



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

KÁLIDA JEICA FERNANDES DE ARAÚJO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE PRÁTICA NO SERVIÇO
PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE ASSESSORIA JURÍDICA DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**

**João Pessoa
2019**

KÁLIDA JEICA FERNANDES DE ARAÚJO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE PRÁTICA NO SERVIÇO
PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE ASSESSORIA JURÍDICA DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Valéria Santos
Diniz

**João Pessoa
2019**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663g Araújo, Kálida Jeica Fernandes de.

Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática no
Serviço Público: uma Análise do Departamento de
Assessoria Jurídica do Ministério Público da Paraíba /
Kálida Jeica Fernandes de Araújo. - João Pessoa, 2019.
119 f. : il.

Orientação: Adriana Diniz.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem
Organizacional. 3. Comunidades de prática. I. Diniz,
Adriana. II. Título.

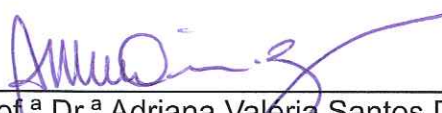
UFPB/BC

KÁLIDA JEICA FERNANDES DE ARAÚJO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE PRÁTICA NO
SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE
ASSESSORIA JURÍDICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), na linha de pesquisa 'Gestão do Conhecimento', em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do título de **MESTRE**.

Data da Defesa: 14 / 03 / 2019



Orientadora: Prof.ª Dr.ª Adriana Valéria Santos Diniz
Membro Interno (MPGOA – UFPB)



Prof.ª Dr.ª Emília Maria Trindade Prestes
Membro Interno (PPGOA – UFPB)

Prof.ª Dr.ª Ana Paula Furtado Soares Pontes
Examinadora Externa

RESUMO

As contínuas e céleres transformações sociais, catalisadas pelo acesso amplo à informação, vêm imprimindo comandos às organizações tanto públicas quanto privadas a prestarem serviços de forma cada mais qualificada, com olhar para a gestão do conhecimento e desenvolvimento de aprendizagens. Nesse cenário dinâmico e de contínuas mudanças, a gestão do conhecimento se lança como valioso recurso a ser utilizado pelas organizações, com evidência na atuação dos seus sujeitos e na sua capacidade de produção e disseminação do conhecimento. Dentro das diversas perspectivas para compreensão da aprendizagem organizacional, o presente estudo, a partir da abordagem socioprática, das teorias da gestão do conhecimento, bem como do processo de gestão do conhecimento e suas fases, segundo Kakabadse et al (2003), e nas contribuições de Wenger (1998) sobre as comunidades de prática, foram delimitados os objetivos da pesquisa, no sentido de evidenciar a importância das comunidades de prática na criação e disseminação do conhecimento, com análise de pontos de convergência no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba, além de avaliar o processo de gestão do conhecimento no Departamento, com indicação de caminhos possíveis para sua melhoria e desenvolvimento de aprendizagens. Como estratégia metodológica e para o atendimento dos citados objetivos, por meio de uma abordagem qualitativa, buscou-se uma produção científica aplicável ao ambiente pesquisado, capaz de trazer contributos para o desenvolvimento de aprendizagens, bem como para o seu processo de Gestão do Conhecimento. A coleta de dados foi catalogada em duas etapas. Na primeira delas, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada dirigida à identificação da importância das comunidades de prática e convergência de características no âmbito do DASTJ. Na segunda etapa, a técnica de coleta utilizada foi a de grupo focal, voltada à avaliação do Processo de Gestão do Conhecimento no referido Departamento. Ambas as etapas foram aplicadas a cinco assessores jurídicos com atuação em processos do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba. Após a análise dos dados constatou-se a convergência das características das comunidades de práticas no âmbito do Departamento e dos elementos básicos da conectividade, eventos, liderança, membros, projetos de aprendizagem e artefatos. Ainda, identificou-se deficiência e desconexões no processo de gestão do conhecimento, principalmente quanto ao armazenamento dos conhecimentos produzidos no Departamento. Como caminhos possíveis de melhoria a esse processo, foi sugerida a implementação de rotinas de armazenamento, a institucionalização de núcleo de gestão do conhecimento, de interface com outros departamentos da Instituição, além da promoção de capacitação para incremento de conhecimentos externos ao DASTJ, na sua área específica de atribuição e também de áreas afins, para o melhor desenvolvimento de aprendizagens.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Aprendizagem. Comunidades de prática. Aprendizagem informal. Conhecimento tácito.

ABSTRACT

The continuous and rapid social transformations, catalysed by the broad access to information, has been giving orders to both public and private organizations to provide services in a more qualified way, with a view to knowledge management and learning development. In this dynamic scenario of continuous changes, knowledge management is launched as a valuable resource to be used by organizations, with evidence in the performance of their subjects and in their capacity to produce and disseminate knowledge. According to Kakabadse et al (2003), the present study, based on the sociopathic approach, theories of knowledge management, as well as the process of knowledge management and its phases, and the contributions of Wenger (1998) on communities of practice, the objectives of the research were delimited, in order to highlight the importance of communities of practice in the creation and dissemination of knowledge, with analysis of points of convergence in the Department of Technical and Legal Advice of the Ministry State Public School of Paraíba, in addition to evaluating the process of knowledge management in the Department, indicating possible ways to improve and develop learning. As a methodological strategy and to meet these objectives, through a qualitative approach, we sought a scientific production applicable to the researched environment, capable of bringing contributions to the development of learning, as well as to its Knowledge Management process. The data collection was cataloged in two stages. In the first one, the semi-structured interview technique was used to identify the importance of communities of practice and convergence of characteristics within DASTJ. In the second stage, the collection technique used was the focus group, focused on the evaluation of the Knowledge Management Process in said Department. Both stages were applied to five legal advisors with proceedings in the Department of Technical and Legal Advice of the State Public Ministry of Paraíba. After analyzing the data, we verified the convergence of the characteristics of communities of practice within the Department and the basic elements of connectivity, events, leadership, members, learning projects and artifacts. Also, deficiencies and disconnections were identified in the knowledge management process, mainly regarding the storage of the knowledge produced in the Department. As possible ways to improve this process, it was suggested to implement storage routines, institutionalization of knowledge management core, interface with other departments of the Institution, and the promotion of training to increase knowledge external to DASTJ, in its specific area of attribution and also related areas, for the best development of learning.

Key words: Knowledge Management, learning, communities of practice, informal learning, tacit knowledge.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Mapa Metodológico da Pesquisa	19
Figura 02: Estágios e evolução da dimensão conhecimento.....	27
Figura 03: Processo de Gestão do Conhecimento	39
Figura 04: Diferentes grupos e suas principais características comparadas	65
Figura 05: Características das Comunidades de Prática	78
Figura 06: Elementos das Comunidades de Prática.....	79

LISTA DE SIGLAS

DASTJ – Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica

CoPs – Comunidades de Prática

GC – Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
2	METODOLOGIA.....	18
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
3.1	Sociedade do conhecimento: a terceira onda.....	24
3.2	Gestão do conhecimento	25
3.2.1	Conhecimento explícito e conhecimento tácito	28
3.2.2	Conversão do conhecimento.....	29
3.3	Processo de gestão do conhecimento	32
3.3.1	Aquisição do Conhecimento	40
3.3.2	Armazenamento do Conhecimento	42
3.3.3	Distribuição de conhecimento	44
3.3.4	Utilização do Conhecimento.....	46
3.4	Aprendizagem Organizacional.....	48
3.5	Comunidades de prática	54
3.5.1	Comunidades de Prática: um fenômeno social	56
4	ANÁLISE DOS DADOS	72
4.2	O Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público da Paraíba como <i>lócus</i> da pesquisa	72
4.3	Sujeitos da pesquisa	75
4.4	Comunidades de prática no DASTJ: importância e convergência de características.....	76
4.5	O Processo de Gestão do Conhecimento no DASTJ: um diagnóstico à luz da teoria de Kakabadse.....	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	102
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE GRUPO FOCAL	103
	ANEXO A – APGJ nº 033/2010.....	105

1 INTRODUÇÃO

A industrialização e a produção em escala marcaram as primeiras décadas do século XX. Nesse período, as organizações eram burocratizadas, obedecendo a cadeias e estamentos hierarquizados, com adoção de procedimentos padronizados e tarefas repetitivas para o massivo aumento produtivo. Todavia, com a massiva produção e competitividade de mercado, esse modelo mecanicista foi cedendo espaço ao desenvolvimento de novas tecnologias e modelos de gerenciamento, com articulação do conhecimento dos sujeitos sobre as coisas, partindo na direção da lógica dos processos intangíveis (ideias), com mudança de centralidade do sujeito produtor de objetos ou bens, para o sujeito considerado na sua individualidade, enquanto produtor de conhecimento. A partir de então, surgiu um novo paradigma: o da produção fundada no conhecimento, baseada no uso de dados e informações, com organização do trabalho, transferência de informações e de conhecimento entre os sujeitos, com transversalidade dos processos e relativização da hierarquia organizacional.

Esse contexto de transformações decorrentes da passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento fez com que o conhecimento passasse a ocupar um destacado patamar, constituindo-se em um bem valioso a ser trabalhado pelas organizações, como fator de produção e diferencial competitivo.

Dentro da perspectiva da Sociedade do Conhecimento, passou-se a considerar que esse ativo e bem intangível demandava gerenciamento para que pudesse ser identificado, catalogado, conservado e compartilhado (STEWART; SVEIBY, 1998). A gestão do conhecimento tem se apresentado na atualidade como verdadeiro desafio, considerando que o conhecimento é, por sua natureza, atemporal e não se limita ao espaço geográfico (BRITO; OLIVEIRA et al, 2012).

A partir dos estudos no âmbito das organizações foi reconhecido que, após cada ação bem-sucedida de pessoas comprometidas com a organização, o que ocorria era a sua valorização significativa, com a conjugação de valores agregados às pessoas e à própria organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Diante da necessidade de organizar e gerenciar o conhecimento, as organizações, tanto públicas quanto privadas, passaram a buscar ferramentas para o seu melhor aproveitamento e assim alcançarem maior eficiência e vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento (GC) passou, então, a ganhar aprofundamento teórico, sendo-lhe atribuídos diversos conceitos, podendo ser definida como um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliam a organização a identificar, utilizar e gerenciar seu conhecimento para atingir seus objetivos (SANTOS, 2015). Para a administração pública, o maior desafio é desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos (BATISTA, 2014).

Não é recente a atenção que as instituições privadas e também públicas vêm conferindo ao seu ativo mais valioso, denominado de capital intelectual, este que engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano para com a missão da organização. Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. Esse diferencial contempla as competências comportamentais e técnicas, a capacidade dinâmica e criativa, os modelos mentais, as habilidades e motivações que, em conjunto, garantem maior eficiência e eficácia ao cumprimento dos fins a que se destinam as organizações públicas, representando verdadeiro diferencial e mecanismo estratégico para o atingimento dos seus fins.

A evidência que vem sendo dada aos sujeitos que compõe a organização, nos modelos mais atuais de gestão, demonstra franca tendência no estudo da aprendizagem, ante o reconhecimento de que o conhecimento é o mais valioso dos recursos de que podem se municiar as instituições públicas para a consecução dos seus fins.

No âmbito de atribuição do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba, onde a diversidade de matérias a serem analisadas para emissão de pareceres demanda constante estudo e aprofundamento para definição de seus posicionamentos e atuação em processos, é também recomendável a gestão do conhecimento. Isto porque, gestão e disseminação do conhecimento são mecanismos que favorecem o aproveitamento desse ativo intangível, dos conhecimentos existentes no Departamento de Assessoria Técnica e jurídica, funcionando como mecanismo de melhoria do processo de aprendizagem.

Sobretudo na segunda metade do século XX, a gestão do conhecimento vem abrindo caminho para evolução contínua do capital intelectual nas organizações, por se tratar de uma metodologia que facilita o controle e acesso às informações do ambiente organizacional, através da seleção e partilha do conhecimento, como recurso estratégico da organização.

O conhecimento é algo complexo, que não nasce com o indivíduo ou é dado pelo meio social. O sujeito aprende a construir o seu conhecimento através da interação com o meio físico ou social (BECKER, 2001). Polanyi (1966) considera o conhecimento como algo pessoal, que não pode ser reduzido apenas a representações formais, codificações em manuais ou teorias.

No contexto organizacional, a produção do conhecimento pode ocorrer de maneira informal, como resultado da partilha de experiências socioprofissionais e da reflexão crítica sobre esse conhecimento socializado (POLLARD, 1990; GHERARDI, 2001).

Embora já há muito esteja sedimentada a importância do saber formal, este possui certas limitações, ante a sua natureza meramente explícita e centralizada da transmissão de conhecimento (WENGER, 1998). Ainda segundo Polanyi (1967), o conhecimento possui duas dimensões intrinsecamente vinculadas: a explícita e a tácita. O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo do tempo, diferente do que ocorre com o conhecimento explícito, que é de fácil assimilação e disseminação e está presente no ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Somente por meio de contextos sociais de aprendizagem intimamente conectados a uma prática é que a dimensão tácita do conhecimento pode ser incorporada e disseminada. A assimilação de conhecimentos tácitos só se estabelece por meio de vivências e experiências sociais ligadas a *práxis* de uma determinada área de conhecimento.

Nesse contexto de aprendizagem socioprática é que emerge o conceito das comunidades de prática, que podem ser caracterizadas como um grupo de pessoas que, engajadas em empreendimentos comuns, buscam desenvolver-se em um determinado domínio de conhecimento (WENGER; SNYDER, 2001).

Dentre os objetivos da presente pesquisa está a identificação das contribuições das Comunidades de Prática para a produção e disseminação de aprendizagens, para análise acerca de convergências das suas características no

ambiente do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba.

Aqueles que integram uma comunidade de prática estão informalmente vinculados pelo que fazem juntos e aprendem através do engajamento mútuo, diferente do que ocorre em uma comunidade de interesses ou de uma comunidade geográfica, pois nenhuma dessas implica em uma prática compartilhada. (WENGER, 1998).

Wenger e Snyder (2001) remontam às origens das Comunidades de Prática, desde as corporações de artesões (serralheiros, oleiros, pedreiros) da Grécia Antiga, que tinham o objetivo social e função comercial, ou mesmo, desde as associações da Idade Média, segundo a maneira com que formavam os aprendizes e disseminavam novas práticas e formas de aprendizagem social.

Dentro da Gestão do Conhecimento, mais precisamente na fase de socialização do conhecimento, as comunidades de práticas se lançam como ambientes que favorecem esse fluxo e troca de conhecimentos, para atuação mais eficiente, também adequados à prática jurídica e de pareceres jurídicos de atribuição do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica.

