

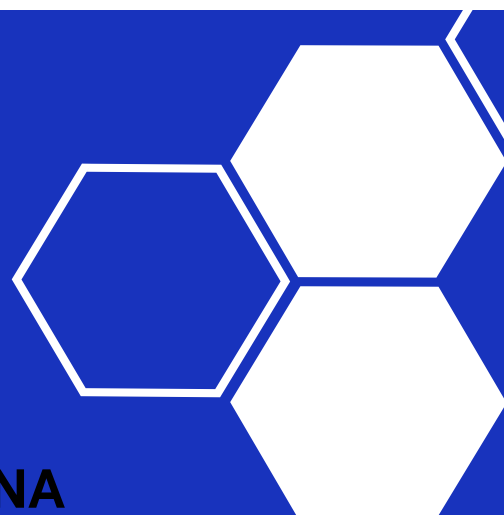
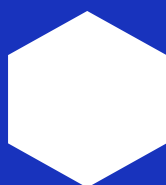


# PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE RONDÔNIA



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**

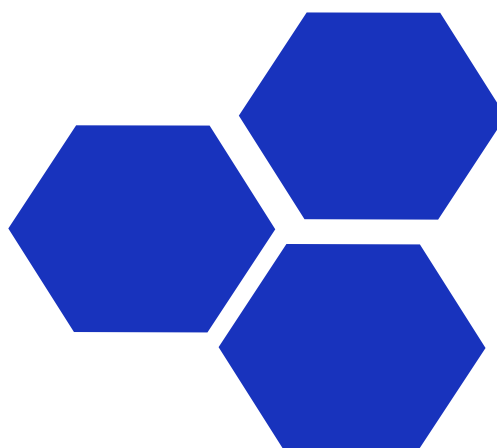
### **Estudo de caso no Tribunal Regional do Trabalho da 14<sup>a</sup> Região**

Dávisson Lucas Vieira Afonso<sup>1</sup>

Ilska Lobo Braga<sup>2</sup>



## Resumo dos Autores

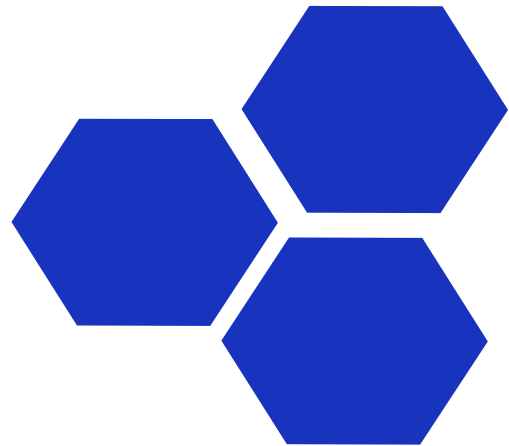


- 1: – Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP - UNIR. Especialização MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Especialização em Gestão Financeira no Setor Público. Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (2015). Atualmente é técnico judiciário - área administrativa - Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, **Endereço Eletrônico:** [davisson1993@gmail.com](mailto:davisson1993@gmail.com), **Currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/6062660794290357>
- 2: Orientadora da pesquisa. Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR); e graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Moura Lacerda. Atualmente é professora titular da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). **Endereço Eletrônico:** [iluska.lob@unir.br](mailto:iluska.lob@unir.br), **Currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/5471499041003382>



---

# Resumo

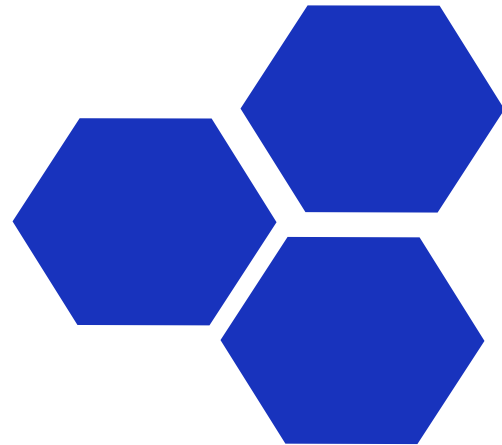


Este documento tem a finalidade de apresentas os resultados de estudo que teve como objetivo realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, para propor e estruturar um plano de intervenção. Assim, o Produto Técnico Tecnológico tem a seguinte estrutura: resumo, público alvo, situação problema, objetivos, diagnóstico da situação problema, nível de maturidade da GC no TRT14, principais oportunidades de melhorias e pontos fortes da GC no TRT14, facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14, diagnóstico da GC no TRT14, *business case* e referências.



