorna à condição de tácito, sem percorrer o estágio da combinação e sem passar pelo nível ontológico do indivíduo para o grupo.

Infere-se, ainda, a partir conceito de *ba*, que há fragmentação ou insuficiência dos espaços e contextos de criação do conhecimento, sejam físicos, virtuais ou mentais.

Ba é um espaço de compartilhamento que serve como fundação para a criação do conhecimento. O conhecimento está incrustado no *ba* (em seus espaços de compartilhamento), onde então é adquirido através da própria experiência ou da reflexão sobre a experiência dos outros. Se o conhecimento estiver separado do *ba* torna-se em informação, que pode ser comunicada independentemente do *ba*. A Informação reside nas mídias e nas redes. Esta é tangível. Em contraste, conhecimento reside no *ba*. É intangível.

Ba é um mundo no qual o indivíduo se percebe como parte de um ambiente, do qual sua vida depende (NONAKA; KONNO, 1998, pp. 41-41 – tradução nossa)

Sem a exclusão de outros, como uma sala de reuniões ou um auditório, por exemplo, o *ba* físico imediato seria a biblioteca do órgão, recebedora dos depósitos dos TCCs, mas que aparentemente ainda não cumpre esse papel, conforme resultados do estudo; o *ba* virtual, a ser construído pela mediação da TIC, passaria pela criação de repositórios dos TCCs e de comunidades virtuais; o espaço mental, por fim, estaria no engajamento, na troca de experiências, desde o momento da seleção dos bolsistas até o efetivo chamamento para realização de eventos de

compartilhamento, de maneira que processo e contexto de criação do conhecimento permeassem constantemente as ideias das pessoas que compõem a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado profissional em administração pública assumiu o objetivo de analisar, à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação, a partir dos Trabalhos de Conclusão de Curso dos beneficiários, tendo como pressupostos a reconhecida importância do conhecimento como ativo de alto valor nas organizações, a consequente necessidade de seu gerenciamento e a identificação do programa Auxílio-bolsa como um processo formal de GC, que foi desenhado para a criação, disseminação e aplicação desse ativo essencial.

Para o cumprimento do propósito do Estudo de Caso foram delineados os objetivos específicos voltados para a classificação dos TCCs dos bolsistas, conforme áreas de interesse do órgão; caracterização das relações entre a GC e o programa Auxílio-Bolsa de Estudos; identificação dos processos de conhecimento que dele exsurtem e a mensuração do nível de maturidade do TRE-BA, no que diz respeito à GC.

O caminho metodológico percorrido incluiu a revisão da literatura, na qual foram desenvolvidos os conceitos das categorias principais que circunscrevem a temática, tais como o conhecimento, a Gestão do Conhecimento, seus modelos teóricos, a GC na Administração Pública e os níveis de maturidade em GC, ressaltando-se que modelo teórico norteador do estudo foi a espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008) e que foi adotada como proposição guia que o nível de maturidade do órgão deve refletir o alcance dos processos de conhecimento advindos do programa Auxílio-Bolsa. Assim, a criação de conhecimento de elevado interesse, amplamente disseminado e aplicado estaria confirmada por níveis mais avançados de maturidade, o mesmo ocorrendo na direção e raciocínio opostos.

As estratégias de investigação decorreram de um modelo de método misto que considerou a abordagem qualitativa como a principal, através da coleta documental e das entrevistas aplicadas aos servidores que órgão que possuem ligação com a GC, e a quantitativa como de apoio, evidenciada na mensuração da maturidade em GC. A análise buscou promover a integração dos achados, com o objetivo de conferir maior confiabilidade e validade aos resultados.

A análise documental demonstrou que o programa de auxílio bolsa é caracterizado como um processo formal de conhecimento e em seu desenho podem ser identificadas as ações de criação, disseminação e potencial aplicação do conhecimento de interesse do órgão. Restou evidenciada, também, a quase generalizada ausência de efetiva entrega dos TCCs na biblioteca e a falta de monitoramento do cumprimento dessa obrigação, por parte do TRE, em prejuízo ao armazenamento e à disseminação da informação e do conhecimento explícito veiculado nos trabalhos. Quanto àqueles que foram depositados, procedeu-se à sua classificação com base no critério das áreas de interesse do órgão, a partir do que foi discutida e revelada a insuficiência desse parâmetro, isoladamente considerado, como adequado à criação do conhecimento de valor para a organização.

O conteúdo das entrevistas sugere que os beneficiários percebem ser elevada a importância do programa enquanto auxílio financeiro e também como instrumento de geração do conhecimento para o TRE-BA. Diversamente, ficou confirmada a ausência de cumprimento da obrigação de entrega do TCC pela maioria dos servidores, atrelada, em diversas ocasiões, a um alegado desconhecimento da norma. Restou também evidenciada a falta de chamamento dos servidores para compartilhar o conhecimento adquirido, muito embora exista a previsão expressa no regulamento do programa quanto ao repasse dos conhecimentos, que é dever dos servidores, desde que convocados. Diante disso, é negativa, em geral, a percepção acerca o aproveitamento do programa enquanto gerador de conhecimento significativo e de proveito para o órgão.

A estratégia quantitativa levada a termo por meio dos questionários, por seu turno, mensurou o nível de maturidade do órgão em GC, diagnosticado como intermediário, na medida em que apresenta alguma formalização e práticas esparsas em GC, contudo o Tribunal é carecedor de um planejamento específico voltado para a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, que permita o avanço para níveis de maturidade mais elevados, quais sejam, os de refinamento e institucionalização. A discussão sobre o nível de maturidade demonstrou também que a área de TIC é bem desenvolvida e se apresenta como ponto forte na organização, todavia tal fortaleza ainda não é colocada a serviço da GC e de seus processos, que é o critério mais deficiente e por esse motivo o que mais oferece oportunidades de melhoria.

A integração e análise dos resultados obtidos através da triangulação de fontes e métodos sugere que muito embora a programa de Auxílio-Bolsa de estudos seja concebido formalmente como um processo de GC, a transmissão do conhecimento não se concretiza de fato, o que tem como possíveis causas a inadequação de critérios para melhor seleção dos temas de interesse, a insuficiência de depósitos de TCCs, a falta de monitoramento quanto a obrigação da entrega e, por fim, a inexistência de notícia que mencione a convocação de servidores para propagação do conhecimento. Assim, há a fragmentação da espiral do conhecimento, que não completa seu ciclo, tanto na dimensão ontológica quanto na epistemológica.

Em conformidade com a estratégia de investigação proposta, o nível intermediário de maturidade do órgão em GC corrobora os achados qualitativos, pois há evidências de um reconhecimento difuso sobre a importância da GC e até mesmo certa formalização, entretanto não há traços da existência de uma política efetiva em GC que possibilite o avanço para os níveis mais elevados de maturidade.

Impende mencionar as limitações reveladas no decorrer do estudo, notadamente em razão de as amostras terem sido guiadas por critérios de conveniência, acessibilidade e intencionalidade, não se prestando, portanto, a generalizações estatísticas. Outra limitação surgente da coleta, apesar de não induzir alterações nas conclusões do trabalho, diz respeito ao real número de beneficiários do PABE, a exemplo do que foi revelado no decorrer de uma das entrevistas, em que o respondente indicou não ter sido beneficiário, apesar de selecionado, o que pode ter acontecido também com outras pessoas.