No ano de 2011 ao ingressar no Quadro de Servidores Auxiliares do Ministério Público Estadual da Paraíba, mediante concurso público para o cargo de Analista Ministerial – Assistência Jurídica, inicialmente tive lotação junto ao Departamento de Assessoria Técnica da Procuradoria Geral de Justiça - DASTJ, onde, por aproximadamente três anos, trabalhei na elaboração de pareceres em processos judiciais e administrativos. Logo da minha chegada ao Departamento, reconheci o quanto importante eram as discussões jurídicas entre os assessores que, há mais tempo que eu, lidavam com a atuação em processos e na emissão de pareceres, e o quanto essas discussões foram relevantes para minha atuação, aproveitando experiências de colegas de trabalho. Mais tarde, precisamente no ano de 2014, passei a atuar em Departamento diverso, onde passei cerca de quatro anos, até regressar ao DASTJ. Após quase meia década, já no final do ano de 2017, tive um reencontro com a atuação jurídica. Encontrei no antigo Departamento uma série de mudanças de posicionamentos, de rotinas e dinâmica de discussões, novas leis e formas de interpretação em nível já mais maduro e lapidado do que o vivenciado

anos atrás. Mais uma vez, as discussões e troca de conhecimentos foram um diferencial para que conseguisse me inteirar da dinâmica do Departamento.

O conteúdo jurídico e administrativo é, pela sua própria natureza, subjetivo, reservada a objetividade para a quase que exceção dos procedimentos que tramitam pelo Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica. Daí o interesse em pesquisar a importância da partilha de informações, por ter sentido no meu labor cotidiano o quanto essa troca é valiosa e capaz de otimizar as rotinas de trabalho, com muito mais eficiência. Por outro lado, mesmo com atuação na seara jurídica, já exercia a função de gestora em outro departamento, não podendo, portanto, tangenciar da necessidade de estudar mais detidamente a gestão do conhecimento, com olhar para as experiências práticas e discussões de cunho jurídico presentes no Departamento. Nesse contexto, procurei construir minha pesquisa, a partir das experiências profissionais vivenciadas, tanto no meu ingresso, quanto do meu retorno ao Departamento Assessoria Técnica e Jurídica - DASTJ, onde tenho atuação já há mais de um ano. O delineamento do objeto de pesquisa se deu nessa ambiência laborativa cotidiana, no anseio de estudar a aprendizagem na sua relação com a prática jurídica no DASTJ, e na possibilidade de encontrar caminhos para promover e melhorar a gestão do conhecimento no Departamento que integro.

Foi a contribuição das Comunidades de Prática para a criação e compartilhamento de conhecimento que entusiasmou a nossa pesquisa, no sentido de identificar suas características no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, e na busca de proposições para melhorias na gestão do conhecimento no Departamento. Isto porque, o DASTJ atende a um amplo espectro de matérias, tanto de natureza judicial, como também administrativa, estando o seu corpo de assessores incumbido de variáveis demandas que aportam para análise e interferem em toda o Ministério Público Estadual da Paraíba.

Para Wenger (1998), as CoPs ajudam as organizações a melhor entender o mundo, além de possibilitar a percepção de que o aprendizado informal ocorre a partir do engajamento das pessoas no fazer.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, estando o primeiro deles dedicado a sua introdução, onde são consignadas a justificativa, problema e objetivos da pesquisa. O capítulo segundo está reservado à metodologia da pesquisa científica, onde são apresentadas a sua abordagem, natureza, método e

tipo de pesquisa, o seu universo e sujeitos, além das técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados. No capítulo terceiro são introduzidos aspectos da fundamentação teórica, contemplando a Sociedade do Conhecimento, como terceira onda, a Gestão do Conhecimento e seu processo, a Aprendizagem Organizacional e as Comunidades de Prática. Já no último capítulo consta a análise dos dados da pesquisa, com a apresentação das considerações finais.

1.1 Problema e objetivos da pesquisa

Delimitada a base da pesquisa, parte-se para a construção do problema. Para tanto, o regresso da pesquisadora ao ambiente do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, após cerca de quatro anos, foi de grande valia para compreensão do seu contexto e funcionamento, e partir daí, com maior clareza, reconhecer a importância das discussões, do nível de valores já alcançados pelos integrantes do Departamento, desde a saída, até o retorno, após quase meia década de vivência na área de gestão de pessoas, circunstâncias estas determinantes à delimitação do problema de pesquisa. Dentro dessa ambiência profissional, foi construído o seguinte problema de pesquisa: Quais as contribuições das comunidades de prática para o desenvolvimento da aprendizagem no setor público, notadamente no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba?

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é indicar características relevantes das Comunidades de Práticas para a produção e disseminação do conhecimento, além de identificar características a elas comuns no Departamento de Assessoria Jurídica do Ministério Público do Estado da Paraíba, com avaliação do processo de gestão do conhecimento no referido departamento.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos delineados foram os seguintes:

- a) Investigar os conceitos que identificam as comunidades de prática e seus contributos para o desenvolvimento de aprendizagens;
- b) Sistematizar cotejo das características do ambiente pesquisado comuns às comunidades de práticas;
- d) Indicar caminhos favoráveis à gestão do conhecimento no âmbito do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica.

O presente estudo, em caráter exploratório, traz contributos para gestão do conhecimento no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba, municiando a Administração de possibilidades para o desenvolvimento de aprendizagens também na interface com outros departamentos da Instituição.

A gestão do conhecimento não é matéria reservada unicamente às empresas privadas. Há muito já se reconhece que a coordenada Gestão do Conhecimento incrementa para a organização vantagem competitiva sustentável e de difícil replicação, pois está arraigada nos sujeitos da organização e não em recursos físicos, de fácil reprodução (QUINN et al, 1997).

Nesse contexto, a participação do servidor público tem ganhado cada vez mais espaço, por trazer consigo a real possibilidade de mudanças, de partilha de conhecimento e engajamento, resultando na indicação de soluções, de otimização de processos, além da especialização e criação de novos saberes. Assim, a presente pesquisa busca identificar características do DASTJ comuns às CoPs, avaliando o Processo de Gestão do Conhecimento do Departamento, indicando caminhos possíveis para sua melhoria. Isto porque, a criação e implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento é um dos maiores desafios a serem enfrentados pelo serviço público, cada vez mais demandado a se especializar, bem como a garantir eficiência e eficácia no cumprimento dos fins organizacionais.

Foi justamente na tentativa de desenvolver uma explicação de caráter social da aprendizagem humana que as comunidades de prática ganharam sua conceituação, no início da década de 1990, estando cada vez mais presentes em várias organizações, onde se reconhece que a partilha do conhecimento é sobremaneira valiosa para o aprendizado organizacional. Essa prática tem mostrado ser uma abordagem estratégica e inovadora na produção de novos conhecimentos.

A construção do conceito das comunidades de práticas se estrutura na aprendizagem e suas dimensões, como sistema de aprendizagem social, aplicável a uma variedade de fins de análise, mesmo sua origem e conceito se verifiquem na área de teoria da aprendizagem (WENGER, 2010).

Assim, partindo do reconhecimento de que reside no conhecimento o verdadeiro diferencial competitivo, as organizações passam a buscar e operacionalizar a Gestão do Conhecimento, que pode ocorrer por meio das Comunidades de Prática -CoPs. Não é novidade que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações e que as relações sociais entre os seus sujeitos são fontes geradoras de aprendizagens. Todavia, ainda é bem pouco comum reconhecer e entender essa dimensão como uma comunidade, na qual os sujeitos criam e compartilham conhecimento.

A comunidades de prática são, portanto, recursos de conhecimento dinâmicos e versáteis das organizações, onde ocorrem interações cotidianas, de forma espontânea e decorrentes das experiências individuais com o grupo. Desta forma, o presente estudo busca contribuir para identificar as comunidades de prática no setor público, apresentando suas contribuições para a gestão do conhecimento e desenvolvimento de aprendizagens no âmbito organizacional.

Entender a forma segundo a qual se orquestra a disseminação e partilha do conhecimento no âmbito do DASTJ é sobremaneira necessário para a gestão desse valioso patrimônio intangível que é o conhecimento. Dificilmente uma organização pode chegar ao domínio da gestão do conhecimento, sem antes conhecer e identificar a dinâmica e facetas da aprendizagem, a partir da tessitura dos saberes e experiências que servidores públicos. A partir do mútuo interesse e das relações de confiança, os sujeitos que integram uma organização são capazes de produzir novos saberes, em torno de um domínio, de uma prática.

O setor público, no mesmo rumo que as organizações privadas, tem se revelado cada vez mais atento às tendências da gestão do conhecimento, inclinando-se no sentido da criação de núcleos de trabalhos voltados à resolução de problemas e construção de novas ideias, capazes de transcender as velhas barreiras da estagnada estrutura hierarquizada. Nesse diapasão, as comunidades de prática que tiveram sua conceituação introduzida no início da década de 1990, surgiram na tentativa de desenvolver uma explicação de caráter social da

aprendizagem humana, estando cada vez mais presentes em ambientes organizacionais que apostam na partilha de conhecimento, como vetor para o desenvolvimento de aprendizagens. Tal prática vem se revelando como solução estratégica e inovadora para promoção da aprendizagem.

Ao reconhecer o conhecimento como diferencial competitivo e estratégico de negócio, as organizações passaram a operacionalizar as funções da Gestão do Conhecimento o que pode ocorrer por meio de práticas que refletem as iniciativas das organizações, como o caso das Comunidades de Prática (CoPs). A vantagem competitiva é alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto, sendo o conhecimento é o recurso organizacional que permite à organização desenvolver tais atividades de melhoria e inovação (GRANT, 1996).

As organizações que reconhecem nos sujeitos um valioso recurso na produção de conhecimento, levam em conta que as relações sociais entre os trabalhadores são fontes geradoras de aprendizado, mas raramente entendem esse fato em termos de comunidades, nas quais os indivíduos criam e compartilham conhecimento. No entanto, conforme elucida Wenger (1998), as comunidades de prática são justamente os recursos de conhecimento mais dinâmicos e versáteis das organizações, nas quais as interações realizadas no dia a dia são tão naturais e inerentes à vivência das pessoas que, muitas vezes, nem são percebidas ou questionadas.

A existência das comunidades de prática contribui para o estabelecimento das relações que possibilitam a criação e compartilhamento de conhecimento, ajudando as organizações a entender melhor o mundo, bem como possibilitando a percepção de que o aprendizado informal se dá a partir do engajamento das pessoas no fazer. Na afirmação de Wenger (1998, p. 8), “[...] nós prestamos atenção naquilo que esperamos ver, ouvimos aquilo que encontra espaço em nosso entendimento e agimos de acordo com nossas visões de mundo”.

Todas as pessoas têm formas de entender o mundo e as comunidades de prática são lugares onde é possível desenvolver, negociar e compartilhar conhecimento, funcionamento como mecanismo que facilita a engrenagem das fases envolvidas no processo de gestão do conhecimento.

O presente trabalho está dividido em oito capítulos, estando o primeiro deles dedicado a sua introdução, seguido do capítulo segundo, onde são consignadas a justificativa, problema e objetivos da pesquisa. O capítulo terceiro está reservado à metodologia da pesquisa, onde são apresentadas a sua abordagem, natureza, método e tipo de pesquisa, o seu universo e sujeitos, além das técnicas utilizadas para a coleta de dados. No capítulo quatro são introduzidos aspectos da fundamentação teórica, ganhando a Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem Organizacional e as Comunidades de Prática, respectivamente, o quinto, sexto e sétimo capítulos. Já no último capítulo consta a análise dos dados da pesquisa, com a apresentação das considerações finais.

2 METODOLOGIA

A metodologia científica municia o pesquisador de diversos meios que auxiliam na realização da pesquisa científica, contribuindo para a delimitação do tema, norteador o pesquisador a não tangenciar do tema proposto. Rodrigues (2006, p.19) define metodologia científica como sendo o estudo, na geração e na verificação dos métodos, das técnicas e dos processos utilizados na investigação.

Este capítulo se propõe à caracterização da pesquisa e identificação das bases metodológicas utilizadas para sua definição. Inicialmente trazemos a discussão acerca da sua natureza, da abordagem utilizada, do método e tipo de pesquisa. Ao depois, é apresentada uma contextualização do ambiente empírico e dos sujeitos nele envolvidos, partindo para a exploração dos instrumentos para coleta de dados e a técnica de análise utilizada.

Na figura 1 apresentamos o resumo da metodologia de pesquisa.

Figura 01: Mapa Metodológico da Pesquisa

A presente pesquisa reside no campo das ciências sociais aplicadas, onde foi utilizada a abordagem qualitativa, voltada à identificação da importância das Cops e das suas características no âmbito do DASTJ, além do diagnóstico pretendido do processo de gestão do conhecimento no departamento.

A utilização das técnicas inovadoras de pesquisa qualitativa detém importante contribuição para o campo, como método mais apropriado para investigar questões pertinentes. Sobretudo a partir da década de 1970, houve franca expansão na utilização de métodos qualitativos nessa área (GODOY, 1995).

Ainda, a presente pesquisa tem natureza aplicada, dado o interesse na utilização e das consequências práticas advindas da investigação científica, na medida em que, a partir da identificação de características das CoPs no DASTJ e do diagnóstico do seu processo de gestão do conhecimento, torna-se tanto útil quanto possível indicar caminhos para o melhor desenvolvimento e aproveitamento dos conhecimentos e desenvolvimento de aprendizagens no setor. A pesquisa aplicada tem a preocupação voltada à utilidade prática e imediata e não ao desenvolvimento de teorias de valor universal.

O método descritivo foi escolhido em razão do interesse de analisar o *lócus* da pesquisa, suas características em cotejo com aquelas que identificam uma comunidade de prática e de diagnosticar o processo de gestão no DASTJ. Isto porque a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

A partir da revisão bibliográfica e utilização das técnicas de entrevista semiestruturada e de grupo focal, buscou-se evidenciar aspectos relevantes das Comunidades de Práticas para a produção e disseminação do conhecimento, além de identificar características a elas comuns no Departamento de Assessoria Jurídica do Ministério Público do Estado da Paraíba, com avaliação do processo de gestão do conhecimento no referido departamento.

A opção pelas mencionadas técnicas de coleta de dados deveu-se à necessidade de colher a percepção dos sujeitos da pesquisa de forma mais espontânea e realista do ambiente pesquisado, com maior profundidade de informação quanto ao cotidiano de atuação nos processos afetos ao Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica.

Na primeira etapa, foram aplicadas entrevista semiestruturadas a seis servidores vinculados ao Departamento, com abordagem voltada para a

identificação de convergência de características de comunidades de prática no Departamento.

A segunda etapa seguiu com aplicação da técnica de grupo focal para discussão conjunta com perguntas chave destinadas à avaliação do processo de gestão do conhecimento, no âmbito do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica.

Acerca da definição de grupos focais, Morgan (1997) os define como técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações, na discussão de um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Pode ser caracterizada também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (VEIGA; GONDIM, 2001).

A identificação de grupos focais está apoiada no desenvolvimento das entrevistas grupais (BOGARDUS, 1926). A sua definição recai no papel do entrevistador e no tipo de abordagem. O entrevistador grupal exerce um papel mais diretivo e didático no grupo e com cada um de seus integrantes. Já o moderador de um grupo focal assume posição de facilitador do processo de discussão, e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema. Os entrevistadores de grupo, na verdade, intentam identificar a opinião de cada um do grupo e comparar suas respostas, com análise individualizada. Já a unidade de análise do grupo focal é o próprio grupo. Se uma opinião é esboçada, mesmo não sendo compartilhada por todos, para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela é referida como do grupo.

