

AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL DA PARAÍBA

Eduardo de Albuquerque Costa^{*}
Isa Maria Freire^{**}

RESUMO

Discorre sobre os resultados de pesquisa no Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, que teve como objetivo investigar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal da Paraíba, na perspectiva de sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição. Relata, com a riqueza de detalhes possível, as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal da Paraíba, identificando a existência de programas internos específicos com essa finalidade. Descreve os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação identificadas e analisa sua contribuição para o aprendizado organizacional, bem como para a formação de capital intelectual, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Aprendizado Organizacional. Formação do Capital Intelectual. Procuradoria-Geral Federal. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A Procuradoria-Geral Federal é uma organização nova dentre as diversas instituições que fazem parte do alicerce de sustentação das funções essenciais da Justiça. Conta apenas com pouco mais de dez anos de existência, quando outras já são seculares ou criadas há várias décadas. Isso demonstra a sua necessidade de evolução constante e contínua, principalmente mediante a gestão das ações do conhecimento e da informação, bem como a sua acertada inclusão no contexto das organizações aprendentes de cunho público estatal.

A rigor, a percepção do contínuo aperfeiçoamento do serviço público prestado pela Procuradoria-Geral Federal nos últimos anos, juntamente com a iniciativa do desenvolvimento de propostas de gestão das ações de conhecimento e informação, chamou a atenção para a importância da investigação e estudo desse fenômeno, principalmente no que concerne à sua existência, detalhamento e contribuição.

* Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Procurador Federal da Advocacia Geral da União, Brasil. E-mail: eduardoalbuquerque.costa@gmail.com

** Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Docente permanente no Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, Brasil. E-mail: isafreire@globocom.com.

Com efeito, o principal objetivo do trabalho que ora se apresenta foi o de investigar as ações de gestão do conhecimento e da informação na Procuradoria-Geral Federal na perspectiva de sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição.

O estudo se propõe também a demonstrar a constante busca pelo conhecimento e a sua transformação em informação institucional, que, por sua vez e, a todo instante, converte-se novamente em conhecimento à medida que é utilizada pelos membros da instituição. Aliás, a identificação desse ciclo virtuoso é um dos principais méritos das ações de gestão do conhecimento e informação comentados nesse estudo.

Enfim, com o escopo de se analisar o tema com profundidade, foi realizada pesquisa documental e bibliográfica, bem como a coleta de dados através entrevista pessoal estruturada, para se chegar à conclusão sobre a existência de ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal e as contribuições destas para o aprendizado organizacional da instituição, principalmente em relação ao campo de pesquisa explorado e a população englobada no estudo.

Nesse sentido, o trabalho conseguiu enumerar com clareza, as diversas ações de gestão do conhecimento e informação perpetrada pela Procuradoria-Geral Federal, bem como a percepção dos membros da organização sobre sua utilização e importância, através da observação dos resultados obtidos com as entrevistas estruturadas.

2 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão do conhecimento tem o escopo de descobrir, organizar e armazenar o conhecimento desenvolvido por uma organização para auxiliá-la no seu crescimento. De nada adianta possuir o conhecimento se a organização ou o indivíduo não sabe como utilizá-lo de maneira eficiente. O conhecimento bem gerido e amadurecido é um bem valioso que dificilmente se perderá sem contribuir para o aperfeiçoamento da organização. Para coadunar o interesse público com a eficiência e a profissionalização, torna-se essencial saber gerir o conhecimento inserto nos membros da instituição. Principalmente porque esse conhecimento pode ser transformado em informação, disponível para todos os interessados, e capaz de se converter em conhecimento novamente, na medida em que for absorvida, interpretada e aplicada por outra pessoa.

A empresa, instituição ou organização deve direcionar suas forças para o investimento no capital intelectual, no conhecimento que as pessoas possuem e podem aplicar para a sua

evolução qualitativa. A existência de boas práticas na área de gestão do conhecimento e informação deve influenciar em considerável proporção o bom desempenho organizacional e financeiro de uma instituição.

Nesse sentido, a observação da busca pelo aperfeiçoamento do serviço público prestado pela Procuradoria-Geral Federal, principalmente no que concerne a utilização de iniciativas voltadas para as ações de gestão do conhecimento e informação, foi o ponto principal que estimulou a construção desse trabalho, o estudo dessa organização estatal e a investigação dessas ações. A descrição de programas que transformam o conhecimento institucional de cada profissional em informação disponível a todos os membros da carreira, maximizando a formação de novos conhecimentos, também foi uma constatação importante para o início dessa caminhada.

Na pesquisa foram estabelecidos objetivos para se atender o propósito de investigar, conhecer e analisar ações de gestão do conhecimento e informação, na Procuradoria Geral Federal a partir das seguintes questões:

- a) É possível identificar ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal?
- b) Como se organizam essas ações? Há programas específicos para essa finalidade?
- c) Qual a percepção dos usuários sobre a contribuição das ações de gestão do conhecimento e informação identificados para a formação do capital intelectual da instituição?
- d) No contexto da Procuradoria-Geral Federal, as ações de gestão do conhecimento e informação estimulam o aprendizado organizacional da instituição?

Estas questões foram respondidas ao longo do processo de pesquisa, levando-se em consideração a coleta de dados e análise dos resultados, em consonância com o quadro teórico e metodológico que fundamenta o estudo.

3 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

Neste seção, descrevemos as ações de gestão do conhecimento e da informação na Procuradoria-geral federal da Paraíba.

3.1 A OFERTA DE DEFESA MÍNIMA

A multiplicidade de unidades e a sua distribuição pelos mais variados cantos do nosso país são um desafio para a homogeneidade da atuação da Procuradoria-Geral Federal e na expressão fidedigna do posicionamento do órgão representado.

A Procuradoria-Geral Federal atua em matérias variadas que necessitam de uma organização eficaz e de uma gestão contínua do conhecimento e da informação existentes. A instituição está em constante contato com questões distintas nas áreas previdenciária, ambiental, indígena, educacional, licitação e contratos, regulação, telecomunicações, energia elétrica, saúde, patrimônio histórico, transporte, serviço público, etc.

Por tudo isso, restou claro para a instituição que era preciso solidificar, unificar e homogeneizar todo o conhecimento aplicado pelos seus membros na incessante defesa judicial dos órgãos representados. Os argumentos jurídicos de sucesso, advindos do conhecimento tácito dos procuradores federais oficiantes em juízo, deveriam ser colocados à disposição da instituição e explicitados nacionalmente.

Claro que, na análise da utilização desse conhecimento tácito inserto nos membros da instituição deveria ser realizada também uma filtragem técnica para saber quais àqueles que se adequavam às diretrizes legais e administrativas de cada instituição.

Partindo desse paradigma, foram sendo formados vários grupos de trabalhos (cada um a seu tempo, de acordo com as necessidades de cada matéria), divididos por áreas temáticas, interessados em solidificar as principais defesas judiciais utilizadas pelos membros da Procuradoria-Geral Federal, nas diversas unidades do país. Eles se preocuparam em buscar nos membros da instituição, o conhecimento tácito que já estava sendo utilizado com bons resultados, mas que ainda não tinha sido devidamente explicitado para a utilização da organização como um todo.

Nesse contexto, baseadas no conhecimento de seus próprios membros, começaram a ser formatadas as principais teses de defesa das entidades representadas pela Procuradoria-Geral Federal. Elas foram divididas por órgão e área temática e colocadas à disposição de todos os membros da instituição na página institucional hospedada na rede mundial de computadores.

Convém ressaltar que foi criado também um guia básico com orientações preliminares e a relação de defesas mínimas, divididas por instituição e por assunto, também disponibilizado na página institucional da procuradoria, para facilitar o acesso rápido e direto

a essa fonte de conhecimento. Esse guia ensina inclusive como obter os arquivos das defesas mínimas e para qual intento ela foi criada.

Por sua vez, cada defesa mínima apresentada tem uma introdução esclarecedora da situação jurídica em que deverá ser utilizada pelo procurador federal responsável pela defesa da entidade representada.