Não obstante as limitações, considera-se que os resultados atenderam aos objetivos propostos e que a pesquisa contribui com o desenvolvimento do tema, sugerindo-se novas investigações que estabeleçam quadros comparativos de níveis de maturidade entre diversos órgãos do Poder Judiciário, bem como acerca de programas assemelhados de bolsas de estudo, proporcionando, com isso, a troca de experiências e o aperfeiçoamento de suas práticas em GC. Também pode servir de estímulo a trabalhos acadêmicos que tratem da GC no setor público brasileiro e especialmente no Poder Judiciário, vez que é um campo ainda carente de maior atenção por parte da comunidade científica.

Sob o aspecto institucional, conforme a vocação do mestrado profissional, a pesquisa apresenta subsídios para implementação de mudanças no PABE do TRE-

BA. É necessário, portanto, que o atual estágio de processo formal de conhecimento passe à efetividade, resultando na criação, disseminação e aplicação do conhecimento relevante do ponto de vista organizacional, a partir dos TCCs dos beneficiários do programa. Destacam-se como possíveis recomendações para o intento declarado:

- **estabelecer como critério de seleção dos bolsistas** o compromisso de desenvolvimento de TCCs que tenham ligação não apenas com as áreas de interesse do órgão genericamente consideradas, mas com temas que tenham relevância direta com as diversas atividades do Tribunal, que deve ser considerado como *locus* das pesquisas, sempre que possível, ou que, nos casos de trabalhos estritamente teóricos, as áreas de interesse tenham as principais atividades do Tribunal como diretrizes para a escolha temática, levando-se sempre em consideração a potencial convocação para disseminação do conhecimento;
- **incluir como etapa do procedimento** de acompanhamento das bolsas concedidas o efetivo monitoramento e o controle da entrega de cópia dos TCCs à SEBLIN, preferencialmente em meio digital;
- **solicitar o depósito dos respectivos TCCs** a todos os bolsistas que foram outrora beneficiários do PABE, também em meio digital;
- **utilizar-se da estrutura desenvolvida em TIC** para a criação de um repositório digital, com amplo acesso ao público interno e externo, no qual sejam divulgados os TCCs dos beneficiários do Auxílio-Bolsa, com possibilidade de integração com outros tribunais regionais e até mesmo com o Tribunal Superior Eleitoral, para viabilizar a criação de um repositório único, em nível nacional;
- **promover eventos periódicos de disseminação do conhecimento**, tais como oficinas, seminários, cursos etc., com a participação dos bolsistas e o objetivo de transmissão dos conhecimentos construídos a partir dos TCCs, com vistas à geração e ao cultivo de um conhecimento organizacional.

Conforme visto, a institucionalização da GC apresenta-se como um desafio. Não se pode olvidar que os órgãos da Justiça estão entre aqueles que detém o monopólio em seu campo de atuação, de maneira que a GC não é um fator crítico para a sobrevivência de tais organizações ou mesmo para obtenção de vantagem

competitiva, ausente que é, nessa seara, a motivação guiada pelo lucro. Por outro lado, o diferencial que a GC potencialmente agrega em valor para as organizações na melhoria dos seus processos, na qualidade e na eficiência dos seus serviços deve bastar, por si só, para que as posições estratégicas de direção das entidades públicas busquem na GC parte das respostas ao clamor da sociedade por serviços de excelência. É através do conhecimento que isso é possível e este estudo provoca uma reflexão acerca desse afazer.

Espera-se, dessa forma, que o contributo contido neste trabalho resulte em um despertar para a necessidade do desenvolvimento da GC como estratégia capaz de potencializar os resultados da organização em conhecimento, nas ações de criação, disseminação e prática, o que certamente reverterá em benefícios para o cidadão e para a sociedade brasileira, em eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, C. T. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2011. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/66/62>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ANGELIS, C. T. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. v. 4, n. 1, p. 77-103, 2014. Disponível em: http://www.assecor.org.br/index.php/download_file/2743/737/. Acesso em: 30 mar. 2018.

ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

APO. **Knowledge management**: Facilitator's Guide, 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 22 jan. 2019.

APO. **Knowledge management for the Public Sector**. 2013. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.

APO. **Knowledge Productivity in the Public Sector**: Enhancing the Knowledge work to improve effectiveness. 2017. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-productivity-in-the-public-sector/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo, Atlas, 2009.

ARIAS PÉREZ. Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación. **Revista Lasallista de Investigación** [online]. vol.9, n.1, pp. 86-95. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69524955004.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARONI, R. et al., Memória Organizacional. In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2ª ed. São Paulo: Serinews, 2007, p. 207-243.

BARROS, Cristina Costa et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, Curitiba, 2008. 120p. Disponível em: http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/2008_0001_Gestao_Conhecimento_Adm_Pub.pdf. Acesso em: 30 mar. 2018.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 10 dez. 2017.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira** – como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 10 dez. 2017.

_____. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 – Níveis de Maturidade**. Brasília: Ipea, 2016 (Texto para Discussão, n. 2168). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/Tds/td_2168.pdf. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. (org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, (2016b). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/epub/experiencias-internacionais-gc.epub>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BELL, D. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Cultrix. 1974.

BRASIL. Código eleitoral brasileiro: **Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965**. Institui o Código Eleitoral. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4737.htm. Acesso em 30 dez. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001** (revogado). Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Dispõe sobre a concessão de Auxílio-Bolsa de Estudos para cursos de graduação e de pós-graduação no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Resolução Administrativa n. 9, de 26 de novembro de 2004**. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-resolucao-administrativa-09-2004>. Acesso em: 17/04/2018.

_____. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006** (revogado). (2006) Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema

federal de ensino. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, n. 88, 10 mai. 2006. Seção I, p. 6-10. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. (2007). Dispõe sobre a concessão de Auxílio-Bolsa de Estudos para cursos de graduação e de pós-graduação no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Resolução Administrativa n. 11, de 19 de setembro de 2007**. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-resolucao-administrativa-11-2007>. Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências **Resolução n. 70, de 18 de março de 2009**. (2009). Diário Oficial da União - Seção 1 - nº 56/2009, de 24 mai. 2009, p. 89-91.

_____. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 30 mar. 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014**. (2014) Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia para o período de 2016-2021 e dá outras providências. **Resolução Administrativa n. 14, de 14 de dezembro de 2015**. 2015a. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-resolucao-administrativa-no-14-2015-pe-2016-2021>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Anexo à Resolução Administrativa n. 14, de 14 de dezembro de 2015**. 2015b. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/anexo-a-resolucao-administrativa-no-14-2015-formulacao-estrategica-2016-2021>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Portaria n. 385, de 13 de maio de 2016. **Diário da Justiça Eletrônico** – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2016, N. 097, Salvador-BA, terça-feira, 07 jun. 2016, p. 3.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Portaria nº 55, de 06 de abril de 2017. (2017a). **Diário da Justiça Eletrônico** – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2017, N. 062, Salvador-BA, terça-feira, 11 abr. 2017, p. 7.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Portaria nº 48, de 29 de março de 2017. (2017b). **Diário da Justiça Eletrônico** – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2017, N. 056, Salvador-BA, terça-feira, 03 abr. 2017, p. 6-8.

_____. Ministério da Educação. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. **Portaria n. 389, de 23 de março de 2017.** (2017c). Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/24032017-PORTARIA-No-389-DE-23-DE-MARCO-DE-2017.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Resolução Administrativa n. 12/2017** (2017d). Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2017, N. 224 Salvador-BA, terça-feira, 19 dez. 2017, p. 51-54.