A presente pesquisa, portanto, é de natureza qualitativa descritiva, esta muito utilizada nos estudos dirigidos à compreensão da vida humana em grupos, especialmente no campo das ciências sociais, com lastro de materiais empíricos como no campo de atribuições do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, que tem sua previsão no Ato nº 033/2010, constante non Anexo I. Busca-se, portanto, compreender os aspectos relevantes das Comunidades de Práticas para a produção e disseminação do conhecimento, e identificar convergências de características das CoPs no âmbito do Departamento de Assessoria Jurídica do

Ministério Público do Estado da Paraíba, e apresentar avaliação quanto ao processo de gestão do conhecimento no referido departamento

Nosso trabalho orienta-se pelo estudo das relações humanas, na conceituação, contribuição e convergência das características da comunidade de prática com o Departamento de Assessoria Jurídica, bem como da indicação de possíveis caminhos para melhoria da gestão do conhecimento no DASTJ. Diferente do que ocorre com as ciências duras e cartesianas, a nossa pesquisa reside na seara das ciências sociais, por explorar a construção de aprendizagens, através da partilha de experiências e conhecimentos, através de uma prática, como recurso estratégico para o serviço público.

A necessidade de conhecer as comunidades de práticas, especificidades e contributos para a promoção e difusão de aprendizagens, em cotejo com a prática jurídica do DASTJ, aliada à avaliação do processo de gestão de conhecimento no Departamento, busca encontrar possibilidades para sua melhoria e incremento na aprendizagem no ambiente pesquisado, e de modo direto ao próprio Ministério Público Estadual da Paraíba. Para Stake (2011), cada uma das divisões da ciência possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos para aperfeiçoarem as teorias e experimentos. E segue afirmando que “qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana” (STAKE, 2011, p. 23). Ainda descreve o autor:

O pensamento qualitativo é muito mais e está misturado com todas as etapas do trabalho científico. Mesmo quando milhões de cálculos estão sendo processados por um bom computador, as verificações sobre o progresso e a credibilidade de enumeração agregadora foram programadas na operação por cientistas visionários e céticos, ou seja, a interpretação qualitativa tem sido programada. Todo o pensamento científico é uma mescla dos pensamentos quantitativo e qualitativo. A pesquisa sobre o funcionamento das coisas no quadro mais geral do conhecimento é uma tarefa quantitativa e qualitativa. (STAKE, 2011; p. 23)

No anseio de resguardar a espontaneidade dos sujeitos que integram o DASTJ, optamos por analisar a base teórica catalogada em análise com a avaliação dos servidores integrantes do departamento, através de entrevista sem-estruturada e grupo focal, para indicar a importância das comunidades de prática para a produção e disseminação do conhecimento, identificando a existência de pontos a elas

comuns, além de avaliar o processo de gestão do conhecimento no DAST, na busca de possíveis caminhos para sua melhoria.

Nesse contexto, a pesquisa estruturou um quadro teórico para indicar as características que identificam uma comunidade de prática, analisando a sua contribuição para a aprendizagem organizacional, bem como do processo de gestão do conhecimento, buscando, dessa maneira a reflexão sobre as teorias envolvidas nessa dinâmica. A presente pesquisa busca compreender como esses conceitos são articulados, em comparação como ambiente pesquisado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo dedica-se à contextualização do conhecimento no ambiente organizacional público e privado, e da importância que ganhou como ativo intangível e como diferencial competitivo.

Abordaremos, ainda, a gestão do conhecimento e seu processamento, trazendo a conceituação dos tipos de conhecimento, e por meio de uma abordagem social de desenvolvimento da aprendizagem, trataremos das comunidades de prática e da sua importância para a produção e disseminação do conhecimento.

3.1 Sociedade do conhecimento: a terceira onda

Tofler (1980), um dos autores contemporâneos mais evidentes no estudo da administração do conhecimento, na obra “A terceira onda”, divide a história da civilização em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola (primeira onda), a revolução industrial (segunda onda) e a revolução da informação (terceira onda). Para o autor, a terceira onda representa uma economia baseada no domínio da informação e do conhecimento, onde o homem abandonou o mecanicismo imposto pela revolução industrial, regrada por padrões, modelos, sincronização, etc.

A terceira onda trouxe consigo maior liberdade de atuação ao indivíduo, seja por meio da interligação online com os demais, seja pelo maior campo e espaço de criação e manifestação. A transição da sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento contou com vários fatores para o seu resultado, entre eles, as transformações na economia e no valor dos ativos intangíveis mais significativos, inclusive do perfil exigido dos colaboradores a serviço das firmas.

A gestão do conhecimento surge dessa necessidade de aproveitar a experiência e conhecimento produzidos pelos sujeitos da organização, partindo da compreensão de que sua evolução contínua é de grande valia para a aprendizagem.

Os principais estudos sobre o processo de GC baseiam-se tanto no desenvolvimento organizacional, com eixo no aumento do armazenamento do conhecimento e reutilização do repositório (GONZALEZ et al, 2014), quanto em processos onde se sobrepõe a utilização de tecnologias da informação.

No primeiro eixo, a GC cuida do desenvolvimento de técnicas, métodos e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação (YANG, 2010). O segundo eixo, baseado em processos, orienta-se ao estudo da contribuição da Tecnologia da Informação como mecanismo que estimula a criatividade dos indivíduos a desenvolverem novos valores ao negócio (TEECE, 2007).

É no primeiro eixo do desenvolvimento organizacional que reside a nossa pesquisa, onde evidenciamos a relevância do fluxo de conhecimento entre os servidores que integram o DASTJ, notadamente pelo enfoque no conhecimento tácito, e não apenas explícito. Esse eixo tem seu direcionamento na estrutura e cultura organizacional como facilitadores na interação entre indivíduos, intensificando o compartilhamento de conhecimento (ROWLEY, 2001). Nossa pesquisa tem por objetivo identificar a importância das comunidades de prática como meio de produção e disseminação do conhecimento, que ocorre através da prática entre sujeitos.

3.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem ganhado lastro no ambiente organizacional, seja público ou privado, em diferentes contextos. Há muito já se reconhece que a coordenada Gestão do Conhecimento incrementa para a organização vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está arraigada nos sujeitos da organização e não em recursos físicos, de fácil replicação (QUINN et al, 1997).

Para Grant (1996), a vantagem competitiva é alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto, e o conhecimento é o recurso organizacional que permite à organização desenvolver tais atividades de melhoria e inovação.

A velocidade do acesso à informação, facilitada pelo uso de ferramentas digitais, da globalização e do corporativismo massivo revelam um cenário de complexidades, inquietudes e demandas que ganham novas facetas a cada fração de segundo. É nesse contexto que a gestão do conhecimento se revela como valioso recurso estratégico para as organizações. A paralisia no tempo, podemos

assim dizer, é nada menos que um veneno letal, a contaminar de modo indelével as empresas que não se ajustaram ao novo tempo, tendentes ao fracasso comum daqueles que não souberam aproveitar o recurso mais valioso de que dispunham: o conhecimento.

Afirmou Drucker (1999, p. 40) que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento e que

[...] somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho.

Podemos dizer que a criação e implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento é um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas organizações, tanto públicas quanto privadas. A Gestão de Conhecimento deve ser assimilada pela cultura da organização, de modo a alinhar os modelos mentais dos colaboradores ao da organização, a fim de que todos que a compõem estejam abertos à geração, partilha, socialização e transferência de conhecimento

Ainda na década de 80, o conhecimento passou a ser mais presente nas organizações, a partir das teorias relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica (SPENDER, 1995).

Oportuno para compreensão da Gestão do Conhecimento o conceito dos instrumentos que serão seu objeto, são eles: dado, informação e conhecimento.

No contexto da organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como o “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 02). Cuida-se de informação bruta, dotados de relevância, propósito e significado, sendo, portanto, a matéria-prima essencial para a criação da informação. Já a informação “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32), e dessa conjugação nasce um produto hábil a produzir conhecimento. A informação tem a potencialidade de moldar o conhecimento anteriormente produzido, isto porque o

conhecimento por ser fluido, deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados, não estando, pois, acabado.

A cadeia de conhecimento é formada por dados, informação, realização de ação/ reflexão e, por fim, o saber.

Figura 02: Estágios e evolução da dimensão conhecimento



Fonte: Watanabe, Senoo (2008)

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e crenças integram o conhecimento, revelando o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. “O conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso” (NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.63).

O conhecimento é processual, não estático, como dito, ele evolui de forma cíclica. Através da observação e organização de dados, inicia-se um processo de aprendizagem, formando o conhecimento particular, pertencente a um indivíduo ou grupo, que aumenta conforme a experiência. Paralelamente tem início o processo de rotina, através dos dados extraídos de um contexto específico da organização, para, daí se chegar à prática de uma determinada tarefa (KAKABADSE et al, 2003).

3.2.1 Conhecimento explícito e conhecimento tácito

O primeiro a classificar o conhecimento nas dimensões explícito e tácito foi Polanyi (1967). Para ele a parcela explícita do conhecimento refere-se ao conhecimento formalizado, expresso na forma de dados, fórmulas, especificações, manuais ou procedimentos (KOGUT; ZANDER, 1992); já o conhecimento tácito foi por ele definido como o conhecimento não verbalizado, intuitivo.

O conhecimento explícito é considerado como a melhor forma de se transmitir conhecimento (SVEIBY, 1997). Contudo, tal característica lhe deixa suscetível à imitação por parte de concorrentes, sendo frágil enquanto única fonte de vantagem competitiva das organizações, por seu baixo grau de apropriabilidade (NELSON; WINTER, 1982). O conhecimento tácito, por sua vez, é prático, intrínseco às pessoas, intransferível e específico ao contexto, portanto, de difícil formulação e comunicação. É por meio deste conhecimento que a organização pode gerar inovação e novos conhecimentos (NELSON; WINTER, 1982).

Na evolução teórica do conhecimento humano ocidental acena para certas controvérsias acerca do tipo de conhecimento que é mais valioso. Os ocidentais atribuem maior relevo ao conhecimento explícito, enquanto que os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito.

O conhecimento tácito e conhecimento explícito não estão separados, sendo mutuamente complementares, posto que interagem, em processos de trocas entre os sujeitos que integram uma organização. Defendem, assim, um modelo dinâmico de formação do conhecimento, através da interação dos conhecimentos tácito e explícito, com a conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para eles o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido, seja através de palavras, números ou mesmo compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos visuais, manuais, dentre outras. Já o conhecimento tácito, por não ser tão visível e de fácil explicação, tem caráter pessoal, sendo por tal razão de difícil compartilhamento.

O conhecimento tácito é considerado em suas duas dimensões. A primeira delas é a dimensão “técnica”, constituída pelas habilidades informais do indivíduo, é o saber fazer, como comumente conhecida. A sua segunda dimensão é chamada de

“cognitiva”, refletidas nos ideais, valores, emoções e modelos mentais de cada sujeito, e revelam a sua visão de mundo.

A interação desses conhecimentos, segundo os autores, constitui-se em processo “social” entre indivíduos. Para os racionalistas, a cognição humana revela-se como processo dedutivo de indivíduos, porém não isolado da interação social. Por meio do processo de conversão social, os conhecimentos tácito e explícito são difundidos, sendo na fase de socialização que ocorre a partilha e conjugação de experiências, para criação do conhecimento tácito, através da experiência.

Podemos dizer que o conceito de GC é recente, surgiu com maior relevo no início da década de 1990, embora seus eixos já tenham sido objeto de conceituação a muito mais tempo. Segundo, ainda, Sveiby (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. A GC, como já comumente conhecida, é vista como processo voltado para o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, sendo constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (DURST; EDVARDSSON, 2012).

3.2.2 Conversão do conhecimento

Takeuchi e Nonaka (1997) anunciam que a criação do conhecimento representa uma perspectiva ampla e promissora, pois viabiliza a geração de inovações de forma duradoura, permitindo-se o vislumbre da vantagem competitiva duradoura por parte das empresas criadoras do conhecimento. Os autores elencam quatro modos de conversão do conhecimento, a saber: socialização, internalização, externalização e combinação.

A externalização é definida como um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, consistindo na engrenagem para criação do conhecimento perfeito, isto porque o conhecimento tácito vai se tornando explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dos quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito. A premissa é a de que o sujeito transmissor expresse o seu

conhecimento tácito em uma linguagem escrita ou alguma representação, de forma que se consiga passar este seu conhecimento a outro indivíduo dito receptor. Esta articulação depende da capacidade e habilidade de comunicação do sujeito transmissor e da capacidade de assimilação do receptor.

Já a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, que envolve a combinação de diferentes tipos de conhecimentos explícitos. Na combinação, os sujeitos trocam e combinam conhecimentos, por meio de reuniões, conversas, documentos ou redes. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito levam a novos conhecimentos.

A Internalização, por sua vez, consiste no processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ocorre a internalização quando as bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico são compartilhadas, e através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos e valiosos. Assim, quando um novo conhecimento é disponibilizado para todos da organização muitos outros indivíduos ampliam ou reformulam o seu conhecimento tácito, ou seja, passam a internalizá-los.

Considerando cada uma dessas fases, temos que, para a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento. De igual forma, para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a externalização do conhecimento sob a forma de documentação, manuais e outros registros que facilitem a transferência do conhecimento explícito para outros sujeitos da organização pela vivência indireta da experiência dos seus pares. Assim, se a maioria dos membros da organização compartilha de um certo modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Por meio da socialização, o conhecimento tácito é trocado e convertido em explícito, através da externalização. Inicia-se, então, o processo de combinação, e este conhecimento recém adquirido é combinado ao já existente, fazendo surgir novos conhecimentos para a organização. Por derradeiro, esse novo conhecimento gerado será internalizado, com registros em manuais, documentos,

regulamentos, impulsionando a reinicialização de todo esse processo se reinicie, através da socialização, e assim continuamente.

Os citados autores discorrem, ainda, sobre três tipos de organização, quando da criação do conhecimento, são eles: o modelo *top-down* (de cima para baixo), modelo *bottom-up* e o modelo híbrido *middle-up-down*.

No modelo *top-down*, clássico da Administração, a organização é formatada como uma pirâmide, chegando as informações na exata forma predisposta pela direção da organização. Aqui o alto escalão de executivos é responsável por levar aos níveis mais baixos as instruções daqueles que ocupam o ápice piramidal. Aqui o que se sobrepõe é o conhecimento criado na alta cúpula, sendo mais desenvolvidos os processos de conversão do conhecimento da combinação e internalização, ante a predominância do conhecimento explícito.

Já no modelo *bottom-up*, oposto àquele anteriormente citado, a hierarquia e a própria forma de divisão do trabalho abrem mais espaço para autonomia, tendo os colaboradores da linha de frente mais autonomia no processo de criação do conhecimento. Aqui a conversão do conhecimento tácito é parcial e se realiza através da socialização. O alto escalão exerce o papel de mentor, atuando o nível médio como seguimento empreendedor. Enquanto no modelo *top down* o armazenamento do conhecimento se dá em banco de dados computadorizado ou manuais, no modelo *bottom-up* o conhecimento fica armazenado no próprio indivíduo.