---

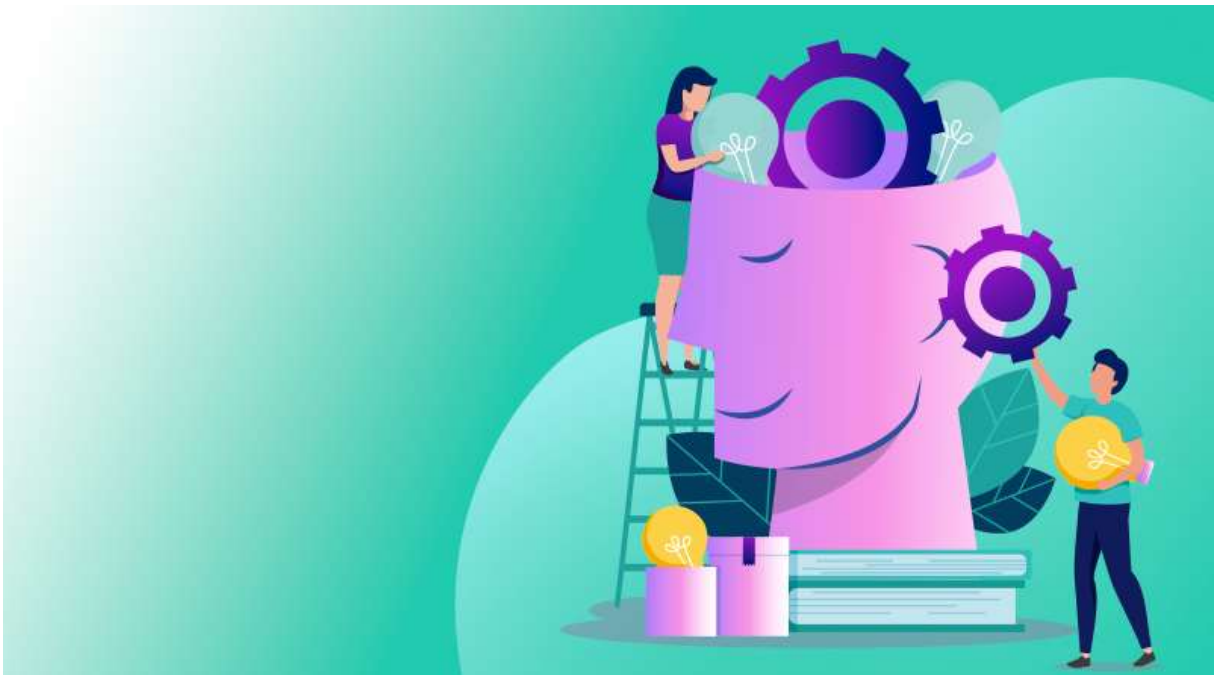
# Abstract



This document aims to present the results of a study that aimed to carry out a diagnosis of knowledge management in the Regional Labor Court of the 14th Region, in order to propose and structure an intervention plan. Thus, the Technological Technical Product has the following structure: summary, target audience, problem situation, objectives, diagnosis of the problem situation, KM maturity level in TRT14, main opportunities for improvement and strengths of KM in TRT14, facilitators and inhibitors of KM knowledge sharing in TRT14, GC diagnosis in TRT14, business case and references.



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**

**Estudo de caso no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**

**Porto Velho – RO, 2023.**

**LISTA DE SIGLAS**

|        |   |
|--------|---|
| CSJT   | Conselho Superior da Justiça do Trabalho                  |
| GC     | Gestão do Conhecimento                                    |
| IAGCAP | Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública |
| TRT14  | Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – RO/AC       |

## RESUMO

Na década de 90 houve a adoção do gerencialismo como modelo de gestão da Administração Pública no Brasil, além da crise do Poder Judiciário em razão da ampliação das demandas deste poder após a redemocratização e promulgação da Carta Magna de 1988, bem como a ampliação do desenvolvimento tecnológico e ascensão da sociedade da informação e do conhecimento. Esses fatos demandaram que a administração pública adotasse novas técnicas de gestão capazes de assegurar a eficiência administrativa, além de maximizar o uso das informações e conhecimentos que estão disponíveis em excesso. Neste cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) é essencial para que as organizações promovam um ambiente que motive e capacite os servidores para a conversão, compartilhamento e utilização do conhecimento com finalidade de aumentar o desempenho individual e organizacional para atender de forma efetiva as necessidades da sociedade. Nonaka e Takeuchi (2008) definem a GC como processo de criar e disseminar novos conhecimentos na organização, incorporando-os em novos sistemas, tecnologias e serviços. A etapa denominada compartilhamento do conhecimento é um dos maiores desafios das instituições (DAMIAN *et al.*, 2021), dependendo das interações e das relações entre as pessoas que compõem a organização (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017). Dessa forma, mostrou-se relevante a elaboração de uma pesquisa no TRT14, a qual originou o presente PPT.

### 1 - PÚBLICO ALVO



A proposta é dirigida ao Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – RO/AC. Segundo informado pelo TRT14, em 08 de agosto de 2022 o quantitativo de trabalhadores (as) por grupo era de 64 desembargadores (as) e magistrados (as); 484 servidores (as) servidores lotados (as) nas unidades de apoio direto à atividade

judicante (área judiciária); e 234 servidores (as) lotados nas unidades de apoio indireto à atividade judicante (área administrativa), totalizando 782 pessoas.