_____. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017** (2017e). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (2018a). **Quantitativo de Cargos e Funções.** 2018. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-anexo-iv-a-cargos-efetivos-dez-2018>. Acesso em: 05 jan. 2019.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (2018b). **Resolução Administrativa nº 17/2018.** Institui o Sistema de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2018, N. 108. Salvador-BA, segunda-feira, 15 jun. 2018, p. 27-39.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (2018b). **Resolução Administrativa nº 18/2018.** Institui a Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação TIC do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.. Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2018, N. 112. Salvador-BA, quinta-feira, 21 jun. 2018, p. 14-15.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (2018c). **Resolução Administrativa Nº 22/2018.** Institui competências gerenciais para ocupação de cargos e funções gerenciais no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2018, N. 128. Salvador-BA, terça-feira, 17 jul. 2018, p. 15-16.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (2018d). **Resolução Administrativa Nº 12/2018.** Regulamento Interno da Secretaria. Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2018, N. 78. Salvador-BA, Salvador-BA, quarta-feira, 2 de maio de 2018, p. 10-58.

_____. Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. **Portaria nº 30, de 19 de abril de 2018.** (2018e). Diário da Justiça Eletrônico – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. Ano 2018, N. 072, Salvador-BA, segunda-feira, 23 abr. 2018, p. 5-7.

BRESSER-PEREIRA, L..C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CASSUNDÉ, F.R.S.A; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As competências gerenciais e o Judiciário: Um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/28374/18899>. Acesso em: 21 fev. 2018.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Gestão do Conhecimento no Brasil: uma visão da academia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v.7, n.1, p.92-107, 2013. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11118/7913>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CORRÊA, F.; ZIVIANI, F. ; MARTINS, H. C. . A Gestão do Conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Teixeira Filho (2000). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, p. 167-182, 2018.

COSTA, Marcos R. N. . O processo do conhecimento Humano em Tomás de Aquino. **Revista Ágora Filosófica**, v. II, p. 215-224, 2011. Disponível em: <http://www.unicap.br/ojs/index.php/agora/article/viewFile/158/144>. Acesso em: 22 out. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Magda Lopes – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>. Acesso em: 16 mar. 2018.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, G. et al . Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo , v. 12, n. 5, p. 15-42, Oct. 2011 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000500002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 Mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós industrial**. 3ª. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Fronteiras do Amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1964.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**; V. 14, n. 4; Out. 1989.

FERRETTI, J. R. P.; ÁLVARES, Lilian. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.25, n.2, p. 19-28, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/18>. Acesso em: 15 jan. 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FRAGOSO, S. de A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia REBRAE**. v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.

GARVIN, David A. Construindo a Organização que aprende. In: Gestão do Conhecimento. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.50-81.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARD, J.; GIRARD, J.A. 2015. Defining knowledge management: toward an applied compendium. Knowledge Management. **The Online Journal of Applied Knowledge Management**. v. 3, issue 1. 2015. p. 1-20. Disponível em: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf. Acesso em: 30 mar. 2018.

GLASER, B. G.; STRAUSS A.L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter; 1967.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R.; Silva, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, jun. 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 22 fev. 2019. Epub 26-Jan-2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>

HOLANDA, L. M. C. DIHL, W., FRANCISCO, A. C. **O perfil da produção científica em gestão do conhecimento: análise dos artigos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Resende, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/365_365_Seget_artigo_3.pdf. Acesso em: 31 dez. 2018.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

JAMES, T. D.; ROCHA, L. V. Gestão do conhecimento no Supremo Tribunal Federal: uma reflexão sobre as práticas identificadas na criação, utilização e disseminação do conhecimento com foco nas ações da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal. **Cadernos de Informação Jurídica**, Brasília, v.4, n.1, p. 82-106, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://www.cajur.com.br/>. Acesso em 30 dez. 2018.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. Tradução Manuela Pinto dos Santos; Alexandre Fradique. 5 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gullbenkian, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDES, D.S. **The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some so Poor**. New York: W.W. Norton & Company. 1998.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 22. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

LEONARD, D. **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Harvard Business School Press. 1995.

LETTIERI, E; BORGA, F.; SAVOLDELLI, A. (2004) Knowledge Management in Non-Profit Organisations, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8, No. 6, pp 16-30. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13673270410567602>. Acesso em: 10 out 2018.

LONGO, Rose Mary Juliano et al. **Gestão do Conhecimento: A mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>. Acesso em: 10 jan. 2019.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: _____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MIRANDA, M. M. S; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 409-432, 2010. Disponível em:

<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-17752010000200008>. Acesso em: 30 dez. 2018.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento*. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.27-49.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, 40(3), 40–54. doi:10.2307/41165942. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165942> . Acesso em: 20 fev. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008. p. 91-117.

OLIVEIRA, M.; GOLDONI, V.; CONSTANTINO, F. Gestão do Conhecimento: pesquisas realizadas e novas oportunidades. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 26., 2006, Fortaleza. **Anais**, Fortaleza, ENEGEP, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530353_7176.pdf. Acesso em: 12 dez. 2017.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, p. 2-28, 2003.

POLANYI, M. (1958). **Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus. Tradução de: *Competitive advantage*. 1990.

PLATÃO. **Teeteto**. Belém: Editora Universitária, 2001.

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

PROFIAP. (2016). **Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/profiap-regulamento-aprovado-em-07-12-16.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, vol. 40, n.4, p. 1002-1007. 2001. Disponível em: <http://old.disco.unimib.it/simone/tca/prusak.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**, 18. ed., reest., atual. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000

SBGC, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Site**. 2015. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/serie-grandes-teoricos-da-gc-karl-erik-sveiby>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, R; SOFFNER, R; PINHÃO, C. A Gestão do Conhecimento. In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2ª ed. São Paulo: Serinews, 2007, pp. 171-205.

STAKE, R. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **Kunskapsledning**. ("Knowledge Management"), Affärsvärlden 1990. Disponível em: http://www.sveiby.com/files/pdf/1487852728_kunskapsledning.pdf. Acesso em: 30 mar. 2018.

_____. **A Nova Riqueza das Organizações** – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e Dialética do Conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008. p. 17-38.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Negócio, 2005.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Trad. João Távora. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VAZ, Alexildo Velozo . Quais os mais influentes teóricos de Gestão do Conhecimento para os seus praticantes. In: 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2011, São Paulo. **Anais Online [...]**. São Paulo: SBGC, 2011. v. 1. Disponível em: https://www.academia.edu/994148/QUAIS_OS_MAIS_INFLUENTES_TE%C3%93RICOS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO_PARA_OS_SEUS_PRATICANTES. Acesso em 31 dez 2018

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 30 mar. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 5.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A
PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1.1 Título do Projeto:

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA:
UMA ANÁLISE A PARTIR DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM UM PROGRAMA AUXÍLIO-BOLSA DE ESTUDO

1.2 Curso:

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP

1.3 Pesquisador Responsável:

Nome: João Evódio Silva Cesário

Endereço: Rua São Vicente, 13 – Mussambê, CEP. 48902-804, Juazeiro, BA -
Brasil.

