



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

DIANA MARCELA BERNAL RAMÍREZ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SUA  
APLICAÇÃO NO ARQUIVO DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE  
LONDRINA

DIANA MARCELA BERNAL RAMÍREZ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SUA  
APLICAÇÃO NO ARQUIVO DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE  
LONDRINA

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Letícia Gorri Molina

Londrina  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Ramirez Bernal, Diana Marcela.

Gestão do conhecimento : análise das competências necessárias para sua aplicação no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina / Diana Marcela Ramirez Bernal. - Londrina, 2017.  
110 f.

Orientador: Leticia Gorri Molina.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento - Tese. 2. Competência - Tese. 3. Gestão por competências - Tese. I. Molina, Leticia Gorri. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

DIANA MARCELA BERNAL RAMÍREZ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SUA  
APLICAÇÃO NO ARQUIVO DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE  
LONDRINA

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Profa. Dra. Letícia Gorri Molina  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof. Dra. Marta Lúgia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista- UNESP

---

Prof. Dra. Adriana Rosecler Alcará Engelmann  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 04 de abril de 2017.

*Dedico este trabalho a meu esposo, quem com seu, paciência e amizade, pegou a minha mão para me dar força. Aos meus pais Arnulfo e Ligia, por sempre me brindar seu amor e confiança, pelo seus conselhos e sabedoria, e finalmente a minha irmã e meu irmão, por seu grande amor e cumplicidade, pela força que sempre me deram para continuar com o meu sonho.*

*"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos".— Marcel Proust*

## AGRADECIMENTOS

Qué puedo decir, la vida ha sido sumamente amorosa conmigo, tengo la mejor familia del mundo, el mejor esposo que se puede tener y sobre todo, los amigos que cualquier persona desearía tener.

Un día, quise aprender portugués, porque me pareció un idioma muy lindo, así que me hice una promesa, que cuando comenzara a trabajar, me pagaría mi curso de portugués. Así lo hice. En la medida que los días y los meses iban pasando, y a medida que iba aprendiendo, no solo el idioma, sino de la cultura y del país, comenzó a crecer otro sueño al interior de mi corazón: Conocer Brasil. Así que me dije a mi misma: "Tengo que ir a Brasil, pero ¿cómo?". En ese entonces, en mi curso de portugués, también comenzaron a hablar sobre el tema de las becas para estudiar en Brasil, y ahí, se fortalecieron más mis ganas de viajar y estudiar allá.

Entonces, decidí compartir mi sueño con en ese entonces mi novio, hoy en día mi esposo; él aceptó la idea y decidimos aventurarnos a presentarnos para una beca. Hicimos papeles y enviamos la solicitud con un pre-proyecto. Debíamos esperar la respuesta. Cuando llegó, el que fue aceptado fue mi esposo, jajaja. Igual mi sueño seguía en pie. Decidimos viajar y aceptar esa beca.

Llegamos a una ciudad que jamás en la vida habíamos escuchado, nadie comprendía nuestro portugués, y más o menos nos estábamos enloqueciendo. Pero desde un comienzo, las personas de la Universidade Estadual de Londrina (UEL) nos brindaron su apoyo para lo que necesitáramos. Allí, fue creciendo un gran amor por Brasil y los brasileros. Gracias siempre por abrirnos las puertas de la universidad y de su corazón. Dentro de las asesorías prestadas, me dijeron que intentara una disciplina como estudiante especial, así que cuando revisé en internet, tristemente ya habían cerrado las inscripciones, así que me llené de valor y fui a hablar con la Coordinadora del programa de Ciencia de la Información en ese entonces, María Inês Tomaél, una mujer maravillosa que me recibió con una gran sonrisa. Con ella también estaba la profesora Ana Esmeralda Carelli, otra persona maravillosa que, con un cariño infinito, me escucharon y no solo eso, me ayudaron, para que pudiera ingresar como Estudiante Especial. Por eso y por tanto les quiero agradecer.

Cuando inicia mi clase como Estudiante Especial, conocí a la profesora Letícia Gorri Molina, hoy en día mi orientadora, que, con una sonrisa

amable y amigable, me aceptó en su clase, y no solo eso, me aceptó como su orientada. A ella le agradezco la confianza y apoyo incondicional, así como su guía y amistad. Fue con esta disciplina que me forjé la idea de presentarme a la Maestría en Ciencia de la Información, donde pasé y donde todos y cada uno de los miembros del programa, hicieron de mi estadía y estudio allá, fuera muy agradable. Gracias por brindarme no solo el cariño, si no el calor de casa y su orientación.

En mis clases, conocí personas maravillosas y siempre dispuestas a ayudar, a guiarme y a acogerme. Mis compañeros y amigos de la maestría, mil gracias, nunca había tenido la fortuna y suerte de ver tantos ángeles juntos. Gracias amigos, son lo mejor, hicieron de mi vida en Londrina un sueño, sobre todo Andreza Alves y su familia, Paula Padial y su familia, Ramón Fernandes e Isa, Bia y Ton, y Milene e Airton. Ustedes hicieron más que feliz, linda y llena de amor mi estadía en Brasil.

Bueno, después de esta gran experiencia, también quiero agradecer a la CAPES, por su apoyo con la beca de estudios, la cual fue de gran ayuda para llevar a la realidad mi proyecto y aprendizaje.

A las Doctoras Marta Valentim y Adriana Alcará, por su aporte académico y su experiencia a la mejora de mi proyecto; y por haber aceptado la invitación a ser parte de la banca examinadora.

A los miembros del Arquivo da Justiça do Trabalho y especialmente a Giuliano, siempre por su apoyo y orientación para llevar adelante mi proyecto, y por abrir las puertas para hacerlo.

Y finalmente, quiero agradecer de todo corazón a todas aquellas personas que siempre me ayudaron, a sus familias, hijos, hijas y amigos suyos que aparecieron en mi vida, para dejarla más bonita y mejor.

¡¡¡Muchas gracias por todo y por tanto!!!

*“El arte supremo del maestro es despertar la alegría en la expresión creativa y el conocimiento”.— Albert Einstein*

RAMIREZ BERNAL, Diana Marcela. **Gestão do conhecimento:** análise das competências necessárias para sua aplicação no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. 2017. 110f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

## RESUMO

A Gestão do Conhecimento procura saber entender as relações ao interior da organização, desta com o ambiente externo, para usar os recursos disponíveis, com o propósito de melhorar produtos, processos e relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, para gerar vantagens competitivas, através da geração de conhecimento como apoio às estratégias das empresas. Da mesma forma, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (individual), assim como um saber e saber fazer alguma atividade de maneira correta. Com relação as organizações, é a contribuição do sujeito para com a organização. A Gestão de Competências busca motivar as pessoas para conseguir a competência profissional requerida pela companhia, com o propósito de acrescentar a competência organizacional, e aumentar de mesma maneira à competitividade da companhia no mercado. O presente trabalho de investigação procura analisar as Competências para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, para isso foi feita a caracterização da gestão do conhecimento, sua definição e etapas, fazendo uma ligação com a definição de competência e a Gestão por Competências na organização. O trabalho foi justificado devido a que na maioria dos casos nas empresas, as pessoas não fazem as atividades para as quais elas foram contratadas; e além disso, porque nas companhias não se tem a consciência da importância de administrar o conhecimento que em ela se produz e as competências que os indivíduos têm para atingir os objetivos estratégicos da organização, sendo assim, um aporte significativo para as organizações. A metodologia realizada para a pesquisa foi o estudo de caso; e da mesma maneira para a coleta dos dados se aplicou no local um questionário, se fez observação direta e se analisou a documentação obtida. Pelos resultados obtidos, pode-se concluir que no Arquivo da Justiça do Trabalho se desenvolve a Gestão da Informação mais do que a gestão do conhecimento, ainda que os servidores que ali trabalham acharam que é importante realizar a gestão do conhecimento. De igual maneira, embora desempenhem algumas das atividades da gestão do conhecimento, elas não são registradas. Com respeito às competências, observou-se que eles se focam em aquelas que tem a ver com as responsabilidades que devem cumprir no desempenho dos seus labores e as normas e leis que as regem.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Competência. Gestão por competências.

RAMIREZ BERNAL, Diana Marcela. **Knowledge management**: analysis of the competences needed for its application in the Labor Court File of Londrina. 2017. 110f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

## **ABSTRACT**

Knowledge Management seeks to understand the relationships within the organization, with the external environment, to use available resources, with the purpose of improving products, processes and relationships with customers, adding value to the process participants, To generate competitive advantages, through of the generation of knowledge to support the strategies of the companies. In the same way, competence is understood as a set of knowledge, skills and attitudes (individual), as well as a knowing and knowing how to do some activity in the correct way. With regard to organizations, it is the subject's contribution to the organization. Competence Management seeks to motivate people to achieve the professional competence required by the company, in order to add organizational competence, and to increase in the same way the company's competitiveness in the market. This research aims at analyzing the competencies for applying knowledge management in the Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, for which the characterization of the knowledge management, its definition and stages was made, linking with the definition of competence and Management by Skills in the organization. The work was justified because in most cases in companies, people do not do the activities for which they were hired; and in addition, because companies are not aware of the importance of managing the knowledge that is produced there and the competencies that individuals have to achieve the strategic objectives of the organization and thus a significant contribution to organizations. The methodology used for the research was the case study; and in the same way for the collection of the data a questionnaire was applied in the place, a direct observation was made and the documentation obtained was analyzed. Based on the results obtained, it can be concluded that in the Arquivo da Justiça do Trabalho the Information Management is developed more than the knowledge management, although the employees who work there found that it is important to perform the knowledge management. Likewise, although they perform some of the activities of the knowledge management, they are not recorded. With respect to competencies, it was observed that they focus on those that have to do with the responsibilities they must fulfill in the performance of their work and the norms and laws that govern them.

**Key words:** Knowledge management. Competence. Competence management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Etapas da criação do conhecimento. ....	28
<b>Figura 2</b> - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	40
<b>Figura 3</b> - Etapas da pesquisa qualitativa.....	49
<b>Figura 4</b> - Processo do Arquivo do Trabalho de Londrina. ....	60
<b>Figura 5</b> - Proposta para o processo do Arquivo do Trabalho de Londrina .....	63
<b>Figura 5</b> - Gestão da Informação Vs. Gestão do Conhecimento .....	76

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	Processo de Modernização no Brasil.....	20
<b>Quadro 2 -</b>	Transformações ocorridas no aparelho estatal brasileiro, desde 1930 até a atualidade.....	22
<b>Quadro 3 -</b>	Perspectivas filosóficas do conhecimento.....	25
<b>Quadro 4 -</b>	Tipos de conhecimento.....	28
<b>Quadro 5 -</b>	Modelos de Gestão do Conhecimento.....	33
<b>Quadro 6 -</b>	Modelos de Gestão por Competências.....	40
<b>Quadro 7 -</b>	Tipos de conhecimento.....	45
<b>Quadro 8 -</b>	Pontos fortes e fracos do questionário.....	54
<b>Quadro 9 -</b>	Check List.....	58
<b>Quadro 10 -</b>	Funções dos servidores do Arquivo.....	61
<b>Quadro 11 -</b>	Comparativo entre Modelo Processual de Choo Vs. Processo de Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.....	63
<b>Quadro 12 -</b>	Componentes da Gestão do conhecimento.....	64
<b>Quadro 13 -</b>	Categorias de Análise Categorical.....	66
<b>Quadro 14 -</b>	Categorias para GC.....	66
<b>Quadro 15 -</b>	Ordem de importância de Competências Técnicas no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.....	74
<b>Quadro 16 -</b>	Ordem de importância das competências comportamentais.....	79
<b>Quadro 17 -</b>	Competências comportamentais por grupo de inteligência emocional.....	81
<b>Quadro 18 -</b>	Resumo da ordem de importância grupo de competências comportamentais.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Análise de Categorias da Gestão do conhecimento .....	66
<b>Gráfico 2</b> - Análise das competências técnicas .....	75
<b>Gráfico 3</b> - Análise das competências comportamentais .....	79
<b>Gráfico 4</b> - Análise do grupo das competências comportamentais .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise Categorial
AdC	Análise de Conteúdo
CCQ	Círculos de Controle da Qualidade
EdC	Estudo de Caso
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da informação
I+D	Investigação e Desenvolvimento
JT	Justiça do Trabalho
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
PDCA	Planeja, Desenvolver, Controlar, Atuar
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
TH	Talento Humano
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
SECI	Socialização, Internalização, Conversão e Internalização

## INTRODUÇÃO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	PROBLEMA	15
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.3	OBJETIVOS:	17
1.3.1	Objetivo Geral:	18
1.3.2	Objetivos Específicos:	18
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL</b>	19
2.1	UMA VISÃO GERAL SOBRE OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	19
2.2	REFORMA DO ESTADO DO BRASIL	21
<b>3</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	23
3.1	O QUE É CONHECIMENTO?	24
3.2	PROCESSO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	26
3.3	TIPOLOGIAS DO CONHECIMENTO	27
3.4	CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	28
3.5	CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	29
3.6	PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	30
3.7	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
3.8	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL	35
<b>4</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b>	37
4.1	O QUE É COMPETÊNCIA?	37
4.2	O QUE É A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?	39
4.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL	43
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO NO ARQUIVO DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE LONDRINA</b>	46
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA - TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - TRT	46
5.2	DELIMITAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	48

5.3	COLETA DE DADOS .....	55
6	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	57
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
	<b>APÊNDICES</b> .....	95
	<b>APÊNDICE A</b> – Questionário de Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento e Competências .....	96
	<b>APÊNDICE B</b> – Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa .....	100
	<b>APÊNDICE C</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	102
	<b>APÊNDICE D</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	104
	<b>APÊNDICE E</b> – Check List para Competências para aplicação da Gestão do Conhecimento.....	106

## 1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças sociais e econômicas que se têm experimentado nos últimos anos nas empresas com respeito a forma de gestionar seus recursos tanto tangíveis quanto intangíveis, aparecem dois conceitos importantes para auxiliar nessa problemática, eles são a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão por Competências, as quais se integram uma a outra, com o propósito de atingir os objetivos estratégicos das organizações e obter um melhor posicionamento no mercado, através da do reconhecimento e cuidado das pessoas (motivação, definição da competências) que são quem o fazem possível.

A Gestão do Conhecimento (GC) procura saber entender as relações ao interior da organização, dela com o ambiente externo, para usar os recursos disponíveis, com o propósito de melhorar produtos, processos e relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, para gerar vantagens competitivas, através da geração de conhecimento como apoio às estratégias das empresas. Da mesma maneira, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (individual), assim como um saber e saber fazer alguma atividade de maneira correta. Em termos organizacionais, é a contribuição do sujeito para com a organização. A Gestão de Competências busca motivar as pessoas para obter a competência profissional requerida pela companhia, com o propósito de acrescentar a competência organizacional, e aumentar de mesma maneira à competitividade da companhia no mercado.

Nesse sentido, estudar a respeito do conhecimento, competências e a gestão de competências no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, que é um órgão do Poder Judiciário com sede em Curitiba e jurisdição no Estado do Paraná<sup>1</sup>, se torna relevante em diversos aspectos: primeiro, compreender que o conhecimento é tratado como um ativo intangível dentro da empresa, e a Gestão do Conhecimento é um processo no qual as pessoas deixam de representar um recurso para se converter no portador do “recurso”: o conhecimento. E segundo, porque o processo tem como objetivo principal, pôr os conhecimentos das pessoas ao serviço da tomada de decisões.

---

<sup>1</sup> [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/pagina\\_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL](http://www.trt9.jus.br/internet_base/pagina_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL)

Por tudo isso, o tema proposto nesse projeto é relevante, e principalmente os resultados da pesquisa podem ser muito importantes para o desenvolvimento em temas de Gestão do Conhecimento, competências e Gestão de Pessoas nas organizações.

O objetivo da pesquisa se focou em analisar as Competências para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, pelo que serão analisadas as definições e características da gestão do conhecimento, as competências e a gestão por competências.

A metodologia empregada para o desenvolvimento desta dissertação é de natureza quali quantitativa, do tipo descritiva, cujo método é o Estudo de Caso, no qual, segundo Yin (2010, p. 22) “[...] é apenas uma das maneiras de realizar a pesquisa de ciência social”, para poder compreender os acontecimentos e problemas da vida real, sejam fatos individuais, sociais, organizacionais, grupais, políticos, e relacionados.

## 1.1 PROBLEMA

Com o decorrer do tempo, o mundo tem mudado bastante não só como as pessoas vivem, mas também nos sistemas econômicos de produção (Escravidão, feudalismo, mercantilismo, liberalismo, socialismo e capitalismo) (VIZCAÍNO LÓPEZ, 2009), que tem marcado a evolução e desenvolvimento do mundo e do mercado.

Hoje em dia, com a globalização ou abertura dos mercados ao mundo, os países têm maior probabilidade de aprender e se aprimorar das necessidades do mercado (pessoas) não só a nível nacional, como também a nível internacional. Além disso, com esta abertura ao mundo, as empresas têm se preparado para cumprir com essas necessidades e com as expectativas das pessoas que consomem seus produtos e serviços.

Mas tudo isso não pode acontecer se nas empresas não há pessoas que façam com que elas funcionem, pois são as pessoas quem constroem a empresa, criam e geram conhecimento. Na medida em que isso acontece, a organização se fortalece e as pessoas não só criam, mas também compartilham conhecimento.

Não só é criar conhecimento, produtos e serviços, também é importante que as pessoas saibam o que devem fazer, com o intuito de conseguir com que a empresa seja bem-sucedida, e que elas não percam tempo ou façam reprocesso por não saberem concretamente o que tem que fazer.

O problema desta dissertação se centra na seguinte questão: a empresa estudada tem identificadas as competências necessárias às pessoas que atuam nos processos da gestão do conhecimento?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A necessidade de uma empresa em gerenciar o conhecimento e da mesma maneira de conhecer ou expor as competências dos gestores do conhecimento e das outras pessoas que compõe a organização, por si só já justificaria um trabalho de pesquisa que tanto os gestores como as pessoas possam identificar como cada um deles aplica o conhecimento e como a empresa o administra.

Nesse caso, a Justiça do Trabalho (JT) de Londrina, que é um órgão do Poder Judiciário com sede em Curitiba e jurisdição no Estado do Paraná<sup>2</sup>, tem realizado várias mudanças no que se refere ao local do seu Arquivo, fato que vinha dificultando a organização dos documentos do Arquivo e, por sua vez, a gestão dos processos que envolvem a gestão documental. Evidencia-se que há a geração de conhecimento por parte dos funcionários da instituição e, sendo assim, é importante desenvolver competências e habilidades nas pessoas que atuam no Arquivo, no intuito de que possam realizar a gestão do conhecimento com eficiência.

Segundo Chun Wei Choo (2003, p. 27), “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação.” Com base nessa premissa, o trabalho procura apresentar a importância que tem a GC nas organizações, com o propósito de que a empresa reconheça oportunidades de melhora para sistematizar suas melhores práticas e processos, cujo reconhecimento

---

<sup>2</sup> [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/pagina\\_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL](http://www.trt9.jus.br/internet_base/pagina_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL)

desses e sua conexão, devem ser gerenciadas o que torna proeminente o estudo da GC.

Para Aguiar (1991) tudo o que se relaciona com um resultado de conhecimento, é informação científica, como por exemplo uma pesquisa científica, com a qual o que se tem é uma publicação do conhecimento que foi obtido por meio de uma investigação científica e que além disso assegura a autoria (propriedade intelectual) do pesquisador. Também com a pesquisa científica pode-se ter um input para pesquisas posteriores que da mesma maneira constroem novos conhecimentos para que a ciência continue evoluindo.

Para a realização desse trabalho, se pretendeu ter um aporte não só no nível da Ciência da Informação, como também na Administração e para a instituição onde foi feita a pesquisa.

A pesquisa também teve como objetivo, em relação ao grupo de pesquisa “A Memória e a Constituição de Bases de Conhecimento nos Ambientes Institucionais”, oferecer análises e novos conhecimentos, com o propósito de ter um estudo que pode servir para pesquisas futuras.

Em relação ao Arquivo da Justiça do Trabalho, possibilitou identificar se ela realmente faz GC e se também tem identificadas as competências das pessoas que trabalham nesses processos, com o intuito de ter a certeza que essas pessoas estão fazendo realmente o trabalho para o qual foram contratadas.

Para a sociedade Londrinense - Paranaense, uma pesquisa desse cunho proporcionará aos gestores de outras organizações a possibilidade de estabelecer comparações e *benchmarking* relacionados com a GC e a Gestão por Competências.

### 1.3 OBJETIVOS

Para Fernandes (1995) o objeto de estudo e o campo dos fenômenos são critérios primordiais de uma ciência. Várias áreas podem se interessar pelo mesmo campo, porém cada uma terá um olhar diferente, por isso a definição do objeto é primordial na delimitação do campo.

O que se busca estudar na presente pesquisa é se as pessoas que trabalham com processos da GC têm as competências necessárias para se

desenvolver nesse processo, assim como os processos de Gestão de Pessoas que apoiam a GC nas empresas.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as competências necessárias para desenvolver a gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar teorias, abordagens, conceitos e definições sobre gestão do conhecimento e gestão por competências;
- Identificar as atividades realizadas pelo Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina relacionadas à gestão do conhecimento;
- Verificar as competências dos funcionários para realizar a gestão do conhecimento.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

No transcurso da história econômica, os modelos da organização do trabalho desenvolvidos no século XX, o taylorismo e a irrupção do fordismo geraram na produção uma grande influência nas economias do mundo; o Brasil não foi exceção, o país devia considerar inserir-se na proposta de mercado que estava-se apresentando no mundo, e para isso, foi criada a Reforma do Estado.

A partir da Reforma deu-se o maior desenvolvimento com relação ao assunto da GC e a Gestão por Competências nos órgãos de Administração Pública, como necessidade de enfrentar a abertura econômica e de revalorização da democracia, o governo propôs substituir o modelo de Estado Produtor (empresário) por um modelo Regulador (normatizador) de bens e serviços, e provedor de políticas sociais (RIBEIRO, 2002, p. 1).