## 2 - SITUAÇÃO PROBLEMA

Em estudo sobre o alinhamento da estratégia, governança e gestão de pessoas no TRT 14, Landim (2018) constatou que os gestores e servidores têm a percepção, respectivamente, que o órgão possui 52,92% e 35,20% de capacidade de GC. No entanto, mesmo sem conhecer e utilizar o termo gestão do conhecimento as organizações utilizam práticas e ferramentas de GC (BATISTA, 2004) de forma implícita, sem foco (WIIG, 2000) e inconsciente. Destaca-se que a ausência de atitude consciente em direção à efetivação de GC minimiza os benefícios que poderiam ser alcançados (CONG; PANDYA, 2003).

Acrescenta-se o aspecto financeiro oriundo da Emenda Constitucional nº 95 (EC 95), de 15 de dezembro de 2016 que instituiu o novo regime fiscal no país, estabelecendo limites individualizados para as despesas primárias, inclusive, da Justiça do Trabalho. Como consequência da legislação mencionada, em maio de 2019 o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) comunicou o comprometimento de nomeações que aumentassem a despesa de pessoal da Justiça do Trabalho, ou seja, as vacâncias originadas de aposentadoria, assim como de falecimento com habilitação de pensionista.



Aliado à impossibilidade de reposição de aposentadorias, conforme dados do portal da transparência do TRT14, desde 2019 houve 59 aposentadorias de servidores e a força de trabalho diminuiu de 745 servidores ativos em janeiro de 2019 para 698 em janeiro de 2022. Soma-se a isto o fato de terem sido pagos 131 abonos de permanência no mês de janeiro de 2022 e 134 no mês de novembro do mesmo ano, dos quais 16 são para servidores que recebem cargo em comissão CJ. Relevante destacar que, nos termos do

§19 do art. 40 da Constituição Federal, referida verba é paga ao titular de cargo efetivo que tenha cumprido todos os requisitos para se aposentar voluntariamente. Outro fato relevante é



que nos próximos dez anos, 25 servidores complementarão a idade para aposentadoria compulsória.

Diante da problemática exposta, é essencial que o tribunal estudado possua a institucionalização da GC para reter o conhecimento dos servidores que são desligados, especialmente daqueles que é sabido já terem cumprido todos os requisitos para a aposentadoria, bem como para estimular o compartilhamento do conhecimento existente na organização. Assim, surge a questão de pesquisa: Como melhorar a efetividade das ações de gestão do conhecimento na administração pública? Para compreender o fenômeno retratado, é realizado um estudo de caso no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, órgão da administração pública pertencente à estrutura do Poder Judiciário.

### 3 – OBJETIVOS



O objetivo geral é realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento (GC) no TRT14 e apontar os fatores críticos de sucesso para um plano de intervenção para GC. Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) apurar a maturidade da gestão do conhecimento no TRT14, aplicando o instrumento IAGCAP; (ii) identificar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes da gestão do conhecimento no TRT14; (iii) detectar os facilitadores e os inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14; e (iv) elaborar um *business case* no TRT14 com os resultados obtidos na análise da GC no TRT14.

### 4 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O diagnóstico da situação problema foi realizado com utilização do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), proposto por Batista (2012), por ser um instrumento validado cientificamente, sendo utilizado por Batista (2016) para identificar os níveis de maturidade de GC em 73 organizações públicas

brasileiras, além de ser o instrumento de coletas de dados em oito teses e dissertações este tema.

A amostra corresponde a 148 servidores (as) lotados (as) em unidades de apoio direto à atividade judicante, 88 servidores (as) lotados (as) em unidades de apoio indireto à atividade judicante e 21 desembargadores(as) e magistrados (as).

#### 4.1 Nível de maturidade da GC no TRT14

A **Tabela 1** apresenta as pontuações apuradas para cada grupo e critérios do IAGCAP que permitem identificar o grau de maturidade da GC no TRT14 com base na percepção da amostra estudada.