RG.: 3271800-48

CPF.: 622157605-91

Telefone: (74) 98819-1192

Endereço Eletrônico: joaoevodio@gmail.com; joaoevodio@bol.com.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6727433025265475>

1.4 Professor Orientador:

Nome: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte

Titulação: Doutor em Difusão do Conhecimento

CPF: 024439019-39

Endereço profissional: Avenida Antônio Carlos Magalhães, nº. 510, Country Club,
CEP. 48902-300 - Juazeiro, BA - Brasil

Telefone: (74) 21027627

Endereço eletrônico: francisco.duarte@univasf.edu.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1491869394270803>

1.5 Instituição Responsável

Nome: Universidade Federal do Vale do São Francisco

Endereço: Av. José de Sá Maniçoba, s/n - Campus Universitário – Centro, Petrolina-PE CEP 56304-917

CNPJ: 05.440.725/0001-14

Telefones: (87) 2101-6705 (87) 2101 6729

E-mail: univasf@univasf.edu.br

2. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO (VISÃO GERAL)

2.1. Público

A proposta do estudo é dirigida ao Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, como contributo na área de gestão, no que respeita mais especificamente à Gestão do Conhecimento, a ser debatida a partir do caso concreto do programa Auxílio-Bolsa de Estudo do Tribunal, com a análise do processo de disseminação do conhecimento explícito veiculado pelos Trabalhos de Conclusão de Cursos dos bolsistas. Os resultados, especialmente o relatório, também têm como público-alvo a banca de avaliação do Programa de Mestrado Profissional, uma vez que se trata, a pesquisa, de requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

2.2 Questão de pesquisa

À luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação?

2.3 Objetivo geral

Analisar, à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de

disseminação do conhecimento explícito gerado com o fomento do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia em seu programa de Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação.

2.4 Objetivos Específicos

- Descrever o programa Auxílio-Bolsa de Estudo do TRE-BA;
- Classificar os estudos dos bolsistas, conforme as áreas de interesse do Tribunal, a partir dos trabalhos finais de conclusão;
- Apresentar relações entre a Gestão do Conhecimento, o programa Auxílio-Bolsa de Estudo e a produção acadêmica patrocinada pelas bolsas de estudo;
- Identificar a ocorrência de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado a partir do programa Auxílio-Bolsa e veiculado através dos trabalhos finais de conclusão dos cursos;
- Mensurar o nível de maturidade do TRE em Gestão do Conhecimento.

2.5 Proposição teórica

Como diretriz para a coleta e a análise, utilizar-se-á a proposição que sugere que a estruturação do processo de disseminação do conhecimento (unidade de análise principal), no Estudo de Caso, deve guardar proporcionalidade ou refletir o grau de maturidade do órgão em GC (unidade de análise incorporada). Um processo estruturado e largamente utilizado de disseminação, portanto, tende a ser confirmado por um nível mais elevado de maturidade, da mesma forma que vale o raciocínio inverso.

O modelo teórico a ser utilizado é o proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) em sua “espiral do conhecimento” (socialização, externalização, combinação, internalização).

2.6 Pressupostos

Partindo-se da premissa de que se vive na era do Conhecimento e este é um ativo de alto valor para as organizações, essencial ao seu desenvolvimento e à

consecução dos objetivos institucionais, faz-se necessário gerir esse Conhecimento e a discussão e implementação desse postulado, na seara da Administração Pública Brasileira, ainda está nas fases iniciais de desenvolvimento. A Gestão do Conhecimento (GC), da Língua Inglesa *Knowledge Management* (KM), portanto, numa definição voltada para o setor público brasileiro, tem esse atributo de ser:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

O projeto busca analisar, à luz da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de difusão do conhecimento em um programa de Auxílio-Bolsa do Estudo do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, a partir dos trabalhos de conclusão de curso dos bolsistas, beneficiados com um reembolso pecuniário mensal, em forma de repasse, para fazer frente aos gastos com matrícula e mensalidades em cursos de graduação e pós-graduação

Propõe-se uma pesquisa aplicada, quali-quantitativa, exploratória e descritiva, sob forma e método do Estudo de Caso único, com coleta de dados em múltiplas fontes, através de documentos, questionário e entrevistas, que permitam uma maior aproximação com o fenômeno, em seu próprio contexto.

2.7 Função do Protocolo

Nos moldes preconizados por Yin (2015, p. 89), o protocolo de Estudo de Caso serve de orientação para o pesquisador, como uma agenda padronizada para sua linha de investigação.

3. PROCEDIMENTOS DE COLETA

3.1 Fontes de dados:

O projeto tem sua coleta baseada na multiplicidade de fontes, permitindo-se a triangulação das mesmas, o que pretende favorecer maiores validade e confiabilidade aos achados. Assim, os dados serão colhidos a partir de documentos, bem como

através da participação direta de sujeitos humanos, por meio de questionário e entrevistas, cujos instrumentos de coleta são apresentados em apartado (ANEXO A; APÊNDICE B).

3.2 Considerações éticas

O questionário trará assertivas para apreciação dos participantes, que dizem respeito ao órgão de trabalho e às várias dimensões relacionadas à CG. A entrevista, por sua vez, colherá dados pessoais gerais, tais como nome, cargo, tempo de serviço, exercício de Funções Comissionadas (FC) ou (CJ) Cargos em Comissão, bem como abordará questões sobre a experiência das pessoas no órgão e suas percepções acerca do programa Auxílio-Bolsa de Estudo do Tribunal. Os dados coletados serão divulgados nos resultados da pesquisa de forma genérica, sem identificação dos participantes, com total preservação de sua intimidade e identidade. Além disso, os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Acrescenta-se que a concordância dos colaboradores será colhida por meio de assinatura do TCLE, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e que os riscos decorrentes da participação, muito embora sejam mínimos, são de responsabilidade do Pesquisador, inclusive quanto ao acompanhamento e à integral assistência ao participante, gratuita e em qualquer tempo, em razão de qualquer dano que tenha nexos de causalidade, comprovado ou não, decorrente de sua colaboração na pesquisa.

As questões oferecidas às pessoas participantes da pesquisa, no questionário e na entrevista, exceto os dados de identificação, não são de cunho pessoal, pois todas relacionam-se à organização e a processos de trabalho. Entende-se, assim, que a participação dos envolvidos oferece nível mínimo de risco à sua integridade moral ou de outra natureza. Ainda assim, acrescenta-se que os dados coletados serão apresentados de forma geral, sem individualização dos participantes, garantidos o sigilo das informações e a preservação das suas identidades, bem como demais garantias inseridas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi atualizado conforme modelo disponibilizado pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP/Univasf) no dia 01/06/2018, anexado à Plataforma Brasil. O pesquisador considera que a

possibilidade de estigmatização é improvável, pois não se aborda, na coleta, conteúdo que possa ser tido como negativo a uma ou mais características de um grupo de pessoas. As questões propostas no questionário e na entrevista dizem respeito ao programa de Auxílio-Bolsa de Estudo e não às características dos indivíduos, bem como não há coleta de informações que ressaltem tais características individuais que eventualmente existam.

Ainda assim, eventual risco será minimizado com a garantia de sigilo de identidade, notadamente por meio de generalizações e na apresentação dos resultados sem qualquer referência ao cargo exercido ou função dos respondentes dentro do órgão. Na divulgação dos resultados, serão utilizadas referências a "um(a) servidor(a) bolsista", ou Entrevistado(a) 1, 2, 3 etc. (E1, E2, E3...), garantindo-se o sigilo da identidade dos participantes, que responderão à entrevista em lugar e horário de sua melhor conveniência e, quanto ao questionário, acrescenta-se que tal instrumento será enviado por meio eletrônico, de forma que os respondentes escolherão o melhor momento e local para resposta.

3.3 Acesso ao campo

Antecipadamente, foi realizado contato telefônico com um participante-chave da área de Gestão de Pessoas, do nível estratégico do Tribunal, que informou acerca do interesse em receber o pesquisador, facilitar o acesso e colaborar com a pesquisa, vislumbrando, inclusive, possíveis benefícios para o órgão que, diga-se, também é o lugar de trabalho do responsável pela pesquisa, muito embora esteja lotado em unidade do interior do estado, em Juazeiro, BA.

A declaração expressa de anuência do órgão foi anexada à Plataforma Brasil, para análise do Comitê de Ética da Universidade Federal do Vale do São Francisco, que aprovou o plano de pesquisa.