Tomou-se o cuidado também de normatizar a criação e atualização das defesas mínimas, com o escopo de fixar um método seguro a ser utilizado por todos os membros da instituição para a melhora daquelas já existentes e para o acolhimento de novas teses úteis às suas atribuições.

A norma que se preocupou com o tema foi a Portaria PGF nº 931, de 10 de novembro de 2011 que apresentava como justificativa da sua promulgação a necessidade de subsidiar os órgãos de execução da Procuradoria-Geral Federal - PGF em sua atuação judicial, a necessidade de uniformizar e qualificar a defesa das autarquias e fundações públicas federais, bem como a necessidade de racionalizar e agilizar o acesso à informação e ao conhecimento pelos órgãos da Procuradoria-Geral Federal.

3.2 O PROGRAMA DE MELHORIA CONTINUADA DA GESTÃO

O Programa de Melhoria Continuada da Gestão (PMG) tem como função primordial a identificação de boas práticas administrativas aplicadas nas diversas unidades da Procuradoria-Geral Federal espalhadas pelo país. Objetiva acabar com o isolamento gerencial das representações da PGF com a colheita de práticas de gestão eficientes aplicadas pelos seus membros e a sua multiplicação como eventual solução para problemas enfrentados cotidianamente.

Nesse contexto a Procuradoria-Geral Federal busca assimilar as iniciativas gerenciais advindas do conhecimento tácito de cada membro da carreira de procurador federal, bem como dos servidores administrativos, para institucionalizá-los e torná-los acessíveis a todas as unidades.

Há de convir que, grande parte dos problemas gerenciais enfrentados na administração da PGF, poderiam ser solucionados por estratégias que já são aplicadas em algumas das suas representações. Para isso, o conhecimento tácito utilizado pelos componentes da carreira de procurador federal deve vir à tona e tornar-se explícito em favor da própria organização.

Na verdade, o aproveitamento de instrumentos gerenciais próprios e já testados internamente é benéfico à organização, tanto para a economia dos recursos públicos reservados no orçamento da União para a advocacia pública federal, quanto pela rapidez de seus resultados uma vez que já foram utilizados antes em casos semelhantes.

Por outro lado, o programa também tem a intenção de possibilitar aos gestores nacionais da PGF conhecerem suas unidades espalhadas pelo país e ajudarem na resolução das adversidades consubstanciadas, já que além da meta de evolução na identificação e gestão de seu conhecimento, também se preocupam em realizar um “raio x” da representação, destacando os obstáculos que atrapalham uma atuação mais eficiente.

As visitas do PMG são realizadas por procuradores federais de todas as regiões do país, denominados como colaboradores e escolhidos por possuírem experiências de sucesso na gestão de unidades da PGF. Estes participam de treinamento prévio com troca de experiências para a fixação dos parâmetros uniformes das visitas, absorção dos objetivos fundamentais e princípios basilares do Programa. Compreendem também nesse encontro como deverão ser realizados os relatórios finais com a identificação das boas práticas da unidade, bem como das recomendações para o aperfeiçoamento de seus serviços.

Os relatórios das visitas são analisados pelas Procuradorias Regionais Federais, pela Gestão Nacional da PGF e debatidas em reunião global com a presença dos colaboradores para finalização do ciclo, onde são consolidadas, após intensa discussão técnica, as boas práticas de gestão e as recomendações de melhoria. Estas retornam para as Procuradorias Regionais e para as unidades analisadas para conhecimento das conclusões, bem como para cumprimento das recomendações.

As boas práticas gerenciais estabelecidas explicitam ações que contribuíram de alguma forma para melhorar a qualidade do serviço público dos órgãos de execução da PGF, servindo de auxílio às unidades para mediante a sua utilização adaptada à sua realidade, solucionar problemas ligados à gestão.

Após a finalização de todo o ciclo de visita da unidade, as boas práticas e as recomendações firmadas são divulgadas através dos diversos meios de comunicação institucional, como memorando circulares dirigidos aos gestores das unidades, mensagens eletrônicas e publicação na página exclusiva do PMG inserido no site da Procuradoria-Geral Federal.

3.3 A DIVULGAÇÃO DE MANUAIS TEMÁTICOS

A divulgação de Manuais Temáticos esclarecendo os principais pontos e procedimentos em cada vertente da procuradoria, institucionalizando o conhecimento tácito dos membros da PGF é uma das principais iniciativas de gestão do conhecimento da organização.

Como já foi dito anteriormente, a Procuradoria-Geral Federal realiza a defesa judicial e a consultoria jurídica administrativa de cento e cinquenta e cinco instituições federais da Administração Pública Indireta Federal. Tamanha abrangência acarreta diferenciação nas formas de atuação de cada unidade levando em consideração a matéria abordada por cada uma delas.

Em linhas gerais, em cada núcleo temático inserido nas unidades da PGF, há a necessidade de observação de diversos procedimentos específicos para a garantia de um serviço público homogêneo e eficiente.

Esses procedimentos foram estabelecidos com sucesso pelos próprios membros da PGF, através da utilização de seus conhecimentos adquiridos durante anos de exercício de suas atribuições em uma mesma área temática.

Assim, para solidificar esse conhecimento advindo das iniciativas de sucesso, com comprovada eficiência no trabalho cotidiano dos diversos núcleos temáticos, foram criados os citados Manuais.

A institucionalização dos procedimentos através dos Manuais Temáticos proporcionou a fixação de uma base de conhecimentos para que os procuradores federais pudessem se deslocar entre os Núcleos Temáticos com mais segurança, sabendo exatamente como deveriam exercer as suas atribuições.

Na verdade, quando um procurador federal passava anos trabalhando em uma mesma área, ficava muito difícil o seu deslocamento para outra frente de labor, pois tanto o seu conhecimento de anos nessa seara seria desperdiçado na transferência, como ele teria que aprender novamente a maneira correta de realizar a sua função. Os manuais diminuíram essa problemática, pois explicitaram o conhecimento dos núcleos temáticos e de cada um de seus membros, proporcionando fundamentos mínimos para a entrada de qualquer profissional em uma nova área de trabalho.

Na verdade, os indivíduos que participam de uma organização sempre tentam entender o que acontece no seu entorno, para dar sentido ao que ocorre no ambiente de trabalho e para

depois desenvolver uma interpretação comum que possa guiar suas ações. Os manuais temáticos facilitam essa criação de significados dando sentido às ações atuais com fatos que já ocorreram no passado.

Vale ressaltar que a ideia dos manuais temáticos se adequa perfeitamente aos modelos de criação de significados defendidos por Karl Weick onde “o objetivo das organizações, vistas como sistemas de criação de significados, é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torna-los mais previsíveis” Segundo o mesmo autor “um fato perceptível é aquele que lembra algo que já aconteceu”.

Por fim, torna-se fundamental trazer à tona que o acesso às informações resultantes das ações de gestão do conhecimento que produziram os diversos Manuais Temáticos suscita a criação de conhecimento tácito em cada usuário, que se dá por meio do processamento e interpretação da informação colocada à sua disposição, de modo a gerar novos conhecimentos através do aprendizado.

Vale a pena frisar que atualização dos manuais temáticos da PGF é constante e contínua, inclusive há orientação para os usuários procurarem acesso ao seu conteúdo por meio de computadores ou tablets, sem imprimi-los ou transportá-los para o meio físico, já que periodicamente eles sofrem algum tipo de modificação, com o acréscimo de mais informações decorrentes do conhecimento explicitado por algum membro da instituição. Fica difícil definir se essa ação é de gestão do conhecimento ou da informação, parece mais ter um caráter híbrido, já que se utiliza do conhecimento inserto nos membros da instituição para sua atualização, juntamente com as informações que já foram concretizadas nos manuais.