Nessa seção apresenta-se um pouco da história sobre o que foi a Reforma do Estado no Brasil, para prestar um melhor serviço e desenvolvimento no mercado.

### 2.1 UMA VISÃO GERAL AO RESPEITO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A crise do modelo da organização científica do trabalho e da produção, também conhecida como Taylorismo<sup>3</sup>, foi um conjunto de estratégias que tinham propósito de conseguir o maior rendimento dos trabalhadores ao menor custo e cria o método nomeado “estudo de tempos e movimentos”, assim como o pagamento do salário pela produção realizada.

Com o estudo de tempos e movimentos, o que se pretendia era eliminar os tempos mortos da produção, ou seja, aqueles nos que o trabalhador não desenvolvia uma atividade da função contratada, porém, era comum que existiram. A partir daí foi surgindo o Fordismo<sup>4</sup> como outra estratégia da organização do trabalho que levava em consideração a tecnologia, como a correia transportadora com a qual se desenvolveu a cadeia de montagem de produção e a produção em série. Nessa cadeia de produção, o trabalhador não tinha que fazer nenhuma

---

<sup>3</sup> Frederick Winslow Taylor introduziu, nos finais do século XIX e começos do XX, nos Estados Unidos de América, o que comumente se denomina como *taylorismo*, *sistema Taylor* ou *administração científica do trabalho*.

<sup>4</sup> Estratégia de organização do trabalho criada pelo produtor de automóveis Henry Ford.

movimentação do seu lugar de trabalho, já que as peças eram transportadas nessa correia. Como manifestava Ford, segundo Coriat (*apud* FILINICH, 2016, p. 34), “a nossos trabalhadores não se lhes paga por caminhar.” Nessa etapa da produção não existe intervenção nenhuma do trabalhador.

Com os modelos de organização do trabalho que foram empregados por muito tempo e que ainda são empregados em empresas tayloristas e fordistas, surgiu o toyotismo (FELIZARDO, 2010) na década de 1970 e fundamentava-se em que o operário soubesse trabalhar com diferentes máquinas, com o objetivo de incrementar a produção e não a mão de obra.

Segundo com o autor, na medida em que o mercado aumentava a utilização de tecnologias na produção das empresas, o conhecimento dos trabalhadores era para as máquinas; e da mesma maneira se inicia a competitividade entre empresas e países, conseguindo com isso incrementar a produtividade na demanda do trabalhador qualificado e no emprego por serviços.

No caso do Brasil, desenvolveu-se uma reestruturação produtiva e de tecnologias conforme se expõe a continuação:

**Quadro 1 - Processo de Modernização no Brasil.**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
Frederico (1998)	1970	A reestruturação da modernização deu-se com os círculos de controle da qualidade (CCQ), mas essa estratégia não funcionou.
Leite (1994a)	1984 - 1985	Os anos 80 estavam marcados no Brasil pela recessão, mas o país possuía reserva de mercado para produtos de informática, e nos começos dos anos 90 iniciou sua desapareição devido à abertura do mercado que trouxe como efeito que pequenas e médias empresas estiveram relegadas, já que não possuíam condições financeiras para enfrentar a situação.
Leite (1994a, 1994b) Machado (1994)	1990	Com a modernização produtiva se incrementou a qualidade e a competitividade, através da manufatura de produtos de alto valor agregado. Essas mudanças trouxeram implicações em quanto à qualificação e não qualificação da força de trabalho, gerando a necessidade de que os trabalhadores tiveram um grande e complexo número de habilidades para a utilização de máquinas, tornando-os polivalentes e multifuncionais. Da mesma maneira, as empresas concentraram seus esforços em adotar novas estratégias de gestão organizacionais e de pessoas, com relação à flexibilização do trabalho. Provocando com que as empresas se esforçassem para oferecer o treinamento em programas comportamentais para que os trabalhadores sentissem o desejo de cooperar nas estratégias organizacionais.

**Fonte:** Elaborado pela autora - 2016.

Conforme deu-se essa evolução nas empresas, segue um breve histórico sobre como se desenvolveu esse progresso.

## 2.2 REFORMA DO ESTADO DO BRASIL

A reforma se dá nos anos 90 como uma ferramenta para entrar no mercado globalizado que estava surgindo nessa época; com ela, foram atingidos assuntos como infraestrutura e programas sociais, nos quais se focaram três eixos: a privatização, a publicização e a terceirização. Porém, o presente estudo enfoca-se no controle, pois “a proposta de reforma do Estado brasileiro privilegia o controle do mercado através da competitividade e o controle do Estado através da adoção da administração gerencial.” (SILVA, 2016).

Além dessas propostas, também aparece o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no Brasil que procurou a racionalização da Administração Pública no país, em que abrange dimensões políticas, econômicas, sociais, assim como um conjunto de ações para tornar mais eficiente a administração pública no que se alude à administração gerencial (PEREIRA, 2001; OLIVEIRA, 2011).

Conforme MARE, o Plano Diretor expõe as dimensões a ser improrrogáveis:

(1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (BRASIL, 1995, p. 11).

Da mesma maneira MARE expõe que:

O diagnóstico mostra que para uma reforma consistente do aparelho do Estado necessita-se, hoje, mais que um mero rearranjo de estruturas. A superação das formas tradicionais de ação estatal implica descentralizar e redesenhar estruturas, dotando-as de inteligência e flexibilidade, e sobretudo desenvolver modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados (BRASIL, 1995, p. 40).

É importante ressaltar que o Plano Diretor pretendeu ser um pouco mais flexível e para poder gerenciar melhor o setor público, também levar em consideração as pessoas para a consecução de resultados, com o objetivo de ter uma maior compreensão do conceito de Administração Pública gerencial, Bresser Pereira (1996, p. 28) expõe algumas particularidades do assunto:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos.

Com isso, pode-se inferir que já existe uma preocupação pelas pessoas fora e dentro da empresa com o propósito de conseguir novas formas de gerenciar a obtenção de novos e melhores resultados, baseados na inovação.

O país passou por diferentes ajustes através do tempo, apresentados no quadro abaixo:

**Quadro 2** - Transformações ocorridas no aparelho estatal brasileiro, desde 1930 até a atualidade

<b>Período</b>	<b>A partir de 1930</b>	<b>A partir de 1967</b>	<b>A partir de 1988</b>	<b>De 1995 até os dias atuais</b>
<b>Marco histórico</b>	Reforma Administrativa na Era Vargas	Reforma Administrativa do Decreto-Lei nº 200/67	Promulgação da Constituição Federal de 1988	Reforma Gerencial
<b>Características principais</b>	Fortalecimento do Estado-Nacional	Descentralização administrativa	Centralização administrativa e autonomia a estados e municípios	Readequação dos modelos organizacionais e difusão de uma cultura gerencial

Fonte: Adaptado de Silva (2008, p. 38).

Como se pode observar, no decorrer dos anos o Brasil ajustou-se conforme à evolução e os desafios que o mundo e a economia têm mostrado; por meio da reconstrução do Estado e a consolidação do setor público, mediante novos modelos de gestão (gestão de pessoas e processos<sup>5</sup>), Santana (2002, p. 6), defende que foi “em 1999 que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

<sup>5</sup> Conforme ao Documento de referência 2008/2009 do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (BRASIL, 2009).

desenvolve programas de treinamento de capacitação gerencial. Com a implantação do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), em 2000.”

A partir desses acontecimentos, o Brasil iniciou uma preocupação na adequação das empresas para melhoramento da sua gestão, o seu propósito era iniciar pela Gestão do Conhecimento, depois, ampliava-se para a Gestão das Pessoas, com o intuito de poder encarar as mudanças que se estavam experimentando no mercado e no país mesmo, e assim, como a presente pesquisa se focou na GC e na Gestão por Competências que serão explicados nas seções seguintes.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta seção trata da Gestão do Conhecimento, a qual será desenvolvida por meio da revisão de literatura baseada em autores que tratam do assunto, assim como, sua aplicação no Brasil.

#### 3.1 O QUE É CONHECIMENTO?

Atualmente é fato, considera-se que o conhecimento é muito importante nas empresas, tanto quanto, a administração do mesmo. Além disso, não se deve esquecer as pessoas e suas competências, visto que, são elas que criam esses conhecimentos e interagem com os outros para a geração de novos conhecimentos, fazendo parte importante para o sucesso dos processos desenvolvidos nas organizações.

No intuito de apresentar a inter-relação dos conceitos que serão trabalhados nesse estudo, é necessário iniciar com a definição de conhecimento, que tem sido determinado por vários autores a seguir. Segundo Choo (2003, p.179):

[...] o conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros. Esses relacionamentos são quase sempre estratégicos para a organização, acelerando seu aprendizado [...].

De um modo geral, o conhecimento é aquilo que se sabe a respeito de algo que foi adquirido por meio de teorias, práticas, experiências, entre outros que são determinados por um ato intencional, da transformação de dados em informações que serão analisadas para produzir novos saberes (ROSINI; PALMISANO, 2012). Se bem que, muitas pessoas consideram que o conhecimento vem da experiência, não são conscientes que aborda outros aspectos adicionais a ela.

Tem vários autores que escrevem a respeito do conceito, que realmente considera-se apropriado nomear, já que expõe de maneira clara o significado do conhecimento e o que ele abrange. Silva Filho e Benedicto (2008, p. 38) explicam:

O conhecimento resulta de um conjunto de fatores como: Competências dos recursos humanos – qualificações, experiência e criatividade – e competências da empresa – estrutura organizacional,

qualidade de gestão, processos e técnicas de trabalho, valores e cultura organizacionais, sistemas de informação dentre outros.

Baseados nos autores acima pode-se ver que o conhecimento emoldura temas importantes para o desenvolvimento normal e cotidiano de qualquer organização.

Complementando mais sobre o conceito de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um conjunto de experiências estruturadas, valores, informação e o “saber fazer” que ajudam na inclusão de novas experiências e informação, que cresce na medida em que interage com o ambiente, que serve para a ação. Esse conhecimento nas empresas não só está com frequência nos documentos ou nas bases de dados, além do mais, encontra-se nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Pode-se concluir que, as pessoas estão rodeadas de muita informação e experiências que dependendo do olhar e perspectiva transformam-se em conhecimento útil para agir no seu cotidiano.

Finalmente, Nonaka e Takeuchi (1997), expõem a visão do conhecimento, desde duas perspectivas filosóficas, a perspectiva ocidental e a perspectiva oriental, as quais são resumidas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Perspectivas filosóficas do conhecimento.

	<b>Filósofo/filosofia</b>	<b>Conceito</b>
<b>Filosofia Ocidental</b>	<b>Platão</b> (427 - 347 a. C.)	Exibe a “forma” que só pode ser conhecida através da razão pura e não pela percepção sensorial.
	<b>Aristóteles</b> (384 a. C.-322 a. C.)	Expõe que o conhecimento das formas é sempre ocasionado pela percepção sensorial.
	<b>René Descartes</b> (1896-1650)	É a mente e não os sentidos, que pode obter o conhecimento, a qual é deduzida a partir da existência do “eu pensante”.
	<b>John Locke</b> (1632-1704)	Argumentou que as experiências proporcionam ideias à mente; elas estão envolvidas em dois grupos: a sensação e a reflexão.
	<b>Immanuel Kant</b> (1724-1804)	O conhecimento só surge quando o pensamento lógico e a experiência sensorial trabalham juntos, e a mente humana é um mecanismo ativo que é capaz de ordenar essas experiências no tempo e no espaço.
	<b>Georg Hegel</b> (1770-1831)	O conhecimento inicia com a percepção sensorial que, através da purificação dialética dos sentidos torna-se mais subjetivo e racional, chegando ao estágio do autoconhecimento do “Espírito Absoluto”.
<b>Filosofia Oriental</b>	<b>Unidade do Homem e da Natureza</b>	A percepção japonesa está orientada para os objetos na natureza.
	<b>Unidade do Corpo e da Mente</b>	Conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo.
	<b>Unidade do Eu e do Outro</b>	A tendência natural dos japoneses é a de realizarem no relacionamento com os outros. Daí eles veem a realidade nessa interação física no só com outros seres humanos como também com a natureza.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Uma vez exposta a explicação do conhecimento desde as diferentes perspectivas; para os autores, o conhecimento é considerado como um dos ativos mais importantes que a organização e os colaboradores que a compõe podem ter.

Nonaka e Takeuchi (1997) expõem o conhecimento como a interação ativa entre o conhecimento tácito com o conhecimento explícito para produção de novo conhecimento.

Assim, inferir-se que o conhecimento é cada vez mais relevante nas organizações e na sociedade, como um elemento de transformação, já que é tratado como um ativo organizacional que influencia o desempenho da empresa, assim como uma maior vantagem competitiva no mercado.

É importante abordar o processo de criação do conhecimento, seguido dos tipos de conhecimento, com o propósito de poder conseguir uma melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento.

### 3.2 PROCESSO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as organizações inovam, porém, é importante considerar que para isso, devem conter informação de fora para dentro, para fazer frente às mudanças no ambiente, dessa maneira, ir-se adaptando ao mesmo. À vista disso, as organizações criam novos conhecimentos e informação de dentro para fora, com o propósito de recriar seu meio e poder-se enfrentar a esse ambiente em transformação. Para os autores,

[...] o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. [...] A criação do conhecimento organizacional, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte de uma rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Acerca do processo de criação do conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 7) mostram as atividades de comparação, consequência, conexão e conversão, “[...] estas atividades criadoras de conhecimento tem lugar dentro dos seres humanos e entre eles.”

De acordo com isso, entende-se que esse processo se dá no sujeito, e que é ele quem decide o que desse conhecimento quer compartilhar ou não. A

continuação se explicará cada um desses tipos de conhecimento.

### 3.3 TIPOLOGIAS DO CONHECIMENTO

Continuando com os estudos feitos por Nonaka e Takeuchi (1997), eles defendem e explicam duas dimensões da criação do conhecimento, a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica. Para a primeira, é fundamental compreender que o conhecimento só é criado pelos seres humanos e o que foi apreendido por eles ao longo do tempo; enquanto na dimensão epistemológica, existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que faz referência ao conhecimento que é comunicado. Para Awad e Ghaziri, (2004, p. 47, tradução do autor):

O conhecimento tácito é o conhecimento inserido na mente humana através da experiência e os trabalhos [...] o conhecimento explícito é o conhecimento codificado e digitalizado em livros, documentos, reportes, livros brancos, folhas de cálculo, memorandos, cursos de treinamento e similares.

Conforme Jashapara (2004, p. 17, tradução do autor) “O conhecimento existe ao longo de um continuo entre o conhecimento tácito (saber como) e o conhecimento explícito (saber o que).”

Já Bocij et al. (2003), sugerem que a diferença que existe entre esses dois conhecimentos, é que o conhecimento explícito pode ser armazenado em sistemas de informação, enquanto que com o conhecimento tácito não se pode fazer isso, pois ele faz parte da mente humana.

Finalmente, para Laudon e Laudon (2006, p. 3, tradução do autor):

O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento pessoal inserido na experiência individual que envolve fatores intangíveis tais como crença pessoal, perspectiva e valores [...] O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento tácito que tem sido documentado.

Diante das definições apresentadas, defende-se que esses dois conhecimentos são complementares e que o conhecimento tácito está formado pelas experiências ou vivências do ser humano no seu cotidiano, no seu trabalho, é a experiência que tem com o ambiente em que se desenvolve. Enquanto que o

conhecimento explícito pode-se interpretar como aquele que o indivíduo expressa e compartilha em um determinado contexto e pode ser registrado.

Apresenta-se no quadro abaixo, a proposta defendida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) em que se explica a diferença entre esses dois tipos de conhecimento.

**Quadro 4** - Tipos de conhecimento.

<b>Conhecimento Tácito</b> (Subjetivo)	<b>Conhecimento Explícito</b> (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

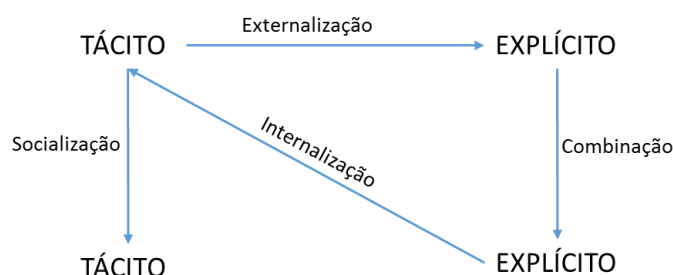
**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Por fim, com as diferentes definições e o quadro 4, pode-se concluir que o conhecimento tácito é aquele que se consegue ao longo do tempo materializado como nossas experiências; enquanto que o conhecimento explícito é aquele que é exteriorizado, compartilhado. Em seguida, explica-se a conversão do conhecimento.

### 3.4 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para que se leve a cabo a conversão do conhecimento, eles apresentam o modelo Socialização, Internalização, Conversão e Internalização (SECI), em que é necessário dar-se a interação social que se produz entre os dois tipos de conhecimento antes exposto. Sendo assim, os autores falam de quatro (4) etapas da conversão do conhecimento como segue:

**Figura1** - Etapas da criação do conhecimento.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A **Externalização** pode ser entendida como os treinamentos profissionais, que compartilham conhecimento, a **Combinação** é a maneira como entre iguais (pessoas com o mesmo cargo, mesmo perfil profissional) compartilham informações para a resolução de problemas locais, sem importar as barreiras geográficas (Skype, e-mail, etc.), a **Socialização**, é o clássico exemplo de Mestre – aprendiz, no qual se aprende pelo exemplo e a observação é muito importante para se inserir na organização e no cargo oferecido, finalmente, a **Internalização**, é a habilidade que a pessoa tem para aplicar ou modificar as experiências e práticas aprendidas.

Os autores expressam que desses tipos de conversão, três deles, socialização, combinação e internalização, foram explicados sob diferentes perspectivas na Teoria Organizacional, assim, Nonaka e Takeuchi afirmam que (1997, p. 68) “[...] a socialização liga-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional; a combinação tem suas raízes no processamento de informações e a internalização está intimamente relacionada com o aprendizado organizacional.”

Com relação à Externalização, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) explicam que “[...] é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.”

É interessante observar os dois tipos de conhecimento, tanto como a conversão que se dá entre eles, visto que, é uma interação social que o indivíduo tem com o seu ambiente. Da mesma maneira, é importante saber que a Gestão do Conhecimento faz com que as organizações sejam mais competitivas e, as pessoas que a compõem, saibam como com o seu conhecimento, experiências e habilidades, podem contribuir aos objetivos estratégicos da empresa e os benefícios que trazerem para eles e para a organização.

### 3.5 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) “A criação do conhecimento organizacional, [...] deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” Entendido isso, infere-se que todas as empresas possuem conhecimento organizacional, pois para elas se

estruturarem precisaram de pessoas, que são a base fundamental e razão de toda companhia, graças ao aporte dos seus conhecimentos, trabalho e habilidades que desenvolvem na entidade.

Por conseguinte, tanto o conhecimento quanto a experiência e habilidades das pessoas complementam-se, já que para poder aplicar em qualquer atividade o conhecimento, deve-se contar com alguma habilidade para poder desenvolvê-la. Sendo assim, segundo Carbone et al. (2009) a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competências são complementares na esfera da Administração Estratégica por meio da escola de posicionamento e a Teoria Baseada em Recursos, em que a escola se sustentava em uma visão de fora para dentro da empresa, enquanto que a Teoria Baseada em Recursos atinge os processos internos (conhecimentos e competências) da organização.

Nesse sentido, conclui-se que para que uma empresa tenha uma vantagem competitiva e seja sucedida no mercado, não só deve ter uma estratégia de negócios, também deve levar em consideração que seus recursos intangíveis fazem parte importante desse sucesso, gerando o fortalecimento da organização e seu conhecimento organizacional; através do processo da gestão do conhecimento.

### 3.6 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Silva Filho e Benedicto (2008, p. 39) a:

Gestão do Conhecimento consiste em saber compreender as relações existentes no interior da organização, e da organização com o ambiente externo, com o propósito de empregar os recursos disponíveis, de forma a melhorar os produtos, os processos, a relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, que podem resultar em vantagens competitivas que possibilitem o crescimento sustentado da empresa.

Nesse contexto, é importante saber que para que todas essas coisas aconteçam com sucesso, tanto na empresa quanto com os clientes, deve alinhar-se com a estratégia da organização, com o intuito que as pessoas que a compõem saibam o objetivo da mesma e encaminhem seus esforços para obtê-la. Conforme Valentim (2008, p. 4):

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

O que faz com que o ambiente laboral seja agradável e confiável para os funcionários das organizações, e dessa maneira seja mais fácil o compartilhamento de conhecimento entre eles.

Davenport e Cronin (2000 *apud* BARBOSA, 2008) diferenciam três “tipos” da GC. A primeira, nomeada como GC1 se baseia na Biblioteconomia e na Ciência da Informação. Na qual a GC é interpretada como um produto velho em nova embalagem. Ou seja, ela não passa de ser gestão da informação, mas nomeada de diferente forma.

A segunda como GC2 reconhece a GC com a gestão do *know-how* privilegiando processos e atividades organizacionais, orientada para sistemas, descobrindo o valor guardado em repositórios de dados e informação por meio de técnicas como *data mining* e *data warehouse*.

E a terceira, GC3 baseada na teoria organizacional, vê o conhecimento como elemento capaz de possibilitar uma adaptação da empresa ao seu ambiente externo. O foco da GC é o relacionamento entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. Nesse tipo de GC, o que é gerenciado é o contexto no qual o conhecimento se manifesta.

Desse modo, para os quatro autores citados (Silva Filho, Valentim e Davenport e Cronin), a GC visa compreender e ter bons relacionamentos no interior da organização, como no seu ambiente exterior, com o intuito de gerar ideias, solucionar problemas, criar novos produtos e serviços, nos quais tem imergido tanto o conhecimento tácito, quanto o explícito, para seu sucesso.