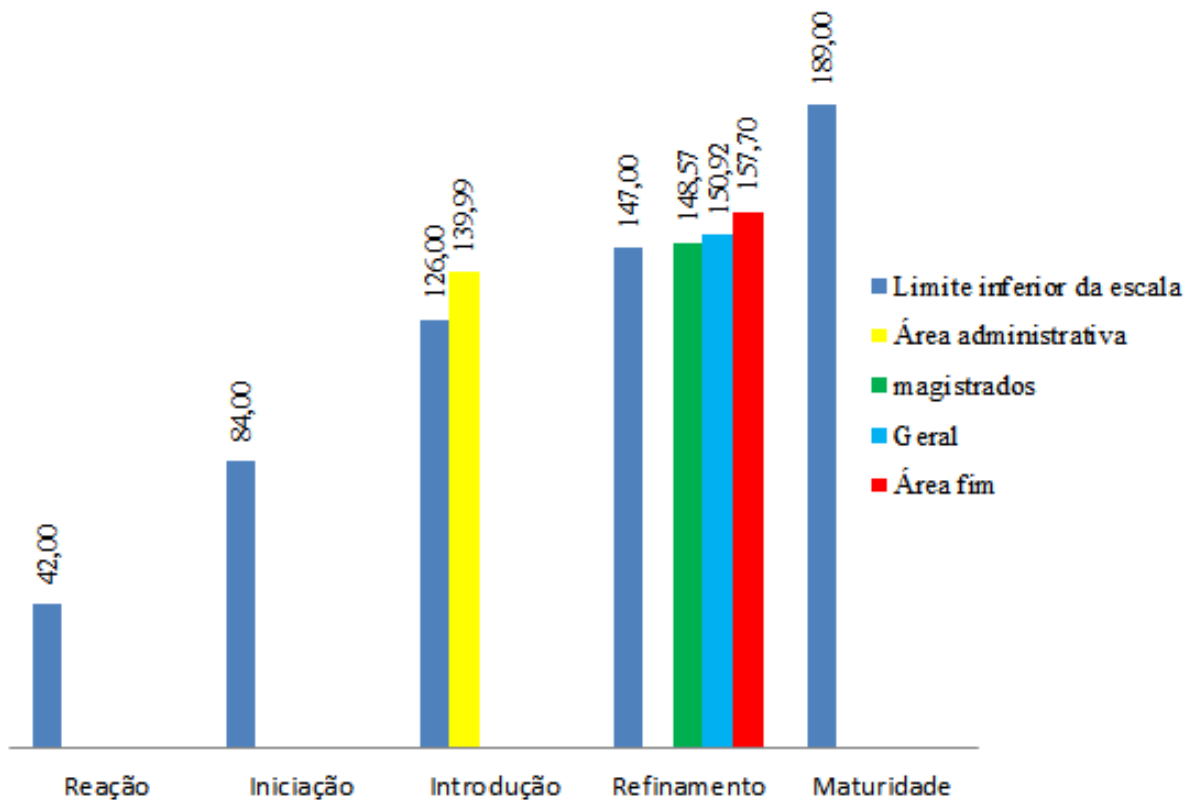
**Tabela 1.** Pontuação apurado por grupo e critério

| <b>Critério/grupo</b>    | <b>Pontuação máxima do critério</b> | <b>Pontuação geral</b> | <b>Pontuação dos magistrados (as)</b> | <b>Pontuação dos da área fim</b> | <b>Pontuação dos servidores da área administrativa</b> |
|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| Liderança em GC          | 30                                  | 21,40                  | 20,71                                 | 22,42                            | 19,84  |
| Processo                 | 30                                  | 22,05                  | 21,76                                 | 23,03                            | 20,45  |
| Pessoas                  | 30                                  | 20,13                  | 19,38                                 | 21,07                            | 18,73  |
| Tecnologia               | 30                                  | 25,61                  | 25,48                                 | 26,07                            | 24,88  |
| Processo de Conhecimento | 30                                  | 19,72                  | 19,57                                 | 21,05                            | 17,51  |
| Aprendizagem e Inovação  | 30                                  | 20,99                  | 21,05                                 | 21,79                            | 19,61  |
| Resultados da GC         | 30                                  | 21,01                  | 20,62                                 | 22,28                            | 18,97  |
| Pontuação máxima         | 210                                 | 150,92                 | 148,57                                | 157,70                           | 139,99   |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

A **Tabela 1** evidencia que os grupos consideram que os dois critérios mais desenvolvidos de GC no TRT14 são, respectivamente, a tecnologia e os processos. Entretanto, a tecnologia oferece suporte para a GC, porém não garante e não significa que há GC na organização. Na percepção dos servidores da área fim e da área administrativa os critérios processo de GC e pessoas, nesta ordem, são os menos desenvolvidos no TRT14. Os magistrados também avaliaram esses dois critérios como os menos desenvolvidos, porém em ordem inversa.