3.4 AS LISTAS TEMÁTICAS DE E-MAILS

A disponibilização de listas temáticas de e-mails para que os membros da instituição possam discutir os mais variados temas, tirando dúvidas, obtendo materiais e informações úteis ao trabalho diário é outra ferramenta importante de compartilhamento do conhecimento e informação.

É pertinente dizer que as listas temáticas de e-mails estão disponíveis para todos os membros da instituição. Elas se dividem por assunto, para facilitar a troca de conhecimentos e informações, bem como para direcionar cada procurador federal a sua área de maior interesse.

De uma forma geral, sempre surgem dúvidas nas variadas atividades realizadas pelos procuradores federais em sua luta diária na salvaguarda do Erário Público. Muitas dessas

incertezas não podem ser solucionadas pelos manuais de orientação existentes, nem pelas defesas mínimas colocadas à disposição, porque são soluções que geralmente estão no subconsciente de cada membro da instituição.

A rigor, são questões que envolvem a experiência dos próprios procuradores na utilização dos argumentos de defesa das instituições representadas pela PGF, indagando, por exemplo, como os magistrados tem recebido determinado ponto de vista utilizado pela instituição. Apenas com a explicitação do conhecimento tácito dos demais procuradores é que o membro indeciso poderá optar pelo meio mais eficiente de realização da sua missão.

Partindo desse paradigma, para que um procurador federal possa tentar absorver o conhecimento já utilizado por outro colega de profissão através das listas temáticas de e-mails, basta enviar o questionamento para o endereço eletrônico da área temática pertinente, que todos os participantes receberão a mensagem e terão a possibilidade de respondê-la.

3.5 A CRIAÇÃO DO SISCON: UM REPOSITÓRIO PARA OS PARECERES ADMINISTRATIVOS

A criação de sistema na área consultiva (SISCON) teve o escopo especial de oportunizar o compartilhamento de pareceres jurídico administrativos das diversas unidades espalhadas pelo país.

Fica patente que a maior parte das soluções para os transtornos cotidianos da administração pública estão inseridas dentro das próprias instituições. O grande desafio seria colocar à disposição de todos os membros os conhecimentos já explicitados através de pareceres técnicos.

O SISCON foi uma ferramenta utilizada exatamente para este fim, colocar todo o conhecimento já utilizado para solucionar problemas internos das entidades representadas, mediante a construção de parecer jurídico administrativo, à disposição dos demais procuradores federais que também prestam serviços de consultoria.

Em função desse instrumento, um procurador tem a possibilidade de buscar pareceres relacionados ao tema objeto do seu estudo, através de uma simples pesquisa ao SISCON.

Além de facilitar a incorporação de conhecimento de outros colegas da organização o SISCON contribui para a uniformização dos entendimentos jurídicos em torno de uma mesma matéria.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A abordagem do presente trabalho foi realizada principalmente pelo meio documental, mediante a observação de normas, manuais, rotinas de trabalho, peças jurídicas e através de pesquisa bibliográfica em revistas, livros, artigos e periódicos. Foram executadas também, investigações por intermédio da internet em endereços eletrônicos governamentais, a respeito das ações de gestão do conhecimento e informação da Procuradoria-Geral Federal.

Utilizou-se o método exploratório uma vez que não há ainda nenhum outro estudo específico finalizado com enfoque nas ações de gestão do conhecimento e informação da Procuradoria-Geral Federal. Em verdade, cumpre ressaltar que, cuidou-se de se efetivar uma pesquisa descritiva com o intuito de descrever detalhadamente a realidade como ela se apresenta, tomando conhecimento dos fatos por meio da observação, do registro e da análise.

Houve também espaço para uma pesquisa de campo com usuários das ações de conhecimento e informação da PGF objetivando compreender o seu nível de percepção, utilidade e contribuição para os membros da instituição. Nessa seara, foi aplicada a Técnica do Incidente Crítico a um grupo de procuradores federais, com o escopo de permitir uma reconstituição de como as ações de gestão do conhecimento na Procuradoria-Geral Federal estão influenciando no cotidiano laboral dos membros da instituição.

Segundo Martins (2006), fundamentada em Pereira (1980), a Técnica do Incidente Crítico tem a vantagem de facultar, com riqueza de detalhes, o entendimento e a compreensão de cenários importantes:

A Técnica do Incidente Crítico já é aplicada a inúmeros estudos de usuários da informação técnico-científica, justamente por permitir a investigação e a compreensão de situações críticas de forma detalhada. É adequada para se identificar comportamentos e conseqüências específicos, positivos e negativos no momento de interação entre o usuário e um sistema de informação.

Em linhas gerais, Flanagan (1973, p. 100), conceitua incidente crítico como:

Qualquer atividade humana observável que seja completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos.

Outras informações sobre as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal foram obtidas mediante a coleta de dados por meio de entrevistas

estruturadas com procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba. As respostas às indagações realizadas forneceram informações importantes para o cumprimento dos objetivos desse trabalho.

As entrevistas estruturadas foram compostas por uma série de indagações formatadas previamente e aplicadas com isonomia a todos os entrevistados, inclusive com relação à sua ordem. Para sua aplicação, foi aproveitada a plataforma online denominada “lime survey¹”. Antes de iniciadas as entrevistas, teve-se o esmero de esclarecer os objetivos do trabalho, explicitar didaticamente o que significa ação de gestão do conhecimento e informação e quais as vertentes de ações que foram estudadas dentro da Procuradoria-Geral Federal.

Cumprir frisar, que a Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, escolhida como campo de pesquisa para o desenvolvimento desse trabalho é formada por sessenta e um procuradores federais, distribuídos em seis áreas temáticas.

A referida instituição também é desmembrada no interior do Estado da Paraíba, onde estão em pleno funcionamento a Procuradoria Seccional Federal de Campina Grande e o Escritório de Representação da Procuradoria Federal na cidade de Sousa. A PSF Campina Grande possui catorze procuradores federais em exercício, enquanto que o ER/PGF/Sousa conta com sete desses profissionais.

A população estudada na presente pesquisa compreendeu 15 (quinze) procuradores federais atuantes nas três unidades existentes no Estado (PF/PB, PSF/CGE e ER/PGF/Sousa). Assim, o contato direto com esse número de membros permitiu uma análise de vinte e cinco por cento da força de trabalho empregada nas unidades da Procuradoria Federal na Paraíba.

Vale ressaltar que, os servidores administrativos da Procuradoria Federal na Paraíba não foram objeto do estudo por conta da inexistência atual de uma carreira de apoio homogênea, integrante da própria Advocacia-Geral da União, que pudesse proporcionar impressões reais sobre o verdadeiro estágio das ações de gestão do conhecimento e da informação na Procuradoria-Geral Federal.

A maior parte dos servidores administrativos em exercício nas unidades da PF/PB é oriunda de outros órgãos federais e foram cedidos à Procuradoria para auxiliar nas demandas cotidianas do órgão. Além disso, ocupavam nos órgãos de origem as mais variadas funções que acabaram sendo readequadas para as necessidades da PGF.

¹ <http://www.limesurvey.org/>

5 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

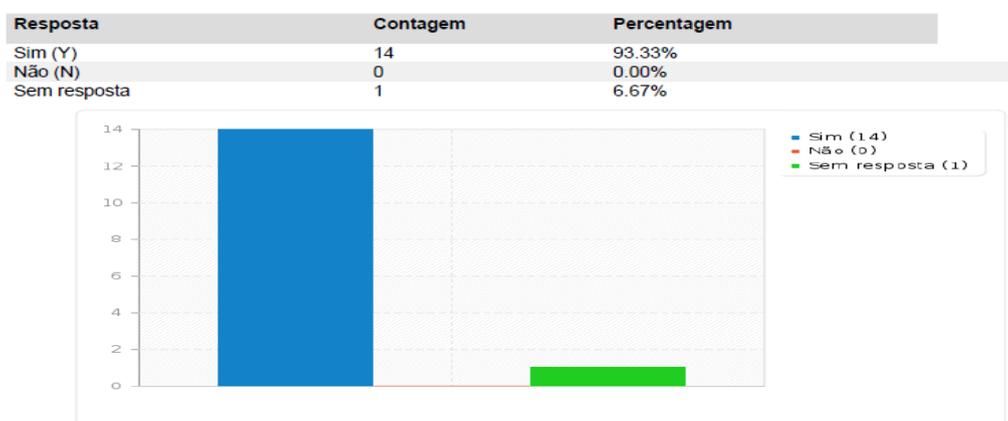
Destarte, após a coleta dos dados oriundos das entrevistas estruturadas foi possível investigar na Procuradoria Federal do Estado da Paraíba, incluindo a unidade da capital e aquelas sediadas no interior, a contribuição para a formação de capital intelectual na instituição, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação.