Da junção desses dois modelos adveio o modelo de organização chamado *middle-up-down*, cujo agente de criação do conhecimento é formado por equipes com gerentes de nível médio, aliados à figura do líder, também conhecida como organização hipertexto.

Na organização hipertexto o conhecimento se revela por meio de diferentes contextos interconectados. Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997 apud NORTH, 2010) a organização hipertexto é uma constituição híbrida, onde coexistem elementos de uma organização tipicamente burocrática (sistema de negócios em que se executam as ações operativas) e grupos de projetos para desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de possuir uma base de conhecimentos, constituída por múltiplos saberes transmitidos por oficinas, seminários, informes etc., que fica à disposição de todos os integrantes da empresa. [...] esse tipo de

organização facilita o intercâmbio de conhecimento tácito entre especialistas de distintas áreas da empresa, gerando o conhecimento explícito pertinente. Desta combinação, resulta a justaposição da capacidade criativa adhocrática e a eficiência manifestada implicitamente na estabilidade burocrática.

Sem arriscar na escolha de qual conhecimento é mais valioso, temos que considerar que as práticas voltadas à gestão do conhecimento devem se afinar com as características e especificidades do cenário em que elas acontecem, a saber: a natureza do conhecimento, o contexto da sua criação, a cultura dos sujeitos, dentre outros. Também, e com igual relevo, devem ser consideradas as especificidades dos processos de comunicação que ocorrem na organização. O modelo de gestão do conhecimento dependerá das especificidades do ambiente em que será aplicado.

Da atenta observação de todos os fatores que citamos anteriormente, é que se torna possível efetivar a gestão do conhecimento, ferramenta de gestão estratégica capaz de aproveitar ao máximo todo o conhecimento arraigado na organização e assimilado pelos sujeitos que a integram.

3.3 Processo de gestão do conhecimento

O conhecimento, enquanto ativo orgânico, está em constante construção e desenvolvimento, residindo, portanto, dentro dos sujeitos da organização, razão pela qual não é matemático, nem tão pouco previsível. Esse valor arraigado nos sujeitos da organização, quando bem gerido, é um diferencial de mercado que as tornam fortes e competitiva para desbravar cenários de mercado cada vez mais exigente e mutante.

O aproveitamento desse conhecimento, sua forma de armazenamento, disseminação e utilização é que formatam esse processo, onde esse precioso ativo é bem orquestrado pelas organizações.

Para Sveiby (1998, p. 3) “[...] a gestão do conhecimento é mais uma moda de eficiência operacional”, faz parte da estratégia empresarial, que possibilitará às organizações a utilização de melhores informações e conhecimentos, visando alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

O conhecimento como um ativo em constante modificação não é acabado e simplista, como algo estante que se possa dimensionar com facilidade. Santos et al

(2001) apontam que o conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluído e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. No mesmo sentido, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

A velocidade das demandas e da sua complexidade exigem das organizações a acolhida dos opostos, como meio hábil a permitir o seu fortalecimento e permanência no mercado. Cuida-se de processo dialético, em movimento, com ênfase na mudança, nos opostos, processo não estático. “A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições” (SENGE, 2008, p. 2). Defendem os autores:

[...] a dialética aceita o que aparenta estar nas extremidades opostas – por exemplo, masculino e feminino, vida e morte, bom e mau, novo e velho – como interdependentes, interpenetrantes e “unificados”. Como no raciocínio dialético, a criação do conhecimento aceita o que aparenta ser oposto – por exemplo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito – e tenta sintetizá-los transformando-os e os unindo para transcender à realidade existente. A nova realidade é criada através da síntese, que é o processo contínuo e dinâmico que reconcilia e transcende aos opostos. (...) A nova realidade é criada através da síntese, que é o processo contínuo e dinâmico que reconcilia e transcende aos opostos. (SENGE, 2008, p. 22)

Schultze e Leidner (2002, p. 218) trazem mais uma definição da Gestão do Conhecimento, com elementos bem parecidos com aqueles utilizados pelos autores anteriormente citados, para dizer que a GC é a “geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”. Estes autores possuem uma visão do conhecimento relacionada a conceitos de aprendizagem organizacional, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo, elementos nucleares do processo de gestão. Esse processo acontece por meio do fluxo de conhecimento entre os sujeitos e pela recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades práticas de melhoria e inovação, que geram vantagem competitiva. Muitas organizações na atualidade buscam precisam se municiar internamente, para que o conhecimento possa circular entre os sujeitos da organização, por meio de medidas e ações que gerem aperfeiçoamento de rotinas e resultados.

A implementação da GC não é tarefa fácil. Porém, vários são os mecanismos estratégicos que podem ser utilizados para sua implantação. Como adiante veremos, as Comunidades de Prática se lançam como ambientes favoráveis à produção do conhecimento e a sua gestão. As organizações para implementação da GC devem trilhar caminhos no sentido de fomentar o espírito colaborativo, de partilha de informações:

O planejamento de uma eficaz Gestão de Conhecimento não é nada fácil: se a mensagem não for bem passada, os colaboradores não entenderão a sua importância e vão achar que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si própria. (LUCHESE, 2012, p.2)

As CoPs, como adiante veremos, constituem-se em valiosa ferramenta na difusão e criação do conhecimento, também envolvidas no complexo processo da gestão do conhecimento e intimamente relacionado com processo de comunicação nas organizações (THEUNISSEN, 2004).

Nas diferentes fases da produção do conhecimento organizacional, em especial naquela em que é compartilhado o conhecimento, ela está direcionada ao planejamento e controle de ações e ferramentas que orientam o fluxo do conhecimento, incluindo práticas voltadas à gestão da informação. O planejamento e controle de ações, a partir da identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento, criação e uso do conhecimento tácito e explícito, é organizado, para ampliar os processos de aprendizagem organizacional.

Para qualquer organização voltada à produção de conhecimento, o fluxo e conversão do conhecimento deve ter suas vias abertas, para que esse conhecimento possa se desenvolver, ser armazenado e ser, também, continuamente criado.

Diversos autores convergem no entendimento segundo o qual a gestão do conhecimento passa pelo gerenciamento de ativos intangíveis, constituídos por pessoas, pelo conhecimento tácito e explícito, ambiente organizacional, dentre outros. A gestão do conhecimento significa, em apertada síntese, a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento.

Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997) que a gestão do conhecimento está no centro do que a gestão precisa fazer no ambiente de mudanças rápidas e atuais, e complementam:

As mudanças estão ocorrendo no ambiente externo em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. Elas incluem novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços tecnológicos, emergência de novas indústrias, tendências demográficas, modificações na força de trabalho e jogos geopolíticos de poder, para citar algumas. Essas mudanças endêmicas no ambiente externo exigem mudanças contínuas e rápidas na organização. A gestão deve responder à mudança ou enfrentar o inevitável: mudar ou morrer. (NONAKA, 1997, p.15)

Pensar em produção de conhecimento é pensar em ambiente organizacional que considere a necessidade de partilha dos conhecimentos das múltiplas gerações que a integram. Conforme já delineado ao tratarmos da espiral do conhecimento, é da interação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito que surge inovação, sendo, portanto, a criação do conhecimento organizacional um processo dinâmico e de interação continua entre o conhecimento tácito e explícito, lapidada pelos diferentes modos de conversão de conhecimento.

A estrutura das organizações e não diferente a do Ministério Público da Paraíba é hierarquizada. Todavia, não só na engrenagem interna de cada unidade, mas entre setores diversos, a produção do conhecimento e sua gestão merece um olhar atento, que favoreça a criação do conhecimento, bem como a disponibilização de cenários favoráveis às atividades em grupo, para o desenvolvimento, acúmulo e compartilhamento de conhecimentos.

Para que a gestão do conhecimento aconteça, as organizações devem abrir canais para que o conhecimento perpassa entre os sujeitos que as compõe. Como a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento.

No processo de gestão de conhecimento, na sua fase de socialização ou disseminação do conhecimento, situam-se essas comunidades, que segundo a abordagem socioprática que seguimos no nosso estudo, permite o desenvolvimento de aprendizagens através dos sujeitos, da sua prática e experiências, dando conta do conhecimento tácito e não apenas do explícito, sendo por isso considerada como

mais completa que outras limitadas ao caráter unicamente explícito do conhecimento (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Essa perspectiva da aprendizagem deriva dessa interação, da partilha de conhecimentos e experiências, a partir de contextos sócio profissionais entre os sujeitos.

A gestão do conhecimento, por ser um processo contínuo de criação de novos conhecimentos, traz consigo mudanças no interior da organização. As chamadas “empresas dialéticas”, segundo Takeuchi e Nonaka (1997) enfrentam ativamente os opostos e paradoxos para encontrar novas oportunidades. A passagem para a Sociedade do Conhecimento, segundo os autores, elevou o paradoxo, de algo a ser evitado, para algo a ser aceito e estimulado.

A GC, portanto, depende da associação do que reside no escopo da Tecnologia da Informação, bem como dos processos organizacionais, constituindo uma atividade que desenvolve, armazena e transfere conhecimento, com o objetivo de prover aos membros da organização informações necessárias para tomarem decisões corretas (PINHO; REGO; CUNHA, 2012). Esse fluxo em muito reflete a própria espiral do conhecimento.

No eixo do desenvolvimento organizacional é dado maior realce ao conhecimento tácito, este que, segundo (BHATT, 2002), depende de fortes relações entre os membros da organização. Vai adiante o mesmo autor para afirmar a necessidade de concentração de esforços sobre o conhecimento tácito, através da experimentação de novas estruturas organizacionais, cultura e sistemas de premiação que aumentem as relações sociais, a fim de que o conhecimento implícito seja expresso e compartilhado.

O compartilhamento do conhecimento, inclusive o tácito, é facilitado por meio das comunidades de prática, que exploraremos mais adiante na nossa pesquisa, onde relacionaremos suas características ao que temos em funcionamento no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica da Procuradoria Geral de Justiça, onde atuo há mais de um, ambiente fértil ao compartilhamento do conhecimento explícito e tácito.

Todavia, muitas vezes o conhecimento é pulverizado e não há uma gestão desse valioso patrimônio por parte das organizações, recurso este que alavanca as potencialidades para sua sobrevivência e afirmação no mercado.

Alavi e Leidner (2001) tratam a GC como um processo com fases específicas, que se destinam à disseminação do conhecimento e sua reutilização por outros sujeitos, gerando novos conhecimentos.

Choo (1998) define o conhecimento organizacional como sendo uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. Elenca como processos relacionados ao uso da informação, a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões. Para ele, o conhecimento organizacional é gerado a partir da integração destes processos relacionados ao uso da informação (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões), por meio de um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

No processo de criação do significado, os sujeitos da organização interagem na construção de significados e propósitos comuns. Esses significados e propósitos comuns são o resultado da criação de significado, formando uma estrutura para explicação da realidade e do que é relevante e apropriado para esses sujeitos. São justamente esses significados e propósitos comuns que contribuem para delimitação de uma agenda organizacional comum de questões que os sujeitos da organização entendem como importantes para o bem-estar da organização. Assim, esse aglomerado de significados e propósitos vão terminar por contribuir para a definição das múltiplas identidades organizacionais coletivas. Essa estrutura de significados e propósitos comuns é utilizada pelos integrantes da organização como meio de acesso àquilo que é importante e apropriado, além de diminuir a incerteza da informação para se chegar ao diálogo, a escolha e a ação. Os significados e propósitos comuns que são resultantes do processo de criação do significado, precisam, conforme explica Choo (1998) ser atualizados à luz de novos fatos e condições.

Já a construção do conhecimento, de acordo com o processo de uso da informação, ocorre quando a organização percebe lacunas em seu conhecimento ou limitações de suas capacidades. Assim, a busca e a criação do conhecimento ocorrem dentro dos parâmetros derivados de uma interpretação dos objetivos, agendas e prioridades da organização. O surgimento de novos conhecimentos, resultado do processo de construção do conhecimento, acontece em dois

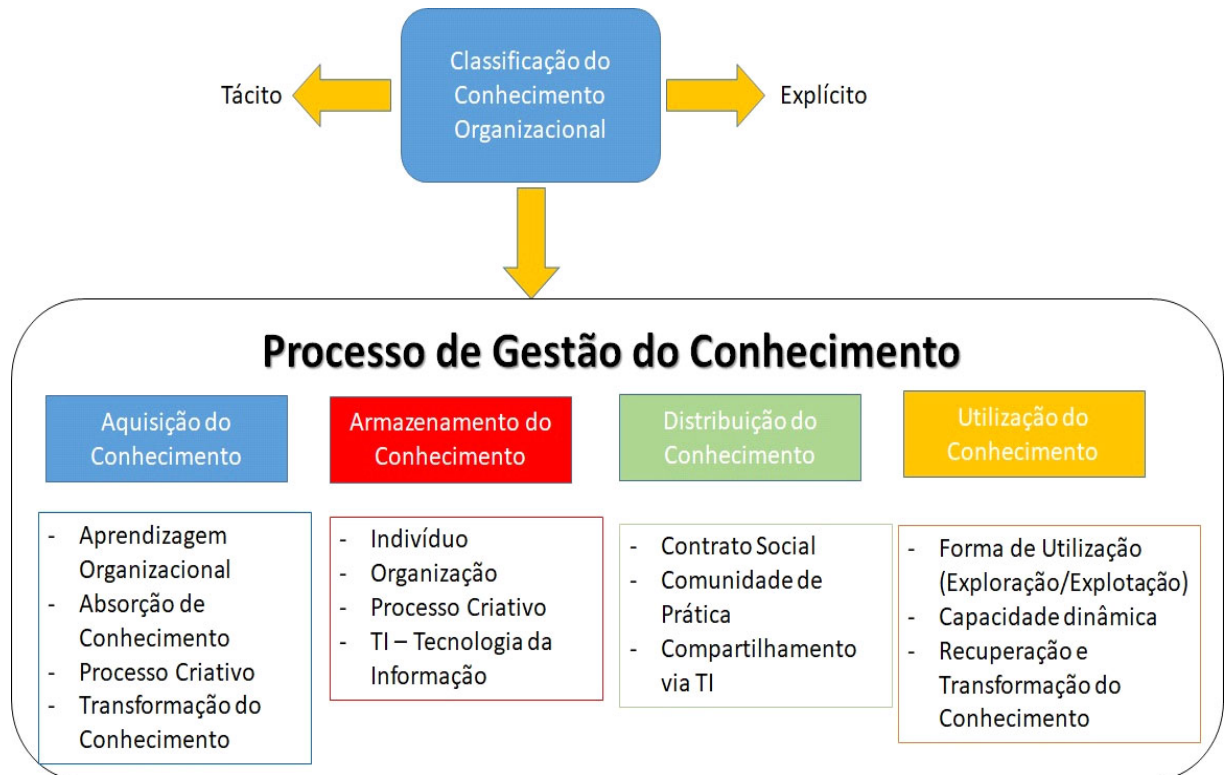
momentos: 1) quando os membros da organização, de maneira individual ou coletiva, convertem, partilham e sintetizam seu conhecimento tácito e explícito; 2) quando as pessoas interligam o conhecimento da organização com o conhecimento oriundo de indivíduos, grupos e instituições do ambiente externo.