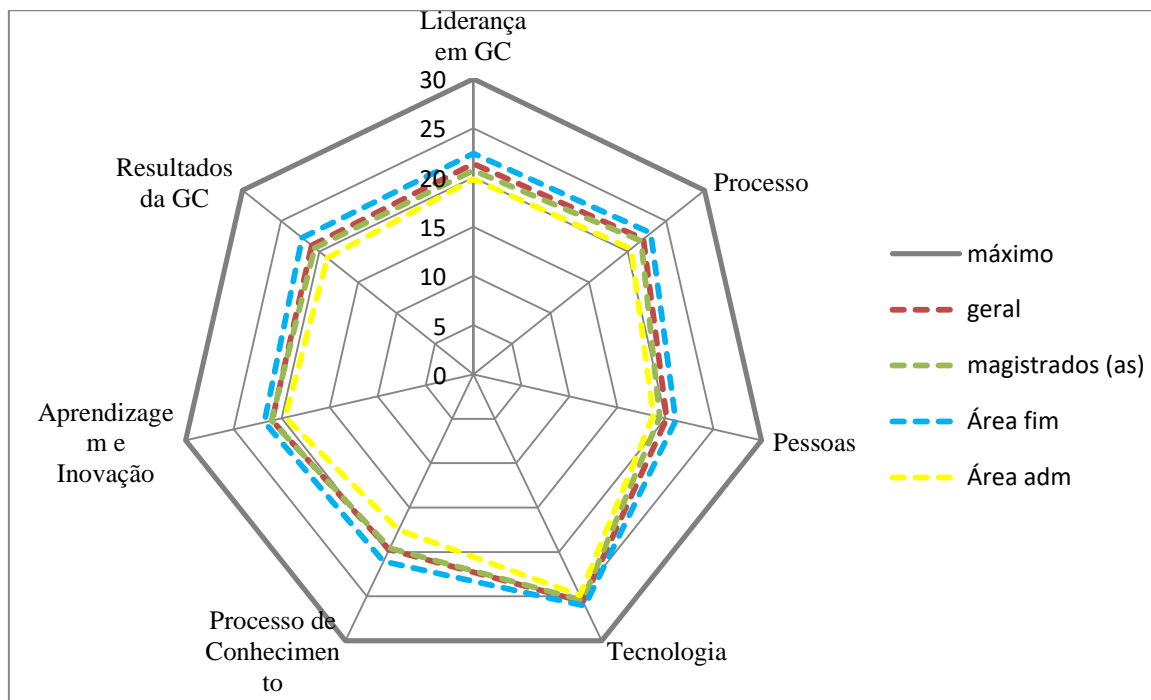
## NÍVEL DE MATURIDADE DE GC NO TRT14



Assim, o TRT14 está no nível de maturidade da GC denominado refinamento, pois alcançou pontuação de 150,92. Isso significa que a GC é avaliada e melhorada continuamente (BATISTA, 2012). Quanto ao resultado por grupos, para os servidores da área administrativa a organização está no nível de maturidade denominado introdução, em que há práticas de GC em algumas áreas (BATISTA, 2012). Os demais grupos percebem a GC no nível refinamento.

Dessa forma, é necessário propor alternativas específicas para otimizar a GC na área administrativa do TRT14, para isso apresenta-se o gráfico radar que demonstra a proximidade entre a pontuação máxima e a pontuação atual de cada critério da GC no TRT14.

Gráfico radar – pontuação por critério de avaliação da GC



**Fonte.** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Após apuração do nível de maturidade é possível apontar as principais oportunidades de melhorias e os principais pontos fortes da GC, como demonstrado a seguir.

#### 4.2 Principais oportunidades de melhoria e pontos fortes da GC no TRT14

As principais oportunidades de melhoria e pontos fortes da GC no TRT14 foram identificadas com adaptação das metodologias utilizadas por Batista (2016), Pacheco (2015), Flores (2018) e Basso (2018). Assim, a **Tabela 2** apresenta como pontos fortes e oportunidades de melhoria, respectivamente, as ações com a maior e a menor pontuação média em cada critério do IAGCAP.

**Tabela 2.** Pontos fortes e oportunidades de melhoria

| Grupo               | Ponto Forte  | Oportunidade de melhoria  |
|---------------------|--|---|
| Área administrativa | Infraestrutura de TI necessária para efetivar a GC e está alinhada à estratégia de GC da organização; amplo acesso a computador e intranet.  | Assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem; processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; reconhecimento da colaboração e compartilhamento do conhecimento; mapa de conhecimento; registro do conhecimento adquirido nos projetos; retenção do conhecimento das pessoas em desligamento; realização de atividades de <i>benchmarking</i> . |
| Magistrados         | Igual área administrativa, com acréscimo da utilização da intranet como apoio à transferência de conhecimento.   | Processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; banco de competências dos servidores; e retenção do conhecimento das pessoas em desligamento.  |
| Área fim            | Igual aos magistrados, com acréscimo de as informações disponíveis no sítio da web/intranet serem atualizadas regularmente, proteção da informação e do conhecimento e programas de educação e capacitação do órgão. | processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.  |

Fonte. Elaboração Própria

Após identificação das oportunidades de melhoria e dos pontos fortes da GC, o diagnóstico da GC é complementado com os fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.

### 4.3 Facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento no TRT14

A **Tabela 3** apresenta os facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento, os quais foram identificados por meio de análise de conteúdo das respostas dos servidores e magistrados da organização, com posterior associação aos critérios do IAGCAP.