As entrevistas estruturadas, que terão seus resultados apresentados a seguir, foram compostas por uma série de indagações formatadas previamente e aplicadas com isonomia a todos os entrevistados, inclusive com relação à sua ordem.

Em relação à primeira indagação, ficou claramente demonstrado que os procuradores federais em exercício nas unidades da Paraíba foram capazes de identificar ações de gestão do conhecimento e informação na PGF. Aproximadamente 94% (noventa e quatro por cento) dos entrevistados (14 procuradores federais) responderam positivamente a pergunta acima e apenas um deles deixou o questionamento sem resposta, o que não significa que não identificou esse tipo de iniciativa.

Figura 1 – Identificação de ações de gestão da informação na PGF

Dentro do que foi explicado na introdução deste questionário você consegue identificar alguma iniciativa de ação de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal?



Fonte: Lime survey, 2013.

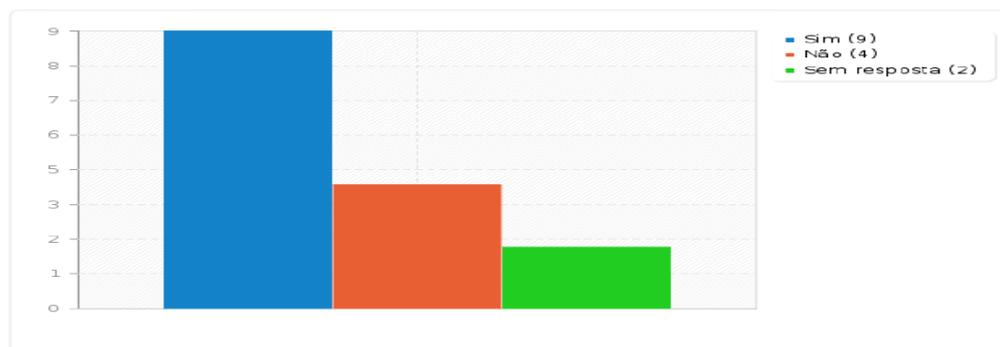
Os questionamentos inseridos nos itens dois, três e quatro da entrevista estruturada tinham o objetivo de auferir o potencial contributivo do Programa de Melhoria Continuada da Gestão para a formação do capital intelectual da instituição. Esse programa, como já explicitado no presente trabalho, é uma das principais ações de gestão do conhecimento e informação dentro da Procuradoria-Geral Federal, já que almeja principalmente descobrir as boas práticas desenvolvidas pelos procuradores federais em exercício nas mais variadas unidades espalhadas pelo país.

Com efeito, foi constatado que cerca de 60% (sessenta por cento) dos procuradores federais entrevistados, conheciam o Programa de Melhoria Continuada da Gestão.

Figura 2 – Sobre o programa Melhoria de Gestão

Você conhece o Programa de Melhoria da Gestão?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	9	60.00%
Não (N)	4	26.67%
Sem resposta	2	13.33%



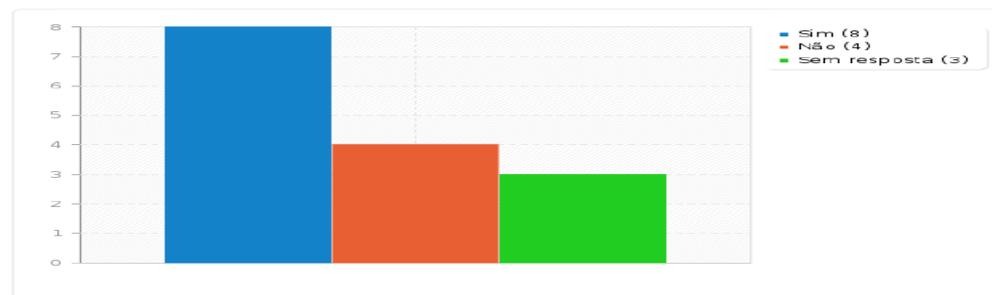
Fonte: Lime survey, 2013.

Destes, pouco mais de 53% (cinquenta e três por cento) já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas e esse mesmo percentual afirmou ter percebido alguma contribuição significativa para o seu trabalho.

Figura 3 – Sobre a utilização do Programa Melhoria de Gestão

Sobre o Programa de Melhoria da Gestão, já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	8	53.33%
Não (N)	4	26.67%
Sem resposta	3	20.00%

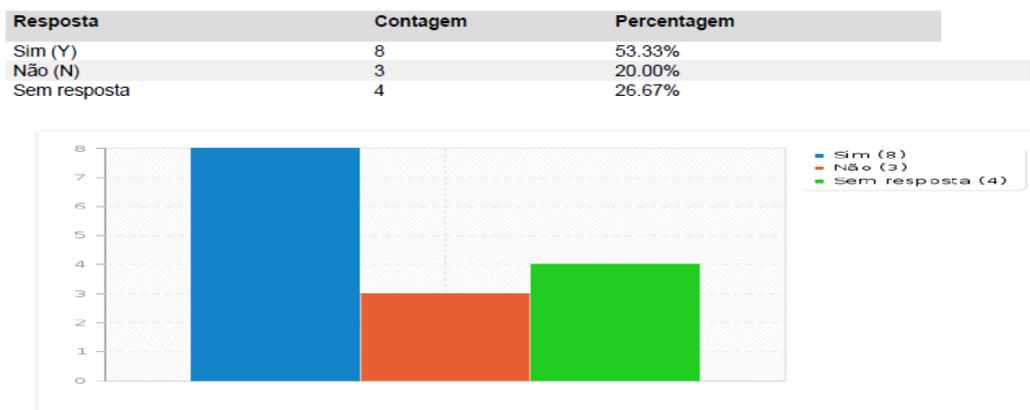


Fonte: Lime survey, 2013.

As respostas demonstram que mais da metade dos procuradores federais entrevistados foram auxiliados de alguma maneira no seu trabalho diário por conteúdos provenientes das conclusões emanadas do Programa de Melhoria Continuada da Gestão. Destaca-se que a maior parte dos entrevistados não ocupa funções com atribuições de administração, mas mesmo assim foram beneficiados de alguma maneira, por esta ação de gestão do conhecimento e informação.

Figura 4 – Sobre a contribuição do Programa Melhoria de Gestão

Ainda sobre o Programa de Melhoria da Gestão, percebeu alguma contribuição significativa?

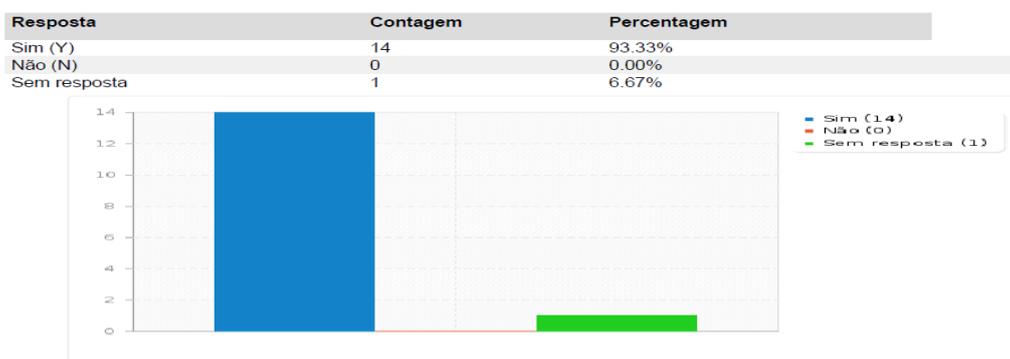


Fonte: Lime survey, 2013.