3.4 Plano de Coleta

3.4.1 Observações: será mantido diário de campo para registros, a partir do primeiro contato com o órgão que seja direcionado à realização do estudo, a ser

inaugurada, nesse momento, a fase de coleta. Os relatos deverão atentar para as devolutivas nas comunicações e nos pedidos e informação; a acessibilidade às pessoas e aos documentos; o interesse do órgão, evidenciado através das pessoas, ao tratar da temática GC; da aceitação da pesquisa; da receptividade quanto ao pesquisador e quanto ao tema; da externalização de ações em GC nos espaços de divulgação (diário oficial, mural, intranet e internet); do conteúdo das reuniões do comitê de gestão de pessoas que ocorrerem durante o período de coleta e das reuniões de esclarecimento entre o pesquisador e os participantes.

3.4.2 Documentos: serão classificados os trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação oriundos dos programas de bolsa de estudo, desde a sua criação, bem como as publicações oficiais que tragam informações relevantes sobre o programa de bolsas de estudo do Tribunal ou que tratem da GC.

O levantamento documental será realizado diretamente na biblioteca do órgão, na cidade de Salvador, BA, onde fica localizada a sede administrativa do Tribunal, para busca dos trabalhos acadêmicos, a partir das cópias fornecidas pelos bolsistas. Serão analisados: a) a efetiva entrega das cópias dos trabalhos; b) a pertinência temática às áreas de interesse do Tribunal; c) a acessibilidade e disponibilidade dos documentos (biblioteca, internet, intranet, público interno/externo); d) existência registro de consulta ou de empréstimo do material.

Com relação ao Diário da Justiça Eleitoral Eletrônico, será feita busca na internet, desde a primeira edição do veículo oficial de comunicação, com descritores relacionados ao programa de bolsas de estudo, para levantamento da quantidade de bolsas concedidas nas modalidades de pós-graduação e pós-graduação específica em Direito Eleitoral, desde a sua criação, bem como publicações relacionadas à GC. A relação de documentos indicada neste protocolo não é exaustiva, de forma que poderão ser incluídos outros relevantes que venham ao conhecimento do pesquisador durante a fase de coleta, cuja utilização será devidamente fundamentada no decorrer dos trabalhos.

3.4.3 Questionário (ANEXO A): Destaca-se que a escolha dos participantes para a aplicação do instrumento é intencional, notadamente em razão de a coleta não se preocupar em estabelecer generalizações estatísticas. Serão focalizados, como informantes, os agentes de nível estratégico da organização, notadamente os

membros do Comitê de Gestão de Pessoas do órgão, (BRASIL, 2017d), a saber, I Titular da Secretaria de Gestão de Pessoas (presidente do Comitê); II Titular da Coordenadoria de Atenção à Saúde; III Titular da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento; IV Titular da Coordenadoria de Análise Técnica; V Titular da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; VI Titular da Coordenadoria de Pessoal; VII Titular da Assessoria Especial da Presidência; VIII Titular da Assessoria Especial do Diretor-Geral; IX Servidor ocupante do cargo efetivo de Analista Judiciário, Área de Apoio Especializado Psicologia; X Presidente da Comissão de Chefes de Cartório da Capital.

Serão acrescentados também, como respondentes, gestores da Secretaria de Tecnologia da Informação e da Coordenadoria de Gestão Documental, em razão de serem áreas determinantes para o sucesso da GC, nas organizações, que inclusive são contempladas com assertivas específicas no instrumento de coleta.

A aplicação deverá ser precedida de reunião com os participantes, a ser agendada com o presidente do Comitê de Gestão de Pessoas, e os dados colhidos com o questionário deverão apontar para o nível de maturidade do órgão em GC, sendo passíveis de análise, ainda, para inferências e validação de proposições outras surgentes durante o processo.

3.4.4 Entrevista: Para a etapa de coleta correspondente à entrevista semiestruturada foram selecionados, dentre os mesmos participantes do questionário, aqueles que foram beneficiados com o Auxílio-Bolsa de Estudo, no nível de pós-graduação, vez que apenas para essa modalidade de bolsa há a exigência de apresentação ao órgão de cópia do trabalho de conclusão, bem como o compromisso de compartilhamento do conhecimento adquirido, se convocado. Nessa fase, fez-se opção pelo roteiro guia e perguntas (APÊNDICE B) que abordarão, além de aspectos gerais que situam o servidor dentro do órgão, três eixos relacionados à temática da pesquisa: a) Percepção geral sobre o Programa Auxílio-Bolsa de Estudos; b) Experiência pessoal em relação ao Programa; c) Disseminação do Conhecimento, a partir do Programa. O número de entrevistados não foi definido previamente, pois dependeu, em primeiro lugar, do conhecimento do número de pessoas, entre os participantes, que foram beneficiados pelo programa e Auxílio-Bolsa. A opção pela entrevista de todos ou de parte dos que se enquadrarem nessa condição foi determinada durante o procedimento, ante a possibilidade de saturação por

redundância, conforme Glaser e Strauss (1967), o que é determinante para o encerramento dessa etapa de coleta. Como plano de contingência, no caso de inexistência ou de número notadamente insuficiente de pessoas a serem entrevistadas, dentro dos parâmetros propostos, o pesquisador poderá entrevistar, em substituição, outros servidores ligados às mesmas áreas daqueles integrantes do Comitê, mas que dele não fazem parte.

Os registros serão feitos por meio de gravação digital, com transcrição posterior e integral, cujo documento resultante fará parte do banco de dados da pesquisa.

3.5 Procedimentos preparatórios

Considerando que a coleta de dados será realizada na cidade de Salvador, BA, na sede do TRE, distante 500km da cidade de Juazeiro, BA, o pesquisador deverá estar atento à agenda dos participantes, inclusive quanto a eventuais remarcações, em razão da necessidade prévia de aquisição de passagens e reserva em hotel, bem como dos demais preparativos inerentes a uma viagem dessa natureza.

A realização de entrevistas por telefone e a aplicação do questionário com dispensa de reunião presencial prévia com os participantes são procedimentos contingenciais previstos neste protocolo, apenas para o caso de evento que impeça ou torne extremamente onerosa a movimentação do pesquisador entre as duas cidades, sendo certo que a situação ideal é de coleta presencial dos dados, o que favorece, inclusive, eventuais observações, impossíveis através de contato telefônico.

4. QUESTÕES DE ESTUDO DE CASO

Conforme Yin (2015) as questões de Estudo de Caso, no protocolo, não se confundem com as o instrumento a ser aplicado aos participantes, apesar de estarem presentes também no protocolo. As questões inseridas no protocolo são dirigidas principalmente ao pesquisador e têm como objetivo manter a diretriz para o que realmente necessita ser investigado.

Tendo como ponto de partida o roteiro da entrevista (APÊNDICE B), deve-se ter em mente, no momento do contato com os participantes, que o objetivo maior diz respeito ao processo de disseminação do conhecimento no programa Auxílio-Bolsa

de Estudo. Para tal intento, cuida-se de enfatizar os eixos temáticos a serem lembrados, quais sejam, a percepção geral sobre o Programa Auxílio-Bolsa de Estudos, a experiência do entrevistado em relação ao Programa e a socialização do Conhecimento, a partir do Programa.

BLOCO 01 – Dados gerais, relação funcional e formação do(a) servidor(a):

- Coletar dados referentes à trajetória funcional do servidor entrevistado, sua experiência profissional, locais de lotação, funções exercidas, formação acadêmica etc.