**Tabela 3.** Facilitadores do compartilhamento do conhecimento

| <b>Critério IAGCAP</b>               | <b>Categoria facilitadora</b>                       | <b>Categoria inibidora</b>  |
|--------------------------------------|---|---|
| Liderança em GC                      | Liderança.  | <i>Status</i> e recompensas para possuidores do conhecimento.   |
| Processo                             | Reconhecimento da função social;<br>Transparência.  | Processos de trabalho;<br>Estrutura organizacional;<br>Ausência de tempo.   |
| Pessoas                              | Capacitação;<br>Valorização;<br>Trabalho em equipe. | Ausência de capacitação;<br>Ausência de reconhecimento;<br>Ausência de trabalho em equipe                                     |
| Tecnologia                           | Infraestrutura e Sistemas de Informação.            | Infraestrutura e Sistemas de Informação   |
| Processo de GC                       | Normatização.                                       | Ausência de institucionalização da GC   |
| Aprendizagem e inovação              | Comunicação;<br>Comprometimento                     | Comunicação deficiente;<br>Ausência de incentivo;<br>Ausência de comprometimento;<br>Medo;<br>Manutenção do <i>status quo</i> |
| Cultura Organizacional, Helou (2015) | Clima organizacional                                | Clima organizacional  |

**Fonte.** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Segundo Davenport e Prusak (2003) as pessoas são o fator fundamental no processo de gestão do conhecimento, pois são responsáveis pelas iniciativas de compartilhar o conhecimento que possuem e buscar de forma proativa o conhecimento de que necessitam. O compartilhamento do conhecimento com um dos maiores desafios das instituições

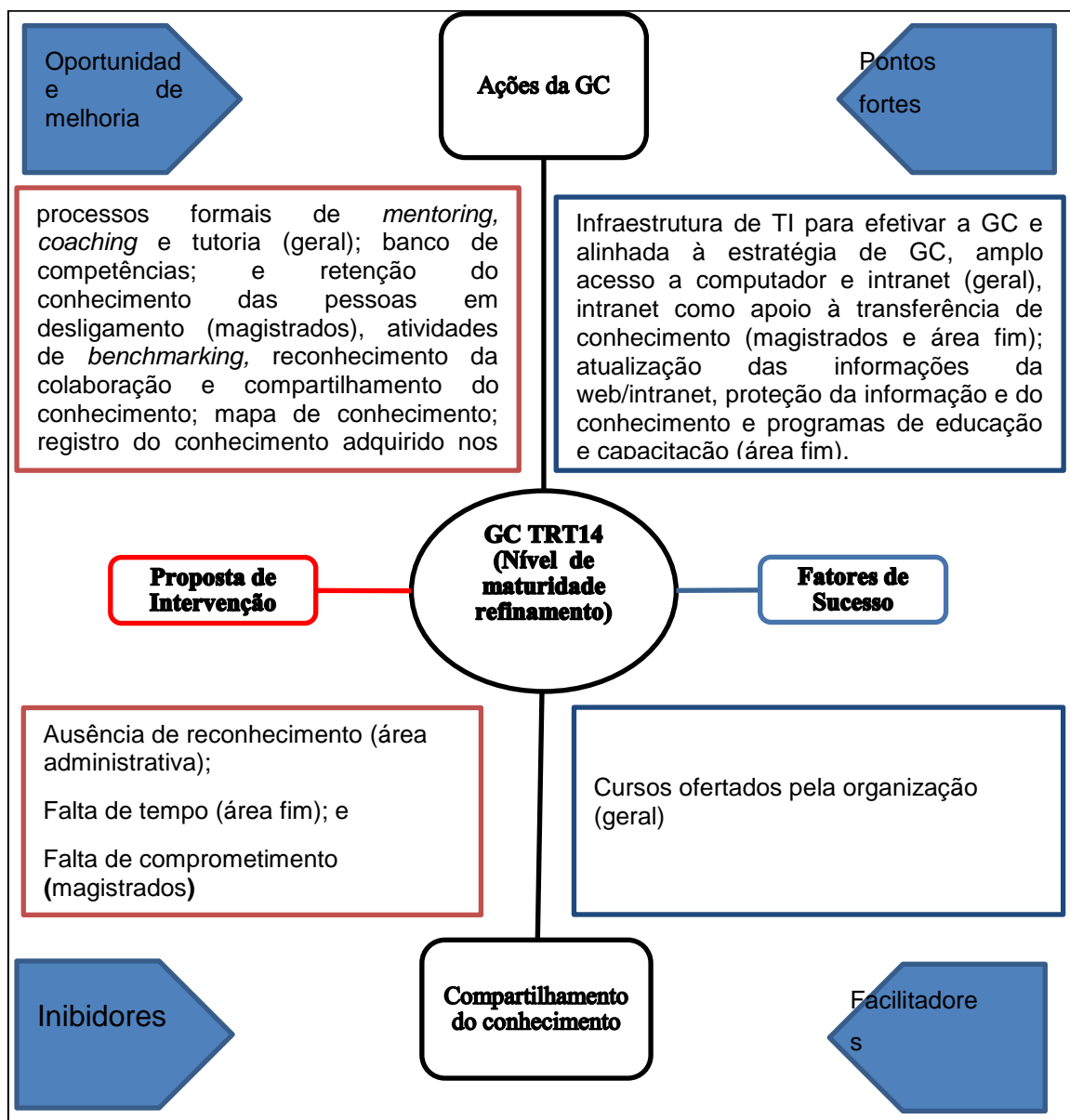
(DAMIAN, *et al.*, 2021), dependendo das interações e das relações entre as pessoas que compõem a organização (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017).