Uma abordagem interessante é a de Misra (2007), em que se apresentam três dimensões da GC, a) Pessoas (P), composta por competências e comportamentos, b) processos (P) abrange estruturas internas para obtenção de resultados, e c) tecnologia (T) que apoia e suporta a GC. Em que se observa que

envolve toda a organização, e com a qual se conseguiria o sucesso da mesma, já que as três dimensões se encontram amarradas e se complementam.

É importante saber os processos que são realizados na GC e para isso, Davenport e Prusak (1998), consideram que o processo da GC possui três (3) sub-processos, assim definidos: Geração – Codificação – Transferência do Conhecimento. Para promover a **Geração do Conhecimento** apresenta seis (6) maneiras, (a) Aquisição: comprar o conhecimento ou admitir alguém que tenha o conhecimento que a organização precisa; (b) Aluguel: Ter contratos com institutos de I+D; (c) Recursos Dedicados: Áreas internas de I+D; (d) Fusões: União entre empresas para criar equipes multidisciplinares para resolver um problema ou projeto; (e) Adaptação: Familiarização às mudanças ambientais e a competitividade, gerando aprendizagem e conhecimento; e (f) Redes: formais ou informais de comunicação.

A **Codificação do Conhecimento** possibilita que o conhecimento se torne mais acessível a quem precise dele, e pode ser comparado a construir um modelo de dados de toda a organização, mantendo o foco no que realmente é relevante. Por isso, recomendam fazer um Mapa de Conhecimento, que é uma espécie de “dicionário” em que se pode encontrar um dado conhecimento sejam com pessoas, documentos ou um banco de dados.

Finalmente, a **Transferência do Conhecimento**, que se faz por meio da contratação de pessoas experientes e ágeis, que conversem com outras pessoas. Nesse sentido, considera-se que atualmente não é muito comum que as empresas ou organizações façam a codificação e transferência do conhecimento. Primeiro porque não sabem como fazê-lo, e segundo, acreditam que é uma perda de tempo, por não conhecerem os benefícios que esses sub-processos traz para as suas organizações, como por exemplo, ser mais produtivos do que os concorrentes.

### 3.7 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Devido ao fato de que o conceito de Gestão de Conhecimento tem sido estudado por muitos anos e por sua vez tem diferentes definições, da mesma forma, apresentam-se diferentes modelos do mesmo. Abaixo se apresenta o quadro com alguns modelos estudados.

**Quadro 5 - Modelos de Gestão do Conhecimento**

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento									
Boisot (1980)	<p>O modelo foi nomeado como I-Space de Boisot e expõe que o conhecimento codificado (conhecimento que pode ser preparado imediatamente para fins de transmissão) flui facilmente e de forma ampla do que o conhecimento não codificado. Nesse modelo, os dados são estruturados e compreendidos através dos processos de codificação e abstração.</p> <p style="text-align: center;"><b>Modelo I-Space de Boisot</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th data-bbox="753 600 1059 636">Não difuso</th> <th data-bbox="1059 600 1362 636">Difuso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th data-bbox="541 636 753 678">Codificado</th> <td data-bbox="753 636 1059 678">Conhecimento próprio</td> <td data-bbox="1059 636 1362 678">Conhecimento público</td> </tr> <tr> <th data-bbox="541 678 753 721">Não codificado</th> <td data-bbox="753 678 1059 721">Conhecimento pessoal</td> <td data-bbox="1059 678 1362 721">Senso comum</td> </tr> </tbody> </table> <p>O termo 'Difuso', faz referência ao conhecimento que pode ser compartilhado prontamente.</p>		Não difuso	Difuso	Codificado	Conhecimento próprio	Conhecimento público	Não codificado	Conhecimento pessoal	Senso comum
	Não difuso	Difuso								
Codificado	Conhecimento próprio	Conhecimento público								
Não codificado	Conhecimento pessoal	Senso comum								
Hedlund (1994)	<p>O modelo apresenta a classificação do conhecimento em duas categorias, conhecimento articulado (tácito e explícito). Os autores subdividem essas duas categorias em 3 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento cognitivo: modelos e preceitos mentais.</li> <li>- Habilidades, e</li> <li>- Conhecimento incorporado: produtos e serviços.</li> </ul>									
Kaplan e Norton (1997)	<p>A GC através da visão do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) sugere indicadores e vetores de desempenho e de modelos de avaliação dos resultados da GC focando-se nos resultados dos seus processos, e dando foco estratégico ao conhecimento da organização que pode ser tratado no planejamento estratégico.</p>									
Nonaka e Takeuchi (1997)	<p>Modelo de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Em que a GC precisa do trabalho em equipe com profissionais qualificados e uma equipe harmonizada com a organização. O Modelo trata do profissional ou gestor do conhecimento que deve se caracterizar por: um grande padrão intelectual; forte entendimento de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; extensa diversidade de experiências dentro e fora da organização; habilidade na guia de diálogos dos clientes externos e internos; abertos para discutir e debater com outras pessoas.</p>									
Davenport e Pruzak (1998)	<p>Expõem alguns elementos que devem ser considerados para garantir a ocorrência de ações de compartilhamento de conhecimento como: cultura dirigida para o conhecimento; existência de infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; acoplamento ao valor econômico e setorial; alguma orientação por processos; lucidez de visão e linguagem (fácil compreensão); elementos motivadores (não banais); algum nível de estrutura de conhecimento; diversos canais para a transferência de conhecimento.</p>									
Edvisson e Malone (1998)	<p>Modelo formado por três elementos: capital organizacional (patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização); capital humano (capacidade individual para agir de cada membro da organização, habilidades, educação formal, experiência e valores de cada pessoa); capital de clientes (clientes, parceiros, fornecedores e imagem que a organização tem junto a eles e no mercado).</p>									

Stewart (1998)	<p>Mostra a figura do capital intelectual construído por três elementos: humano (conhecimento e competências individuais dos colaboradores); estrutural (conhecimento, competência coletiva, como processos, know-how, marcas e patentes, documentos) e do cliente (conhecimento e vantagens sucedidas dos clientes).</p> <p>O autor expõe que as medidas de Capital Humano fazem referência aos colaboradores especializados ou às atividades que desenvolvem agreguem valor ao cliente, como inovação, atitudes de colaboradores, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual, assim como em equipes; são alguns dos resultados do capital humano que podem ser mensurados.</p>
Teixeira Filho (2000)	<p>Expõe de maneira simplificada em que a GC é uma coleção de processos que conduz à criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais. O conhecimento é medido pelas ações que provoca.</p> <p>O modelo compreende cinco (5) etapas: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. O autor conclui que o conhecimento está relacionado à ação, e são os funcionários quem o obtêm e geram a partir da informação adquirida pela comparação e experimentação, sem esquecer que eles devem ser intelectualmente qualificados.</p>
Bukowitz e Williams (2002)	<p>As autoras proporcionam uma metodologia para o diagnóstico da GC conformada por sete (7) partes, cada uma delas correspondente a um passo no processo de reestruturação, por sua vez, dividido em dois (2) grandes grupos: o <b>Processo Tático</b> (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o <b>Estratégico</b> (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje), que recomendam uma tipologia que enfatiza a capacidade de transmissão do conhecimento.</p>
Sicsú e Dias (2005)	<p>Expõem alguns conceitos dos modelos de GC como: Planejamento estratégico, Cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, Inovação e modernização (armas concorrenciais), Foco no sistema da informação, Futuro da organização (administração do processo de mudança), Dinâmica interna da organização (colaborativa), Condições tecnológicas adequadas (mínimas), e manutenção de recursos humanos qualificados.</p>
Terra (2005)	<p>O modelo compreende seis dimensões do modelo de GC, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indispensável da alta administração como o princípio do processo.</p> <p>1ª dimensão: visão e estratégica da alta administração (Nível estratégico),  2ª dimensão: cultura organizacional (Nível organizacional),  3ª dimensão: estrutura organizacional,  4ª dimensão: política de Recursos Humanos. Relacionado à infraestrutura.  5ª dimensão: sistemas de informações e,  6ª dimensão: mensuração de resultados.</p> <p>Desse modelo verifica-se que as dimensões da GC apontam para os componentes organizacionais: estrutura; pessoas; e ambiente externo.</p>
Angeloni (2008)	<p>Sugere para construção de uma organização do conhecimento três dimensões interagentes e interdependentes: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Na dimensão infraestrutura propõe serem implementadas inicialmente variáveis relacionadas a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. A dimensão pessoas é composta pelas variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. Na dimensão tecnologia Angeloni (2008) seleciona para estudo num momento inicial, redes, <i>data warehouse</i> para business <i>intelligence</i> e um portal do conhecimento, workflow e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 5, foram apresentados os diferentes tipos de Conhecimento e as atividades desenvolvidas pela organização desde várias perspectivas ou visões, para criá-lo, capturá-lo, utilizá-lo, retê-lo, mantê-lo e medi-lo.

Assim, se produz inovação, e também se fortalece a forma de como as empresas competem no mercado, fazendo com que a mesma seja diferenciada. Por conseguinte, é importante levar em conta que ela deve realizar atividades para chegar a esse ponto tão alto para a organização, como é a motivação nas pessoas que compõem a empresa, para compartilhar seus conhecimentos, experiências e melhorar a forma de trabalhar.

Levando em consideração o anterior, a inovação é em grande parte quem aporta na produção de novo conhecimento, que será de grande ajuda para a organização, da mesma maneira, auxiliará na definição das características de desenvolvimento que cada pessoa deve possuir em cada uma das áreas da empresa. Desse modo, o conhecimento constitui a base da formação das competências organizacionais, que propiciam às organizações condições para sua sobrevivência e competitividade.

### 3.8 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

Como visto, o Brasil tem passado por múltiplos ajustes em que se viu obrigada a adaptar-se a novas mudanças. Ditas alterações foram fortemente vivenciadas pelas organizações no campo da gestão pública.

Assim sendo, é necessário entender que o campo da gestão pública pode estar dividido em duas áreas: Gestão Governamental e Gestão Organizacional (BATISTA, 2004).

Para nosso estudo de caso, a gestão que é analisada é a Gestão Organizacional, que conforme o autor refere-se é a “gestão de pessoas, de estratégias e planos, de recursos financeiros, de processos de apoio, de processos finalísticos, do conhecimento, que políticas públicas, programas e ações são executados para atender às demandas da sociedade.” (BATISTA, 2004, p. 8).

Porém, ainda que a iniciativa foi interessante, segundo Batista, uma análise feita entre os anos de 2000 e 2003 mostrou que houve uma estreita relação entre os problemas das organizações públicas para gerenciar e o sucesso dos programas. Alguns dos principais problemas são:

[...] ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão); inexistência de objetivos claros, bem definidos e disseminados; processos e atividades não documentados e nem otimizados; servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições; servidores que não conhecem o papel da organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas – e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções; inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los; decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções; informações não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores; inexistência de preocupação constante com inovação e mudança (BATISTA, 2004, p. 8)

Devido esses problemas, começa-se a perceber a importância de alinhar os processos da organização às pessoas e suas competências, por meio da GC e a gestão por competências.

De acordo com Batista (2004) essas complicações mostram que para existir uma ação pública efetiva, as organizações públicas precisam administrar o conhecimento, com o objetivo de melhorar a atuação organizacional para a prestação de uma importante função na sociedade e a integração do país na economia mundial. Dentre as companhias no Brasil que adotaram a GC como uma ferramenta de melhora, estão o Serviço de Processamento de Dados (Serpro), a Caixa Econômica Federal, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Banco do Brasil (BB), Banco Central do Brasil (Bacen) e a Petróleo Brasileiro (Petrobras).

É relevante compreender que a GC obteve uma posição significativa ao desenvolver processos que poderiam ampliar o conhecimento de maneira a convertê-lo público e aberto para quem precise. Promover aqueles processos de conhecimento (armazenar, disseminar, criar, identificar, reter entre outros aspectos), que destacam o autoconhecimento, e surgindo para a disposição e limitação das ações envolvidas.

Vale destacar que a informação se encontra nos indivíduos que, ao compartilharem e formarem conhecimento, este último destaca a necessidade do armazenamento como uma vantagem estratégica para compartilhar e responder novos requerimentos que precisam dos conhecimentos já estabelecidos. Assim, além de tornar o conhecimento acessível se faz imperativo que as pessoas que manipulam esse recurso, tenham as competências necessárias para gerenciá-lo. Na continuação, se apresentará a gestão por competências que apoiará a GC.

## 4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na medida em que o mundo avança na tecnologia e na comunicação, estando integradas aos mercados, à sociedade e às culturas, da mesma forma, evoluem as empresas e a visão delas nas pessoas que as compõem. Uma vez que, o atuar das pessoas dentro das empresas muda na medida em que o mundo e o mercado evoluíram.

Nessa seção, o conceito de competência e a gestão por competências serão apresentados, por meio de uma breve resenha histórica.

### 4.1 O QUE É COMPETÊNCIA?

Através dos anos, o capitalismo foi mudando devido às crises em nível social, econômica, e dentre outras, por causa do problema de acumulação e a força de trabalho, e segundo Radetich Filinich (2016) baseada no filme de Charles Chaplin, *Tempos Modernos*, discute-se no seu ensaio como é vista a problematização da modernidade. O ator apresenta dois dos modelos de organização do trabalho desenvolvidos no Século XX, o Taylorismo e a irrupção do Fordismo na produção.

A partir das mudanças ocorridas no Brasil no decorrer dos anos, e a pesar da história dos modelos da organização do trabalho e da produção, começou-se a levar em consideração as pessoas nas empresas, suas competências, habilidades, capacidades e conhecimento, assim como, os seus “sentimentos” ou motivações para continuar desenvolvendo as suas atividades nas organizações, e observando às pessoas como o recurso mais importante, com o qual se conseguem os resultados ou sucesso das companhias.

É relevante definir o conceito de competência e a sua importância com relação aos assuntos expostos. De acordo com Souza (2008), a competência pode analisar-se em diferentes fatores: um deles é a organização com competências próprias, que são provenientes da origem da mesma e do processo de desenvolvimento da empresa, as quais são materializadas no seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da companhia no contexto em que se introduz. Para o autor, são as pessoas e suas competências, que podem ou não serem valorizadas pela organização.

Diante disso, e parafraseando o autor, pode inferir-se que é um processo contínuo de intercâmbio de competências. Nesse sentido, é a companhia quem entrega seu patrimônio para as pessoas, com o propósito de encarar novas situações profissionais e pessoais, tanto no interior da empresa, como fora dela. Uma vez as pessoas são acrescentadas na sua faculdade individual, passam para a organização aquele aprendizado adquirido, através do treinamento na organização para afrontar novos repositos.

Assim sendo, é importante conhecer a definição de competência, com o propósito de entender o que as empresas querem fazer e a maneira como elas devem desenvolver a análise para conseguir fazê-lo.

Segundo Dutra (2001, 2004) e Fleury e Fleury (2001), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), que resulta em uma entrega ou em uma aplicação prática.

Para Le Boterf (2003), a competência não é um estado, porém uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamentos etc.). A competência consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente. “O saber combinatório está no centro de todas as competências.”(LE BOTERF, 2003, p.12).

Portanto, se as pessoas sabem o que devem fazer, é mais fácil a empresa ser bem-sucedida, pois não terá perdas de tempo, dinheiro, e de investimento em aprendizagem; pois as informações e o conhecimento que seja gerado terá um foco determinado para fortalecer a organização.

Além disso, a empresa e as pessoas aprenderão das experiências vivenciadas no exercício do trabalho cotidiano, ajudando assim à geração de conhecimento que enriquecerá a competitividade da companhia e conseguindo maior fidelidade dos trabalhadores, o que garante que o conhecimento seja mais duradouro.

Também é importante levar em consideração que se consegue isso, a partir de uma gestão do conhecimento que possa gerenciar cada um dos fatores que o compõe, com o propósito de garantir a exploração dos recursos do conhecimento baseados no capital intelectual, próprio das empresas, assim como

uma excelente Gestão por Competências, que apoiem o objetivo da razão social da companhia.

Para Zarifian (1996, p. 5) competência faz referência a "assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [...] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho", conseguindo com que a pessoa se desenvolva em momentos inesperados. Da mesma maneira, o autor salienta que dita competência pode ser tanto do indivíduo como de uma equipe de trabalho.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1990) mostram a competência – para os autores, competência essencial – desde uma perspectiva organizacional, que gera estabilidade na empresa, em que os competidores não conseguem imitar o negócio da companhia, podendo considerar a competência em competências humanas e competências profissionais.

Conforme Brandão e Guimarães (2001) essas competências humanas fazem parte do indivíduo ou de uma equipe de trabalho; e as organizacionais – que seriam nesse caso as profissionais expostas por Prahalad e Hamel – são aqueles referentes à organização.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a competência resulta da soma do capital humano (vinculado ao conhecimento das pessoas e aos resultados advindos desse conhecimento) com o capital estrutural (composto pelo capital de clientes e organizacional), para potencializar as competências individuais e organizacionais, assim como, a geração de valor para a organização, a fim de, sustentar a estratégia organizacional.

Todas aquelas definições têm inserido o assunto de incluir o gerenciamento das pessoas, pois investindo nelas, se gerará a mudança de atitudes para o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo mais autônomos e responsáveis e assim encorajar a criatividade, para a geração de novo conhecimento e garantir o alinhamento com a estratégia corporativa e dessa maneira, contribuir com os objetivos da organização.

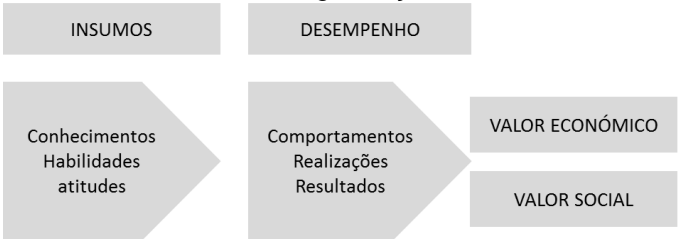
#### 4.2 O QUE É A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

Com aquelas mudanças dadas nos modelos de trabalho e produção inicia-se a preocupação não só pelas pessoas e a forma como elas desenvolvem a suas atividades no trabalho, mas também uma maior atenção às competências dos

trabalhadores, para que sejam alinhadas com os objetivos da companhia, sendo de vital importância a gestão das mesmas.

No quadro 6, apresentam-se alguns dos modelos desenvolvidos sobre o assunto:

#### Quadro 6 - Modelos de Gestão por Competências

AUTOR	MODELOS DE GESTAO POR COMPETÊNCIAS
<p>Brandão e Guimarães (2001)</p>	<p>Para os autores, a gestão por competências é entendida como um processo circular, em que deve estar envolvida toda a organização e também é importante considerar que a mesma esteja articulada com a estratégia organizacional, é dizer, com a missão, visão e os objetivos estratégicos. Da mesma forma, asseguram que é importante que a gestão de competências se diferenciem das outras práticas gerenciais existentes, deve focar-se, não só na melhoria do desempenho profissional e organizacional, mas também no desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo; conseguindo que a organização ofereça diferentes oportunidades de crescimento a seus integrantes, também valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo, como se pode apreciar na seguinte figura.</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Fonte:</b> Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.30)</p>
<p>Barbosa, Ferraz e Lopes (2002)</p>	<p>Para eles a gestão por competências ressalta no panorama organizacional no momento em que se foca na eficiência do indivíduo ante as demandas do mercado, que tem a ver com a produção e resultados, assim como a capacitação e desenvolvimento. Para esses autores, o complexo para a gestão de competências é assegurar lucros organizacionais bem como compensar o empenho individual.</p>
<p>Miranda (2004)</p>	<p>Expõe a gestão por competências como um elemento estratégico na organização. Identificando as competências das pessoas sem levar em consideração o posto de trabalho.</p>
<p>Brandão e Bahry (2005)</p>	<p>Eles definem que a gestão por competências “propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (p. 181). Conforme Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry a gestão por competências procura planejar, selecionar, desenvolver e avaliar competências necessárias (humanas e profissionais) na organização para atingir os objetivos da mesma.</p>
<p>Gramigna (2007)</p>	<p>Define que a gestão por competências auxilia na avaliação do desempenho dos colaboradores na empresa, a fim de melhorar as equipes e as relações no ambiente do trabalho.</p>
<p>Lapolli (2010)</p>	<p>Afirma que a gestão por competências é formada pela atenção dada ao ambiente externo para reflexionar no interior da organização e agir para suportar as percepções em função das competências existentes.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora - 2016.

A gestão por competências pode ser entendida como uma parte importante da gestão e da estratégia organizacional, pois para ser desenvolvida corretamente na empresa, considera a missão, visão e os objetivos estratégicos, os quais direcionam a companhia, conseguindo com isso a articulação do *core* do negócio.

Para Medina (*apud* MEDINA; DELGADO; LAVADO, 2008), a gestão por competências surge pela necessidade das empresas de administrar seu capital humano, já que, é indispensável ficar atentos às habilidades, conhecimentos, experiências e atitudes do empregado, para enfrentar os desafios organizacionais, e dessa maneira, demonstrar sua produtividade nesse ambiente que é competitivo de alta mudança. Assim sendo, esse conceito pretende valorizar o conhecimento e as habilidades das pessoas que desenvolvem os cargos nas empresas.

Esta gestão por competências pode ser compreendida como ferramenta de motivação para que as pessoas consigam a competência profissional requerida pela companhia, adicionando habilidades por meio do trabalho desenvolvido na empresa e aumentando aquelas habilidades já existentes neles, com o propósito de acrescentar a competência organizacional, e aumentar a competitividade da companhia no mercado.

O conhecimento tanto a estratégia organizacional ajuda no cumprimento dos objetivos estabelecidos para a empresa. Porém, deve-se levar em conta a importância das pessoas, visto que, são elas que agem nos processos corporativos com o intuito de conseguir os objetivos organizacionais. Daí, para que as mudanças realmente aconteçam, Batalha e Silva (2001) expõem que as empresas se movimentam pelas pessoas e que são elas quem ampliam e usam as suas competências na medida que fazem as suas tarefas. Por esse motivo, não se deve esquecer as competências humanas, assim, como a gestão das mesmas.