BLOCO 2 – Perguntas sobre o tema da pesquisa.

Eixos:

a) Percepção geral sobre o Programa Auxílio-Bolsa de Estudos;

- Coletar dados acerca da percepção da importância do programa.

b) Experiência pessoal em relação ao Programa.

- Pedir ao entrevistado um relato desde sua inscrição à Bolsa, quanto ao curso, ano de conclusão, tema do trabalho final, importância do trabalho para o órgão e para o próprio servidor.

c) Socialização do Conhecimento, a partir do Programa.

- Buscar as informações e percepções acerca da disseminação do conhecimento: entrega do trabalho, divulgação e efetividade da socialização prevista na norma.

5. RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO:

Muito embora os estudos de caso permitam uma maior flexibilidade na forma de apresentação do seu relatório, considerando que o trabalho terá como público-alvo imediato a banca examinadora do curso de Mestrado em Administração Pública, o Trabalho de Conclusão Final seguirá o Manual de Normatização de Trabalhos Acadêmicos da Univasf (<http://portais.univasf.edu.br/sibi/manual-de-normalizacao-2016-pdf.pdf>) e terá estrutura próxima à convencional para os trabalhos acadêmicos, inclusive para um maior proveito na comunicação com a banca. Dessa maneira, a conveniência da utilização de formatações outras de apresentação, para eventual submissão em revista científica, por exemplo, será avaliada segundo a demanda que

venha a surgir.

Dito isso, o Trabalho de Conclusão Final seguirá a estrutura aqui apresentada, para elaboração do relatório, no que diz respeito ao capítulo destinado ao relato do Estudo de Caso:

- Descrição do Programa Auxílio-Bolsa de Estudo;
- Exposição sobre a coleta de dados, em suas variadas fontes;
- Análise das normas que regulamentam o programa, sob a perspectiva da CG;
- Considerações sobre os trabalhos de conclusão dos Bolsistas;
- Aproximações entre a Gestão do Conhecimento, o programa Auxílio-Bolsa de Estudo e a produção acadêmica patrocinada pelas bolsas de estudo.
- Criação, disseminação e aplicação do Conhecimento, no programa;
- Maturidade do TRE-BA, em GC.
- O Programa de Auxílio-Bolsa sob a perspectiva da “espiral do conhecimento” de Takeuchi e Nonaka.
- Considerações finais, limitações da pesquisa e recomendações;

APÊNDICE B
ROTEIRO PARA ENTREVISTA

BLOCO 01 – Dados gerais, relação funcional e formação do(a) servidor(a):

- 1.1- Gênero:
- 1.2- Cargo/Função Comissionada:
- 1.3- Lotação atual:
- 1.4- Tempo de serviço no Tribunal:
- 1.5- Setores nos quais esteve lotado(a):
- 1.6- Funções Comissionadas ou Cargos em Comissão que exerceu:
- 1.7- Experiência profissional anterior. Em que área ou empresa:
- 1.9- Trajetória dentro do órgão. Como chegou aqui e como é trabalhar no TRE?
- 1.8- Formação acadêmica (graduação e Pós-Graduação):

BLOCO 2 – Perguntas sobre o tema da pesquisa:

Eixos:

- a) Percepção geral sobre o Programa Auxílio-Bolsa de Estudos (PABE);
- b) Experiência pessoal em relação ao PABE;
- c) Disseminação e aplicação do Conhecimento, a partir do PABE;

2.2- Qual é a sua percepção acerca da importância desse benefício Auxílio-Bolsa, para o servidor e para o TRE?

2.1- Em que curso e em que ano recebeu Auxílio-Bolsa de Estudo do TRE? (nome do curso e modalidade: pós-graduação, pós-graduação em Direito Eleitoral);

2.3- Qual foi o tema de seu Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, qual foi o título e, em linhas gerais, quais foram os resultados?

2.4 - Considera que seu trabalho de conclusão é relevante para o TRE e/ou tem aplicação ou potencial de ser aproveitado de maneira mais específica pelo Órgão? Como?

2.5- Conhece a norma, no programa (apenas de pós-graduação), que indica que o servidor beneficiado com a bolsa pode ser convocado pela administração para

compartilhar os conhecimentos adquiridos? Qual foi a sua expectativa em relação à possibilidade de ser chamado? Estava disposto(a) e aberto a essa possibilidade?

2.6 - Foi convocado(a) para participar de reunião, seminário etc., com a finalidade de socializar os conhecimentos?

- Se não, qual a sua percepção acerca desse fato?

- Em caso afirmativo, conte-me um pouco mais sobre a experiência (se foi reunião, seminário, se houve presença significativa de servidores, se houve repercussão, debate e/ou desdobramentos sobre a temática).

2.7 - Os conhecimentos adquiridos com o curso de pós-graduação patrocinado pela Bolsa foram aproveitados de forma específica e intencional pelo TRE? (esclarecer que forma específica, para o estudo, é a que vai além do proveito indireto em ter servidores mais capacitados, de um modo geral; proveito específico é a aplicação ou intenção de aplicação direta do conhecimento adquirido em alguma área do TRE).

2.8 - Entregou cópia do TCC na Biblioteca? Em que tipo de mídia (impressa, digital)?

2.9 – Chegou ao seu conhecimento se colegas tiveram acesso aos resultados do seu trabalho de conclusão da pós-graduação ou se houve repercussão, no Tribunal, acerca do tema tratado em seu TCC?

2.10- O que poderia dizer acerca de algum evento no Tribunal para socialização de conhecimento adquirido ou construído a partir de uma pós-graduação de outro servidor?

2.11 - Em caso de resposta afirmativa à pergunta 2.10, como foi esse evento? Foi sobre o que? Do que se lembra? Em que isso lhe agregou valor, pessoalmente e para a instituição, na sua percepção?

APÊNDICE C
CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO – UNIVASF
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE - PROFIAP

Pesquisa: **GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA:**
UMA ANÁLISE A PARTIR DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM UM PROGRAMA AUXÍLIO-BOLSA DE ESTUDO

Mestrando: João Evódio Silva Cesário

Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte

CATEGORIZAÇÃO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Categorias e subcategorias:

- C1. Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos.
 C1a - Importância do Programa para o(a) Servidor(a) Entrevistado(a);
 C1b - Importância do Programa para o TRE.
- C2. Caracterização do curso fomentado pelo Programa (áreas de interesse do TRE-BA).
 C2a - Área do conhecimento em que se deu a Pós-Graduação objeto do Auxílio.
 C2b - Temática do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC)
- C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.
 C3a - Ciência quanto à obrigatoriedade de entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA;
 C3b - Efetiva entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA;
 C3c - Ciência da norma quanto à convocação para disseminar os conhecimentos adquiridos;
 C3d - Chamamento para disseminação dos conhecimentos e percepção do(a) entrevistado(a) acerca do fato;
 C3e - Expectativa e disponibilidade do(a) entrevistado(a) quanto a ser chamado(a) para compartilhamento do conhecimento adquirido;
 C3f - Percepção do(s) respondente sobre o efetivo aproveitamento, pelo TRE, dos conhecimentos adquiridos com a Pós-Graduação objeto do Auxílio Bolsa.
 C3g - Repercussão do próprio TCC, em relação a outros servidores do órgão.
 C3h-Ciência da disseminação do conteúdo de TCCs de outros(as) servidores(as).