Como decorrência dessa construção de conhecimento, surgem novas capacidades e inovações que servem para melhorar as competências existentes, além de criar outras. As novas capacidades e inovações geram também novos produtos, serviços ou processos e ampliam as reações organizacionais a uma situação problemática.

Por derradeiro, o terceiro processo de uso da informação é a tomada de decisões. Aqui, as regras e preferências deste processo são utilizadas para comparar e avaliar os riscos e benefícios de inovações não testadas e competências não exercidas. Os significados, os propósitos comuns e os novos conhecimentos e competências convergem para a tomada de decisões, na forma de uma atividade que leva à seleção e ao início da ação. O processo de tomada de decisões é estruturado por premissas, regras e rotinas que são selecionadas por significados, agendas e identidades comuns. Os novos conhecimentos e competências oferecem à organização novas alternativas e novos resultados. Uma vez que o comportamento decisório obedece a premissas, regras e rotinas, passa a organização a simplificar o processo de tomada de decisões; codificando e transmitindo o que aprendeu, além de revelar competência e responsabilidade. São as regras e rotinas que irão especificar os critérios racionais para a avaliação de alternativas; métodos legítimos para alocação de recursos, além de condições objetivas para considerar e sopesar situações que possam exigir novas regras. Por conseguinte, quando as regras perdem efeito, a organização busca criar novos significados a tempo de iniciar a ação, criando novas regras e protótipos capazes de facilitar a escolha. No modelo apresentado por Choo (1998), no processo de tomada de decisões o comportamento é adaptativo e dirigido para objetivos. Na ilustração a seguir é possível visualizar a engrenagem do processo de gestão do conhecimento, onde são elencados os mecanismos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento, situando-se as CoPs na fase de distribuição do conhecimento.

Convergem alguns autores na divisão do processo de Gestão do Conhecimento em quatro fases, quais sejam, a aquisição (focada e oportunista), armazenagem (privada e pública), difusão (prescritiva e adaptativa) e aplicação (exploração e exploração) do conhecimento tácito e explícito, que alimenta a inovação.

Figura 03: Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Kakabadse et al (2003)

O conhecimento, portanto, desenvolve-se por meio de um ciclo evolutivo. A partir da observação e organização de dados, inicia-se um processo de aprendizagem que se ultima com o ganho de conhecimento por parte dos sujeitos envolvidos nesse processo, que crescem com a experiência. Ao mesmo tempo, inicia-se o processo de rotina, iniciado através de dados acerca de um contexto específico de determinada organização, e, então, alcança-se a prática de uma determinada tarefa (KAKABADSE et al, 2003).

A fim de que GC aconteça há que existir habilidade da organização em promover a contínua institucionalização do conhecimento (GRANT, 1996), a partir do resgate do conhecimento originado do indivíduo para posterior retenção em sua

memória organizacional, num processo composto pelas fases de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Passaremos, agora, à conceituação de cada uma dessas fases a fim de melhor aclarar a engrenagem da Gestão do Conhecimento.

3.3.1 Aquisição do Conhecimento

A aquisição refere-se ao processo intraorganizacional que facilita a criação de conhecimento tácito e explícito, a partir dos indivíduos, e que alcança o nível organizacional, além da identificação e absorção de informação e conhecimento de origem externa (HUBER, 1991).

A aquisição reflete a própria criação do conhecimento na organização, por meio dos processos de aprendizagem. Complementando tal assertiva, Zollo e Inter (2002) sustentam que o processo de aprendizagem orienta dois conjuntos de atividades organizacionais, a saber, rotina operacional voltada à funcionalidade da firma e capacidades dinâmicas voltadas a sua modificação. As rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam as reações organizacionais, segundo os variados estímulos internos ou externos, gerando dois padrões de comportamento: o primeiro envolve a execução de procedimentos previamente conhecidos com o propósito de gerar lucro para a organização, isto é, utilizar as capacidades organizacionais (GRANT, 1996), e o segundo que visa estabelecer mudanças nas rotinas, a fim de aumentar as vantagens competitivas. Teece et al (1997, p.516) define as capacidades dinâmicas como sendo “ a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas a fim de responder rapidamente às mudanças ambientais”.

Desde a ideia original dos citados autores, sucederam-se teorias e conceitos para definição do que sejam as capacidades dinâmicas. São várias as definições que encontramos ao revisar a literatura, algumas convergentes e outras que não se afinam quanto às suas condicionantes, ou seja, quanto aos antecedentes e elementos que compõem as capacidades dinâmicas. Há autores que analisam as capacidades dinâmicas à luz de aspectos internos da firma, entendendo que a existência de capacidades dinâmicas está relacionada com processos estratégicos e organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000), e, também, com a habilidade da

firma em desenvolver novas estratégias mais rápido que os concorrentes por meio do reconhecimento de diferentes recursos de valor (TEECE, 2007).

As capacidades dinâmicas são método sistemático para mudança de rotina da organização e indicam mecanismos de aprendizagem que habilitam as capacidades dinâmicas, tais como, a acumulação de experiência, articulação do conhecimento e sua codificação, estes entendidos como um ciclo evolutivo do conhecimento, para acumulá-lo e renová-lo. O ciclo de evolução do conhecimento é forma de acumular e renovar o conhecimento, além de incrementar novos conhecimentos às rotinas organizacionais, colocando em prática a exploração e exploração, na busca de soluções para as demandas emergentes do ambiente, transformando-as em rotinas. Aqui, as organizações não buscam somente explorar suas capacidades dominadas, mas adotam como estratégia competitiva o desenvolvimento e renovação de suas competências organizacionais, na criação de conhecimento.

A acumulação de experiência é o processo de desenvolvimento das rotinas organizacionais, através da acumulação do conhecimento tácito. A acumulação ou cumulatividade do conhecimento favorece o potencial inovador da organização e cresce na medida da sua capacidade de absorver conhecimento. Cohen e Levinthal (1990) definem a absorção como a habilidade de uma organização reconhecer o valor de determinado conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo, visando obter vantagem competitiva. Para eles, as organizações precisam acessar seu conhecimento primário, assimilando e utilizando novos conhecimentos, pois é justamente através do acúmulo do conhecimento primário que se chega ao aumento do potencial de aprendizagem para o futuro.

Serão muito mais dinâmicas as organizações que conseguirem acumular mais conhecimento, pois conseguem antever os problemas, com soluções mais céleres e efetivas do que aquelas que muito pouco o acumulam, sendo reativos e tendo suas decisões tomadas no calor do contexto.

Enquanto organizações com maior nível de capacidade de absorção tendem a ser mais dinâmicas, isto é, aptas a explorarem oportunidades no ambiente, independentemente da *performance* atual; as organizações com menor nível de capacidade de absorção tendem a ser mais reativas, pois procuram formas para a correção de suas falhas, baseando-se em padrões de desempenho que não

significam avanço tecnológico (TEECE et al, 1997; VOLBERDA et al, 2010). Os conceitos de reatividade e proatividade organizacional são de longo prazo, isto é, as firmas que atingem um nível proativo, por exemplo, permanecem desta forma pela sua própria aspiração em pesquisar novas oportunidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No momento em que certo conhecimento é identificado como solução de um problema é porque temos em curso o processo criativo no ambiente organizacional. A simples transformação do conhecimento, muitas vezes, pode ser uma estratégia hábil ao compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos, grupos e organização.

A aquisição do conhecimento para alguns está intimamente ligada à transformação do conhecimento, que tem especialização em dois sentidos: 'especialização dentro' e 'especialização através' (CARLILE; REBENTISCH, 2003). O primeiro desses sentidos cuida do desenvolvimento e aprimoramento de um conhecimento, já o segundo diz da integração dos diversos conhecimentos especializados. Para os autores, o gargalo para a transferência de conhecimento está na 'especialização através' devido à dificuldade em se estabelecer uma linguagem comum.

Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a importância da ampliação de espaços que propiciem a interação entre os indivíduos, de modo tal que a produção do conhecimento é fortalecida. Esses espaços de aprendizagem recebem o nome de 'ba', e são formados por elementos tanto físicos quanto virtuais da organização. Tal ambiente deve potencializar o compartilhamento de experiências dos sujeitos, o alinhamento dos seus modelos mentais, através do diálogo, a sistematização do conhecimento e a incorporação do conhecimento explícito.

Muitos estudos abordam o processo de aquisição de conhecimento com enfoque na aprendizagem organizacional, no processo criativo de indivíduos e grupos da organização, na transformação do conhecimento organizacional e na absorção de conhecimento.

3.3.2 Armazenamento do Conhecimento

Passando ao segundo estágio da GC, temos o armazenamento, intimamente ligado à própria memória organizacional. Aqui o conhecimento é formalmente

armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças ligados à cultura e estrutura organizacionais (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Grant (1996) reconhece que o principal papel da organização é a integração do conhecimento especializado individual, falhando a sua estrutura hierárquica no processo de integração desse conhecimento. Ao integrar o conhecimento especializado individual, segundo o mesmo autor, a organização passa a se munir de um repositório de conhecimento, caracterizando-se como um local físico que sustenta a criação e desenvolvimento, provendo um contexto social.

Diversas são as formas que a organização armazena conhecimento, dentre estas citamos cinco tipos repositórios ('bias') de conhecimento elencados por Walsh e Ungson (1991), são elas: os indivíduos que constituem a organização, que se baseiam em suas experiências e observações diretas; a cultura que define o caminho de pensar e sentir os problemas por parte dos indivíduos, o repositório que é o processo de transformação, que ocorre por meio do desenvolvimento, seleção e análise de novos métodos de trabalho, que, posteriormente, são socializados; a estrutura que armazena o conjunto de regras, hierarquias e atribuições que definem o modelo funcional da organização e a ecologia que auxilia no processo de compartilhamento dentro da organização.

As organizações precisam estimular a cultura de compartilhamento do conhecimento, para tanto, não se exige que todo o conhecimento tácito seja necessariamente transformado em explícito, uma vez que estes dois tipos de conhecimento são complementares e interdependentes (GAO; LI; CLARK, 2008).

São três os eixos principais que embasam os estudos sobre o armazenamento do conhecimento. O primeiro tem no indivíduo o instrumento de retenção do conhecimento tácito, tornando-se indispensável, por tal mister, a sua constante capacitação, de modo a ampliar a sua capacidade de absorção e maior acúmulo de conhecimento (MADSEN et al, 2003).

O segundo eixo do armazenamento do conhecimento se apresenta por meio das vias organizacionais, denominado de institucionalização do conhecimento (GRANT, 1996). Neste processo de institucionalização, o que se sobrepõe são a estrutura e cultura organizacional como veículos de retenção. Aqui, a cultura carrega parte do conhecimento organizacional por meio dos valores, crenças e ações que são

consideradas válidas entre os indivíduos e grupos; e a estrutura organizacional mobiliza parte do conhecimento por meio dos padrões, rotinas e hierarquia estabelecida (LEVY, 2011). A TI se apresenta como terceiro abordado nos estudos acerca do armazenamento do conhecimento. Considerando que o conhecimento possui uma parcela explícita, passível de codificação por meio de memórias físicas, como bancos de dados, a TI atua como uma função de suporte no processo de armazenamento do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

3.3.3 Distribuição de conhecimento

A distribuição do conhecimento diz respeito ao processo pelo qual novas informações de diferentes origens são compartilhadas e, eventualmente, podem dirigir a criação de novo conhecimento, entendimento e informação (HUBER, 1991). Para tanto, a organização deve criar um ambiente que favoreça o compartilhamento, isto porque, o simples fato de a organização possuir conhecimento não basta, deve este ter seu fluxo, permitindo que ocorra o processo de aprendizagem entre os indivíduos, e por consequência lógica, a melhoria do desempenho.

São quatro as maneiras de transferir o conhecimento, segundo Levine e Prietula (2012): a autoaprendizagem, ou seja, o conhecimento adquirido por meio dos relatórios manuais, as trocas que ocorrem no convívio social, as relações performativas que consistem nas trocas de conhecimento específico de um grupo, oriundas de comunidades de prática, que dominam um conhecimento específico e uma linguagem comum (BROWNDUGUID, 2001; LAVE, 1998), estas que terão especial realce na nossa pesquisa; além das trocas que uma organização realiza com outras empresas, isto é, conhecimento externo que a organização adquire. Temos, pois, que as formas de interação e distribuição do conhecimento levam em conta seu estado tácito e explícito. A autoaprendizagem é basicamente baseada na distribuição via conhecimento explícito. Entretanto, as demais formas destacadas por Levine e Prietula (2012) referem-se a trocas de conhecimento tácito e explícito.

O processo de distribuição do conhecimento acontece sob três aspectos, quais sejam, a troca de experiências e conhecimento entre indivíduos, através do contato social, com o compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito; compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática; e distribuição do

conhecimento explícito sustentado por Tecnologia da Informação, esta última, por não evidenciar o conhecimento tácito, não será objeto da nossa pesquisa.

São quatro as formas elencadas por Freeze e Kulkarni (2007) pelas quais o conhecimento se apresenta na organização, sendo que, cada um destes estados do conhecimento apresenta formas específicas de distribuição. Pois bem, a primeira delas é a expertise, que consiste na habilidade em desenvolver determinada tarefa, de modo que a sua transferência ocorre através da interação e ação colaborativa entre indivíduos e a retenção faz parte de uma estratégia de gerenciamento de competência.

A segunda são as lições aprendidas que compreendem o conhecimento ganho quando tarefas ou projetos são desenvolvidos por indivíduos, sendo também tratadas como 'melhores práticas' ou 'benchmark interno' (ALAVI; LEIDNER, 2001). Tão logo o conhecimento é conquistado, a organização necessita pesquisar uma estratégia a fim de tornar este conhecimento explícito, definido com documentos do conhecimento (FREEZE; KULKARNI, 2007), as demais são os documentos e as políticas e procedimentos organizacionais.

O conhecimento institucional é disseminado pela organização através de políticas e procedimentos para sua atuação eficiente. Essa rotina organizacional possibilita a divisão e especialização do trabalho. Isso, contudo, não quer dizer que tudo que os indivíduos realizam está escrito, pois algumas práticas e procedimentos não se referem apenas à distribuição de um conhecimento explícito. Freeze e Kulkarni (2007) e Gao, Li e Clarke (2008) explicam que existe um contínuo, onde parte do conhecimento tácito é convertida em explícito. Entre estes dois tipos de conhecimentos existe um domínio que é potencialmente passível de explicitação, mas que ainda está incorporado apenas na expertise individual, dominado por um grupo ou comunidade.

Aqui entram as comunidades de prática (CoP) como exemplos de grupo em que os indivíduos apresentam constante e intensa troca de conhecimento. A sua denominação foi primeiro tratado por Wenger e Lave (Lave, 1998), que alertaram para a importância do compartilhamento de informação dentro de um grupo para o aprendizado informal, que é disseminado internamente e nas suas fronteiras.

3.3.4 Utilização do Conhecimento

A utilização do conhecimento, segundo Zack (1999), está associada à habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização.