Dessa forma, é necessária a incorporação de métodos criados para estimular a transferência do conhecimento como um valor institucional, bem como que as pessoas tenham sentimento positivo ao transferir o conhecimento, além de visualizarem os benefícios dessa atitude.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DA GC NO TRT14

A Figura 1 apresenta a matriz de diagnóstico da Gestão do Conhecimento no TRT contendo o destaque para cada um dos seguintes elementos: ponto forte, oportunidade de melhoria, facilitador e inibidor do compartilhamento do conhecimento.

Figura 1. Diagnóstico da GC no TRT14.



**Fonte.** Elaborado pelos autores nos dados da pesquisa.



O diagnóstico da GC ilustrado na Figura 1 serve de fundamento para elaboração do *business case* que tem como título a retenção do conhecimento no TRT14.

## 5 - BUSINESS CASE: RETENÇÃO DO CONHECIMENTO NO TRT14

A partir do problema desta pesquisa, da justificativa e do diagnóstico da GC no TRT14 é possível elaborar um plano de ação para retenção do conhecimento no TRT14 por meio do *Business Case*, da seguinte forma:

- as justificativas para elaboração do *Business case* foram encontradas no problema de pesquisa identificado para esta dissertação;
- os objetivos foram identificados na justificativa da pesquisa;
- a descrição do processo ou projeto são ações que visam solucionar as oportunidades de melhorias e os inibidores do compartilhamento do conhecimento apresentada na **figura 1**, além de tratar da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento que possui relevância para o alcance dos objetivos propostos;
- a intervenção da GC demonstra a contribuição do *business case* para solucionar efetivamente as necessidades organizacionais identificadas;
- os fatores críticos de sucesso são representados pelos pontos fortes da GC e pelos facilitadores do compartilhamento do conhecimento; e
- a análise de custo-benefício identifica os dispêndios financeiros necessários para que o TRT14 implante o plano de ação proposto a seguir na **Tabela 4**.

**Tabela 4.** *Business case* - retenção do conhecimento organizacional no TRT14

| <b>Título do <i>business case</i>: Retenção do conhecimento TRT14</b> |   |
|---|---|
| Justificativa   | <p>Entre as razões para elaboração do <i>business case</i> estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o comprometimento de nomeações para suprir as vacâncias originadas de aposentadoria e falecimentos com habilitação de pensionista;</li> <li>• a diminuição de trabalhadores no serviço público, incluindo o TRT14, como resultado da Emenda Constitucional nº 95 (EC 95), de 15 de dezembro de 2016 que instituiu novo regime fiscal no</li> </ul> |

| <b>Título do <i>business case</i>: Retenção do conhecimento TRT14</b> |   |
|---|---|
|   | <p>país; e</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o órgão pagou 131 abonos de permanência no mês de janeiro de 2022, ou seja, já cumpriram todos os requisitos para se aposentar voluntariamente.</li> <li>em outubro de 2022 número de pagamento de abono permanência aumentou para 134, desses 16 são para servidores que recebem cargo em comissão CJ.</li> </ul>  |
| Objetivos   | <p>O <i>business case</i> foi elaborado com objetivo de auxiliar o TRT14 a superar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>as seguintes fraquezas detectadas no diagnóstico institucional: baixa maturidade em gestão de pessoas, estágio incipiente da padronização de processos, dificuldade em padronizar a estrutura administrativa e baixa maturidade em gestão da informação;</li> <li>a ameaça da restrição ao provimento de cargos; e</li> <li>a ausência de ou implantação deficiente da Gestão do conhecimento, identificada como uma fraqueza da Justiça do Trabalho, ato 84/2022 do CSJT.</li> </ul>  |
| Descrição do processo ou projeto                                      | <p>O <i>business case</i> consiste em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>formalizar projetos pilotos de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> e tutoria;</li> <li>promover ações de reconhecimento dos servidores que compartilham o conhecimento;</li> <li>capacitar os servidores para maximizar a gestão do tempo;</li> <li>motivar os servidores a se comprometerem com o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>instituir plano de preparação para aposentadoria com sensibilização para o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>reestruturar as competências da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento de modo a possibilitar que a seção realize efetivamente ações de GC.</li> </ul> |
| Intervenção da GC   | <p>A GC contribuirá para suprir as necessidades organizacionais da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolvimento profissional de servidores menos experientes</li> </ul>   |