Cabe ressaltar, que a GC, é uma ferramenta que apoia a criação de um clima de aprendizagem contínuo, com o propósito que a gestão das competências se torne uma realidade. Isso não quer dizer que para administrar competência é necessário gerenciar conhecimento, porém, a gestão do conhecimento origina o espaço favorável para tal.

É importante lembrar que ao fazer a GC, realmente serão administrados todos os ativos intangíveis que geram valor às empresas no momento de procurar capacidades essenciais diferenciadas, mas para isso, as direções da

organização e as gerências de Talento Humano devem moldar-se à sua estrutura e seus perfis atuais. De igual maneira; eles, como responsáveis por administrar às pessoas inclinam-se por responder agilmente às mudanças, buscando soluções para estabelecer um diferencial competitivo, em que a empresa deve reformular e inserir novas tecnologias, assim, como inovar nas práticas gerenciais, apreciando o sujeito como distintivo competitivo. Surgindo a necessidade de vincular a Gestão por Competências como prática comum na administração diária e estratégica de pessoas nas empresas.

Para Souza (2008), a gestão de pessoas vem transformando-se grandemente, já que mudou de um modelo destacado na vigilância das pessoas para um modelo salientado no desenvolvimento delas. Esse último, fundado na noção do desenvolvimento bilateral, ou seja, a pessoa contribui no crescimento da empresa e a companhia cria boas condições para o progresso das pessoas.

Segundo Dutra (2001, 2004), o progresso organizacional está cada vez mais focado à evolução das pessoas, em que se valoriza mais as condições oferecidas pela organização para o seu desenvolvimento. Isso é, o que poderia chamar-se como a contribuição que fazem os colaboradores na empresa. Essa cooperação está ligada ao nível da complexidade das tarefas encarregadas para eles, já que vem sendo diretamente proporcionais, ou seja, quanto mais complexa é a atividade encomendada, maior é a contribuição que a pessoas fazem. Dessa maneira, o avanço do indivíduo caracteriza-se pela capacidade que ele tem de aceitar responsabilidades mais complexas e não pelo fato de concentrar cada vez mais conhecimentos ou habilidades por meio da formação e a experiência (BOYATZIS, 1982; FLEURY; FLEURY, 1999; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Conforme Amorim (2009), as empresas atualmente precisam cada vez mais especializar-se, compreender melhor o ambiente em que estão inseridas e observar quais são as áreas de negócio que suas competências são valorizadas. Para tal fim, há uma necessidade de descobrir profissionais aptos que explorem todo o seu potencial. Dessa maneira, as competências prescritas dos profissionais voltam-se cargos-chaves para conseguir diferenças competitivas, por meio de uma Gestão de Pessoas eficiente.

Levando em conta a importância de acondicionar algum processo na empresa, cabe salientar como explica Souza (2008, p. 6), que:

O modelo de gestão se materializa nas organizações através de políticas e práticas que permitem ao gestor avaliar os riscos das decisões e avaliar, posteriormente, o impacto de suas decisões. No caso da gestão de pessoas as políticas e práticas de gestão deveriam permitir ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas diretamente envolvida, sobre as demais pessoas e sobre a organização como um todo.

Costa (2004) e Bellinghini (2004) estabelecem que a Gestão de Pessoas por Competências está fortalecendo-se com base ao suporte na geração de vantagens competitivas e a integração das pessoas às estratégias organizacionais. Na atualidade, em que as empresas se encontram na Era do Conhecimento, a globalização da economia baseia sua competitividade no conhecimento e com isso, o foco é voltado para as pessoas que compõe a organização (BENETTI; PANTOJA, 2008). Assim, poderia dizer-se que a qualidade competitiva da companhia está condicionada à faculdade de aprender facilmente e criar conhecimento que gera inovação de processos para fabricar produtos e serviços sobressalentes ou de maior reconhecimento no mercado.

Segundo Tejada (2003) essa gestão de pessoas deve procurar pela certificação na qual a capacidade humana pode relacionar-se com os processos produtivos eficientes, eficazes e efetivos da companhia, por isso, é importante que os diretores ou gerentes das empresas alcancem conhecimentos que lhes ajudem a descobrir, sustentar, desenvolver, testar e motivar o talento dos seus colaboradores e o próprio, como forma de mudança organizacional. É nesse instante que se faz importante a GC, com o qual se procura aproveitar o conhecimento, o talento e a experiência coletiva das pessoas que fazem parte da organização.

#### 4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL

Continuando com as mudanças vivenciadas no Brasil, com base na Reforma do Aparelho do Estado, também se viu involucrada a área dos recursos humanos, em que foram integradas algumas políticas da área no setor público; assim, de uma forma geral, e segundo Marconi (2003, p. 2):

A tendência dos dirigentes, especialmente do setor público, ao diagnosticar problemas no funcionamento de suas instituições, é propor reestruturações administrativas: criar novas áreas, dividir departamentos, aumentar setores. São soluções imediatistas, que na

maior parte das vezes atendem a pedidos pontuais e específicos das áreas em questão ou de alguma autoridade. Porém, o simples rearranjo de estruturas internas dos órgãos governamentais – regras, regulamentos e estruturas organizacionais – não é suficiente para garantir mudanças permanentes de comportamento necessárias para o alcance desse novo modelo de gestão pública mais eficiente.

Nesse sentido, as soluções propostas não atingiram na totalidade os problemas apresentados no setor público, por não serem respostas douradoras e fundamentadas para acabar com os problemas de fundo como a revisão de instituições no todo, assim como dos funcionários, com o fim de conseguir analisar o modelo de gestão das áreas de recursos humanos.

Conforme o autor, a área de Recursos Humanos (RH) no setor público brasileiro compreende rotinas de tarefas administrativas (pagamento, benefícios de aposentadoria, proposição de leis, etc.), sendo que esta área ainda continua sendo limitada a essas atividades e sendo reconhecida como “departamento de pessoal”. Porém, continuando com o autor, expõe que:

Atualmente, os órgãos públicos brasileiros – salvo raras exceções que já estão se modernizando nessa área – possuem estruturas com um número excessivo de carreiras. A característica mais comum, dentre as carreiras mais antigas, é a sua estruturação segundo a formação profissional, como as de arquiteto, engenheiro químico, assistente social e não de acordo com as atividades a serem desempenhadas (MARCONI, 2003, p. 3).

Mas na maioria das instituições não existe políticas de desenvolvimento do funcionário que apoie o seu treinamento e crescimento na organização, conseguindo com que a pessoa não sinta vontade de aportar todo o seu conhecimento e experiência à empresa, além de trazer um descompromisso com ela, sem anseio de inovar e melhorar o seu desempenho, assim como se desenvolver na companhia.

Devido a isso, e conforme Marconi (2003) foi definida por especialistas no assunto, uma gestão de RH mais estratégica; centrando-se na importância dos funcionários e sua presença na dinâmica da companhia, estimulando assim o planejamento.

O autor determina a gestão estratégica dos RH como “[...] a definição de políticas e diretrizes em relação aos RH para aumentar a habilidade dos

servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.” (MARCONI, 2003, p. 4).

Compreendendo que nesse contexto, poderão ser definidas as funções e as atividades (processos de trabalho) a serem desempenhadas tanto pela organização como pelos funcionários (características indispensáveis das pessoas para realizar as atividades, incluindo competências), em vista de cumprir com a estratégia definida pela instituição, com o propósito de estabelecer o perfil desejado dos funcionários.

Algumas experiências no Brasil com relação à gestão de recursos humanos no setor público foram:

#### **Quadro 7 - Tipos de conhecimento**

<b>Estado</b>	<b>Atividades desenvolvidas em RH</b>
Minas Gerais	Regulamentação com relação de emenda constitucional, como demissão por insuficiência de desempenho e pagamento de bônus relacionado a resultados conseguidos definidos na gestão.
São Paulo	Desenvolvimento de processo de capacitação dos gerentes e criação de carreira de gestores públicos.
Bahia	Processo de certificação de competências e são as pessoas quem dispõem se querem se certificar nas qualificações desejadas.

**Fonte:** Adaptado de Marconi (2003).

Como visto, na medida em que se deram as mudanças no Brasil, as organizações foram adaptando-se para melhorar o seu desempenho no mercado, o que as levou de passar de um modelo taylorista-fordista, a um modelo de gestão, em que se considerava os funcionários como parte importante da mesma, administrando suas competências e alinhando as mesmas à estratégia da empresa.

Sendo assim, vale ressaltar que a Gestão por Competência propõe uma maneira diferente de administrar o recurso humano, na qual se possa entender a qualidade das distintas competências nos indivíduos, nas equipes e na organização. Neste contexto, a gestão por competências passa a ser uma ferramenta gerencial para conseguir vantagem competitiva e para alcançar o planejamento estratégico.

## 5 ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO NO ARQUIVO DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE LONDRINA

Com o intuito de poder compreender os fenômenos ou situações do cotidiano, a pesquisa ajuda com o conhecimento do mesmo, assim como poder analisá-lo e refletir ao respeito, em que se faz necessário empregar uma metodologia adequada que se ajuste para poder compreender a situação da realidade.

Nessa seção são apresentadas a caracterização do universo de pesquisa e a metodologia estabelecida para esta investigação. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica abrangendo os assuntos essenciais que fazem parte do tema da pesquisa. Os métodos de pesquisa escolhidos foram o Estudo de Caso (EdC), de Robert Yin e a Análise de Conteúdo (AdC), de Laurence Bardin, em que se aplica a técnica denominada Análise Categórica (AC), por tanto trata-se de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA - TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - TRT<sup>6</sup>

Segundo o *site* oficial da instituição, o Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT-PR) é um órgão do Poder Judiciário com sede em Curitiba e jurisdição no Estado do Paraná, que tem como missão solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional. Sua visão procura por ser referência na distribuição de justiça; e finalmente está regido pelos valores de ética, respeito, acessibilidade, transparência, credibilidade, inovação, efetividade, comprometimento, justiça social, duração razoável do processo e responsabilidade socioambiental.

Dentre os seus processos, o TRT conta com a Gestão Documental<sup>7</sup>, a qual é formada pela unidade de Coordenadoria de Gestão Documental, Arquivo e Memória, que responde pela guarda, conservação e tratamento de todo acervo de autos judiciais e documentos administrativos que se encontram em arquivo intermediário e permanente.

---

<sup>6</sup> [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/pagina\\_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL](http://www.trt9.jus.br/internet_base/pagina_geral.do?secao=45&pagina=INICIAL)

<sup>7</sup> [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/pagina\\_geral.do?secao=42&pagina=INICIAL](http://www.trt9.jus.br/internet_base/pagina_geral.do?secao=42&pagina=INICIAL)

Para tanto, trabalha diretamente com o arquivo de Curitiba, com as Seções de Arquivo, Gestão Documental e Memória de Maringá e Londrina e com a Seção de Memória, consoante disposto no ato 253/2013, referendado pelo Órgão Especial na RA153/2013.

Além de auxiliar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, possui a competência de zelar pelo cumprimento das diretrizes do Programa de Gestão Documental, elaborar os planos de classificação de documentos e tabelas de temporalidade e destinação de documentos a serem aplicados no TRT9, dentre outras.

No caso de Londrina conhece-se como Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Conforme Araújo (2014), o Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina funcionou até o ano de 2009, na rua Pio XII, no centro da cidade, em um imóvel sem uma estrutura adequada para o desenvolvimento das funções de arquivo. O prédio não possuía ventilação, as instalações elétricas eram impróprias, haviam roedores e não havia servidores específicos e treinados para a gestão da documentação existente no local.

Contudo, ciente das precárias condições do prédio destinado à guarda dos documentos, ao risco de doenças que servidores eram expostos e ao desrespeito de Leis e mandamentos Constitucionais referentes ao trato da documentação de arquivos públicos, em 21 de agosto de 2009, por meio de um ofício, o então diretor do Fórum Trabalhista da cidade de Londrina, o juiz de Direito Dr. Manoel Vinícius Oliveira Branco, solicitou providências junto a administração do TRT9<sup>a</sup> para estruturar a unidade de arquivo na cidade de Londrina-PR.

Em 2010, face a solicitação encaminhada à administração do TRT9<sup>a</sup> região, depois de meses de obras e reformas no novo Fórum Trabalhista da cidade de Londrina, localizado na Avenida do café, nº 600, a nova unidade de Arquivo foi instalada. Nesse novo local, várias correções foram executadas, proporcionando condições adequadas aos servidores agora lotados especificamente para as rotinas do Arquivo e desempenhar os serviços inerentes a um arquivo público.

O Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina é formado por dezenove (19) varas (áreas de trabalho) vinculadas ao município. No tribunal são recebidos dois tipos de processos, aqueles que são nomeados de processos definitivos e os de processos provisórios, esse último, entendido quando as

empresas quebram financeiramente.

Com relação ao procedimento de arquivo de documentos, são realizadas três (3) atividades: *a) os documentos chegam das unidades*, depois de serem certificados por cada unidade; *b) os documentos são arquivados*; e finalmente *c) as pessoas encarregadas do arquivo conferem a documentação e inserem a informação no sistema*.

O universo dessa pesquisa delimitou-se ao Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, não sendo necessária a aplicação de amostragem, visto que o setor possui quatro funcionários, sendo que todos participaram da pesquisa.

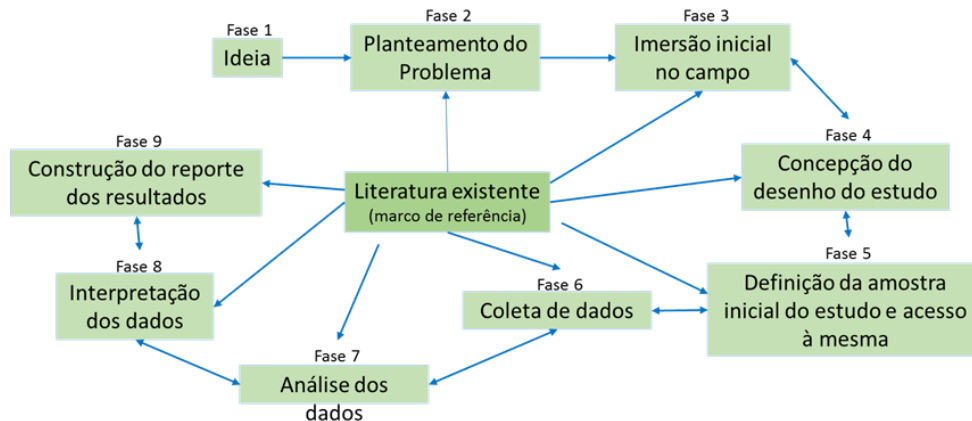
## 5.2 DELIMITAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (1999, p. 42), a pesquisa tem um caráter pragmático, sendo um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Dessa maneira, a pesquisa é de abordagem quali-quantitativa e com base no objetivo de pesquisa, é descritiva, a qual segundo Gil (1991), procura descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Abrange o emprego de técnicas para a coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática, que se assume, em geral, a forma de Levantamento.

Com relação à pesquisa qualitativa segundo Sampieri, Fernández e Baptista (2014, p. 7), pode “desenvolver-se perguntas antes, durante e depois da coleta e análise de dados”, as quais são úteis para encontrar as perguntas mais importantes da pesquisa, para depois serem aperfeiçoadas e resolvidas. Esses passos são feitos ou desenvolvidos entre fatos e interpretações, e se dão dependendo do tipo de estudo. Segue as etapas propostas pelos autores para exemplificar aqueles passos.

**Figura 3 - Etapas da pesquisa qualitativa.**



**Fonte:** Adaptado de Sampieri, Fernández e Baptista (2014, p. 7).

De acordo com a figura 3, é preciso levar em conta algumas considerações importantes, como a revisão bibliográfica, que pode complementar qualquer etapa da pesquisa, com o intuito de fortalecê-la em relação à construção do referencial teórico. Da mesma maneira, pode voltar para etapas prévias da investigação, em que se pode observar que na imagem algumas etapas possuem setas duplas. Na fase 3, pretende-se que o pesquisador conheça o lugar onde fará o estudo, identificando as pessoas chaves que contribuirão para a coleta de dados e informações para a pesquisa. É importante ressaltar que as fases 6, 7 e 8, se dão de maneira simultânea.

Assim, esse enfoque qualitativo apresenta segundo os autores, algumas características a destacar, como: as pesquisas qualitativas focam-se na lógica e o processo indutivo, indo do geral ao particular. Os métodos de coleta de dados fazem-se, por meio das perspectivas e pontos de vista dos participantes, em que são interessantes as interações entre indivíduos, grupos e coletividades. O pesquisador qualitativo emprega técnicas para a coleta de dados como a observação, a entrevista aberta, a revisão de documentos, discussões de grupos, registro de histórias de vida, e introspecção com grupos ou comunidades. Finalmente, esse tipo de investigação se foca na perspectiva interpretativa do entendimento do significado das ações dos seres vivos, especificamente dos humanos e suas instituições.

Com relação aos procedimentos, será um Estudo de Caso (EdC), que conforme Araújo et al. (2008) e Yin (2010) o estudo de caso é muito adequado quando se pretende e se tem desejo de entender, descobrir ou expor eventos ou

fenômenos e contextos sociais complexos, que estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Proporciona uma excelente escolha de método de pesquisa para poder compreender um pouco melhor os acontecimentos dos diversos problemas na vida real, sejam fatos individuais, sociais, organizacionais, grupais, políticos e relacionados. Para Gil (1991), o EdC é diferenciado pela análise exaustiva de poucos objetos, com o fim de propiciar conhecimento vasto e exclusivo do mesmo. O que se pretende é que em cada fase dessa pesquisa se leve a cabo o ciclo Planeje, Desenvolve, Controle e Atue (PDCA).

Conforme Bonoma (1985), o método EdC tem sido visto mais como recurso pedagógico ou maneira para se gerar ideias exploratórias, do que um método de investigação propriamente dito e isso têm auxiliado a tê-lo nessa condição. Sendo assim, o autor define que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial" (BONOMA,1985, p. 203). Pois de alguma forma, o pesquisador deve lidar com as situações que se apresentam no cotidiano do seu estudo, aproveitando a sua experiência para poder realizar a pesquisa do melhor jeito.

Para o autor, esse método é prático "[...]quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre" (BONOMA, 1985, p. 207).

Yin (2010) ressalta que para realizar o EdC, pode levar-se em consideração seis fontes diferentes para a coleta de informação:

- **Documentação:** que faz referência a memorandos, agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, informativos, entre outros.
- **Registros em arquivos:** de serviço, organizacionais, dados de levantamento, registros pessoais, entre outros;
- **Entrevistas:** que devem ser estruturadas a partir de uma linha de investigação (protocolo), e com aplicação de questões verdadeiras;
- **Observação direta:** refere-se ao levantamento de comportamentos ou condições ambientais importantes;

- **Observação participante:** requer a participação do pesquisador, nos eventos que estão sendo analisados;
- **Elementos físicos:** aparelho de alta tecnologia, ferramenta ou instrumento, obra de arte, entre outros.

De acordo com as fontes nomeadas por Yin (2010), “a observação direta consiste no engajamento do pesquisador participante em diversas atividades, dependendo do grau de participação desejado. De um extremo a outro, temos o observador que não participa de forma alguma, apenas observa sem ser notado e o observador participante em caráter integral, que se envolve com o grupo estudado chegando por vezes a tomar parte no processo que observa” (COSTA et al., 2013, p. 55).

A observação é uma ferramenta que auxilia o pesquisador para adquirir conhecimento sem interferência do ambiente que está observando, pois desse modo, consegue informação da realidade. É mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ambiente e dos sujeitos que o habitam, sendo uma importante fonte direta de dados (RICHARDSON et al., 2007). Ela ajuda o pesquisador a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS; MARCONI, 1996, p. 79).

Além do EdC, também foi utilizado o método Análise de Conteúdo (AdC), mais especificamente a técnica Análise Categorical (AC) de Laurence Bardin (2002). Conforme o autor, a AdC foi desenvolvida nos Estados Unidos como um instrumento de análise das comunicações. Porém, a AdC efetivava-se na antiguidade para a interpretação dos textos sagrados ou misteriosos. Mas os maiores desenvolvimentos foram na Segunda Guerra Mundial com o estudo ou análise da propaganda e a imprensa (BARDIN, 2002).

Bardin (2002, p.32) define a AdC como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores (quantitativos ou não) por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Segundo Flick (2009, p.291), na Análise de Categoria:

[...] uma das características essenciais é a utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos: as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas [...] o objetivo aqui é reduzir o material.

Com respeito à técnica, ou melhor, ao método da AdC, Bardin (2002, p. 71) expõe que existem três fases para seu desenvolvimento:

- Pre-análise: que tem três missões, *eleição dos documentos a serem analisados, formulação das hipóteses e dos objetivos, e elaboração dos indicadores para a interpretação final.*
- Exploração do material: se faz a codificação, a qual se refere à transformação dos dados brutos do texto sistematicamente.
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: se fazem operações estatísticas simples ou complexas, para estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras, que coloca em relevo a informação aportada pela análise.

Diante desse contexto, as categorias foram definidas a *priori*, de acordo com os objetivos da pesquisa e definição do corpus teórico, que culminou nos instrumentos de pesquisa que foram aplicados aos sujeitos. Assim, as categorias definidas foram:

Para GC:

- **Preservação:** seja de documentos ou informação.
- **Armazenamento:** de documentos ou informação.
- **Compartilhamento:** de informação ou de conhecimento.

Ao usar o método de EdC, Yin (2003, p. 97) foca-se a atenção em três princípios para a coleta de dados:

- Empregar várias fontes de evidência, com o objetivo que o pesquisador tenha contato com a diversidade de questões de cunho histórico, comportamental e de atitudes, por meio do processo de triangulação (fundamento para utilizar fontes múltiplas de evidências);
- Criar um banco de dados, para organizar e documentar os dados coletados, e tornar o conteúdo acessível a verificações ou novas leituras, auxiliando aos pesquisadores para revisar as evidências coletadas. Esse banco de dados pode ser desenvolvido em

termos de quatro componentes: notas, documentos, tabelas e narrativas;

- Manter o encadeamento de evidências, permitindo que um “[...] observador externo – nessa situação, o leitor do estudo de caso – siga a ordem de qualquer evidência, indo das questões iniciais da pesquisa até as conclusões finais do estudo de caso.