É através do conhecimento já adquirido que são desenvolvidos novos conhecimentos por meio da integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente, que deve ser o vetor para a tomada de decisões. A utilização se reveste de um caráter explorativo do conhecimento, na medida em que, a partir desse conhecimento, são tomadas decisões ou adotadas melhorias, e também um caráter explorativo, pois a base do conhecimento serve como conhecimento primário para a criação de novos conhecimentos, através da inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GANZAROLI et al, 2016; Nooteboom et al, 2007).

Segundo Magnier-Watanable e Seenoo (2008), as formas de utilização do conhecimento explorativa e explorativa estão relacionadas à estratégia da organização, sendo ela reativa ou inovativa. A primeira estratégia explora o conhecimento existente, limitando a utilização do conhecimento para viabilizar uma estratégia definida. Já a estratégia inovativa utiliza o modelo explorativo para competir de forma diferenciada no mercado.

A utilização do conhecimento também é vista como um processo de recuperação, que se manifesta em dois níveis. O primeiro, denominado de automático, diz da recuperação da informação por meio da rotina, utilizando, para tanto, procedimentos, estrutura e uma cultura compartilhada entre os indivíduos em seus locais de trabalho, já o segundo é denominado de controlado e ocorre através das mudanças, no processo de retenção. A utilização se orienta pelas atividades desenvolvidas historicamente pela organização. Com o aumento da sua complexidade, a utilização precisa ser adaptada para responder ao novo que se apresenta.

Com o processo de utilização do conhecimento e da reflexão sobre as experiências das decisões e ações tomadas, o conhecimento pode ser revisado, dirigindo um processo de aprendizagem individual que pode sustentar a criação de

novos conhecimentos, ou ainda substituir o conhecimento existente, numa perspectiva de capacidade dinâmica (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

Em relação às capacidades dinâmicas, Teece et al (1997, p. 516) as definem como “[...] a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas a fim de responder rapidamente às mudanças ambientais”. Às organizações não basta explorar suas capacidades já dominadas, mas também incentivar sua estratégia competitiva no desenvolvimento e renovação de suas competências organizacionais. Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002) citam as atividades de pesquisa e desenvolvimento, alianças e aquisições, transferências de tecnologias e rotinas como exemplos de capacidades dinâmicas. Já Grant (1996), bem como Zollo e Winter (2002) compartilham a posição segundo a qual as capacidades dinâmicas se originam do processo de aprendizagem, constituindo um método sistemático para a modificação da rotina da firma, e destacam três mecanismos de aprendizagem que habilitam as capacidades dinâmicas: acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento.

Estes mecanismos constituem um ciclo de evolução do conhecimento, isto é, uma forma de a firma acumular e renovar o conhecimento, bem como estabelecer novos conhecimentos às rotinas organizacionais. Este ciclo coloca em prática as atividades de exploração e exploração a fim de buscar soluções para as necessidades latentes do ambiente e converter estas soluções em rotinas.

Os estudos mais atuais que tratam da utilização do conhecimento podem ser divididas em três grupos, consoante de a ênfase da abordagem. O primeiro grupo evidencia a forma de utilização de conhecimento, se a abordagem do conhecimento é exploradora ou exploradora; o segundo grupo realça a capacidade dinâmica da organização em reconstruir suas competências, através do processo de aprendizagem; por derradeiro, o terceiro cuida do processo de recuperação do conhecimento presente na organização.

As quatro etapas que explicitamos e que ordenam o processo de GC permitem à organização criar, reter, disseminar e reutilizar o conhecimento, tal como um ativo que pode gerar vantagem competitiva, não sendo simples a estruturação desse processo em âmbito organizacional, mas de possível assimilação pela sua cultura.

3.4 Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional consta no livro *Organizations*, de 1958, de James March e Herbert Simon, que traz uma abordagem segundo o comportamento organizacional e a cognição (SCHOMMER, 2005).

Ainda no final da década de 1960 e durante a década de 1970, o tema aprendizagem organizacional teve evidência a partir da pesquisa dos psicólogos norte-americanos Chris Argyris e Donald Schön (BASTOS, GONDIM; LOIOLA, 2004), tendo a obra de Argyris e Schön (1978) cuidado do circuito simples e duplo da aprendizagem com certa vanguarda no âmbito das organizações (SOUZA-SILVA, 2007b).

Mais adiante, chegamos ao livro “A Quinta Disciplina” de Peter Senge, cujas discussões sobre as chamadas “learning organizations” continuam bem atuais. O autor já há mais de uma década registrava ser essencial que as organizações mantenham uma visão sistêmica do todo, da organização e dos sujeitos que a compõe.

As disciplinas trazidas por Senge são ferramentas fundamentais para uma nova estruturação das organizações, pois através delas os sujeitos que nela atuam conseguem ter uma visão mais ampla para a administração. O domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e pensamento sistêmico, pedra fundamental da organização que aprende, são as disciplinas apresentadas por Senge, conceitos que se alinham ao que tratamos no item anterior.

A organização que aprende valoriza a gestão do conhecimento e os processos internos em que este se formata. O modelo de gestão que usa as cinco disciplinas de Senge, tem como base os sujeitos. Empresas Inovadoras tem o conhecimento como principal recurso estratégico e a aprendizagem como principal processo. É preciso, pois, cada vez mais se valorizar a produção conhecimento na organização, e no Ministério Público Estadual da Paraíba não podemos entender diferente.

Para o autor, o domínio pessoal é uma característica pertinente ao indivíduo, e considera a sua capacidade de enxergar a vida sob um prisma criativo e não reativo, refere-se ao entusiasmo na busca dos resultados, independentemente dos

obstáculos, diz respeito à forma com que as pessoas devem orientar seu agir para expandir suas capacidades pessoais, permitindo que os sujeitos e a organização contribuam para o alcance de metas e objetivos pessoais e os da organização, para que ambos cresçam e se desenvolvam. Para Senge, o domínio pessoal transpassa a competência e as habilidades, embora tenha nelas a sua base. O domínio pessoal “vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa (SENGE, 2010, p. 179). Ao que se pode entender, o domínio pessoal se revela na capacidade de inovação, criatividade e na busca do desenvolvimento. É tarefa que desafia os sujeitos da pesquisa, posto que devem auxiliar os colaboradores no processo de autodesenvolvimento.

Modelos Mentais é uma disciplina que está intrinsecamente associada à forma de ver, de refletir sobre a organização, sobre o mundo, de esclarecer, de melhorar a imagem que temos do todo, de verificar como moldar atos e decisões e de rever nossos modelos mentais e ajustá-los a realidade. Os modelos mentais influenciam na nossa percepção da realidade (SENGE, 2010).

Nesse diapasão, faz-se necessário que o Ministério Público dissemine a cultura da organização, e que seus integrantes se alinhem ao modelo mental da organização ministerial, ainda que em algum momento este conflite com os modelos mentais de alguns colaboradores. É imperioso que se estabeleça um equilíbrio na consecução dos objetivos organizacionais.

A Visão Compartilhada que aborda Senge é a disciplina que orienta a organização para a consecução de objetivos comuns, sendo possível às organizações públicas e privadas, dentro dos seus setores, a partir do encorajamento dos seus colaboradores, abrir espaço para que estes possam falar de seus anseios. Assim, uma vez permitindo a instituição a liberdade de falar a respeito de seus projetos e também ao exercício de ouvir os objetivos dos demais, chegaremos ao contínuo processo de aprendizagem. O objetivo comum em uma organização leva ao amadurecimento do senso de pertencimento e inclusão do sujeito na organização.

Pensar em organização voltada para o conhecimento e aprendizagem, sem observar a disciplina da visão compartilhada, seria de todo impossível, uma vez que sem a integração dos sujeitos à organização, não se abrem espaços para a gestão

do conhecimento e nem tampouco para o desenvolvimento de aprendizagens e saberes. A visão compartilhada reforça o comprometimento dos sujeitos perante a organização, uma vez que “os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais. É desta forma que tiram sua energia alavancando seu comprometimento” (SENGE, 1990). A Visão Compartilhada é disciplina de fundamental importância para uma organização aprendente. Uma vez alinhados os objetivos pessoais dos sujeitos aos fins da organização, os resultados são os mais eficientes. A gestão deve, portanto, contribuir para a integração da equipe, orientando o agir para a consecução dos melhores resultados.

Ao cuidar da disciplina da Aprendizagem em Equipe Senge a define como processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Configura-se, pois, na capacidade de os indivíduos deixarem de lado suas ideias preconcebidas e buscar pensar conjuntamente, no anseio de alcançar os resultados pretendidos. A aprendizagem em equipe deve alinhar o domínio pessoal e a visão compartilhada. Os chefes e diretores, bem como os membros da sua equipe, devem ser criativos e não reativos, com capacidade de pensar em conjunto para o futuro, buscando os melhores resultados para a organização. Essa disciplina procura desenvolver o pensamento e a comunicação coletiva para superar a soma isolada dos talentos individuais.

O Pensamento Sistêmico é a disciplina que permite analisar e compreender a organização como um sistema, enquanto conjunto de elementos conectados e que forma um todo organizado. O Pensamento Sistêmico permite descrever as inter-relações de natureza profissional, pessoal, familiar, dentre outras. É uma compreensão do todo, onde tudo está interligado e associado, funcionando em rede, de maneira sistêmica, sendo um pilar da organização que aprende. Para Senge, “a organização não é um sistema isolado, é parte de vários e diferentes sistemas integrados” (SENGE, 2010).

Quão relevante se mostra o atuar da organização numa perspectiva de sistema, onde tudo está interconectado para favorecer as mudanças necessárias e rápidas exigidas no diuturno desenvolvimento da organização. A comunicação, a visão compartilhada, o domínio pessoal e todas as demais disciplinas aqui

referenciadas concorrem para o pensamento sistêmico, este capaz de ampliar os horizontes dos sujeitos da organização, para criar um senso mútuo de colaboração.

A organização que aprende, valoriza a gestão do conhecimento e os processos internos em que este se formata. O modelo de gestão que usa as cinco disciplinas de Senge, tem como base os sujeitos. Empresas Inovadoras tem o conhecimento como principal recurso estratégico e a aprendizagem como principal processo. É preciso, pois, cada vez mais se valorizar a produção conhecimento na organização, e no Ministério Público Estadual da Paraíba não podemos entender diferente.

No Capítulo III, Senge cita o caso de um executivo japonês em relação ao executivo americano. Para o primeiro “os homens de negócio norte americanos vão ao Japão para negócios e etc., e acabam achando os japoneses meio indiretos, quanto a ir direto ao assunto, pois o americano chega com uma programação cheia e já quer logo sair correndo para trabalhar, ao passo que os japoneses os esperam com uma cerimônia formal, com um ritmo lento, enquanto a ansiedade dos americanos só aumenta.

A diferença entre ambos é que os americanos tem o tempo como inimigo e os japoneses, como aliado. Tal exemplo dos japoneses é simples e claro quanto à maioria dos executivos de hoje, que terminam por não aproveitar a essência de uma conversa, dos benefícios que podem advir de encontros e reuniões, e de respostas simples para muitos problemas. O autor mostra que as perspectivas quanto às ferramentas do pensamento sistêmico são elementos centrais de uma aprendizagem em equipe. Uma vez ausente a linguagem compartilhada para tratar as dificuldades, a aprendizagem em equipe resta limitada e incompleta. A visão compartilhada é fundamental para organização que aprende, pois ela sustenta o foco e a energia para o aprendizado com excelência, vez que, além de estimular a coragem natural das pessoas, estimula o seu comprometimento.

Historia, ainda, que no início dos anos 1970, a Royal Dutch/Shell que passou da mais fraca a uma das maiores organizações do ramo petroleiro, ao constatar quão difusas eram as influências dos modelos mentais dos seus gerentes. Afirmou seu vice-presidente de Planejamento, Arie de Geus, que a “adaptação e o crescimento contínuos em um ambiente de negócios em mudança dependem da aprendizagem institucional, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham

os modelos mentais da empresa, de seus mercados e de seus concorrentes. Os exemplos aqui coligidos, o primeiro, negativo, e o segundo que destaca a experiência positiva da Shell, demonstram que as disciplinas propostas por Senge são fundamentais para a reestruturação de uma organização, vez que, através delas, os colaboradores são capazes de alcançar uma visão mais ampla e equilibrada para a consecução dos seus objetivos.

O maior valor que se pode agregar a uma organização é mesmo o conhecimento. Qualquer organização que seja sólida na pós-modernidade, deve desenvolver processos que permitam o desenvolvimento de saberes.

Também Morin (2000) introduziu uma criativa reflexão no contexto das discussões que realçam o valor do conhecimento para este século, e que também são aplicáveis às organizações aprendentes. Traz o autor a linha dos sete saberes indispensáveis e do pensamento complexo, a saber: as cegueiras do conhecimento - o erro e a ilusão, os princípios do conhecimento pertinente, o ensinar a condição humana, o ensinar a identidade terrena, o enfrentar as incertezas, o ensinar a compreensão e a ética do gênero humano. Dentre estes saberes, destacamos a relevância do ensinar a condição humana para o avanço das organizações aprendentes, sejam elas públicas ou privadas. Nessa linha do saber, tem-se o ser humano num campo multifacetado de conhecimento, sendo este, ao mesmo tempo, físico, biológico, psíquico, cultural, social, histórico, numa unidade complexa, a ser conhecida e organizada através da reunião dos conhecimentos dispersos nas ciências da natureza, nas ciências humanas, na literatura e na filosofia.

Morin (2000) aborda o ser humano complexo, com caráter antagônico, reconhecendo, inclusive, o valor da loucura, ao afirmar que "o gênio brota na brecha do incontável, justamente onde a loucura ronda". Nessa esteira, a organização que aprende deve cuidar para que a ideia de unidade da espécie humana não afaste a ideia de diversidade, e que esta, do mesmo modo, não afaste a unidade. Tal organização deve, portanto, resguardar essa unidade e diversidade em todas as esferas do conhecimento, centrado na condição humana.

Nas organizações aprendentes, todos os seus integrantes possuem comprometimento pessoal com a missão organizacional. Por tal mister, engrenam um processo contínuo de aprendizagem pessoal e organizacional, onde cada indivíduo é um construtor de conhecimento. Nessa perspectiva de aproveitamento e

convergência dos múltiplos conhecimentos do capital humano da organização, fica mais que evidente a relevância do conhecimento do ser humano, como unidade complexa, para o mais rápido e eficaz alcance dos objetivos organizacionais.

A Quinta Disciplina de Senge traz muitos aspectos similares às ideias de Morin (2000), pois para uma organização ser considerada aprendente, é necessário que se tenha uma visão compartilhada das atividades, sendo de todo importante a interconexão das disciplinas, onde as pessoas aprendam e cooperem de modo que consigam enxergar objetivos comuns. O trabalho em equipe possibilita o desenvolvimento de habilidades dos grupos e movendo-os a buscarem uma visão do quadro como um todo; o pensamento sistêmico, que motiva as inter-relações entre as disciplinas; o domínio pessoal que estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como as ações afetam o mundo. "Na construção das organizações que aprendem, não existe um destino final, nem uma situação final, apenas a viagem de toda uma vida" (SENGE, 2010, p. 29).