As questões 5, 6 e 7 da entrevista estruturada visavam analisar o impacto do uso das defesas mínimas entre os procuradores federais. O conhecimento, utilização e contribuição dessa ação de gestão do conhecimento e informação entre os usuários entrevistados explicitou o sucesso da ferramenta no âmbito institucional. Praticamente 100% (cem por cento) dos entrevistados afirmaram já ter utilizado alguma das defesas mínimas colocadas à sua disposição pela PGF, bem como sentiram à sua contribuição para o desenvolvimento do seu trabalho.

Figura 5 – Sobre as Defesas Mínimas oferecidas pela PGF

Você conhece as Defesas Mínimas oferecidas pela PGF na sua página institucional?

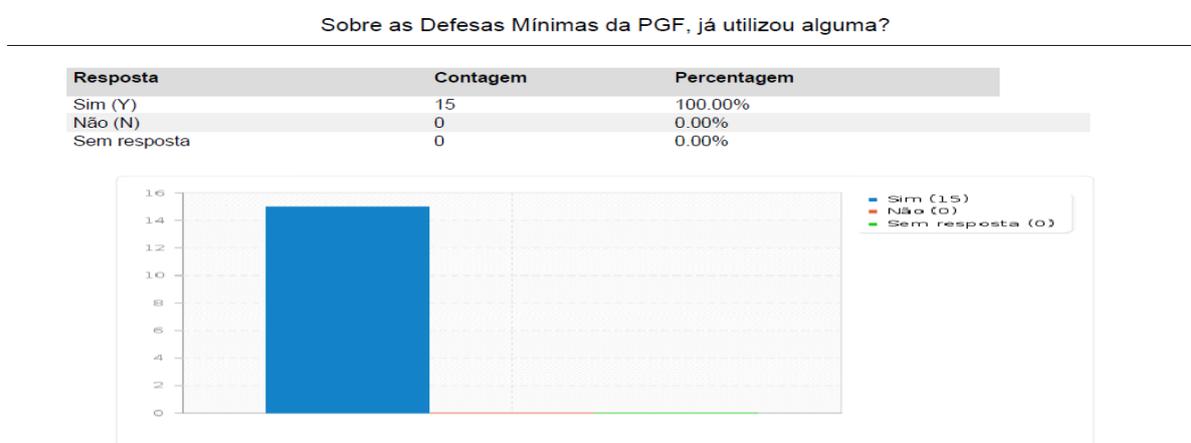


Fonte: Lime survey, 2013.

Ora, as defesas mínimas são resultantes da compilação do conhecimento aplicado pelos procuradores federais, formatadas para subsidiar eficientemente os argumentos utilizados pela instituição na salvaguarda dos interesses das entidades representadas. O seu

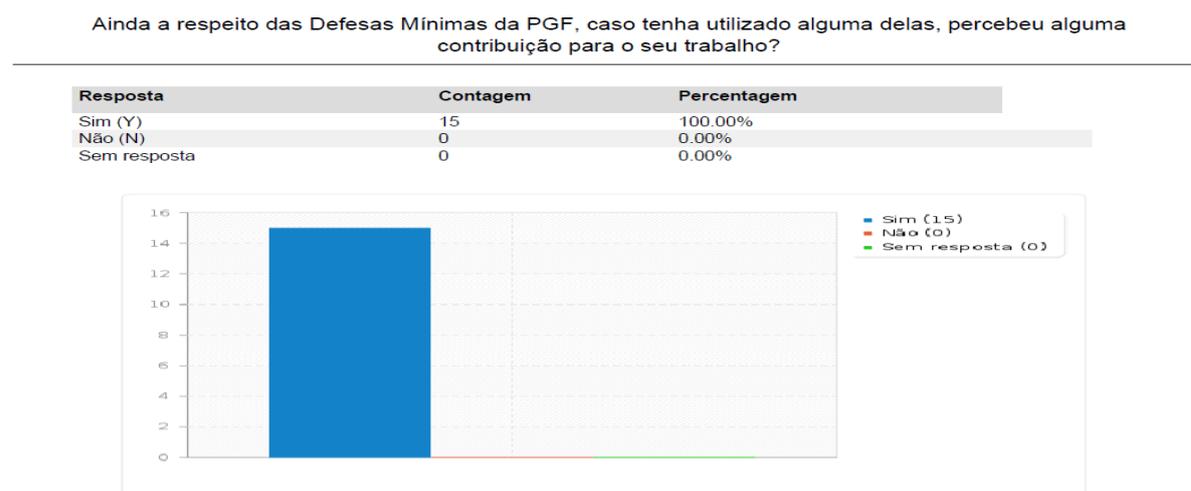
uso por todos os entrevistados transparece o sucesso da sua implantação entre os usuários e o consequente aumento da homogeneidade de argumentação nas diversas unidades da PGF no Estado da Paraíba. Fica claro também, que na medida em que as informações inseridas nas defesas mínimas são absorvidas pelo subconsciente de cada procurador federal, possivelmente se transforma em conhecimento tácito, apto a iniciar um novo ciclo de explicitação, capaz de encontrar novas soluções mais eficientes para os mesmos problemas e colocando mais conhecimento e informação à disposição da instituição para a prestação de um melhor serviço público.

Figura 6 – Sobre a utilização das Defesas Mínimas oferecidas pela PGF



Fonte: Lime survey, 2013.

Figura 7 – Sobre a contribuição das Defesas Mínimas oferecidas pela PGF

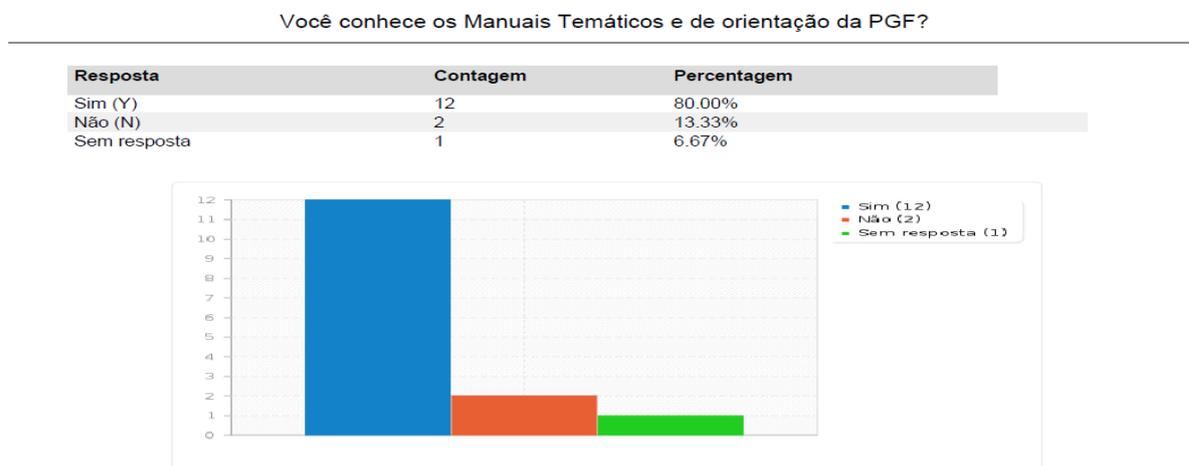


Fonte: Lime survey, 2013.

Os manuais temáticos da Procuradoria Geral Federal também atingiram um patamar bem interessante de utilização por parte dos entrevistados (questões de números oito, nove e

dez). Mais de 80% (oitenta por cento) deles declararam que conhecem os manuais temáticos, já o utilizaram e sentiram alguma contribuição de sua parte no trabalho diário.