O autor evidencia duas maneiras para desenvolver o EdC: o *estudo de caso único*, que tem uma única unidade de análise; e o *estudo de caso múltiplo*, que contém duas ou mais unidades de análise. A presente pesquisa se encaixa no estudo de caso único, assim sendo, Yin explica que, para o estudo de caso único, o protocolo (APÊNDICE F) é uma das principais táticas utilizadas, que acrescentam a credibilidade da pesquisa, pois guia o pesquisador na hora da coleta de dados, e ajuda na compreensão de imprevistos que podem acontecer. Deve conter as seguintes partes:

- **Visão geral do projeto:** inclui informação prévia do projeto, questões importantes a ser estudadas, assim como as leituras em relação a estas questões;
- **Procedimentos de campo:** devem estar projetados, contento as diretrizes que guiam o investigador a associar eventos do mundo real, às necessidades do plano traçado para a coleta de dados;
- **Questões substantivas:** que cogitam a linha real de pesquisa, focalizando a informação que necessita ser coletada, assim como o motivo para fazê-lo;
- **Esquema básico para elaboração do relatório:** que compreende: descrição do projeto de pesquisa, do aparato e dos procedimentos de coleta de dados; divulgação dos dados coletados; análise dos dados; e discussão das constatações e conclusões.

Assim, foi estruturado e aplicado um questionário para a instituição (APÊNCIDE A). O questionário é constituído por questões fechadas, aplicado a todos os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Com respeito ao questionário, Sampieri, Fernández e Baptista (2014) defendem que o questionário é mais usado para os fenômenos sociais para a

coleta de dados, e pode conter perguntas fechadas ou abertas. As perguntas fechadas propõem opções de resposta delimitadas, ou seja, se mostra para o participante uma lista pequena de possíveis respostas a serem escolhidas ou simplesmente podem ser respostas dicotômicas. Com relação às perguntas abertas, estas não são delimitadas para que o participante responda.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 201) o questionário é “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

Ribeiro (2008) expõe um quadro que compara as técnicas de coleta de dados apresentando os pontos fortes e fracos para seu emprego, porém, para o presente trabalho só se apresentará o relacionado ao questionário:

**Quadro 8 - Pontos fortes e fracos do questionário.**

Técnica de Coleta de dados	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Questionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante anonimato.</li> <li>• Questões objetivas de fácil pontuação.</li> <li>• Questões padronizadas garantem uniformidade.</li> <li>• Deixa em aberto o tempo para as pessoas pensarem sobre as respostas.</li> <li>• Facilidade de conversão dos dados para arquivos de computador.</li> <li>• Custo razoável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa taxa de resposta para questionários enviados pelo correio.</li> <li>• Inviabilidade de comprovar respostas ou esclarecê-las.</li> <li>• Difícil pontuar questões abertas.</li> <li>• Dá margem a respostas influenciadas pelo “desejo de nivelamento social”.</li> <li>• Restrito a pessoas aptas à leitura.</li> <li>• Pode ter itens polarizados/ambíguos.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Ribeiro (2008, p. 13).

Finalmente, para Gil (1999, p.128) o questionário é definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Além disso, antes da aplicação do questionário, foi entregue a cada participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE D), com informação referente à pesquisa, como objetivo e metodologia, conforme solicita o código de ética em pesquisa científica.

Sendo assim, o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base nos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa, da mesma

maneira, foi estruturado a partir das categorias estabelecidas a *priori* por meio do uso do método de pesquisa AdC, com a técnica AC, possibilitando uma coleta de dados a partir do questionário, e de uma observação das funções, responsabilidades e atividades do servidor no ambiente do Arquivo da Justiça do Trabalho.

A aplicação das fontes de evidências, baseada em Yin, como a análise da documentação e a observação direta com a aplicação do *check list* (APÊNDICE E) ajudaram na obtenção de informação das atividades realizadas pelos servidores no Arquivo da Justiça do Trabalho. A análise dos documentos ressaltou aqueles relevantes para a rotina do grupo, como: normas, edital de concurso, entre outros identificados no estudo. Com isso, se realizou a análise, interpretação e reflexão dos conteúdos dos documentos.

Como população pesquisada foram analisados os quatros (4) servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho, sendo eles as pessoas as quais foi aplicado o questionário.

Para a coleta de dados, e de acordo com o método de pesquisa escolhido, foi o Estudo de Caso, e foram definidas três fontes de evidências:

- **Documentação:** documento gerado a partir das ações realizadas pelo TRT aplicável para o Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina (EDITAL\_DE\_ABERTURA\_DO\_CONCURSO\_2015 - EDITAL N° 01/2015 DE ABERTURA DE INSCRIÇÕES<sup>8</sup>).
- **Observação Direta:** através de reuniões no Arquivo da Justiça do Trabalho.
- **Questionário:** estruturado com questões fechadas, tendo como base, as categorias definidas e apresentadas anteriormente;

### 5.3 COLETA DE DADOS

O Arquivo da Justiça do Trabalho é composto por quatro (4) servidores – Técnicos Judiciários, um (1) estagiário e um (1) terceirizado.

A coleta de dados referentes à aplicação do modelo foi dada por meio dos servidores selecionados da área pesquisada, cada um deles respondendo

---

<sup>8</sup> [http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/paginadownloadcon.do?evento=F9-Pesquisar&tipo=2122#](http://www.trt9.jus.br/internet_base/paginadownloadcon.do?evento=F9-Pesquisar&tipo=2122#).

a um questionário, desenvolvendo desse modo, uma avaliação das competências de cada um.

Para isso, foi analisado o edital N° 01/2015 de abertura de inscrições no mês de setembro/2016, foi feita uma observação direta no mês de agosto/2016 e a aplicação do questionário feito no mês de dezembro/2016. Foram realizadas análises inferenciais com base no referencial teórico estabelecido e discutido na pesquisa, assim como em relação à percepção e observações realizadas pela pesquisadora nas reuniões no local.

O roteiro do questionário foi aplicado aos quatro (4) servidores – Técnicos Judiciários, do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. As competências foram registradas em um questionário (APÊNCIDE A).

As respostas do questionário obedecem em uma parte à análise de conteúdo, identificando dessa maneira, três (3) categorias de análise. A outra parte das respostas do questionário satisfaz a uma análise de estatística descritiva, sendo extraídas a média aritmética (medida de tendência central) e o desvio padrão (medida de dispersão) das respostas em relação a cada competência. As competências estudadas foram mensuradas pelo menor desvio padrão.

Com os questionários respondidos, foi possível analisar a compreensão dos servidores respondentes em cada competência identificada, advertindo para a existência da importância de cada competência para cada servidor.

Da mesma forma, realizou-se uma observação direta, perguntando aos servidores do Arquivo, sobre as atividades que desenvolvem no seu dia-a-dia, com o propósito de compreender o funcionamento do local e as responsabilidades que cada um dos servidores possui.

## 6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados, primeiramente, contando o que foi feito em cada uma das fontes de informação escolhida para a coleta de dados.

A partir da aplicação do questionário verificou-se se o Arquivo da Justiça do Trabalho realiza GC, bem como quais as competências necessárias identificadas para as pessoas que ali trabalham atuarem no referido processo. A primeira parte do questionário coletou informações referentes à GC e a segunda parte coletou informações sobre as competências.

Com respeito à documentação, estudou-se a descrição das atribuições básicas dos cargos/áreas/especialidades<sup>9</sup> do TRT, focado nos cargos do Arquivo do Trabalho de Londrina, em que se percebeu que as funções desenvolvidas pelos servidores no arquivo, para o único cargo de Técnico Judiciário – Área Administrativa são:

- Prestar apoio técnico e administrativo pertinente às atribuições das unidades organizacionais;
- Executar tarefas de apoio à atividade judiciária;
- Arquivar documentos; efetuar tarefas relacionadas à movimentação e à guarda de processos e documentos;
- Atender ao público interno e externo;
- Classificar e autuar processos;
- Realizar estudos, pesquisas e rotinas administrativas;
- Redigir, digitar e conferir expedientes diversos e executar outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

Evidenciou-se que as atividades são rotineiras e não dão espaço para desenvolverem ideias que criem um ambiente gerador de conhecimento, já que as tarefas desempenhadas pelos servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina são específicas.

Com relação à observação direta, obteve-se dados de determinados aspectos da realidade, nesse sentido, a observação feita, foi uma observação

---

<sup>9</sup> Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região Concurso Público – Edital N° 01/2015 de Abertura de Inscrições.

sistemática, na qual se teve um planejamento prévio para sua realização em condições controladas, com o fim de conseguir os objetivos propostos.

Conforme Martins (2006), a observação direta, é uma técnica empírica que permite não só a coleta de dados, mas também a percepção do observador, pois requer uma atenção detalhada para a coleta e a análise dos dados e para isso, se deve contar com um referencial teórico prévio de pesquisa profundo e semelhante ao objeto ou fenômeno observado.

Com relação ao assunto, foi realizada a observação direta no Arquivo do Trabalho de Londrina onde também foi aplicado o *check list* (Apêndice E), com o coordenador do Arquivo da Justiça do Trabalho.

#### Quadro 9 - Check List

1	Fazem treinamentos referentes ao trabalho.	√
2	Realizam reuniões para compartilhar experiências do trabalho.	√
3	Registram as reuniões <sup>10</sup> .	√
4	Registram as lições aprendidas <sup>11</sup> .	X
5	Fazem atualização de software.	√
6	Fazem o treinamento sobre a atualização do software.	√
7	Todos manejam o software para a realização do trabalho.	√
8	Tem contratado pessoas para fazer trabalho temporário em uma atividade específica.	√
9	Existe um grupo especializado em um assunto específico para o desenvolvimento de alguma atividade do trabalho.	X
10	Existe alguma fusão com outra instituição para prestar um serviço na área.	√
11	Existe um repositório com casos desenvolvidos referentes à área de trabalho.	X
12	Receber documentos/informação.	√
13	Realizar procedimentos técnicos.	√
14	Aplicar normas e instruções corretamente.	√
15	Disseminar/compartilhar documentos/informação.	√
16	Pesquisar documentos/informação.	√
17	Eficiência no trabalho (ótimo uso dos recursos).	√
18	Eficácia na obtenção de resultados (materialização).	√
19	Organização no ambiente de trabalho.	√
20	Domínio básico de informática (Word, Excel, Power point, e-mail, buscadores em internet) e sistemas de informação.	√
21	Domínio de leis arquivistas.	√
22	Elaboração de relatórios a gerencia.	X
23	Controle administrativo (aquisição de materiais, delegar atividades, manter informação atualizada, manter ciência dos contratos, etc.)	X
24	Conhecer os procedimentos do Arquivo da Justiça do Trabalho.	√
25	Capacidade de planejar e organizar.	X
29	Capacidade de aprender.	√
30	Adaptabilidade as mudanças.	

<sup>10</sup> As reuniões não têm uma periodicidade. Mas tem alguma coisa que deve ser comunicada para a equipe, a mesma é compartilhada para todos saberem o que está acontecendo.

<sup>11</sup> As reuniões são informais, por isso, não são registradas. Mas quando a Coordenadora de Curitiba assiste a reuniões em Londrina, o Coordenador do Arquivo do Trabalho de Londrina, faz uma ata com os assuntos tratados na reunião.

31	Assumir responsabilidades.	√
32	Automotivação.	√
33	Relação interpessoal.	√
34	Comprometimento.	√
36	Equilíbrio emocional.	√
37	Saber lidar com conflitos.	√
38	Relacionamento com o usuário (interno e externo).	√
40	Liderança.	X
41	Capacidade de comunicação.	√
42	Postura profissional.	√
44	Cumprimento dos deveres.	√
45	Compartilhar conhecimento.	√
46	Trabalhar em equipe.	√
47	Capacidade de negociação.	X
49	Capacidade para buscar conhecimento.	√
51	Autodesenvolvimento.	√
52	Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua	√

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com respeito aos numerais 4, 9 e 11, que não são feitos, verificou-se que:

- *Registram Lições Aprendidas (LA)* → Não são registradas as lições aprendidas, mas são comunicadas de maneira informal para a equipe de trabalho e é replicada no dia a dia.
- *Existe um grupo especializado em um assunto específico para o desenvolvimento de alguma atividade do trabalho* → Não existe um grupo especializado no desenvolvimento de alguma atividade específica, já que todos os servidores do Arquivo do Trabalho de Londrina têm as mesmas responsabilidades iguais e diferentes tarefas para o desenvolvimento do trabalho na área.
- *Existe um repositório com casos desenvolvidos referentes à área de trabalho* → Esse numeral do *check list* está relacionado com o registro de LA, é por isso que não possui.

Nos numerais, 22, 23, 25, 40 e 47, é só uma pessoa que o faz, e ainda que ele seja nomeado como o Coordenador da área, o cargo que desenvolve é de Técnico Judiciário.

Continuando com a observação direta no local de pesquisa, também foi perguntado aos servidores sobre as atividades que desenvolvem no dia-a-dia no seu trabalho e o que está sob sua responsabilidade para garantir o fluxo correto do processo na área.

Da mesma forma, identificou-se o propósito principal do Arquivo do Trabalho de Londrina, que é: Realizar a organização da documentação para sua acessibilidade.

Sendo assim, existe quatro grandes atividades para garantir o desenvolvimento do objetivo da área, como seguem:

**Figura 4 -** Processo do Arquivo do Trabalho de Londrina.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com respeito à atividade de acessar, é importante levar em consideração que ela está regida pela Lei de Acesso à Informação (LAI), a qual “A Lei nº 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.

A Lei vale para os três Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, inclusive aos Tribunais de Conta e Ministério Público. Entidades privadas sem fins lucrativos também são obrigadas a dar publicidade a informações referentes ao recebimento e à destinação dos recursos públicos por elas recebidos<sup>12</sup>.”

Na sequência, são apresentadas as atividades desenvolvidas pelos servidores no Arquivo:

---

<sup>12</sup> <http://www.acessoinformacao.gov.br/assuntos/conheca-seu-direito/a-lei-de-acesso-a-informacao>

**Quadro 10** - Funções dos servidores do Arquivo.

SERVIDOR	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Seis
<b>FUNÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a capacidade de RH na área para seu ótimo funcionamento.</li> <li>- Controlar as atividades dos colaboradores.</li> <li>- Agir como Fiscal dos contratos de terceirizados.</li> <li>- Controlar o fluxo dos documentos que são executados na área.</li> <li>- Dirigir as atividades a serem realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber os documentos dos processos no sistema.</li> <li>- Revisão dos documentos.</li> <li>- Apoiar a equipe quando necessitar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber documentos físicos das varas.</li> <li>- Preparar caixas para arquivamento de processos.</li> <li>- Montagem de caixas.</li> <li>- Acompanhar os externos na retirada de processos para copiar.</li> <li>- Orientar os externos com relação aos processos que eles precisarem.</li> <li>- Consultar no sistema o conteúdo das caixas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber processos arquivados, das diferentes varas.</li> <li>- Classificar processos por: cidade, vara e número de processo.</li> <li>- Registrar no sistema o recebimento do processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender ao público.</li> <li>- Realizar a carga (registrar saída) processos no sistema. (São feitos por pessoas autorizadas e por um tempo de 10 dias corridos)</li> <li>- Registrar entrada dos processos que retornam.</li> <li>- Armazenar os processos que retornam.</li> <li>- Migrar os processos do sistema antigo para o novo sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir documentação que chega das varas (que contenham todos os volumes).</li> <li>- Arquivar os processos das varas.</li> <li>- Registrar processos no sistema.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora - 2016.

Os servidores em que foram aplicados o estudo, são os servidores 1, 4, 5 e 6, que são funcionários concursados do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Com relação ao servidor que coordena a área, também tem outras tarefas que não estão inclusas nos documentos oficiais do TRT, mas deve cumprir; essas atividades são:

- Procurar RH para a área.
- Delegar atividades.
- Fiscalizar contrato de Estagiário como terceiro.
- Estar atualizado com relação as normas legais (resolução administrativa).

- Se relacionar com unidades produtoras de documentos e escritórios de advocacia.
- Planejar exposições e amostras culturais (logística).
- Monitorar a estrutura e manutenção do arquivo (lâmpadas, limpeza, equipamento informático).

Baseada na observação feita no local, pode-se concluir que os servidores cumprem com as atividades descritas por eles mesmos, igualmente, fazem com que seja seguido o fluxo de processos desenvolvido lá.

Da mesma maneira, e com base no objetivo específico dois, referente às atividades relacionadas com a GC no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, percebe-se que as mesmas são fundamentadas no *check list* aplicado no local, e que os servidores desenvolvem algumas das atividades da gestão do conhecimento, e que outras que não são formais, poderiam tornar-se nesse sentido, para poder administrar o conhecimento que no Arquivo se produz.

A respeito das funções por eles desenvolvidas e definidas no quadro 10, assim como as contidas no Edital N° 01/2015 de Abertura de Inscrições, se evidencia que elas estão voltadas para a Gestão da informação, como se explicará na continuação.

Segundo Choo (2003), o modelo processual da Gestão da Informação é composto de cinco estágios como segue:

1. Identificação de necessidades de informação,
2. Coleta de informação,
3. Organização e armazenamento,
4. Distribuição, e
5. Uso da informação.

Baseado nisso, e conforme o processo que surge no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, que se refere a Receber→Guardar→Localizar→Acessar, pode-se fazer uma comparação com o modelo referido pelo Choo (2003), como segue:

**Quadro 11** - Comparativo entre Modelo Processual de Choo Vs. Processo de Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina

Modelo Processual de Choo	Processo do arquivo da Justiça do Trabalho
Identificação de necessidades de informação	Receber
Coleta de informação	
Organização e armazenamento	Guardar
Distribuição	Localizar
Uso da informação	Acessar

**Fonte:** Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 11, para uma melhor compreensão do processo do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, observa-se que, a *identificação de necessidades de informação* e a *coleta de informação* estão relacionadas ao *receber*, o que pode ser entendido como aquele momento em que os usuários solicitam informação e os servidores procedem à coleta. Seguidamente a *organização e armazenamento*, que tem seu par no processo nomeado como *guardar*, faz referência ao Arquivo em que chegam os processos das outras varas, que se devem organizar conforme as diretrizes existentes ali. A *distribuição* está relacionada ao *localizar*, refere-se à procura de informação que os usuários requerem, como também, colocar os processos que chegam das outras varas, no local certo; finalmente, o *uso da informação* relaciona-se com *acessar*, que faz referência a possuir conhecimento da informação solicitada e dada pelos servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Assim sendo, o processo de GI no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina poderia se visualizar na figura 5:

**Figura 5** - Proposta para o processo do Arquivo do Trabalho de Londrina



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A figura 5, deixa claro que os servidores recebem os processos trabalhistas das varas que estão acessíveis para as pessoas que precisam deles, para gerar novos conhecimentos e informação a ser administrada, tornando possível sua divulgação, satisfazendo as necessidades da instituição e da comunidade, garantindo o armazenamento seguro desse conhecimento e sua total disponibilização à população.

Com relação à GC e segundo Cruz (2002), ou como ele denomina também, *Knowledge Management*, é um *kit* que contém metodologias e tecnologias cuja finalidade é gerar circunstâncias para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento em qualquer tipo de organização. Para o autor, a gerência do conhecimento é uma abordagem que conecta metodologias e tecnologias que têm como propósito auxiliar as empresas a compreender-se a si mesmas, identificar o que sabem, com o objetivo de fazer uso desse conhecimento.

Conforme o autor, a GC possui três componentes para uma implantação sucedida, que são o comportamental, informacional e o componente tecnológico, que por vezes compreendem outros elementos como segue no quadro 12:

**Quadro 12 - Componentes da Gestão do conhecimento.**

<b>Componentes da Gestão do Conhecimento</b>		
<b>COMPORAMENTAL</b>	Atitude	Ser eloquente na implantação de uma nova política e ter segurança que todos farão o determinado.
	Convencimento	Convencer aos outros que a GC é boa para todos. Deixando claro que o poder da informação e do conhecimento está em saber usá-lo, e não em ocultá-lo.
	Engajamento	Quem criou o projeto deve ser a primeira pessoa a engajar-se.
	Treinamento	Uma vez as pessoas engajadas, é o momento de treiná-las na participação do novo projeto.
	Vigilância	Ter cuidado com pessoas que poderiam sabotar o projeto.
	Gerência	Deve ser assumida por todos os envolvidos no projeto (dividida e compartilhada). Para o autor, todos devem ser facilitadores na gerência do conhecimento.
	Atualização	Uma vez implantada a GC deve ser atualizada para que todos os integrantes compreendam o valor que lhes dá.
<b>INFORMACIONAL</b>	Dados	Para o autor, na GC o dado é essencial para poder gerar conhecimento.
	Informação	Conforme o autor, esse item tem relação estreita com os dados, uma vez que, ao não possuir um adequado processamento deles, surgirá uma análise errônea.
	Conhecimento	Saber coletar o conhecimento que as pessoas possuem em função à utilidade da organização.
	Metodologia	Segundo o autor, para conseguir reproduzir os processos citados anteriormente, requer-se um método para que as pessoas saibam como direcionar-se durante todo o processo.
<b>TECNOLÓGICO</b>	Hardware	Refere-se à plataforma que suporta as aplicações.
	Software	Conjunto de ferramentas que suportam e promovem a GC.
	Atualização	Conforme o autor, é relevante que se possua o plano de atualizações da tecnologia usada pela organização.
	Treinamento	Segundo o autor, esse item garantirá o correto uso dos recursos dispostos na organização.
	Gerência	O autor explica, que todos são gerentes, e por tanto estão na obrigação de ajudar para que todos se beneficiem dos recursos disponíveis na organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cruz (2002).

Conforme o quadro 12, no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, cumpre-se parte do componente informacional, devido que se utilizam os arquivos trabalhistas, da mesma forma, compartilha-se o conhecimento explícito ali contido com os diferentes usuários da área. Igualmente, o tecnológico é trabalhado, já que se utiliza uma ferramenta que suporta o arquivo, porém, esse sistema não é usado para tramitações.