Mas antes de "A Quinta Disciplina", ainda na década de 1990, a aprendizagem organizacional ganhou destaque, tendo os estudos a seu respeito se disseminado, a partir de diversas concepções, estas ainda bem longe de um consenso (SOUZA-SILVA, 2005).

Essas diversas compreensões sobre a aprendizagem organizacional (ARAUJO, 1998; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002) basicamente se inclinam em duas abordagens: a individual-cognitivista e a socioprática (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

A abordagem individual-cognitivista e a socioprática de aprendizagem organizacional são definidas segundo a forma com que cada uma trata o conhecimento. A abordagem individual-cognitivista considera o conhecimento como sendo de natureza cognitiva e codificada.

O conhecimento cognitivo é entendido como dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo, também, denominado de conhecimento abstrato (BLACKER, 1995).

Diz-se codificado o conhecimento quando a informação se expressa através da comunicação explícita, por meio de sinais e símbolos convencionais, tais como: livros, manuais, códigos de prática, ou pelos meios eletrônicos de armazenamento de informações codificadas (SOUZA-SILVA, 2007).

Para essa abordagem, o conhecimento é objetivável e conhecido, tratando-se de propriedade intelectual de determinada pessoa e certificada pelos direitos autorais ou outra forma de reconhecimento, tal como a publicação (BELL, 1973). O conhecimento é visto como algo presente na mente humana, passível de transmissão explícita, a partir de uma fonte do saber até um outro extremo carente desse mesmo saber.

Por outro lado, a abordagem socioprática que já explicitamos, tem o conhecimento como resultante das interações entre os sujeitos, imersos em contextos sociopráticos e profissionais. Nessa perspectiva, a compreensão da aprendizagem migra de uma visão meramente cognitiva para a perspectiva sociolaboral, privilegiando a transmissão integral do conhecimento, tanto na sua dimensão explícita quanto tácita (POLANYI, 1967).

Tal perspectiva, portanto, coloca a aprendizagem em um âmbito não restrito à mente das pessoas, mas, e com maior relevo, nas relações sociais entre os sujeitos comprometidos com uma prática. Por conseguinte, a aprendizagem organizacional não se resume a um processo cognitivo, mas a uma realização coletiva, fruto do intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (GHERARDI, 1999).

O foco do nosso estudo reside no campo da aprendizagem organizacional, por enxergar a relevância do conhecimento tácito, transpondo o processo eminentemente cognitivo para outorgar ao conhecimento um espectro muito maior, para se tornar a soma total da aprendizagem individual socializada coletivamente, através das mudanças no estado do conhecimento (NONAKA, 1994).

A partir dessa valiosa concepção socioprática de aprendizagem, emergem as comunidades de prática, considerada por muitos autores como uma noção que vem assumindo proeminência na compreensão do processo de aprendizagem organizacional (SOUZA-SILVA, 2007b).

3.5 Comunidades de prática

As Comunidades de prática são grupos de pessoas que se aglutinam entre si para se desenvolverem em um domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica, através da colaboração reflexiva, da partilha de experiências,

conhecimentos e soluções de problemas relacionados às suas práticas, aprendendo umas com as outras e ampliando mutuamente seus repertórios de experiências (WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2000; WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002; WENGER, 2003).

Originalmente o termo comunidade de prática foi adotado pela antropóloga Jean Lave, para definir comunidades desenvolvidas no ambiente organizacional. Mais adiante, Etienne e Beverly Wenger-Trayner (2015) alertam que termo “comunidade de prática” embora de cunhagem relativamente recente, refere-se a um fenômeno a bem mais antigo. Sustentam os autores que a sua conceituação acabou por fornecer uma perspectiva útil acerca do conhecimento e da aprendizagem, tendo um número crescente de pessoas e organizações encontrado nas comunidades de prática, uma chave para melhorar seu desempenho:

[...] as comunidades de prática são formadas por pessoas envolvidas em um processo de aprendizagem coletiva, através do domínio compartilhado do esforço humano: uma tribo aprendendo a sobreviver, um grupo de artistas buscando novas formas de expressão, um grupo de engenheiros trabalhando em problemas semelhantes, de alunos definindo sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões explorando novas técnicas, uma reunião de gerentes de primeira viagem ajudando uns aos outros a lidar. Em resumo: Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor, pois interagem regularmente. (ETIENNE; BEVERLY WENGER-TRAYNER, 2015, tradução nossa)

Os citados autores trazem importante registro, ao afirmarem que não é qualquer comunidade que pode ser considerada uma comunidade de prática, e exemplificam que um bairro, por exemplo, é frequentemente chamado de comunidade, todavia não se trata de uma comunidade de prática.

A construção do conceito de CoPs, portanto, estrutura-se com base na aprendizagem e suas dimensões, podendo ser visto como um sistema de aprendizagem social. Os cientistas sociais têm usado versões do conceito de comunidade de prática para uma variedade de fins de análise, ainda que a origem e o uso do conceito se verifiquem na área de teoria da aprendizagem (WENGER, 2010).

A partir desse movimento, as comunidades de prática têm sido reconhecidas pelo seu papel de relevo na promoção da aprendizagem, a partir da perspectiva socioprática (SWAN; SCARBROUGH; ROBERTSON, 2002).

Mesmo sendo um termo novo, as comunidades de prática representam um fenômeno antigo, posto que sempre presentes na história da humanidade. Ainda na Idade Média, os grêmios de artesãos possuíam uma orientação semelhante traduzida na existência da aprendizagem pela prática, em que a competência era transmitida na relação entre o aprendiz e o artesão, no próprio decurso da atividade laboral (SOUZA-SILVA, 2005).

Uma comunidade de prática inserida no contexto organizacional é considerada uma estrutura social ideal à promoção da aprendizagem organizacional devido ao fenômeno do multiassociativismo (SOUZA-SILVA, 2005), pois cada um dos sujeitos que compõem a comunidade de prática é, também, profissional da organização.

Assim, elas acabam partilhando, na comunidade de prática, experiências e conhecimentos intimamente ligados às suas práticas profissionais, levando tais conhecimentos para suas organizações. Justamente nessa partilha de significados é que o repertório de experiências individuais e coletivas é ampliado, para assim também ampliar a competência social da comunidade de prática e, por conseguinte, da própria organização, na construção da aprendizagem organizacional.

3.5.1 Comunidades de Prática: um fenômeno social

O ser humano é essencialmente social, sendo o trabalho uma das formas de se perpetuar esse fenômeno social (WENGER, 1998). No cotidiano do trabalho, as interações ocorrem na realização das tarefas (atividades visíveis) e em nível socioemocional (sensações e sentimentos gerados pelas relações e satisfações individuais).

Dentro da abordagem socioprática da aprendizagem organizacional, é que surgiu o conceito de Comunidade de Práticas, desenvolvido por Brown e Duguid (2001) como forma de facilitar o processo de aprendizagem, de disseminar o conhecimento e formar identidade em grupos organizacionais. As CoP desenvolvem uma identidade comum e um contexto social que ativam o processo de compartilhamento dos conhecimentos. Engajados em determinados grupos, os sujeitos da organização desenvolvem uma ótica do trabalho e do mundo comum a todos aqueles que integram uma comunidade específica. A partir da convergência

de comportamentos e interesses desses grupos, ganha maior fluidez a partilha do conhecimento.

As Comunidades de Prática são, portanto, espaços capazes de articular a aprendizagem, dando sentido ao trabalho dos sujeitos e identidade ao grupo, que se faz mais robusta pela participação dos seus integrantes. Nas CoP são integrados três aspectos que as identificam, a saber: aprendizagem, sentido do trabalho e identidade, aspectos estes que conferem legitimidade aos grupos (HWANG et al, 2015). Nesse ambiente, o processo de distribuição do conhecimento não se detém apenas àquilo que reside no escopo de TI, restrito à disseminação do conhecimento explícito, indo mais adiante para envolver também rotinas organizacionais que possibilitem o contato direto entre os sujeitos, com difusão da parcela tácita e implícita do conhecimento, através do contato social e compartilhamento.

Para Pichon-Rivière (1998) é muito clara a interdependência entre os processos de aprendizagem e comunicação, sendo esta o “trilho da aprendizagem”, para o desenvolvimento dialético da aprendizagem em espiral, por meio da indagação e esclarecimento. Para o autor, o esclarecimento, a comunicação, a aprendizagem e a resolução de tarefas fortalecem as relações e ajudam a criar um novo esquema referencial. Este processo gerador de mudanças fortalece e gera confiança no grupo. Tais relações vão se firmando à medida em que as experiências comuns aumentam e a convivência permite aos sujeitos compartilharem valores pessoais e se identificarem com os da organização. Stewart (2002), autor da expressão “Capital Intelectual”, referiu-se às Comunidades de Prática como “oficina do capital humano”, especialmente pela sua capacidade de transferir conhecimento e inovação.

As Comunidade de Prática pressupõem: um compromisso mútuo assumido entre os membros; um empreendimento comum e, com o tempo, um “repertório” comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta. Conforme os sujeitos se dedicam a um empreendimento conjunto, acabam desenvolvendo uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de trabalhar e de se relacionar entre si, que permitem a consecução de objetivos comuns (WENGER, 1998). Nas CoPs o conhecimento é integrado e distribuído de forma aberta, sem restrições a cargos ou atividade, estando disponível a quem tiver interesse. “Aprender necessariamente requer envolvimento e contribuições para as atividades e para o desenvolvimento

das comunidades. Em outras palavras, a aprendizagem não ganha espaço se a participação não é possível” (GHERARDI; NICOLINI, 2000, p.11).

As CoPs surgiram dessa partilha de experiências e práticas, por meio de uma estrutura flexível e independente, gerando contribuições para a definição de estratégias, como também para solução de problemas, promovendo a disseminação de melhores práticas, desenvolvendo habilidades dos empregados e ajudando empresas a recrutarem e reterem talentos (WENGER, 2001).

Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) trazem detalhada definição acerca das Comunidades de Prática:

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e expertise nesta área através da interação contínua numa mesma base. Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque agregam valor em suas interações. Como passam algum tempo, juntas, elas compartilham informações, insights e conselhos. Ajudam umas as outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Elas ponderam pontos de vista em comum, exploram ideias e ações, assim como sondam os limites. Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Porém elas acumulam conhecimento, torna-se informalmente a fronteira (do conhecimento) pelo valor que agregam na aprendizagem que encontram juntas. Este valor não é meramente instrumental para o seu trabalho. Resulta também na satisfação pessoal de conhecer colegas que compreendem as perspectivas uns dos outros e de pertencer a um interessante grupo de pessoas. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias. Elas também desenvolvem relações pessoais e instituem formas de interação. Podem também desenvolver um senso comum de identidade. Elas tornam-se então uma Comunidade de Prática (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4-5).

Inicialmente poderíamos até incorrer na confusão de pensar que departamentos formais, ou grupo de amigos que se reúnem são comunidades de prática. Na verdade, como anteriormente elencado, são três os elementos fundamentais para sua compreensão: a comunidade, o domínio de conhecimento e a prática.

Em uma comunidade de prática é comum existirem laços de amizade, confiança e incentivo que, sem dúvidas, concorrem para a partilha do conhecimento. Todavia, na comunidade de prática os sujeitos se reúnem pelo interesse de

desenvolver certo domínio do conhecimento ligado a uma prática partilhada. Nesse contexto, são mais intensos a coesão e identidade entre seus integrantes, exorbitando da natureza interpessoal das redes informais (GHERARDI; NICOLINI, 2000; WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Também os departamentos de uma organização não podem ser confundidos com comunidades de prática, pois eles não são constituídos por pessoas que se engajam voluntariamente, independente da gestão ou de decisão superior. As Comunidades de Prática são informais e auto gerenciáveis, baseadas na colegialidade e não nos relatórios de desempenho, comuns nas unidades departamentais (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Também, algumas estruturas sociais somente podem ser comparadas às comunidades de práticas quando o engajamento dos seus membros for espontâneo, com mútua partilha de conhecimentos vinculados a uma prática determinada.

Os estudos voltados à gestão do conhecimento mostram que o aperfeiçoamento contínuo do conhecimento é o recurso organizacional que permite à organização desenvolver tais atividades de melhoria e inovação. Nesse contexto, surge a necessidade de transpor as barreiras hierárquica e burocráticas e ir em direção a uma administração moderna, aberta, transparente e receptiva à participação dos seus vários parceiros, entre eles, o servidor público, mediador do bem-estar público (EVANS, 2013; WADA, 2014).

Em diferentes países, segundo estudos mais recentes, o que se revelam são mudanças no ambiente organizacional, inclusive no setor público (EARL, 2002; EVANS, 2013; REITAS; DACORSO, 2014; GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013; STEWART-EEKS; KASTELLE, 2015).

Tais mudanças exigem a participação cada vez mais efetiva do servidor público, a par do seu papel em direção a uma gestão aberta e inovadora. Tickle (2001) consigna como necessidade para sua concretização, que o servidor público esteja disposto a participar de um desafio aberto, diferente daquele imposto por um ambiente burocratizado e desumanizado. Isto porque o servidor público atual deve exercer competências dinâmicas e aproximar-se de uma atuação na organização como intelectual orgânico, uma vez que esses sujeitos não podem atuar isolados, restritos à esfera técnica de suas atividades, mas ao revés disso, assumir uma postura de “indivíduo dotado da faculdade de representar, incorporar, partilhar uma

mensagem, uma visão, uma atitude, uma filosofia e uma opinião em favor de um público” (SAID, 1996, p. 30).

A noção de intelectual orgânico, conforme Semeraro (2006) foi construída por Gramsci em contraposição às teorias de sua época que defendiam a elitização dos intelectuais que se assustavam com o avanço das massas, com desprezo à democracia. Na contramão desse contexto segmentado, o autor procurou valorizar a socialização do conhecimento. Nessa perspectiva, o servidor público funciona na organização como um intelectual orgânico, envolvido nas relações sociais, pertencentes a um grupo social. (SEMERARO, 2006).

Dada a dinamicidade das demandas, o setor público é também um ambiente favorável ao surgimento de interações, onde sujeitos capazes de adquirirem a função de intelectuais orgânicos estão conectados ao mundo do trabalho, em organizações políticas e culturais mais avançadas.

O investimento voltado à qualificação dos servidores públicos é de valiosa contribuição para fertilização de um espaço de mudança, ao incentivar o compartilhamento do conhecimento e estímulo à criatividade e inovação. Se antes era visão eminentemente privada, também o setor público passa a render olhares para a construção de núcleos de trabalho para gerar novas ideias, que devem fluir para além das barreiras departamentais. É exatamente nas comunidades de prática, por propiciarem a reunião de pessoas em torno de interesses comuns, que são gerados valiosos contributos que o ambiente organizacional, saia da raia comum da hierarquia e burocratização que muito tem marcado o serviço público. Essa barreira pode ser diminuída com os compartilhamentos propiciados pela aprendizagem, pela partilha de conhecimento e construção de novo saberes que agregam valor para a organização.