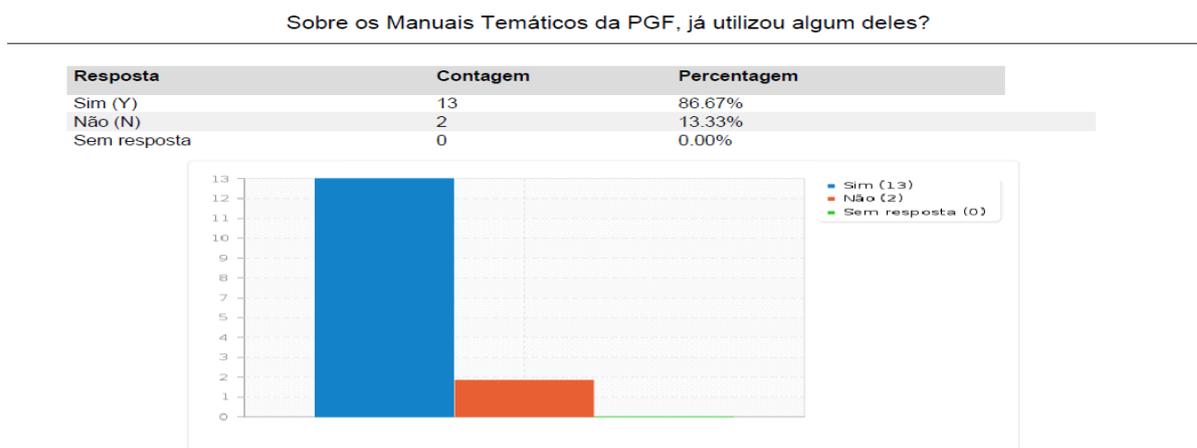
Figura 8 – Sobre o conhecimento dos Manuais Temáticos



Fonte: Lime survey, 2013.

A divulgação de Manuais Temáticos esclarecendo os principais pontos e procedimentos em cada vertente da procuradoria, institucionalizando o conhecimento tácito dos membros da PGF é uma das principais iniciativas de gestão do conhecimento e informação da organização.

Figura 9 – Sobre a utilização dos Manuais Temáticos



Fonte: Lime survey, 2013.

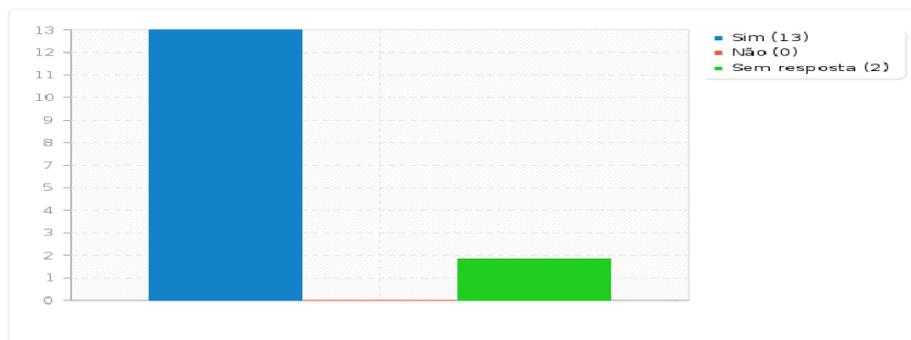
O resultado da entrevista, em especial do questionamento inserido na figura 10 que segue abaixo, enaltece a sua importância na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba e

fortalece a certeza de que o seu uso vem contribuindo para a formação do seu capital intelectual.

Figura 10 – Sobre a contribuição dos Manuais Temáticos para o trabalho da PGF

Ainda sobre os Manuais Temáticos da PGF, a sua utilização contribuiu de alguma maneira para o seu trabalho?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	13	86.67%
Não (N)	0	0.00%
Sem resposta	2	13.33%



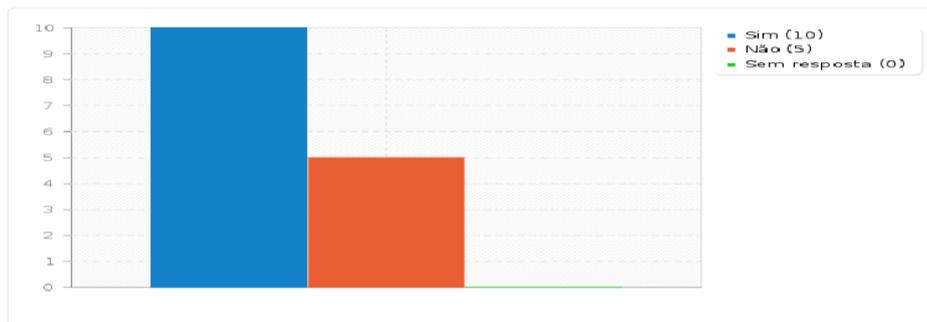
Fonte: Lime survey, 2013.

Por outro lado, o SISCON não apresentou o mesmo êxito de utilização e contribuição entre os entrevistados. Quiçá porque a maior parte dos procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba esteja atuando em núcleos temáticos de contencioso judicial e não de consultoria, onde realmente o citado sistema pode ser considerado fundamental, ou talvez pela sua forma de arquivamento dos conteúdos desse repositório.

Figura 11 – Sobre o conhecimento do SISCON

Você conhece o SISCON, sistema criado pela PGF para servir de repositório jurídico da área consultiva da instituição?

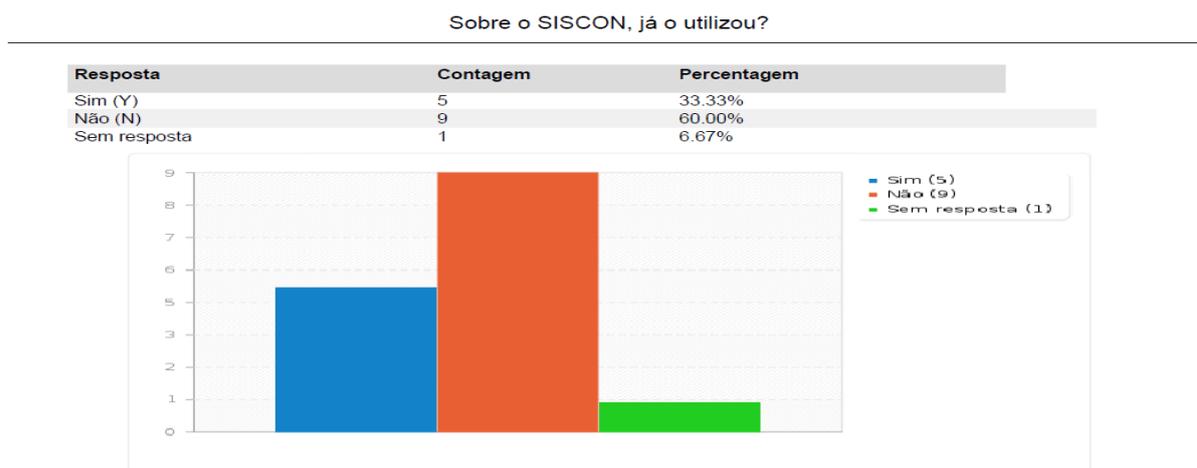
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	10	66.67%
Não (N)	5	33.33%
Sem resposta	0	0.00%



Fonte: Lime survey, 2013.

Apesar da maioria dos procuradores federais entrevistado atuarem no contencioso judicial a entrevista realizada revelou pelo menos que mais de sessenta por cento deles tem conhecimento sobre a existência do referido sistema. No entanto, pouco mais de trinta por cento já teve a oportunidade ou o interesse de utilizar o importante sistema de consultoria administrativa.