Legenda:

- E1 – Entrevistado(a) 1
 E2 – Entrevistado(a) 2
 E3 – Entrevistado(a) 3
 E4 – Entrevistado(a) 4
 E5 – Entrevistado(a) 5
 E6 – Entrevistado(a) 6

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
C1 Percepção geral sobre a	C1a -Importância do Programa para	- Percepção favorável, sob	- "...magnífico porque nos proporciona a possibilidade de fazer

<p>importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos.</p>	<p>o(a) Servidor(a) Entrevistado(a);</p>	<p>aspectos financeiros (E2, E3, E4, E6) e de aquisição de conhecimentos (E1, E5, E6).</p>	<p>um curso dentro do nosso interesse e... que pode ser revertido para o próprio Tribunal. (E1);</p> <ul style="list-style-type: none"> - "...todos ganham; servidor porque não precisa desembolsar o valor correspondente ao curso..." (E2); - "...o que leva a pessoa a fazer a pós é o aumento salarial. Este é o grande incentivo; alivia o orçamento." (E3); - "...e pra gente é bem vantajoso. É um auxílio financeiro. É muito bom." (E4); - "Super importante, porque estimula a gente a procurar realmente se desenvolver em outras áreas, se aprofundar..." (E5); - "Para o servidor, o que é que a gente chama de, é um autodesenvolvimento que a gente busca, né, que assim, cada dia mais nesse mercado competitivo [...] é como se fosse uma verba extra, né, porque você deixa de arcar com seu próprio orçamento" (E6).
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

<p>C1. Percepção geral sobre a importância do Programa Auxílio-Bolsa de Estudos.</p>	<p>C1b. Importância do Programa para o TRE.</p>	<p>- Percepção favorável, sob o prisma de aproveitamento do conhecimento pelo Tribunal (E1, E2, E3, E5, E6), para o desenvolvimento do serviço (E2) e melhoria na produtividade e qualidade do trabalho (E4).</p>	<p>- "...nos proporciona a possibilidade de fazer um curso dentro do nosso interesse e... que pode ser revertido para o próprio Tribunal. (E1); - "...conhecimento adquirido do curso pode ser usado para o desenvolvimento do serviço..." (E2); - "...o Tribunal poderia usufruir melhor desse conhecimento." (E3); - "oportuniza ao servidor uma especialização e vai melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho" (E4) - "...a gente agrega conhecimento ao trabalho. É, valoriza, a gente traz coisas de fora, né, conhecimentos." (E5); - "... o conhecimento sobre a legislação em geral, né? O Direito Constitucional é a base de tudo [...] a seleção dos critérios que ele (o Tribunal) procura saber [...] se tem algum interesse para o órgão, se vai ser revertido em benefício para o órgão também, que é uma reciprocidade." (E6).</p>
<p>C2. Caracterização do curso fomentado pelo Programa (áreas de interesse do TRE-BA).</p>	<p>C2a. Área do conhecimento em que se deu a Pós-Graduação objeto do Auxílio.</p>	<p>- Gestão de Pessoas: 03 entrevistados(as); - Direito Eleitoral: 01 entrevistado(a); - Direito de Família: 01 entrevistado(a) - Direito Constitucional: 01 entrevistado(a).</p>	<p>- "Gestão de Pessoas" (E1, E3, E5); - "Direito Eleitoral" (E2); - "Direito de Família" (E4); - "Direito Constitucional" (E6).</p>
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

<p>C2. Caracterização do curso fomentado pelo Programa (áreas de interesse do TRE-BA).</p>	<p>C2b. Temática do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de vida no trabalho (E1, E5); - Pedido implícito e explícito de votos (E2); - Vantagens e desvantagens do servidor público (E3); - Nome Social (E4); - Nulidade das Eleições: Artigo 244 do Código Eleitoral (E6). 	<ul style="list-style-type: none"> - "...o assunto era qualidade de vida e eu direcionei o trabalho para o TRE. Qualidade de Vida para o TRE..." (E1); - "...A temática desenvolvida no trabalho de conclusão de curso foi sobre o pedido explícito ou implícito de votos e a partir de um julgado do TRE de Minas..." (E2); - "...O título eu não lembro, mas era sobre as vantagens e desvantagens do servidor público..." (E3); - "... Eu falei sobre o uso do nome social para o adolescente e a sua colisão com o poder de família." (E4); - "...Bom, o meu tema foi qualidade de vida no trabalho, entendeu?" (E5); - "...o título foi, foi até um trabalho de campo, que foi a nulidade, o artigo 224 do Código Eleitoral, que é a nulidade da Eleição, e o subtítulo foi aquela questão do, do, quando tem mais de 50% dos votos que são nulos." (E6).
<p>C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.</p>	<p>C3a. Ciência quanto à obrigatoriedade de entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não havia ciência da norma que determina a entrega do TCC na Biblioteca (E1, E2, E3, E4) - Havia ciência da norma que determina a entrega do TCC na Biblioteca (E5, E6) 	<ul style="list-style-type: none"> - "... não houve (a entrega) nem conhecia a norma." (E1) - "...mas eu não fiz a entrega à biblioteca porque não recebi orientação nesse sentido." (E2)
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

<p>C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.</p>	<p>C3a. Ciência quanto à obrigatoriedade de entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA.</p>	<p>- Não havia ciência da norma que determina a entrega do TCC na Biblioteca (E1, E2, E3, E4) - Havia ciência da norma que determina a entrega do TCC na Biblioteca (E5, E6).</p>	<p>- “ Pelo que eu sei a cópia foi entregue apenas à universidade. Não lembro se ela tem um programa de desenvolver pro local de trabalho da pessoa, se o tribunal pediu. Então não sei se houve esse pedido de cópia do trabalho, se alguém ficou conhecendo. Não sei informar” (E3); - “Eu acho que não levei a cópia, eu acho que não. Não é obrigatório, se não me engano, eu entreguei o certificado de conclusão”.(E4) - “Sim, com certeza, eu conheço a norma” (E5); - “Entreguei sim. Em 2013 eu entreguei uma cópia completa do meu TCC. - “Eu entreguei, é, tanto mandei pro, né, pro chefe da seção, as Seblin, da seção que a gente chama, entreguei uma impressa, entreguei uma via impressa” (E6)</p>
	<p>C3b. Efetiva entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA</p>	<p>- Houve entrega do TCC na Biblioteca (E6, E5); - Houve entrega do TCC em lugar diferente da Biblioteca (E2) - Não houve entrega do TCC (E1, E3, E4).</p>	<p>- “ Não” (quanto à entrega do trabalho (E1); - “Mas eu não fiz a entrega à biblioteca porque não recebi orientação nesse sentido. E também fiz apresentação na Escola Judiciária, à EJE[...]. A cópia foi, salvo engano, foi via PAD, via documento no PAD, ou também, ou seja, documento digitalizado (E2);</p>
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.	C3b. Efetiva entrega do TCC na Biblioteca do TRE-BA	<ul style="list-style-type: none"> - Houve entrega do TCC na Biblioteca (E6, E5); - Houve entrega do TCC em lugar diferente da Biblioteca (E2) - Não houve entrega do TCC (E1, E3, E4). 	<ul style="list-style-type: none"> - “Não entreguei” (quanto ao TCC) (E3). - “Eu acho que não entreguei não. Não me lembro. Eu acho que não levei a cópia, eu acho que não. Não é obrigatório.” (E4); - “Na época, que em me recorde, eu só entreguei em meio impresso” (E5) - “Entreguei sim. Em 2013 eu entreguei uma cópia completa do meu TCC”.(E6).
	C3c. Ciência da norma quanto à convocação para disseminar os conhecimentos adquiridos.	<ul style="list-style-type: none"> - Não conhecia a norma sobre disseminar os conhecimentos (E1, E4) - Conhecia a norma sobre disseminar os conhecimentos (E2, E3, E5, E6) 	<ul style="list-style-type: none"> - “Não” (quanto ao conhecimento na norma) (E1) - “Conheço a norma e estou completamente disposto e à vontade para apresentação e disseminação desse conhecimento adquirido durante o curso” (E2) - “Sim, tanto que há essa ideia que quando a pessoa faz algum curso, seja de pós ou de algum tipo de curso financiado por ou através do tribunal, a pessoa deveria ser, esqueci a palavra, disseminador das informações, mas dificilmente isso ocorre (E3); - “Eu não tinha conhecimento dessa norma não, eu tinha conhecimento dessa norma pra licença de capacitação” (E4); -“ Sim, com certeza, eu conheço a norma (E5); -“... mas eu não conheço assim de ler a norma, mas sei que ela existe” (E6).
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO

<p>C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.</p>	<p>C3d. Chamamento para disseminação dos conhecimentos e percepção do(a) entrevistado(a) acerca do fato.</p>	<p>- Não houve chamamento para disseminação do conhecimento (E1, E2, E3, E4, E5, E6)</p> <p>- A falta de chamamento é apontada como falha (E3) e que o Tribunal deveria ser mais atuante (E4), inclusive no que diz respeito à contrapartida ao gasto público (E1).</p>	<p>- “ Isso não foi feito [...] Já que o Tribunal investe no servidor, coloca dinheiro público para que o servidor tenha esse tipo de benefício, acho que deveria haver uma contrapartida” (E1);</p> <p>- “Até o momento não fui contatado por ninguém do Tribunal (E2);</p> <p>- “Não houve, o que considero uma falha” (E3);</p> <p>- “Não, até agora não. Seu eu acho que ele deveria chamar, se ele deveria ser mais atuante assim” (E4).</p> <p>- “Não, nunca me convocou, entendeu. Eu estou aqui a disposição, mas nunca me convocou de forma nenhuma” (E5)</p> <p>- “Não, isso aí não, nunca fui não” (E6)</p>
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

<p>C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.</p>	<p>C3e. Expectativa e disponibilidade do(a) entrevistado(a) quanto a ser chamado(a) para compartilhamento do conhecimento adquirido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica-se disposição para disseminar o conhecimento (E1, E2, E6) - Independentemente de disposição, aceita as regras (E3); - Há aceitação, com ressalvas (E4, E5). 	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu participaria tranquilamente. Claro que eu iria me preparar, né, pra poder fazer isso. Mas eu acho justo. Acho que eu participaria. Eu aceitaria.” (E1); - “estou completamente disposto e à vontade para apresentação e disseminação desse conhecimento adquirido durante o curso” (E2); - “De certa forma quando a pessoa aceita a bolsa aceita as regras. Então, disposto ou não estaria sujeito à aplicação dessas regras. (E3); - ...eu estaria disposta, mas apreensiva também. É muita exposição, não sei (E4); - “... para eu ter que ministrar uma coisa pra muita gente, já não é meu perfil. Eu entendo a importância, mas posso contribuir de outras formas e não lidando com grandes públicos (E5); - “...se for estarei à disposição” (E6).
<p>CATEGORIA</p>	<p>SUBCATEGORIA</p>	<p>UNIDADE DE REGISTRO</p>	<p>UNIDADE DE CONTEXTO</p>

C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.	C3f. Percepção do(s) respondente sobre o efetivo aproveitamento, pelo TRE, dos conhecimentos adquiridos com a Pós-Graduação objeto do Auxílio Bolsa.	- Não foi aproveitado (E1, E2, E3, E4, E5). - Foi aproveitado (E6).	- “Não houve” (E1); - “não tenho essa convicção a respeito do aproveitamento do trabalho perante o órgão, tendo em vista tratar-se em princípio de um trabalho acadêmico” (E2); - “acho que o próprio trabalho que fiz o TRE não teve acesso”.(E3); - “não teve muita relação com o trabalho” (E4); - “Não foi aproveitado, ainda, né. Não significa que eu não possa aproveitar futuramente. (E5); - “sua aplicabilidade no TRE fica quase que automática” (E6).
	C3g.Repercussão do próprio TCC, em relação a outros servidores do órgão.	- Não têm conhecimento da repercussão do próprio TCC (E1, E2, E3, E4, E5, E6).	- Não houve (E1); - Não chegou ao meu conhecimento se eles tiveram conhecimento ou a repercussão do trabalho; (E2) - se alguém ficou conhecendo. Não sei informar.(E3); - “Isso aí ninguém comentou não.” (E4); - “Não, não soube de nada nesse sentido não” (E5); - “- “Não, pra mim não, nunca, não chegou ao meu conhecimento” (E6)
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO

<p>C3. Criação, disseminação e aplicação do conhecimento, a partir do Programa.</p>	<p>C3h. Ciência da disseminação do conteúdo de TCCs de outros(as) servidores(as).</p>	<p>- Não têm conhecimento da disseminação (E1, E2, E3, E4, E5);</p> <p>- Sem resposta (F6).</p>	<p>- Não. Que seja do meu conhecimento, não (E1);</p> <p>- Eu não tenho conhecimento de ter esse tipo de atividade nesse sentido não. Acho bem interessante e seria talvez uma modalidade de <i>workshop</i> ou alguma coisa desse gênero eu acho que seria bem útil caso existisse; (E2);</p> <p>- “Que eu tenha visto não. Se houve alguma reunião com poucas pessoas, com grupos definidos e alguém trouxe as informações, não tenho conhecimento. Que foi difundido, não.(E3);</p> <p>- “ Também não” (E4);</p> <p>- “Não, eu não soube de nenhum evento que algum servidor pudesse disseminar o que aprendeu na sua pós graduação em função do recebimento do bolsa-auxílio.” (E5).</p>
---	---	---	--

ANEXO

ANEXO A
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Escala:
1 = Discordo totalmente

- 2 = Discordo em grande parte
 3 = Discordo em parte
 4 = Neutro (não discordo, nem concordo)
 5 = Concordo em parte
 6 = Concordo em grande parte
 7 = Concordo totalmente

Critério 1.0: liderança em GC (Gestão do Conhecimento).

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	0	0	0	0	0	0	0
1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	0	0	0	0	0	0	0
1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	0	0	0	0	0	0	0
1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	0	0	0	0	0	0	0
1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Batista (2016).

Critério 2.0: processo

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	0	0	0	0	0	0	0
2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	0	0	0	0	0	0	0
2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na							

	organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	0	0	0	0	0	0	0
2.4	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	0	0	0	0	0	0	0
2.5	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	0	0	0	0	0	0	0
2.6	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Batista (2016).

Critério 3.0: pessoas

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	0	0	0	0	0	0	0
3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	0	0	0	0	0	0	0
3.3 A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	0	0	0	0	0	0	0
3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	0	0	0	0	0	0	0
3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/ corrigidos.	0	0	0	0	0	0	0
3.6 A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, Comunidades de Prática (COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Batista (2016).

Critério 4.0: tecnologia

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1	2	3	4	5	6	7
4.1 A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	0	0	0	0	0	0	0
4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	0	0	0	0	0	0	0

- | | | | | | | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 6.5 | As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6.6 | As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fonte: Batista (2016).

Critério 7.0: resultados da GC

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

- | Assertivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------|--|---|---|---|---|---|---|
| 7.1 | A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho. | | | | | | |
| 7.2 | São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. | | | | | | |
| 7.3 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços | | | | | | |
| 7.4 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência. | | | | | | |
| 7.5 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social | | | | | | |
| 7.6 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento | | | | | | |

Fonte: Batista (2016).