Com respeito às atividades da GC, Geração, Codificação e Transferência, Silva, Soffner e Pinhão (2004), as definem da seguinte maneira: Geração composta pela aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e redes do conhecimento; a Codificação, conforme os autores, consiste na representação do conhecimento de maneira que o mesmo possa ser acessado e transferido. Segundo os autores, essa atividade é intrínseca aos aspectos tecnológicos. Um dos objetivos da codificação do conhecimento é saber onde encontra-los, mesmo existindo muita informação; a Transferência, segundo eles, é a principal na gestão do conhecimento, já que, o conhecimento só se torna ação se flui no meio da organização e na sua disponibilidade onde e quando for necessário.

No caso do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina cumprem-se as três atividades, na geração do conhecimento aprecia-se a existência das redes de conhecimento; conforme os autores [... existem grupos de pessoas com interesses comuns, que se comunicam frequentemente por meios na maioria das vezes informacionais, que criam e compartilham conhecimento...]. Com relação a codificação, contam com um sistema que se podem acessar ao conhecimento, e finalmente transferi-lo para quem precise.

Os dados coletados foram analisados de duas maneiras, no sentido da GC usou-se a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) e para o assunto das Competências foi empregado a Estatística Descritiva.

Diante da metodologia estabelecida para a coleta e análise dos dados, a AC de Laurence Bardin, as categorias definidas foram: preservação, armazenamento e compartilhamento. No quadro 13, são especificados os grupos de que foram definidas para cada categoria.

**Quadro 13 - Categorias de Análise Categorical**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Questões do Questionário</b>
Preservação	1,2,3,4,5
Armazenamento	1,2,4,5
Compartilhamento	6,7,8,9,10,11,12

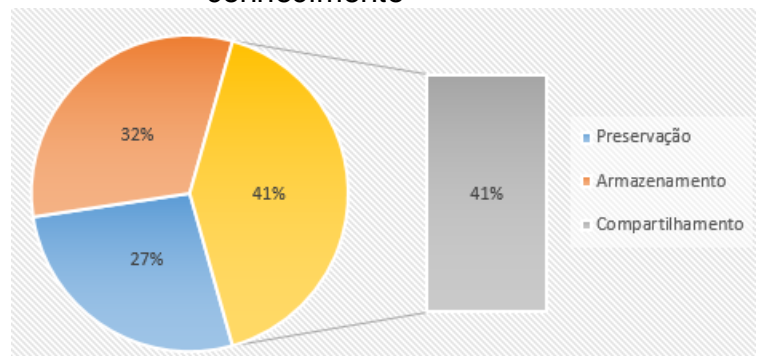
Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, para o caso da GC, apresenta-se o quadro 14 e o gráfico 1, que contêm as porcentagens de importância das categorias que para os Servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina consideraram as melhores (Apêndice G).

**Quadro 14 - Categorias para GC**

<b>Categorias</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Preservação	17	26,98
Armazenamento	20	31,75
Compartilhamento	26	41,27
	<b>63</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 1 - Análise de Categorias da Gestão do conhecimento**

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma vez realizada a análise de conteúdo com base na percepção das respostas dadas no questionário (Apêndice G), foi factível identificar que para os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina a categoria que deve primar é o compartilhamento de informação/conhecimento, conforme, percebe-se no quadro 14 e gráfico 1, tanto quanto, as funções ou responsabilidades deles, como as funções da área que sejam precisas.

Ao analisar as respostas dadas pelos servidores no Apêndice G, e baseada na teoria desenvolvida referente à GC e atingindo o objetivo específico 1, evidencia-se a importância que tem para eles compartilhar o conhecimento/informação, ainda que os objetivos do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina sejam para o armazenamento e preservação da mesma. Para eles, é relevante auxiliar as pessoas que procuram os processos trabalhistas, com o intuito de conciliar as demandas entre as partes.

Segue abaixo, a apresentação e análise das questões do questionário que foram aplicadas aos indivíduos.

*Em relação à questão 1, qual seu cargo, 100 % dos respondentes são Técnicos Judiciários. Conforme o observado e colocado no check list, assim como o analisado no documento do Edital que foi fornecido no local, a análise que se deu para esta pergunta foi de preservação e armazenamento, pois fazem parte das funções que os servidores devem desenvolver no seu trabalho.*

**Pergunta 2:** *Conhece quais os objetivos da instituição? Sim 100%.*

*Servidor 1: Sim. Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.*

*Servidor 2: Sim. Conciliar as demandas entre reclamantes e reclamados.*

*Servidor 3: Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.*

*Servidor 4: Sim. Mediar a relação empregado – empregador conciliando ou julgando as demandas.*

**Análise:** *Em relação ao quadro 14, percebe-se a importância dada à preservação e armazenamento, baseada nas respostas aqui registradas e as categorias de análise das mesmas, assim como as funções desenvolvidas por eles, já que além de mediar uma relação entre demandante e demandado, eles têm que garantir a preservação e ótimo armazenamento do conhecimento/informação para conseguir essa mediação.*

**Pergunta 3:** *Dentre esses objetivos, tem algum que se refere à preservação de documento/informação? Respostas:*

*Servidor 1: Sim. Acessibilidade, transparência, gestão documental, preservação, memória organizacional.*

*Servidor 2: Sim. Acessibilidade, transparência, gestão e memória.*

*Servidor 3: Sim. Objetivos a preservação dos documentos e memória do TRT9, assim como realizar uma eficiente gestão documental e ter a informação disponibilizada da melhor forma.*

*Servidor 4: Sim. Conforme a lei de acesso à informação.*

**Análise:** *Essa pergunta foi analisada como preservação, dada a natureza da mesma, e das funções dos servidores relatadas por eles mesmos. Daí,*

*percebe-se que eles estão alinhados com os objetivos da instituição e cumprem como processo e as suas funções.*

**Pergunta 4:** *Existe alguma política de armazenamento de documento/informação na instituição? Respostas:*

*Servidor 1: Sim.*

*Servidor 2: Sim.*

*Servidor 3: Sim. Todas as diretrizes são traçadas pela CPDA - Comissão Permanente de Avaliação Documental, onde diretrizes são projetadas para armazenamento da informação.*

*Servidor 4: Sim.*

**Análise:** *A presente pergunta foi analisada como armazenamento e preservação com base nas respostas emitidas pelos pesquisados. Além de considera-la na categoria de armazenamento, se categorizou também como preservação, devido a que a natureza da instituição, procura pela devida preservação dos documentos, com o objetivo de poder auxiliar qualquer trabalhador quando assim precisar.*

**Pergunta 5:** *Como é feito o armazenamento das informações geradas pela instituição? (...) Meio Digital [...] Papel [...] Outro. Qual?*

*Servidor 1: Meio Digital. Papel.*

*Servidor 2: Meio Digital. Papel. Híbrido.*

*Servidor 3: Meio Digital. Papel.*

*Servidor 4: Meio Digital. Papel. Híbrido.*

**Análise:** *Ao igual que a pergunta anterior, essa pergunta também foi enquadrada nas categorias de armazenamento e preservação, pela mesma razão. Pois os documentos que ali repousam auxiliaram os trabalhadores que o precisem em qualquer momento.*

**Pergunta 6:** *De que forma sua instituição utiliza a informação? [...] Para compreender as mudanças do ambiente externo. [...] Para compreender as mudanças do ambiente interno. [...] Para mudar as atitudes dos funcionários. [...] Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. [...] Para a tomada de decisões. [...] Sem objetivo específico.*

*Servidor 1: Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.*

*Servidor 2: Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.*

*Servidor 3: Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.*

*Servidor 4: Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.*

**Análise:** *Essa pergunta foi analisada na categoria do compartilhamento, já que os itens assinalados pelos servidores fazem parte dos componentes da GC citados no quadro 11.*

**Pergunta 7:** *Para você, como é vista a demanda por informações, para realização das atividades, na sua unidade? [...] Muito Importante. [...] Importante.[...] Pouco importante. [...] Sem importância.*

*Servidor 1: Muito Importante.*

*Servidor 2: Muito Importante.*

*Servidor 3: Muito Importante.*

*Servidor 4: Muito Importante.*

**Análise:** *Foi analisada a pergunta dentro da categoria do compartilhamento, devido a importância que tem o assunto a conciliação entre demandante e demandado, pois está em discussão e processo dinheiro, assim que a informação deve ser clara e precisa.*

**Pergunta 8:** *Entre as atividades citadas abaixo, para você, qual delas sua instituição realiza? [...] Experiência direta, por meio de contato e troca de informações e ideias entre os funcionários (Socialização). [...] Estimular o diálogo e a reflexão (Externalização). [...] Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). [...] Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).*

*Servidor 1: Estimular o diálogo e a reflexão (Externalização). Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação).*

*Servidor 2: Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).*

*Servidor 3: Experiência direta, por meio de contato e troca de informações e ideias entre os funcionários (Socialização). Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).*

*Servidor 4: Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).*

**Análise:** *Essa pergunta foi encaixada na categoria de compartilhamento pois baseada nas respostas emitidas pelos servidores evidenciam que se encaixa mesmo ali, por causa que essas opções colocadas, fazem parte da GC e apoiam no compartilhamento. Cabe ressaltar que se bem, uma das opções é promover o registro de lições aprendidas, elas ainda não são registradas, baseada na observação feita no local e o preenchimento do check list aplicado ali.*

**Pergunta 9:** *Como a instituição compartilha a informação e as experiências internas? [...] Promove seminários internos entre profissionais. [...] Promove mesas redondas. [...] Usa o brainstorming (tempestade de ideias). [...] Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares. [...] Registra em repositório. [...] Outras ações. Quais?*

*Servidor 1: Promove seminários internos entre profissionais. Promove mesas redondas. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.*

*Servidor 2: Promove seminários internos entre profissionais. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.*

*Servidor 3: Promove seminários internos entre profissionais. Promove mesas redondas. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.*

*Servidor 4: Promove seminários internos entre profissionais. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.*

**Análise:** *Baseada na natureza da pergunta, ela foi encaixada na categoria de compartilhamento devido a que ele é uma componente chave da GC e*

ajuda para a difusão do mesmo como visto nas respostas expostas pelos pesquisados.

**Pergunta 10:** Sua instituição incentiva alguma dessas atividades? Quais? [...] Premiação, quando se sugere alguma inovação. [...] Os colaboradores que compartilham conhecimento, tem maiores chances de receber promoções. [...] Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. [...] Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados. [...] Outro. Qual?

*Servidor 1:* Os colaboradores têm acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.

*Servidor 2:* Os colaboradores têm acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.

*Servidor 3:* Os colaboradores têm acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.

*Servidor 4:* Os colaboradores têm acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.

**Análise:** Ao igual que a pergunta anterior, essa está colocada na categoria de compartilhamento, pois cumpre com o assunto da difusão de conhecimento que faz parte da GC, assim como visto no check list aplicado no local.

**Pergunta 11:** Quais das atividades a seguir você desempenha? (Pode selecionar mais de 1). [...] Arquivar documentos. [...] Elaborar informativos. [...] Registrar atas de reuniões. [...] Gerenciar equipes de projetos. [...] Treinar funcionários. [...] Elaborar e disseminar manuais. [...] Gerenciamento eletrônico de documentos. [...] Analisar a distribuição do trabalho. [...] Analisar a organização e os métodos (O&M). [...] Outro. Qual?

*Servidor 1: Arquivar documentos. Registrar atas de reuniões. Gerenciar equipes de projetos. Treinar funcionários. Analisar a distribuição do trabalho. Analisar a organização e os métodos (O&M).*

*Servidor 2: Arquivar documentos.*

*Servidor 3: Arquivar documentos. Gerenciamento eletrônico de documentos. Analisar a distribuição do trabalho. Outro. Qual? Atendimento ao Público.*

*Servidor 4: Arquivar documentos.*

**Análise:** *Essa pergunta foi encaixada nas três categorias, pois as respostas dadas pelos servidores abrangem as mesmas, e se corrobora com o check list e a lista das funções deles.*

**Pergunta 12:** *Para você, quais características os profissionais que participam dos processos da gestão do conhecimento precisariam? [...] Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. [...] Uso adequado da internet. [...] Leitura e compreensão do texto. [...] Analisar problemas de expressão e compartilhamento de opiniões. [...] Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe. [...] Criar empatia com os outros para facilitar a interação. [...] Estimular a colaboração no ambiente de trabalho. [...] Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns. [...] Outro. Qual?*

*Servidor 1: Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Criar empatia com os outros para facilitar a interação. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.*

*Servidor 2: Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Leitura e compreensão do texto. Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe. Criar empatia com os outros para facilitar a interação. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.*

*Servidor 3: Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho.*

*Servidor 4: Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Uso adequado da internet. Leitura e compreensão do texto. Analisar problemas de expressão e compartilhamento de opiniões. Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe. Criar empatia com os outros para*

*facilitar a interação. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.*

**Análise:** Baseada na respostas emitidas pelos servidores, essa pergunta foi colocada na categoria de compartilhamento, pois todas as possíveis respostas fazem parte da GC, e nesse caso, se encaixam em essa categoria. No mesmo sentido, elas também são refletidas no quadro 9 – funções dos serviços do Arquivo.

Sendo assim, essa situação, faz emergir a importância que tem o compartilhamento do conhecimento/informação que eles armazenam e preservam no local, no desenvolvimento do processo do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, pois assim tanto eles como seus usuários terão certeza do que precisam.

Com relação à análise das competências técnicas e das competências comportamentais. As comportamentais foram agrupadas com base no conceito da Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1996), com o intuito de ter uma maior compreensão das mesmas. Na sequência se apresenta a análise feita.

- **Competências Técnicas**

As competências técnicas são aquelas que se referem ou que foram adquiridas por meio da educação formal, treinamentos e experiência profissional. De igual maneira e conforme Van Arken (2017, tradução do autor):

[...] estão referidas às habilidades específicas implicadas com o correto desempenho de cargos de uma área técnica ou de uma função específica e que descrevem, pelo geral as habilidades de colocar na prática os conhecimentos técnicos e específicos muito ligados ao sucesso da execução técnica do cargo.

Ao analisar as respostas contidas nos questionários referentes às competências, vale ressaltar que se contou com uma limitação da pesquisa com que faz que a ordem de avaliação proposta no questionário, não fosse levada em consideração para o preenchimento do mesmo, devido a que para as pessoas pesquisadas, não foi claro para completar o documento.

Conforme a definição, as competências técnicas que foram analisadas apresentam-se no quadro 15 e gráfico 2:

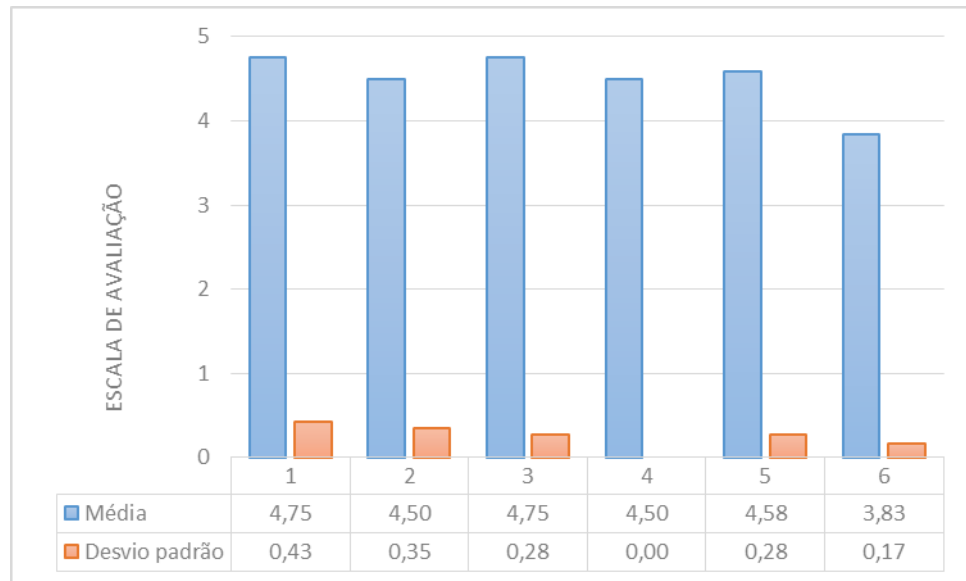
**Quadro 15** - Ordem de importância de Competências Técnicas no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina

Importância	Competências Técnicas
1	Aplicar normas e seguir instruções corretamente. Domínio de leis arquivistas. Conhecer os procedimentos do Arquivo da Justiça do Trabalho.
2	Receber documentos/informação.
3	Eficiência no trabalho (ótimo uso dos recursos). Eficácia na obtenção de resultados (materialização). Organização no ambiente de trabalho.
4	Disseminar / compartilhar e pesquisar documentos/informação.
5	Realizar procedimentos técnicos para o tratamento de documentos/informação. Domínio básico de informática (Word, Excel, Power point, e-mail, buscadores em internet) e sistemas de informação.
6	Elaboração de relatórios/atas à gerencia. Controle administrativo (aquisição de materiais, delegar atividades, manter a informação atualizada, manter ciência dos contratos, etc.) Capacidade de planejar e organizar.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Como se observa no quadro 14, é relevante considerar a definição das competências técnicas, percebe-se que para os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina é imperativo possuir conhecimento da norma e os procedimentos que regem a área e a entidade. E como menos importante, se encontra aquelas competências técnicas que tem a ver com a gestão.

Com o propósito de visualizar e compreender os resultados dados às respostas emitidas pelos servidores, apresenta-se o gráfico, que pode ser lido da seguinte forma: conforme existe uma maior média e um menor desvio padrão, interpreta-se que é essa a competência de maior importância para os servidores. Pode-se encontrar no quadro acima analisado.

**Gráfico 2 - Análise das competências técnicas**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Uma vez analisados os dados coletados, observa-se que para os Servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina é imperativo o cumprimento das normas e leis arquivistas, seguido da competência técnica, *receber documentos/informação*, continuando com as três competências *eficiência no trabalho (ótimo uso dos recursos)*, *eficácia na obtenção de resultados (materialização)* e *Organização no ambiente de trabalho*. Seguidamente com, *disseminar/compartilhar e pesquisar documentos/informação*. Continuando com as competências, *realizar procedimentos técnicos para o tratamento de documentos/informação*, *Domínio básico de informática (Word, Excel, Power point, e-mail, buscadores em internet) e sistemas de informação*; e em última instância as competências de *elaboração de relatórios/atas a gerencia, controle administrativo (aquisição de materiais, delegar atividades, manter a informação atualizada, manter ciência dos contratos, etc.) e capacidade de planejar e organizar*.

Segundo Costa, Krucken e Abreu (2000, p. 33-34) a GC considera a pessoa como fonte geradora do conhecimento:

- Propiciando o desenvolvimento de novos conhecimentos (através de associações de informações, observações discussões, análises, troca de experiências; etc.);
- Promovendo o acesso às informações (para o desenvolvimento de novos conhecimentos);
- Provocando a comunicação entre os seres humanos;

- Possibilitando ambientes para o desenvolvimento de novos conhecimentos;

A informação como matéria prima para gerar conhecimento

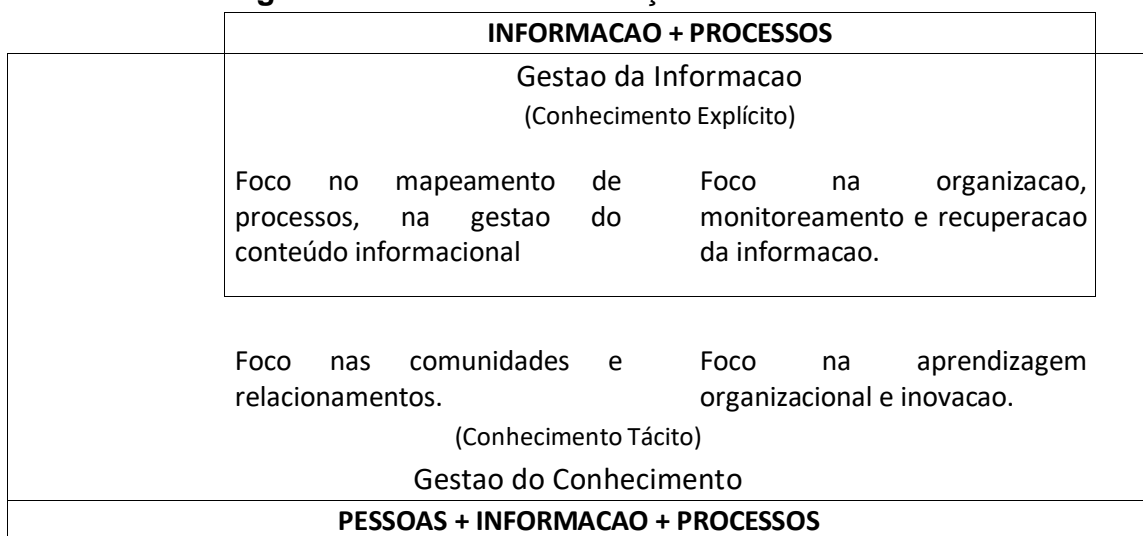
- Coletando, tratando, armazenando e disponibilizará informações;
- Disseminando e difundindo informações para impulsionar o desenvolvimento de novos conhecimentos;

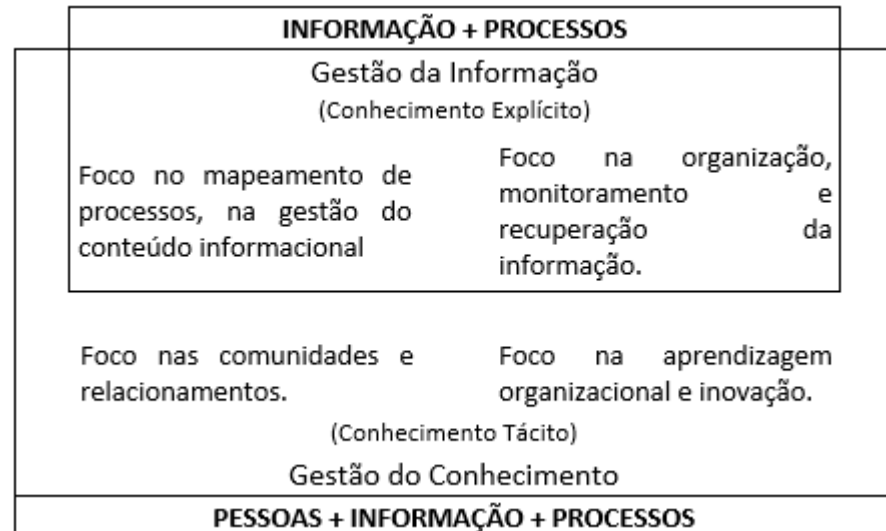
Conforme à Gestão da informação (GI), Wilson (2002) expõe que dita gestão se refere à aplicação dos princípios da administração para obtenção, disposição, controle, disseminação e uso da informação relevante que sustente a operação das organizações.