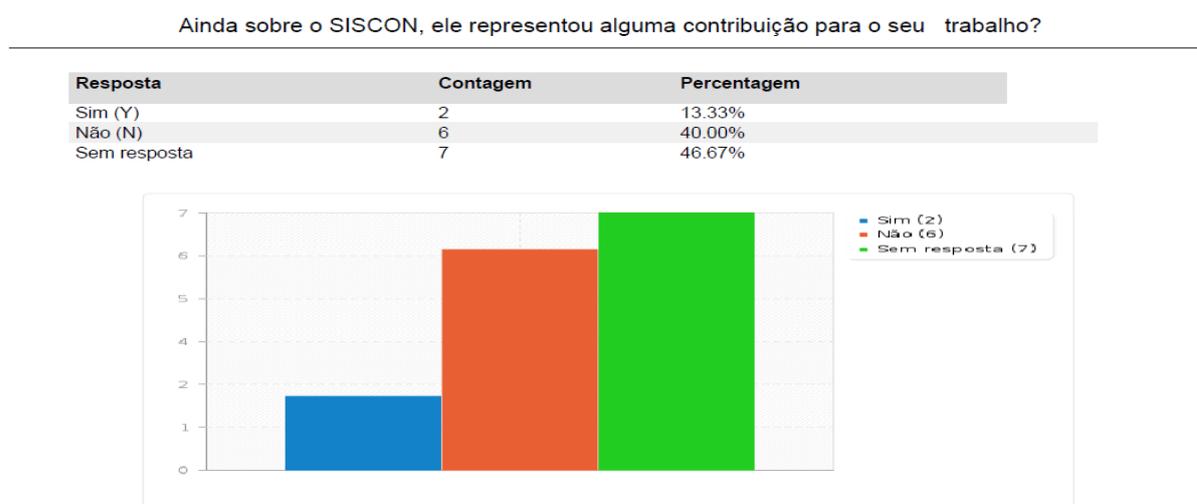
Figuras 12 – Sobre a utilização do SISCON



Fonte: Lime survey, 2013.

O percentual de satisfação em relação à contribuição do SISCON para os trabalhos desses procuradores é ainda menor, uma vez que pouco mais de dez por cento relatou ter sentido alguma contribuição com a sua utilização, conforme gráficos apresentados a seguir:

Figuras 13 – Sobre a contribuição do SISCON ao trabalho do respondente



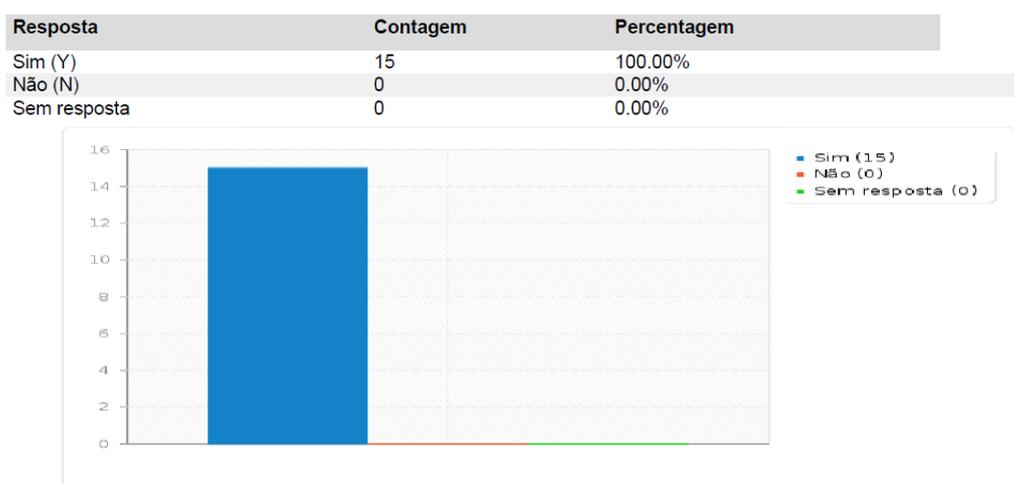
Fonte: Lime survey, 2013.

As listas temáticas de e-mails foram as ações de gestão do conhecimento e informação analisadas nas perguntas 14, 15 e 16. Essa iniciativa de compartilhamento de conhecimento e informação já tem uma raiz histórica dentro da Procuradoria-Geral Federal, uma vez que a ideia foi herdada da Procuradoria Federal Especializada do INSS, de quando ainda não existia uma representação jurídica unificada das entidades da administração indireta federal.

Por esse motivo, já se esperava que o seu índice de penetração entre os procuradores federais seria bem mais elevado do que as demais iniciativas de gestão do conhecimento e da informação. Além disso, já está no subconsciente da maioria dos procuradores federais que a antiga “Lista Proc”² é um instrumento eficiente de obtenção de ajuda, perante os demais colegas atuantes na outras unidades disseminadas pelo país.

Figura 14 – Sobre o conhecimento das listas temáticas

Você conhece as listas temáticas de e-mails disponibilizadas pela PGF?



Fonte: Lime survey, 2013.

Portanto, o conhecimento unânime em relação à existência dessa lista temática de e-mails não chega a surpreender. No entanto, mostra-se deveras importante a confirmação de que essa ação de gestão do conhecimento e informação continua atingindo seus objetivos, já que quase 100% (cem por cento) dos procuradores federais entrevistados afirmaram utilizar o ilustre instrumento, bem como declararam que ele representa alguma contribuição para o seu labor diário.

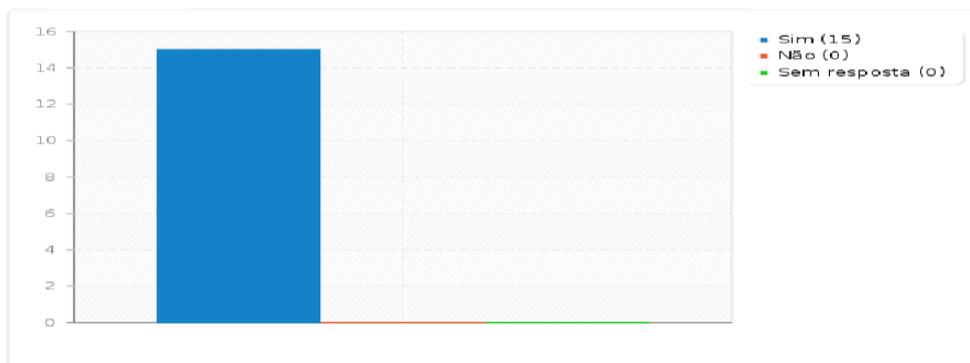
Os demais dados que seguem abaixo também confirmam a importância do investimento nessa ferramenta que, desde a criação da PGF, auxilia os membros da instituição:

² Lista Proc era a alcunha dada a lista de e-mails utilizada pelos procuradores federais que atuavam na Procuradoria Especializada do INSS, órgão de origem da citada ação de gestão do conhecimento e informação.

Figura 15 – Sobre a utilização das listas temáticas

Sobre as listas temáticas de e-mails, já utilizou alguma delas?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	15	100.00%
Não (N)	0	0.00%
Sem resposta	0	0.00%

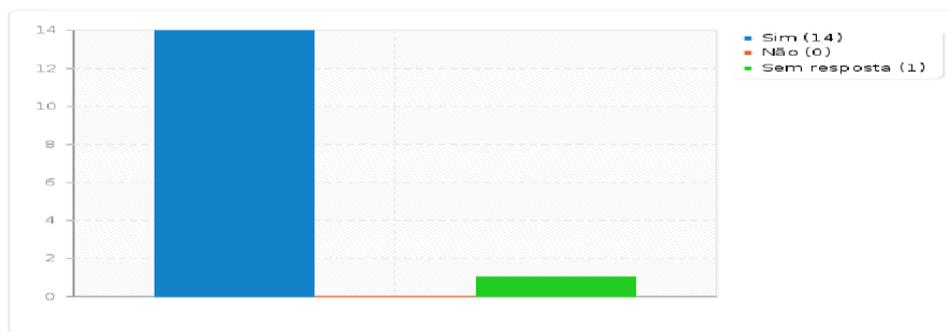


Fonte: Lime survey, 2013.