**Título do *business case*: Retenção do conhecimento TRT14**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>por servidores com mais expertises por meio de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> e tutoria;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o reconhecimento é uma recompensa não financeira que incentivará as pessoas que trabalham na organização a participarem do processo de compartilhamento do conhecimento (MARONATO, 2018);</li> <li>• a gestão do tempo permitirá que as pessoas que trabalham no TRT14 se organizem para cumprir com as atribuições do cargo, reservando tempo para participação nas ações de qualificação promovidas pela instituição.</li> <li>• a motivação das pessoas que trabalham na instituição possibilitará o aumento do compartilhamento do conhecimento que é voluntário e depende da motivação e da confiança entre os indivíduos para que estes tomem a decisão sobre transferir ou não o conhecimento que possuem (COELHO, 2004);</li> <li>• superar o um dos desafios da GC na área pública, ou seja, as aposentadorias que demandam que as organizações criem estímulo à transferência do conhecimento pessoal para que ocorra a retenção e a manutenção da memória organizacional (CONG; PANDYA, 2003); e</li> <li>• as atividades da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento devem ser direcionadas para promoção de um contexto adequado para promover o processo de criação e amplificação de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).</li> </ul> |
| Fatores críticos de sucesso | <p>Contribuirão para o sucesso do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o principal ponto forte da GC no TRT14, ou seja, o fato de que todas as pessoas da organização têm acesso a computador e terem facilidade com a ferramenta;</li> <li>• a principal ação de compartilhamento do conhecimento, isto é, os cursos ofertados pela instituição;</li> <li>• a liderança adotar práticas de reconhecimento dos servidores;</li> <li>• as pessoas que trabalham no órgão se comprometerem com os</li> </ul>   |

| <b>Título do <i>business case</i>: Retenção do conhecimento TRT14</b> |  |
|---|--|
|   | <p>objetivos do <i>Business case</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a maturidade das ações de tecnologia existentes no TRT14 para a GC; e</li> <li>• a existência da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento.</li> </ul>  |
| Análise de custo-benefício  | <p>O <i>Business case</i> proposto apresenta as seguintes considerações acerca da análise de custo-benefício:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• há necessidade de capacitação de servidores para estudo de boas práticas para elaborar projetos pilotos de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> e tutoria, inclusive com eventual convite de servidor de outra instituição que tenha esses projetos e/ou de empresa especializada no tema;</li> <li>• não há custos para promover ações de reconhecimento dos servidores que compartilham o conhecimento;</li> <li>• contratação de cursos de capacitação em gestão do tempo;</li> <li>• não há custos para motivar os servidores a se comprometerem com o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>• há necessidade de capacitação de servidores para estudo de boas práticas para instituir plano de preparação para aposentadoria com sensibilização para o compartilhamento do conhecimento, inclusive com eventual convite de servidor de outra instituição que tenha esses projetos e/ou de empresa especializada no tema; e</li> <li>• não há custos para reestruturar as competências da Seção de Apoio a Gestão do Conhecimento de modo a possibilitar que a seção realize efetivamente ações de GC.</li> <li>• Também será necessária a contratação de cursos para capacitação dos servidores quanto ao tema gestão do conhecimento;</li> <li>• Os custos definidos são originados na necessidade de capacitação e suporte orçamentário na ação “Capacitação de Recursos Humanos” fixada no orçamento do TRT14.</li> <li>• Como benefícios lista-se a melhoria na tomada de decisões, na eficiência dos serviços públicos, no compartilhamento do</li> </ul> |

**Título do *business case*: Retenção do conhecimento TRT14**

conhecimento entre os indivíduos (DAMIAN *et al.*, 2021); possibilita ainda a atuação forma ágil com os imprevistos e desastres, preparar as partes interessadas para atuarem como parceiras do Estado, promover inclusão e reduzir a desigualdade social (WIIG, 2000); mudança da visão de que o conhecimento é poder, possibilitando maior fluxo de conhecimento (CONG; PANDYA, 2003); estabelecimento de um contexto adequado para aquisição e uso do conhecimento útil (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS 2017).

**Fonte.** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BASSO, Luana Martins. Gestão do Conhecimento no Setor Público: Um estudo de maturidade e fatores críticos de sucesso. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional), Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1022.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf) acessado em 01/04/2022

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: [http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf) acessado em 22/02/2022

BATISTA, Fábio Ferreira (2016). Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 - níveis de maturidade, Texto para Discussão, No. 2168, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916> acessado em 23/03/2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html) acessado em 23/12/2021

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. Electronic Journal of Knowledge Management , v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/701> acessado em 28/03/2022

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin; MARTELO, Marcelo Ricardo; BUSSADORI, Meiriellen Cristina Faria; RIPOLI, Simone Cristina Ceron .Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. Perspectivas Em Gestão & Conhecimento, v. 11, n 3, p. 227–238, set/dez. 2021. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/61587> acessado em 01/08/2022

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Título do capítulo. In: \_\_\_\_\_. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. Número do capítulo, p. Página inicial-Página final.

LANDIM, Liduina Maria das Chagas. Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Rondônia. ANO? 2018?

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações

públicas: relato de pesquisa. Informação & Sociedade, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2018/01/pdf\\_2bfd4d8d26\\_0000028348.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2018/01/pdf_2bfd4d8d26_0000028348.pdf) acessado em 25/07/2022

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration. Disponível em: [http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf) acessado em 01/04/2022