Baseada na definição dada pelo autor e comparando com o Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina infere-se que no arquivo desenvolve-se a GI, mais do que a GC. Pois, segundo Cianconi (2003), enquanto a Gestão da informação compreende informação e processos (conhecimento explícito registrado), a GC abrange pessoas (conhecimento tácito), além da informação registrada que se encontra nos processos da organização.

Com o intuito de ter maior clareza, apresenta-se uma figura comparativa entre GI e GC desenvolvida pelo autor.

**Figura 6 - Gestão da Informação Vs. Gestão do Conhecimento**





**Fonte:** Adaptado de Cianconi (2003, p. 231).

De acordo com a figura 5 e o processo do Arquivo da Justiça do Trabalho, visualiza-se que na área é desenvolvida a gestão da informação, pois, uma das atividades que deve-se dar é a gestão do conteúdo que ali existe, sendo que, deve ser fornecido para quem precise (nos processos trabalhistas).

Continuando com a análise das competências, apresenta-se o estudo feito e desenvolvido para as competências comportamentais.

- **Competências comportamentais**

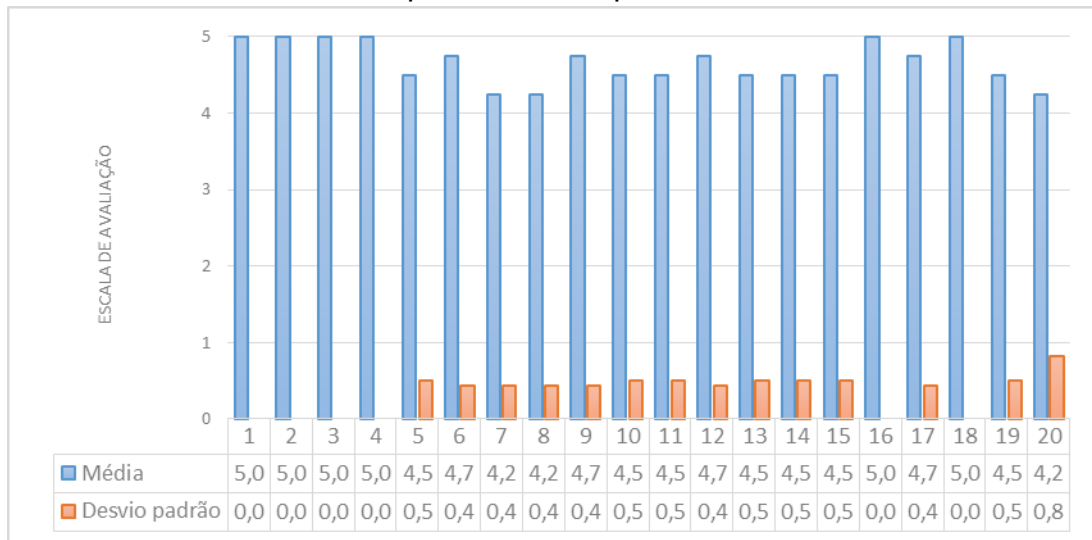
Fazem referência a aquelas competências que auxiliam na consecução de sucesso na realização de determinadas atividades, elas podem ser intrínsecas às características de personalidade do indivíduo ou adquiridas na comunhão social, também, podem ser alcançadas e aperfeiçoadas através de treinamentos e autodesenvolvimento.

Para a análise das competências comportamentais, foi feita uma análise em duas (2) partes (por competência individual e por grupo de competência com base na inteligência emocional), com o intuito de verificar os resultados das respostas dadas pelos servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho na análise.

Segue a análise das competências comportamentais de forma individual.

- **Por Competências**

Uma vez feitas as análises das respostas dos questionários fornecidas pelos servidores, por meio da estatística descritiva, em que foi calculada a média e o desvio padrão das respostas emitidas, obteve-se a importância que têm para os servidores algumas das competências citadas, como se observa no gráfico 3 y o quadro 15.

**Gráfico 3 - Análise das competências comportamentais**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Baseada no gráfico acima, pode-se observar que se tiveram diferentes valores de média e desvio o padrão, com o fim de determinar conforme as respostas dos servidores, quais as competências comportamentais que para eles são mais importantes, levando em consideração que para dita análise a maior média e menor desvio padrão obtém-se a importância da competência. Assim sendo, essa análise mostra a ordem de importâncias das mesmas, no quadro a seguir.

**Quadro 16 - Ordem de importância das competências comportamentais.**

<b>Competências Comportamentais</b>	<b>Ordem de importância</b>
Ética profissional.	1
Cumprimento dos deveres.	1
Assumir responsabilidades.	1
Comprometimento.	1
Relacionamento com o usuário (interno e externo).	1
Compartilhar conhecimento.	1
Trabalhar em equipe.	2
Capacidade de aprender.	2
Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua.	2
Liderança.	2
Saber lidar com conflitos.	3
Capacidade para buscar conhecimento.	3
Autodesenvolvimento.	3
Automotivação.	3
Iniciativa.	3
Relação interpessoal.	3
Capacidade de comunicação.	3
Adaptabilidade as mudanças.	4
Criatividade.	4
Capacidade de negociação.	4

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 3 e o quadro 15, assim como os dados tratados estatisticamente, observa-se que para os servidores, as competências com maior média, são numeradas de 1 para 4, assim, obteve-se que:

UM → *Ética profissional, cumprimento dos deveres, assumir responsabilidades, comprometimento, relacionamento com o usuário (interno e externo) e compartilhar conhecimento.*

DOIS → *Trabalhar em equipe, capacidade de aprender, aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua, e liderança.*

TRÊS → *Saber lidar com conflitos, capacidade para buscar conhecimento, autodesenvolvimento, automotivação, iniciativa, relação interpessoal e capacidade de comunicação.*

QUATRO → *Adaptabilidade às mudanças, criatividade e capacidade de negociação.*

Continuando com a análise das competências comportamentais, e seguindo com a segunda forma de análise que se teve, apresenta-se o estudo feito das competências agrupadas com base nos grupos definidos da Inteligência Emocional.

- **Por Grupo de Competências**

Como se apresenta no quadro 17, têm-se as vinte competências comportamentais, porém se encontram agrupadas com base no modelo de Daniel Goleman sobre inteligência emocional.

Vale ressaltar a definição que Goleman (1996, p. 31) de cada uma das habilidades da inteligência emocional para ter um entendimento delas e da classificação feita no quadro 16:

**Autoconsciência:** “[...] é a capacidade de reconhecer um sentimento no mesmo momento em que ele aparece. [...]”.

**Autocontrole:** “Capacidade de controlar as nossas emoções.”

**Automotivação:** “Capacidade de se motivar a si mesmo.”

**Empatia:** “Reconhecimento das emoções dos outros.”

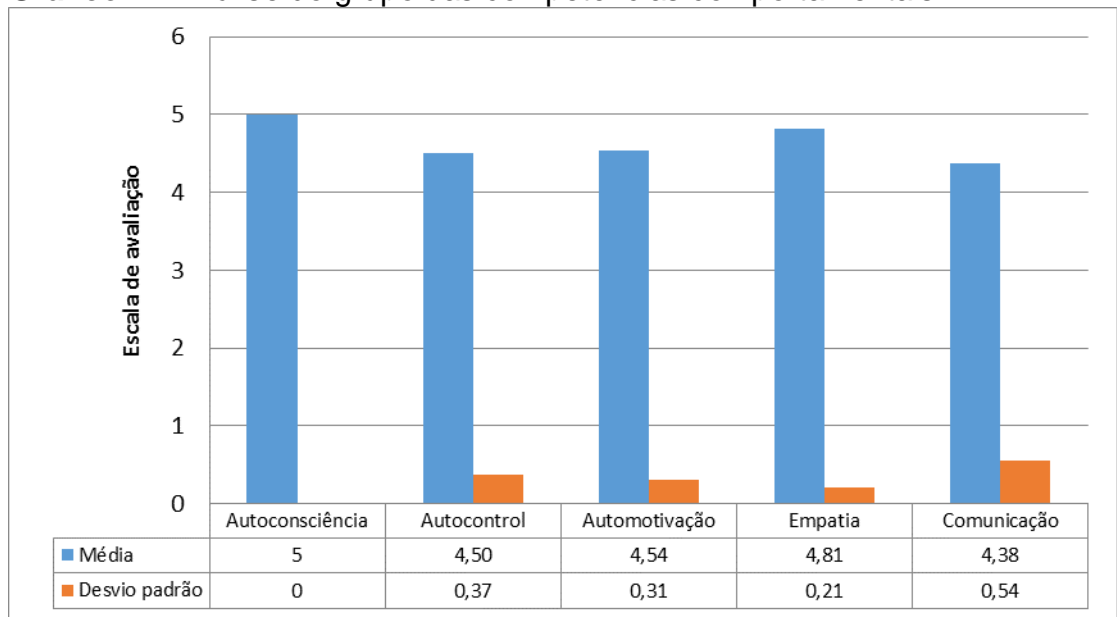
**Comunicação:** “[...] habilidade para nos relacionar adequadamente com as emoções dos outros.”

**Quadro 17 - Competências comportamentais por grupo de inteligência emocional**

Grupo inteligência emocional		Competência Comportamental	
1	Autoconsciência	1	Ética profissional.
		2	Cumprimento dos deveres.
		3	Assumir responsabilidades.
		4	Comprometimento.
2	Autocontrole	5	Saber lidar com conflitos.
		6	Trabalhar em equipe.
		7	Adaptabilidade as mudanças.
3	Automotivação	8	Criatividade.
		9	Capacidade de aprender.
		10	Capacidade para buscar conhecimento.
		11	Autodesenvolvimento.
		12	Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua.
		13	Automotivação.
		14	Iniciativa.
4	Empatia	15	Relação interpessoal.
		16	Relacionamento com o usuário (interno e externo).
		17	Liderança.
		18	Compartilhar conhecimento.
5	Comunicação	19	Capacidade de comunicação.
		20	Capacidade de negociação.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2016.

Como visto no quadro 16, têm-se os cinco grupos que caracterizam o modelo da inteligência emocional; nessa perspectiva, foram realizados os cálculos de média e desvio padrão para determinar qual a ordem de importância das competências comportamentais segundo as agrupações feitas, conforme apresenta-se no seguinte gráfico 2.

**Gráfico 4 - Análise do grupo das competências comportamentais**

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

**Quadro 18 - Resumo da ordem de importância grupo de competências comportamentais**

Grupo Competências Comportamentais	Importância
Autoconsciência	1
Empatia	2
Automotivação	3
Autocontrole	4
Comunicação	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Baseada no gráfico e os dados tratados, assim como o quadro resumo da análise, infere-se que o grupo de competências comportamentais mais importante para os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho é a **autoconsciência**, que compreende as competências de: *ética profissional, cumprimento dos deveres, assumir responsabilidades e comprometimento*.

No segundo lugar de importância encontra-se o grupo de competências nomeado como **empatia**, que agrupa as competências de: *relação interpessoal, relacionamento com o usuário (interno e externo), liderança e compartilhar conhecimento*.

No terceiro lugar está o grupo chamado **automotivação** que tem agrupadas as seguintes competências: *criatividade, capacidade de aprender,*

*capacidade para buscar conhecimento, autodesenvolvimento, aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua, automotivação e iniciativa.*

No quarto lugar, está o grupo de competências de **autocontrole**, que compreende: *saber lidar com conflitos, trabalhar em equipe e adaptabilidade as mudanças.*

Finalmente, com o grupo de competências menos importante para os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, é a **comunicação**, que agrupa as competências de: *capacidade de comunicação e capacidade de negociação.*

Pode-se concluir que a inteligência emocional, tem incidência no desenvolvimento de as atividades humanas que tem a ver com o relacionamento interpessoal e que estão relacionadas tanto com a GC quanto com a gestão por competências que envolvem o assunto do relacionamento com pessoas. Desse modo, quando se tem um domínio da inteligência emocional, se alcançam os objetivos propostos, tem um melhor clima de trabalho, e são gestadas de maneira adequadas as competências dos trabalhadores na instituição.

Conforme visto e analisado, as competências comportamentais estudadas fazem parte da GC. Porém, algumas delas não são desenvolvidas no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina devido à natureza da instituição rígida e baseada estritamente pela lei.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo analisar as competências para a gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

O desenvolvimento da presente pesquisa procurou realizar um extenso levantamento bibliográfico da literatura especializada referente ao tema, com o intuito de analisar teorias, abordagens, conceitos e definições sobre gestão do conhecimento e gestão por competências. Nesse contexto, foi possível entender os conceitos relacionados à temática da presente pesquisa, como: Gestão do Conhecimento. Competência. Gestão por Competências.

A partir do estudo dos elementos teóricos, realizou-se um modelo de pesquisa que guiou a coleta de dados no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Da mesma maneira, dessa análise dos dados, foi possível identificar o processo que se desenvolve no local e como ele funciona.

Assim, as principais conclusões da análise dos dados da investigação foram as seguintes:

- a) Pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, já que foram analisadas as teorias, abordagens, conceito e definições referentes à GC e gestão por competências, que suportaram a informação obtida no estudo.
- b) Conforme as diferentes amostras sobre as atividades que são desenvolvidas no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, indicam que no local são realizadas atividades para a gestão da informação como: *receber* informação das diferentes varas que compõe o arquivo, assim como identificar as necessidades de informação dos usuários do arquivo. *Guardar* informação, que faz referência àquela que vem das varas. *Localizar* informação que é solicitada pelos indivíduos do arquivo. E, finalmente *acessar* informação, que se refere ao uso da informação que no local existe. Assim sendo, afirma-se que o objetivo relacionado com a identificação das atividades realizadas pelo Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina relacionadas à GC, foi alcançado, porém ainda que as atividades que foram identificadas através da

observação (aplicação do *check list*), a análise do Edital fornecido por eles e a conversa que se teve, fazem parte da GC, e tenham algumas delas que deveriam ser formalizadas, como por exemplo, o registro das lições aprendidas e das reuniões, os servidores não as desenvolvem devido à estrutura rígida da instituição.

- c) Vale ressaltar que foi alcançado o objetivo alusivo à verificação das competências dos funcionários para realizar a GC, porém, devido que as atividades desenvolvidas pelos servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina são concretas e regidas pela lei para o funcionamento da área, não tem muito espaço para desenvolver a adequada GC, pois, não se tem consciência da sua importância, assim como as competências requeridas para o desenvolvimento desse processo. Embora nos dados analisados eles consideraram que o *compartilhamento da informação e do conhecimento* é o mais importante para eles. Por isso, se sugere, que se analise prestar maior atenção para o desenvolvimento da GC no Arquivo, com o propósito de aproveitar e organizar o conhecimento que ali se gesta, assim como disseminá-lo e usá-lo para alcançar os objetivos organizacionais e ter uma maior competitividade no mercado.
- d) As responsabilidades de cada um dos servidores estão bem definidas para o cargo que desempenham e cumprem com o fluxo de processo que possui determinada área. Da mesma forma, evidencia-se que as relações sociais (tanto para a realização do trabalho como no ambiente laboral) são fortes e podem ser estimuladas para gerar uma GC.
- e) Ainda que as pessoas desempenhem o papel principal com respeito ao conhecimento, concerne à instituição gerar as condições apropriadas para o ótimo uso desse recurso. Pois são os objetivos e as estratégias; as normas e leis de armazenamento e a disposição do trabalho, maneiras da instituição de interferir e melhorar a obtenção e o compartilhamento do conhecimento.

- f) Por mais que os servidores achem importante e pensem nessa questão do conhecimento da GC, o que tem a ver com a Justiça e a característica da instituição não permite que exista muito espaço, nem muita liberdade, para que eles tentem agir da maneira que eles acharam correto.
- g) O mesmo acontece com assunto das competências.
- h) Ao respeito com o assunto das competências técnicas, foi claro que a principal delas são as normas e leis que regem os processos trabalhistas.
- i) Referente às competências comportamentais, observou-se que embora os servidores acharam importante o que tem a ver com o assunto da responsabilidade e cumprimento dos deveres, assim como interagir com os usuários e compartilhar conhecimento, existe uma mistura de algumas das competências necessárias para desenvolver a GC.
- j) Conforme o agrupamento realizado para uma parte da análise das competências comportamentais, com base na inteligência emocional, infere-se que sempre liderou a *autoconsciência* das responsabilidades que eles têm para desenvolver o seu trabalho. Seguido da *empatia* que devem ter para tratar com os seus usuários e entre eles mesmos.
- k) Embora os servidores também acharam em ordem de importância a *automotivação*, a característica da instituição não conta com esse espaço para desenvolvê-la e aplicá-la na área.
- l) Por último, o assunto do *autocontrole* e a *comunicação* são os grupos das competências comportamentais que os servidores do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina acharam menos importantes.

Para concluir, apresentam-se as considerações sobre a legitimidade dos resultados alcançados na pesquisa. Vale ressaltar, que o aporte que a GC pode trazer para o Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina são de criar uma cultura voltada para o conhecimento, um capital humano que conte com uma capacidade individual de agir na instituição, com competências adequadas para a GC, com

educação formal, experiência e na qual se apreciem os valores da pessoa, e que agreguem valor ao cliente (inovação, atitude de colaboração); um capital de clientes (usuários internos e externos). Assim como uma cultura de aprendizagem, dinâmica colaborativa no interior da instituição, condições tecnológicas mínimas adequadas e manutenção do recurso humano qualificado.

Finalmente, é importante levar em consideração a natureza e o objetivo desse trabalho. Esta pesquisa é descritiva, o que quer dizer que com ela não se pretendeu uma pesquisa conclusiva, e sim, descrever as características do fenômeno estudado, com o propósito de acrescentar o entendimento dos elementos analisados. Com base nisso, a bibliografia empregada determinou-se para a composição dos elementos que foram estudados e orientada na procura dos dados, com o objetivo de auxiliar em parte a compreensão dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 7-15, jan./jun. 1991.
- AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARAÚJO, C. et al. **Métodos de investigação em educação**. 2008. Disponível em: <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2016.
- ARAÚJO, G. **Arquivo da Justiça do Trabalho em Londrina**: preservação e acesso aos acervos judiciais trabalhistas. 2014. 64 fls. Monografia (Especialização em arquivologia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.
- AWAD, E.; GHAZIRI, H. **Knowledge management**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International, 2004.
- BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador, ANPAD, 2002.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **El análisis de contenido**. Madrid: Akal Edições, 2002.
- BATALHA, M. O; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: \_\_\_\_\_. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1.
- BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília, DF: IPEA, 2004.
- BELLINGHINI, M. F. Estratégias de acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento de performance técnico-econômica em operadoras de telefonia fixa: a experiência da Telemar Norte Leste S. A. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- BENETTI, L.; PANTOJA, M. J. A gestão por competências na perspectiva da aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa pública de grande porte. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BOCIJ, P. et al. **Business information system: technology, development and management for the e-business.** Harlow: FT Prentice Hall, 2003.

BOISOT, M. **Knowledge assets.** Oxford: Oxford University Press, 1998.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, may 1985.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance.** New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista de Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Documento de Referência 2008/2009.** Brasília: MP, SEGES, 2009.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHOO, C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2003

CIANCONI, R. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil.** 2003. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CORIAT, B. **Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa.** ed. 6. Madrid: Siglo XXI, 2005, p. 163.

COSTA, A. et al. O uso do método de estudo de caso na ciência da informação no Brasil. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 49-69, jan./jun. 2013.

COSTA, M. A. S. Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari - Bahia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

COSTA, M.; KRUCKEN, L.; ABREU, A. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? **R. ACB: Biblioteconomia**, Florianópolis, v. 5, n. 5, p. 26-41, 2000.

CRUZ, T. **Gerência do conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

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

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

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

FELIZARDO, J. M. Capitalismo, organização do trabalho e tecnologia da produção e seus impactos na qualificação da força de trabalho. **Revista Labor**. Fortaleza, v. 3, p. 1-26, out. 2010. Disponível em: <<http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/capitalismo.pdf>> Acesso em: 4 jun. 2016.

FERNANDES, G. C. O objeto da ciência da informação. **INFORMARE**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 25-30, jan./jun.1995.

FERNANDES, L. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

FILINICH, N. R. El capitalismo y el rechazo de los límites: el caso ejemplar del taylorismo y el fordismo. **Acta sociológica**, México, n. 69, p. 17-50, ene/abr. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ed. esp. p. 183-196. 2001.

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

FREDERICO, C. Prefácio. In: TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. São Paulo: Kairós, 1996.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HAGUETTE, T. Pesquisa: ação e pesquisa participante. In: HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 146-170.
- HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. **Strategy management Jornal**, v. 15, p. 73-90, 1994.
- JASHAPARA, A. **Knowledge management: an integrated approach**. Harlow: FT Prentice Hall, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: teoria e prática**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Management information systems: management the digital firm**. 9. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.
- LEITE, M. P. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994a.
- LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: OLIVEIRA, C. A. B. et al. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994b.
- MACHADO, L. R. S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: MACHADO, L. R. S. et al. (Org.). **Trabalho e educação**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1994.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, N. **Políticas Integradas de recursos humanos para o setor público**. 2003. Disponível em: <[www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2016.
- MARTINS, G. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDINA, A.; DELGADO, A.; LAVADO, P. Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). **Estudios gerenciales**, Cali, v. 28, n. 122, p. 121-138; ene./mar. 2012.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Londrina, v. 33, n. 2, p. 112-122, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200012>> Acesso em: 9 nov. 2016.