Figura 16 – Sobre a contribuição das listas temáticas ao trabalho da PGF

Ainda sobre as listas temáticas de e-mails, elas representaram alguma contribuição para o seu trabalho?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	14	93.33%
Não (N)	0	0.00%
Sem resposta	1	6.67%



Fonte: Lime survey, 2013.

Por fim, foi questionado aos procuradores federais entrevistados se, com base nas informações explicitadas na introdução da entrevista, eles entendiam que as ações de gestão do conhecimento e da informação facilitaram a comunicação, a circulação de informações e a formação do capital intelectual da instituição.

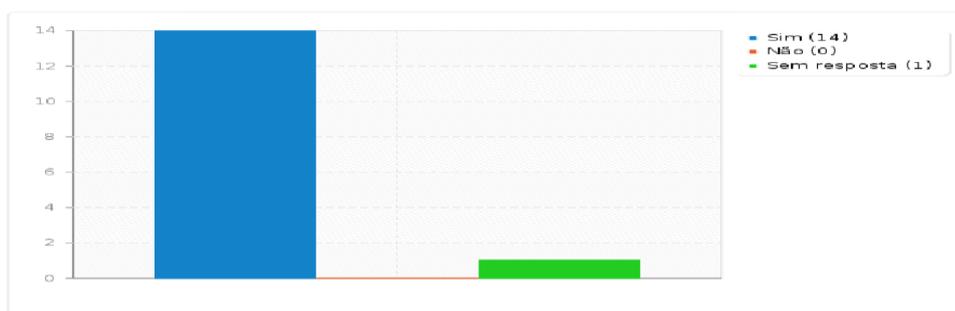
O resultado foi que mais de 90 % (noventa por cento) dos entrevistados entenderam afirmativamente, o que demonstra que a maior parte dos procuradores federais em exercício

da Paraíba considerou que as ações de gestão do conhecimento e informação estão, de uma forma geral, atingindo os seus objetivos.

Figura 17 – Influência na formação do capital intelectual da PGF

Por fim, você entende que as ações de gestão do conhecimento e informação explicitadas na introdução dessa entrevista facilitaram a comunicação, a circulação de informações e a formação do capital intelectual da instituição?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Sim (Y)	14	93.33%
Não (N)	0	0.00%
Sem resposta	1	6.67%



Fonte: Lime survey (2013).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No empenho de responder essas perguntas, foram trilhados diversos caminhos qualificados para a construção de um artigo seguro e fundamentado sobre o tema, ainda mais porque não havia qualquer artigo ou livro específico sobre o assunto.

As pesquisas realizadas durante todo o desenvolvimento do presente trabalhos e as entrevistas estruturadas promovidas com os membros da carreira de procurador federal tornaram claras e evidentes a existência de ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal.

Após estudo aprofundado, caçadas perseverantes na literatura científica, nas normas corporativas e uma busca incessante pela internet, tornou-se possível verificar a existência de programas internos na instituição, específicos para a gestão do conhecimento e informação. Alguns utilizados com mais frequência pelos membros da carreira e outros ainda pouco disseminados como era de se esperar, mas todos ocupando espaço importante na pauta de prioridades da instituição.

Ficou claro também, na leitura e interpretação dos resultados da entrevista estruturada junto aos usuários da Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, que as ações de gestão do

conhecimento e informação já estão contribuindo para a formação do capital intelectual da instituição e, conseqüentemente, servindo de estímulo para o seu aprendizado organizacional.

As ações de gestão estão conseguindo compartilhar na PGF não apenas o conhecimento e as informações inseridas nos documentos ou arquivos disponibilizados através de sua página na rede mundial de computadores, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas utilizadas diariamente pelos seus membros. Estão acessíveis grande quantidade de informações institucionais e o compartilhamento das melhores práticas de gestão, bem como o acesso a ferramentas tecnológicas que propiciam o contato do usuário.

Como já relatado nesse trabalho, a Procuradoria-Geral Federal é uma organização relativamente nova, conta com pouco mais de dez anos de sua criação. Esse tempo de amadurecimento comparado ao das demais instituições consideradas constitucionalmente como funções essenciais à Justiça é muito pequeno. No entanto, apesar da sua pouca idade, percebe-se com clareza que a Procuradoria-Geral Federal está procurando desenvolver suas atribuições com eficiência, rapidez e qualidade, tendo como meta a salvaguarda do interesse público.

O presente trabalho demonstrou o interesse da instituição em evoluir continuamente, mediante a utilização de ações de gestão do conhecimento e da informação, principalmente para chegar ao mesmo patamar de estruturação de organizações mais experimentadas. A busca pelo aprendizado constante e pelo conhecimento são certamente instrumentos capazes de fomentar essa pretensão.

SHARES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INFORMATION IN THE FEDERAL ATTORNEY GENERAL OF PARAÍBA

ABSTRACT

Discusses the results of research in the Professional Master in Management of Organizations Learners Federal University of Paraíba, which aimed to investigate the actions of management of knowledge and information in the Federal Attorney General of Paraíba, in view of their contribution to organizational learning institution. Reports, with the wealth of detail possible, the actions of management of knowledge and information in the Attorney - General Federal da Paraíba, identifying the existence of specific internal programs for this purpose. Describe programs and actions identified knowledge management and information and analyzes their contribution to organizational learning as well as for the formation of intellectual capital management initiatives arising from the knowledge and information.

Keywords: Information Management. Knowledge Management. Organizational Learning. Formation of Intellectual Capital. Federal Attorney General. Brazil.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf.Inf.*, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008. 2.

BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. A gestão de conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *CADERNOS EBAPE.BR*, v. 6, nº 1, Março 2008, disponível em: www.ebape.fgv.br/cadernosebape, acesso em 29/01/2013.

CHOO, Chun Wei. A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões; tradução Eliana Rocha. – 2ª ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen; SOUZA, Edivânio Duarte. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. *Informação & Sociedade: Estudos* v. 21, nº 1, 2011, disponível em <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000010204&dd1=2415b> , acesso em 05/12/1012.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HORTON JUNIOR, F. W. Resource management: principles and practices. In: *Information resources management: concepts and cases*. Cleveland: Association for Systems Management, 1979. p. 29-51.

MARTINS, Maria de Fátima Moreira Martins. Estudo do uso do Portal da CAPES no processo de geração de conhecimento por pesquisadores da área Biomédica: aplicando a técnica do incidente crítico - Rio de Janeiro: IBICT, UFF, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 13ª Reimpressão.

PAIVA, S. B.; ARAGÃO, P. O. R.; PEREIRA, S.L. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. *Produto & produção*, v. 8, n. 2, p. 37- 56, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewFile/3212/1766>>. Acesso em: 06/02/2013.

PEREIRA, Maria de Nazaré Freitas et al. Aplicação da técnica do incidente crítico de usuários da informação técnico-científica: uma abordagem comparativa. In: GOMES, Hagar

Espanha (Org.) A contribuição da psicologia para o estudo dos usuários da informação técnico-científico. Rio de Janeiro: Calunga, 1980.

PORTARIA PGF nº 334, de 09 de julho de 2007.

_____. Nº 765, de 14 de agosto de 2008.

_____. Nº 931, de 10 de novembro de 2011.

_____. Nº 997, de 21 de dezembro de 2012.

SANTOS, Rubens C. TIC – Técnica do incidente crítico: ferramenta para estimular o aprendizado organizacional. Revista Marketing Industrial, São Paulo, v. 7, n. 18, p.24-30, 2001.

SENGE, P. M., A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Best Seller, São Paulo, 2000.

VALENTE, Maria Jovita Wolney. Histórico e Evolução da Advocacia-Geral da União. Brasília, 2010, disponível em

http://www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateTexto.aspx?idConteudo=74710&id_site=1106&aberto=&fechado= , acesso em 01/11/2012.

WEICK, K. E., Sensemaking in Organizations (Thousand Oaks: Sage, 1995), p.170.