MISRA, D. **Ten guiding principles for knowledge management in e-government in developing countries**. New Delhi: National Productivity Council, 2007. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/viewFile/2778/3471>>. Acesso em: 5 nov. 2016

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, R. A contra-reforma do Estado no Brasil: uma análise crítica. **Revista Urutágua**, Maringá, n. 24, p. 132-146, maio/jun./jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Urutagua/article/viewFile/10698/7171>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos B. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos B; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 22-39.

PEREIRA, L. C. B. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

RIBEIRO, E. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**, Araxá, n. 4, maio 2008.

RIBEIRO, S. Reforma do aparelho de Estado no Brasil: uma comparação entre as propostas dos anos 60 e 90. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais...** Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043326.pdf>> Acesso em: 20 jun. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.

ROSINI, A; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 6. ed. México: Mc Graw Hill Education, 2014. 634p.

SANTANA, A. A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa, Portugal, 2002.

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico. In: SICSÚ, A. B.; ROSENTHAL, D. (Org.). **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: Fasa, 2005. (Coleção NEAL, n.7).

SILVA FILHO, C.; BENEDICTO, G. **Aprendizagem e gestão do conhecimento: Fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas: Alínea, 2008.

SILVA, E. L.; MUSZKAT, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, I. G. **A reforma do Estado nos anos 90: processos e contradições**. Disponível em: <[http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v7\\_ilse\\_gomes.pdf](http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v7_ilse_gomes.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.

SILVA, J. S. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: desafios para as organizações públicas**. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008.

SILVA, R. V.; SOFFNER, R.; PINHÃO, C. A Gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo Serinews, 2004.

SOUZA, J. **Formação e desenvolvimento de quadros técnico para o setor siderúrgico**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA-FILHO, J. **Gerenciando o conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEJADA, A. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. **Psicología desde el Caribe**, n. 12. p. 115-133, 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em:

<<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/3/14>>. Acesso em: 15 out. 2016.

VAN ARKEN, H. **Pedagogía docente**. 2017. Disponível em: <<https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

VIZCAÍNO LÓPEZ, M. et al. **Ensayos sobre historia del pensamiento económico**. México: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales UMSNH, 2009.

WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5. ed. Sage publications, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. mimeo.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

## APÉNDICES

## APÊNDICE A

### Questionário de Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento e Competências

Prezado Membro do Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina,

Estamos conduzindo uma pesquisa neste local, com o objetivo de identificar práticas de Gestão do Conhecimento e Gestão de Competências atualmente em curso nesta unidade.

Para tal, gostaríamos de contar com a sua colaboração, como membro da unidade de Arquivo, para responder o questionário a seguir. Por favor, marque quantas alternativas forem necessárias.

**1. Qual é o seu cargo?**

---

**2. Conhece quais os objetivos da instituição?**

[...] Sim [...] Não

Se sim, qual o objetivo da instituição:

---

**3. Dentre esses objetivos, tem algum que se refere à preservação de documento/informação?**

[...] Sim [...] Não [...] Não sei

Se sim, qual:

---



---

**4. Existe alguma política de armazenamento de documento/informação na instituição?**

[...] Sim [...] Não [...] Não sei

Se sim, quais as ações descritas na política?

---

**5. Como é feito o armazenamento das informações geradas pela instituição?**

[...] Meio Digital [...] Papel [...] Outro. Qual?

---

**6. De que forma sua instituição utiliza a informação?**

- ( ) Para compreender as mudanças do ambiente externo.
- ( ) Para compreender as mudanças do ambiente interno.
- ( ) Para mudar as atitudes dos funcionários.
- ( ) Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico.
- ( ) Para a tomada de decisões.
- ( ) Sem objetivo específico.

**7. Para você, como é vista a demanda por informações, para realização das atividades, na sua unidade?**

- Muito Importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Sem importância.

**8. Entre as atividades citadas abaixo, para você, qual delas sua instituição realiza?**

- [...] Experiência direta, por meio de contato e troca de informações e ideias entre os funcionários (Socialização).
- [...] Estimular o diálogo e a reflexão (Externalização).
- [...] Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação).
- [...] Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).

**9. Como a instituição compartilha a informação e as experiências internas?**

- [...] Promove seminários internos entre profissionais.
  - [...] Promove mesas redondas.
  - [...] Usa o *brainstorming* (tempestade de ideias).
  - [...] Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.
  - [...] Registra em repositório.
  - [...] Outras ações. Quais?
- 

**10. Sua instituição incentiva alguma dessas atividades? Quais?**

- [...] Premiação, quando se sugere alguma inovação.
  - [...] Os colaboradores que compartilham conhecimento, tem maiores chances de receber promoções.
  - Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias.
  - [...] Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.
  - [...] Outro. Qual?
- 

**11. Quais das atividades a seguir você desempenha? (Pode selecionar mais de 1)**

- [...] Arquivar documentos.
  - [...] Elaborar informativos.
  - [...] Registrar atas de reuniões.
  - [...] Gerenciar equipes de projetos.
  - [...] Treinar funcionários.
  - [...] Elaborar e disseminar manuais.
  - [...] Gerenciamento eletrônico de documentos.
  - [...] Analisar a distribuição do trabalho.
  - [...] Analisar a organização e os métodos (O&M).
  - [...] Outro. Qual?
-

**12. Para você, quais características os profissionais que participam dos processos da gestão do conhecimento precisariam?**

- [...] Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões.
- [...] Uso adequado da internet.
- [...] Leitura e compreensão do texto.
- [...] Analisar problemas de expressão e compartilhamento de opiniões.
- [...] Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe.
- [...] Criar empatia com os outros para facilitar a interação.
- [...] Estimular a colaboração no ambiente de trabalho.
- [...] Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.
- [...] Outro. Qual?

Gostaríamos de contar com a sua colaboração, como membro da unidade de Arquivo, para responder o questionário a seguir no qual são apresentadas, competências que podem ou não ser relevantes ao desempenho de funções na sua área de trabalho. Por favor, as ordene, numerando de 1 a 5 nos parênteses à direita de cada item. Sendo o número 5 para a competência que você considera mais importante; 4 para a segunda competência mais importante e assim por diante, até assinalar o número 1 para a competência que você estima ser menos importante para o exercício das funções de sua área de trabalho.

COMPETÊNCIAS					
TÉCNICAS	1	2	3	4	5
Receber documentos/informação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Realizar procedimentos técnicos para o tratamento de documentos/informação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Aplicar normas e seguir instruções corretamente.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Disseminar/compartilhar documentos/informação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Pesquisar documentos/informação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Eficiência no trabalho (ótimo uso dos recursos).	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Eficácia na obtenção de resultados (materialização).	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Organização no ambiente de trabalho.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Domínio básico de informática (Word, Excel, Power point, e-mail, buscadores em internet) e sistemas de informação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Domínio de leis arquivísticas.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Elaboração de relatórios/atas à gerencia.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Controle administrativo (aquisição de materiais, delegar atividades, manter a informação atualizada, manter ciência dos contratos, etc.)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Conhecer os procedimentos do Arquivo da Justiça do Trabalho.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Capacidade de planejar e organizar.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

<b>COMPORTAMENTAIS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Criatividade.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Capacidade de aprender.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Adaptabilidade as mudanças.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Assumir responsabilidades.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Automotivação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Relação interpessoal.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Comprometimento.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Saber lidar com conflitos.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Relacionamento com o usuário (interno e externo).	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Liderança.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Capacidade de comunicação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Ética profissional.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Cumprimento dos deveres.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Compartilhar conhecimento.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Trabalhar em equipe.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Capacidade de negociação.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Capacidade para buscar conhecimento.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Autodesenvolvimento.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Iniciativa.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

## APÊNDICE B

### Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa

Venho, por meio desta, convidar a presente instituição para participar do projeto de pesquisa - Análise das competências para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo do Trabalho de Londrina, realizada pela mestranda Diana Marcela Bernal Ramírez, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UEL e orientada pela profa. Dra. Letícia Gorri Molina.

A participação de sua instituição nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista, a ser aplicada *in loco*, observações a serem realizadas pelos pesquisadores, além da realização de reuniões para coleta de dados. Os benefícios relacionados com sua participação na pesquisa referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

Asseguramos que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas somente em meio acadêmico, por meio de artigos e trabalhos em eventos científicos.

Segue abaixo o resumo do projeto:

A Gestão do Conhecimento (GC) procura saber entender as relações ao interior da organização, desta com o ambiente externo, para usar os recursos disponíveis, com o propósito de melhorar produtos, processos e relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, para gerar vantagens competitivas, através da geração de conhecimento como apoio às estratégias das empresas. Da mesma forma, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (individual), assim como um saber e saber fazer alguma atividade de maneira correta. Com relação as organizações, é a contribuição do sujeito para com a organização. A Gestão de Competências busca motivar as pessoas para conseguir a competência profissional requerida pela companhia, com o propósito de acrescentar a competência organizacional, e aumentar de mesma maneira à competitividade da companhia no mercado. O presente trabalho de investigação procura analisar as Competências para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina, para isso foi feita a caracterização da GC, sua definição e etapas, fazendo uma ligação com a definição de competência e a Gestão por Competências na organização. O trabalho foi justificado devido a que na maioria dos casos nas empresas, as pessoas não fazem as atividades para as quais elas foram contratadas; e além disso, porque nas companhias não se tem a consciência da importância de administrar o conhecimento que em ela se produz e as competências que os indivíduos têm para atingir os objetivos estratégicos da organização, sendo assim, um aporte significativo para as organizações. A metodologia realizada para a pesquisa foi o estudo de caso; e da mesma maneira para a coleta dos dados se aplicou no local um questionário, se fez observação direta e se analisou a documentação obtida. Pelos resultados obtidos, pode-se concluir que no Arquivo da Justiça do Trabalho se desenvolve a Gestão da Informação mais do que a GC, ainda que os servidores que ali trabalham acharam que é importante realizar a GC. De igual maneira, embora desempenhem algumas das atividades da GC, elas não são registradas. Com respeito às competências, observou-se que eles se focam em aquelas que tem a ver com as responsabilidades que devem cumprir no desempenho dos seus labores e as normas e leis que as regem.

Como objetivo geral do trabalho, analisar a Gestão do Conhecimento na empresa e as competências das pessoas que trabalham neste processo.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos:

- Analisar teorias, abordagens, conceitos e definições sobre gestão do conhecimento e gestão por competências.
- Identificar as atividades realizadas pelo Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina relacionadas à gestão do conhecimento.
- Verificar as competências dos funcionários para realizar a gestão do conhecimento.

Fico à disposição para esclarecimento de dúvidas.

Mestranda DIANA MARCELA BERNAL RAMÍREZ – e-mail: [dimabera@yahoo.es](mailto:dimabera@yahoo.es)

## APÊNDICE C

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido PESQUISA

#### **“Análise das competências necessárias para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo do Trabalho de Londrina”**

Sua instituição/empresa está sendo convidada para participar da pesquisa intitulada **“Análise das competências necessárias para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo do Trabalho de Londrina”**, realizada pela mestranda Diana Marcela Bernal Ramírez, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UEL.

A participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu **consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo principal da pesquisa é analisar a gestão do conhecimento na empresa e as competências das pessoas que trabalham neste processo, especificamente no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: a) analisar teorias, abordagens, conceitos e definições sobre gestão do conhecimento e gestão por competências; b) identificar as atividades realizadas pelo Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina relacionadas à gestão do conhecimento; c) verificar as competências dos funcionários para realizar a gestão do conhecimento.

A participação de sua instituição/empresa nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário, a ser aplicada *in loco*, pela própria pesquisadora. A análise dos dados e informações coletadas não identificará individualmente, de modo algum, a instituição/empresa e o respondente participante. Nesse sentido, não haverá riscos relacionados à sua participação nesta pesquisa. Os benefícios relacionados com sua participação na pesquisa, referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

As informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais e se assegura o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. A sua instituição/empresa receberá uma cópia desse **termo** onde consta o telefone e o endereço do pesquisador responsável pela pesquisa, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto de pesquisa e sua participação, agora ou em qualquer outro momento.

Dados da Pesquisadora do Projeto:  
Diana Marcela Bernal Ramírez  
Cra. 73B No. 146F – 50 (Bogotá - Colombia),  
Celular +(57) 3115524395  
E-mail: [dimabera@yahoo.es](mailto:dimabera@yahoo.es)

-----  
Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na referida pesquisa e concordo em participar.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Sujeito Pesquisado

**APÊNDICE D**

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**“Análise das competências necessárias para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo do Trabalho de Londrina”**

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa **“Análise das competências necessárias para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo do Trabalho de Londrina”**, a ser realizada no **“Arquivo do Trabalho de Londrina”**. O objetivo da pesquisa é “Analisar as competências para a gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina”. Sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma consistirá em responder a um questionário, a ser aplicada *in loco*, observações a serem realizadas pelos pesquisadores, além da realização de reuniões para coleta de dados.

Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa (ou para esta e futuras pesquisas) e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclarecemos ainda, que você não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados são acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar Diana Marcela Bernal Ramírez, Cra. 73B No. 146F – 50 (Bogotá - Colombia), Celular +(57) 3115524395, e-mail: [dimabera@yahoo.es](mailto:dimabera@yahoo.es), ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: [cep268@uel.br](mailto:cep268@uel.br).

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue a você.

Londrina, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

**Pesquisador Responsável**  
RNE: V992536-S

\_\_\_\_\_ (NOME POR EXTENSO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Obs.: Caso o participante da pesquisa seja menor de idade, o texto deve estar voltado para os pais e deve ser incluído ainda, campo para assinatura do menor e do responsável.

## APÊNDICE E

### Check List para Competências para aplicação da Gestão do Conhecimento

1	Fazem treinamentos referentes ao trabalho.	
2	Realizam reuniões para compartilhar experiências do trabalho.	
3	Registram as reuniões.	
4	Registram as lições aprendidas.	
5	Fazem atualização de software.	
6	Fazem o treinamento sobre a atualização do software.	
7	Todos manejam o software para a realização do trabalho.	
8	Tem contratado pessoas para fazer trabalho temporário em uma atividade específica.	
9	Existe um grupo especializado em um assunto específico para o desenvolvimento de alguma atividade do trabalho.	
10	Existe alguma fusão com outra instituição para prestar um serviço na área.	
11	Existe um repositório com casos desenvolvidos referentes à área de trabalho.	
12	Receber documentos/informação.	
13	Realizar procedimentos técnicos.	
14	Aplicar normas e instruções corretamente.	
15	Disseminar/compartilhar documentos/informação.	
16	Pesquisar documentos/informação.	
17	Eficiência no trabalho (ótimo uso dos recursos).	
18	Eficácia na obtenção de resultados (materialização).	
19	Organização no ambiente de trabalho.	
20	Domínio básico de informática (Word, Excel, Power point, e-mail, buscadores em internet) e sistemas de informação.	
21	Domínio de leis arquivísticas.	
22	Elaboração de relatórios a gerencia.	
23	Controle administrativo (aquisição de materiais, delegar atividades, manter informação atualizada, manter ciência dos contratos, etc.)	
24	Conhecer os procedimentos do Arquivo da Justiça do Trabalho.	
25	Capacidade de planejar e organizar.	
26	Percepção.	
27	Visão.	
28	Criatividade.	
29	Capacidade de aprender.	
30	Adaptabilidade as mudanças.	
31	Assumir responsabilidades.	
32	Automotivação.	
33	Relação interpessoal.	
34	Comprometimento.	
35	Dinamismo.	
36	Equilíbrio emocional.	
37	Saber lidar com conflitos.	
38	Relacionamento com o usuário (interno e externo).	
39	Flexibilidade.	
40	Liderança.	

41	Capacidade de comunicação.	
42	Postura profissional.	
43	Ética profissional.	
44	Cumprimento dos deveres.	
45	Compartilhar conhecimento.	
46	Trabalhar em equipe.	
47	Capacidade de negociação.	
48	Bom humor.	
49	Capacidade para buscar conhecimento.	
50	Prudência.	
51	Autodesenvolvimento.	
52	Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua	
53	Iniciativa.	

## **APÊNDICE F**

### Protocolo do Estudo de Caso

#### **1. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo**

1.1 Estrutura teórica;

1.2 Papel do protocolo ao guiar o pesquisador.

#### **2. Procedimentos da coleta de dados**

2.1 Nomes e contatos das pessoas que preencherão o questionário

2.2 Plano de coleta de dados

2.3 Fontes de evidências a serem utilizadas:

2.3.1 **Análise da documentação:** documentos gerados a partir das ações realizadas pelo TRT aplicável para o Arquivo da Justiça do Trabalho, assim como normatividade onde estão localizados e que tipo de informação contém.

2.3.2 **Observação Direta:** através de reuniões no Arquivo da Justiça do Trabalho.

2.3.3 **Questionário:** estruturada com questões fechadas, tendo como base, as categorias definidas e apresentadas anteriormente.

#### **3. Esboço do relatório**

#### **4. Questões do estudo de caso**

4.1 **Gestão do Conhecimento** – colaboração, compartilhamento/socialização, registro da informação, reuso da informação, disseminação da informação.

4.2 **Competência** – importância e reconhecimento por parte dos colaboradores.

4.3 **Gestão por Competência** – importância, e desenvolvimento na área.

**APÊNDICE G**  
Análise de Perguntas Questionário (GC)

1	Qual é o seu cargo?	Servidor 1 - Técnico Judiciário	Servidor 2 - Técnico Judiciário	Servidor 3 - Técnico Judiciário	Servidor 4 - Técnico Judiciário
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação
2	Conhece quais os objetivos da instituição?	Sim. Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.	Sim. Conciliar as demandas entre reclamantes e reclamados.	Solucionar os conflitos provenientes das relações trabalhistas com justiça e efetividade na entrega da prestação jurisdicional.	Sim. Mediar a relação empregado - empregador conciliando ou julgando as demandas.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento
3	Dentre esses objetivos, tem algum que se refere à preservação de documento/informação?	Sim. Acessibilidade, transparência, gestão documental, preservação, memória organizacional.	Sim. Acessibilidade, transparência, gestão e memória.	Sim. Objetivos a preservação dos documentos e memória do TRT9, assim como realizar uma eficiente gestão documental e ter a informação disponibilizada da melhor forma.	Sim. Conforme a lei de acesso à informação.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Preservação e Armazenamento	Preservação e Armazenamento	Preservação e Armazenamento	Preservação e Armazenamento
4	Existe alguma política de armazenamento de documento/informação na instituição?	Sim.	Sim.	Sim. Todas as diretrizes são traçadas pela CPDA - Comissão Permanente de Avaliação Documental, onde diretrizes são projetadas para armazenamento da informação.	Sim.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Armazenamento	Armazenamento	Armazenamento	Armazenamento
5	Como é feito o armazenamento das informações geradas pela instituição?	Meio Digital. Papel.	Meio Digital. Papel. Híbrido.	Meio Digital. Papel.	Meio Digital. Papel. Híbrido.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação	Armazenamento e Preservação

6	<b>De que forma sua instituição utiliza a informação?</b>	Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.	Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.	Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.	Para compreender as mudanças do ambiente externo. Para compreender as mudanças do ambiente interno. Para auxiliar na estruturação do planejamento estratégico. Para a tomada de decisões.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento
7	<b>Para você, como é vista a demanda por informações, para realização das atividades, na sua unidade?</b>	Muito Importante.	Muito Importante.	Muito Importante.	Muito importante.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento
8	<b>Entre as atividades citadas abaixo, para você, qual delas sua instituição realiza?</b>	Estimular o diálogo e a reflexão (Externalização). Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação).	Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).	Experiência direta, por meio de contato e troca de informações e idéias entre os funcionários (Socialização). Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização)	Promover o registro de lições aprendidas, a implantação de fóruns, comitês funcionais, etc. (Combinação). Estimular a prática, estágio técnico, etc. (Internalização).
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento
9	<b>Como a instituição compartilha a informação e as experiências internas?</b>	Promove seminários internos entre profissionais. Promove mesas redondas. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.	Promove seminários internos entre profissionais. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.	Promove seminários internos entre profissionais. Promove mesas redondas. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.	Promove seminários internos entre profissionais. Desenvolvimento de projetos em equipes multidisciplinares.
<b>Análise</b>	<b>Pergunta</b>	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento

10	Sua instituição incentiva alguma dessas atividades? Quais?	Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.	Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.	Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.	Os colaboradores tem acesso facilitado aos seus superiores, para compartilhar mais facilmente suas ideias. Os estudos pessoais dos colaboradores que podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.
Análise	Pergunta	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento
11	Quais das atividades a seguir você desempenha? (Pode selecionar mais de 1)	Arquivar documentos. Registrar atas de reuniões. Gerenciar equipes de projetos. Treinar funcionários. Analisar a distribuição do trabalho. Analisar a organização e os métodos (O&M).	Arquivar documentos.	Arquivar documentos. Gerenciamento eletrônico de documentos. Analisar a distribuição do trabalho. Outro. Qual? Atendimento ao Público.	Arquivar documentos.
Análise	Pergunta	Armazenamento e Compartilhamento	Armazenamento	Armazenamento, Preservação e Compartilhamento	Armazenamento
12	Para você, quais características os profissionais que participam dos processos da gestão do conhecimento precisariam?	Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Criar empatia com os outros para facilitar a interação. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.	Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Leitura e compreensão do texto. Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe. Criar empatia com os outros para facilitar a interação. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.	Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho.	Buscar informação de forma crítica para a tomada de decisões. Uso adequado da internet. Leitura e compreensão do texto. Analisar problemas de expressão e compartilhamento de opiniões. Escutar com atenção para poder interagir com as outras pessoas da equipe. Criar empatia com os outros para facilitar a interação. Estimular a colaboração no ambiente de trabalho. Cooperar como o desenvolvimento de atividades comuns.
Análise	Pergunta	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento	Compartilhamento