Não mais e concebe que hodiernamente profissionais atuem de forma isolada, sendo, portanto, muito mais valiosa a formação de grupos humanos que interajam continuamente, seja de maneira pessoal ou por meio de redes ou comunidades.

Nas comunidades de aprendizagem coexistem: uma reunião de pessoas envolvidas, o propósito em torno do qual elas se reúnem e o processo de que participam, de forma tal que “os resultados alcançados com a intersecção desses

três importantes componentes incluem níveis mais profundos de reflexão, capacidade de colaboração” (PALLOF; PRATT, 2015, p. 41).

Podemos citar, a exemplo dos vários outros estudos com abordagem socioprática o trabalho de Reed et al (2014) pela sua reconhecida contribuição ao estudo da experiência prática, pela forma com que apresenta os contributos das teorias da aprendizagem coletiva e comunidades de prática o desenvolvimento de uma rede intencional de colaboração. Sua pesquisa trouxe elementos, ações específicas e processos que envolvem uma comunidade de prática destinada à aprendizagem e estratégias de ação coletiva. (REED et al, 2014).

O autor alerta para a necessidade de examinar mais profundamente os modelos e estratégias para capacitar os profissionais para trabalhar de forma colaborativa no setor público, para só então ser permitido que dessa colaboração surjam resultados positivos e efetivos sobre os indivíduos, para a própria organização e consequentemente, para a cidadania. (SALLÁN et al, 2012).

Poderíamos sintetizar a comunidade de prática como uma parceria de aprendizagem entre seus membros. O que vai identificar a sua existência é o envolvimento de pessoas em torno de uma mesma prática, a partir do compartilhamento do que estão experienciando e aprendendo, reconhecendo-se umas nas outras como parceiros, mutuamente, como se fosse um contrato de aprendizagem. Nela são estabelecidas relações contínuas entre seus membros, estes que tem o potencial de ajudar uns aos outros, pois entre si conseguem enxergar o potencial dos seus integrantes. Assim, passa a ser atribuído um grande valor em pertencer a uma comunidade de prática, diante do livre acesso que se estabelece a um grupo de pessoas a quem se pode recorrer para enfrentar desafios também profissionais.

É justamente em torno da constância desses desafios que se fortalece a parceria de aprendizagem do grupo. Em relação às condições para o sucesso na comunidade de prática, Valença e Associados (1995) elencam três atitudes fundamentais dos participantes, quais sejam: expor publicamente o seu raciocínio; iniciar novas experiências e paradigmas e permissão para que os demais membros monitorem o impacto de sua ação no ambiente.

As comunidades de prática, conforme já introduzido no capítulo anterior, possuem três características principais que, quando interligadas, a definem: (1) o

engajamento mútuo dos membros, (2) a negociação de uma empresa mista, e o (3) desenvolvimento de um repertório compartilhado. (WENGER,1998).

A primeira delas se refere à quantidade e padrão de interações que os sujeitos se envolvem mutuamente. Do engajamento mútuo, é estabelecido um compromisso, consolidado pelos laços que unem os sujeitos, por meio dos quais se envolvem em um propósito ou objetivo unificador (negociação de empresa mista), com responsabilidade mútua, dando coerência às ações. Já o repertório compartilhado decorre das duas características anteriores e pode se estabelecer formalmente, por meio de formulários, procedimentos, ferramentas ou mesmo informalmente, por meio de conceitos, histórias, jargões, etc. Assim, o repertório transparece o histórico do engajamento mútuo da comunidade.

A partir dessas características, a comunidade de prática vai formatando a sua identidade e repertório compartilhado, e mediante o fluxo de interações sociais, seus membros criam identidades. Os membros de uma comunidade de prática são informalmente vinculados pelo que fazem juntos e aprendem através do engajamento mútuo, diferente do que ocorre em uma comunidade de interesses ou de uma comunidade geográfica, pois nenhuma dessas implica em uma prática compartilhada (WENGER, 1998).

Para o referido autor, a aprendizagem era costumeiramente pensada como a relação entre um estudante e um mestre. Todavia, atualmente os trabalhos de pesquisa tem demonstrado que a aprendizagem é um processo complexo, que encontra nas comunidades de prática um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em uma base contínua” (WENGER; MCDERMONTT; SNYDER, 2002). É justamente por meio dessas relações sociais que a aprendizagem ocorre, funcionando como um processo dinâmico e contínuo.

O conceito de comunidade de prática tem seus pilares na colaboração, que se dá através do compartilhamento, não meramente colaborativo, mas cognitivo, em busca de objetivos que não poderiam ser alcançados, não fossem as trocas e vivências do grupo.

Outros objetivos das CoPs incluem o aproveitamento de processos adequados ao fomento de propostas coletivas de interesse, na tentativa de ir além

da perspectiva individual das iniciativas. (SALLÁN et al, 2012). Isto porque nas comunidades de prática se busca entender a natureza social da aprendizagem humana inspirada pela antropologia e teoria social. (WENGER, 2011). Para isso, parte-se de uma perspectiva construtivista no campo da aprendizagem organizacional, situando o aprendizado na relação entre os sujeitos e o mundo, sendo os primeiros, pessoas sociais em um mundo social, não podendo a aprendizagem acontecer separada das atividades da vida dos indivíduos, por ser inerente à natureza humana, ocorrendo muitas das vezes fora das escolas formais, em campo, na prática de trabalho (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 2007).

Nas comunidades de práticas são partilhados tanto o conhecimento tácito como explícito. Conforme já discorremos no quinto capítulo, o conhecimento pode ser dividido em duas categorias principais, conhecimento explícito e tácito. (KHUZAIMAH; HASSAN, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento explícito é aquele que pode ser explicado, articulado, codificado e armazenado sem muita dificuldade. (KHUZAIMAH; HASSAN, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PAULINO, 2012). O conhecimento explícito caracteriza-se na forma de documentos e artefatos tangíveis, os quais podem ser expressos em palavras, línguas, diagramas e fórmulas. (PAULINO, 2012, p. 25). Relatórios, procedimentos operacionais padrão e manuais são bons exemplos de conhecimento explícito (KHUZAIMAH; HASSAN, 2012), dessa maneira, ele pode ser codificado, representado e compartilhado de modo assíncrono pela leitura e estudo de documentos.

Em contrapartida, o conhecimento tácito é caracterizado por conceitos e experiências intangíveis e não pode ser explicitamente descrito, seu compartilhamento se dá de forma síncrona, por meio de discussões, por exemplo. (PAULINO, 2012). Ele é contextual, obtido por meio da experiência, como no caso da profissional e também por relatos de vida, observação, reflexão e emoções, é altamente pessoal, o que torna difícil articular ou compartilhar com outras pessoas. (KHUZAIMAH; HASSAN, 2012; PAULINO, 2012).

Por isso, para que o conhecimento tácito se torne tangível (explícito) são necessárias ferramentas e técnicas para que os indivíduos sejam capazes de descobrir e compartilhar esse conhecimento tácito com os outros, criando assim, um conhecimento amplamente aceito (KHUZAIMAH; HASSAN, 2012).

Segundo Khuzaimah e Hassan (2012), muitos esforços no passado se concentraram em extrair e capturar conhecimento explícito, pois é muito mais fácil de manusear e compartilhar em comparação com o conhecimento tácito, mas em contrapartida, nos últimos anos, estudiosos têm destacado continuamente a importância do conhecimento tácito para as organizações e feito esforços para alavancar seu enorme potencial. Nesse sentido, Paulino (2012, p.24) reconhece a “importância da Gestão do Conhecimento (GC) no apoio das práticas e processos para recuperar a informação explicitada ou armazenada nos repositórios da comunidade.

A abordagem socioprática privilegia o conhecimento tácito, uma vez que não se restringe ao eu integra o escopo de Ti, de sistemas e processos que dão conta apenas do conhecimento explícito. Nas comunidades de Prática há fluxo contínuo do conhecimento tácito, de difícil replicação, mas que através de uma prática e do mútuo interesse ele é compartilhado, em um roteiro contínuo de aprendizagem, em uma espécie de contrato, cujo objetivo está na partilha e construção de aprendizagens.

Aqui poderíamos dizer que há um alinhamento de modelos mentais, de vivências partilhadas pelo entusiasmo comum e confiança, para atendimento de objetivos, não alcançáveis individualmente, mas plenamente atingíveis por esse consórcio de conhecimentos, muito maiores que aqueles individualmente armazenados.

Uma comunidade de prática, segundo Etienne e Beverly Wenger-Trayner (2015) não é meramente um clube de amigos ou mesmo uma rede de conexões entre pessoas. As CoPs possuem identidade definida por um domínio compartilhado de interesse.

A associação, portanto, implica no compromisso com o domínio e uma competência compartilhada que distingue os membros de outras pessoas. Assim, o domínio não é necessariamente algo reconhecido como “expertise” fora da comunidade.

Citam o exemplo de uma gangue de jovens que desenvolveu todo tipo de formas de lidar com seus domínios: sobreviver nas ruas e manter algum tipo de identidade com a qual possam conviver. Eles valorizam sua competência coletiva e

aprendem uns com os outros, embora poucas pessoas fora do grupo possam valorizar ou mesmo reconhecer sua especialidade.

Para identificação de uma comunidade de prática, há três características nucleares registradas pelos autores, a saber: domínio, comunidade e prática (SNYDER, WENGER, 2015).

A comunidade surge quando se persegue um interesse em seu domínio. Aqui os membros se envolvem em atividades e discussões conjuntas, ajudando uns aos outros e compartilham informações. A partir daí, são consolidados relacionamentos que lhes permitem aprender uns dos outros; havendo uma preocupação e interesse mútuo. Só há uma comunidade de prática quando seus membros interagem e aprendem em conjunto. Ter afinidade ou características em comum não basta para que um grupo de pessoas possa ser identificado como uma CoPs. Não se faz necessário que os membros de uma comunidade de prática trabalhem diariamente juntos.

Uma comunidade de prática também não é apenas uma comunidade de interesse, onde há convergência de afinidades, pois na comunidade de prática seus membros são praticantes, que desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, formas de abordar problemas recorrentes, através de uma prática compartilhada.

Figura 04: Diferentes grupos e suas principais características comparadas

Grupo	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autoselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente).	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	As metas e pontos importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: Wenger e Snyder (2001)

Para tanto, exige-se tempo e interação sustentada. Um assunto que desperte afinidade, por si só, não contribui para uma comunidade de prática. Isto porque o desenvolvimento de uma prática compartilhada pode ser mais ou menos autoconsciente. Exemplificam Etienne e Beverly Wenger-Trayner (2015):

[...] engenheiros de “limpadores de parabrisa” de um fabricante de automóveis fazem um esforço conjunto para coletar e documentar os truques e as lições que aprenderam em uma base de conhecimento. Por contraste, as enfermeiras que se reúnem regularmente para almoçar em uma lanchonete do hospital podem não perceber que suas discussões sobre o almoço são uma de suas principais fontes de conhecimento sobre como cuidar dos pacientes. Ainda assim, no curso de todas essas conversas, eles desenvolveram um conjunto de histórias e casos que se tornaram um repertório compartilhado para sua prática.

Por meio da combinação dos três elementos acima cotejados é que se constitui uma comunidade de prática, com o desenvolvendo desses componentes e da sua conjugação, através de uma gama de atividades.

As Comunidades de prática, todavia, não recebem essa denominação em todas as organizações, ganhando diversas nomenclaturas, tais como redes de aprendizagem ou grupos temáticos. Muito embora, todos tenham três elementos: um domínio, uma comunidade e uma prática, todavia essas comunidades apresentam uma variedade de formas, por vezes bem pequenas e em outras vezes muito grandes, costumeiramente com um grupo central e muitos membros periféricos, alguns setoriais e outros universais, por vezes presenciais, por vezes por meio de ferramentas digitais, dentro ou fora da organização, algumas incluindo membros de várias organizações, podendo chegar a ser formalmente reconhecidas, e até apoiadas por um orçamento, Há outras são completamente informais e até nem percebidas. Elas existem desde quando os seres humanos aprenderam juntos. Seja em casa, no trabalho, na escola, todos acabamos pertencendo a comunidades de prática.

Porém há algumas comunidades que somos membros principais, e em outras somos apenas periféricos. Podemos dizer que as comunidades de prática estão em toda parte, por ser uma experiência tão corriqueira, que passa despercebida. Não obstante, quando lhe é conferida uma evidencia e denominação, ela ganha uma perspectiva que pode ajudar a melhor entender o nosso mundo, aguçando a percepção de estruturas formais mais óbvias do passado, como organizações, salas

de aula ou nações, e perceber as estruturas definidas pelo engajamento na prática e a aprendizagem informal que a acompanha Etienne e Beverly Wenger-Trayner (2015).

Os cientistas sociais usaram versões do conceito de comunidade de prática para uma variedade de propósitos analíticos, mas a origem e o seu uso primário advieram da teoria da aprendizagem.

O antropólogo Jean Lave e Etienne Wenger cunharam o termo enquanto estudavam o aprendizado como modelo de aprendizado. É comum pensar no aprendizado como um relacionamento entre um estudante e um mestre. Todavia, os estudos da aprendizagem revelam um conjunto mais complexo de relações sociais, através do qual o aprendizado ocorre principalmente com os aprendizes e aprendizes mais avançados.

Assim, o termo comunidade de prática foi cunhado para se referir à comunidade que age como um acervo vivo. Uma vez compreendido seu conceito, começamos a ver essas comunidades em todos os lugares, mesmo onde não exista um sistema formal de aprendizagem. A prática de uma comunidade é dinâmica e envolve aprendizado por parte de todos.

O conceito de comunidade de prática encontrou uma série de aplicações práticas, seja em negócios, na área da educação, governamental, profissional, dentre outras. Nas organizações, o conceito foi adotado com maior ênfase, pois para as pessoas de negócios, o conhecimento é um ativo crítico que precisa ser gerenciado estrategicamente.

De início, os esforços iniciais na gestão do conhecimento se restringiram aos sistemas de informação, e tiveram resultados decepcionantes. A partir daí as comunidades de prática trouxeram uma nova abordagem, que se concentrou nas pessoas e nas estruturas sociais que lhes permitem aprender uns com os outros. Atualmente é difícil pensar em uma organização de médio porte que não tenha ativa alguma comunidade de prática.

Convergem alguns autores, a exemplo de WENGER (2007), ao elencar diversas características que explicam a onda de interesse pelas comunidades de prática, como veículo para o desenvolvimento de capacidades estratégicas nas organizações:

I - As comunidades de prática permitem que os profissionais assumam responsabilidade coletiva pelo gerenciamento do conhecimento de que precisam, reconhecendo que, dada a estrutura adequada, eles estão em melhor posição para fazer isso.

II - As comunidades entre os profissionais criam um vínculo direto entre aprendizado e desempenho, porque as mesmas pessoas participam de comunidades de prática e em equipes e unidades de negócios.

III - Os praticantes podem abordar os aspectos tácitos e dinâmicos da criação e compartilhamento de conhecimento, bem como os aspectos mais explícitos.

IV - As comunidades não são limitadas por estruturas formais: elas criam conexões entre pessoas para além das fronteiras organizacionais e geográficas.

Nessa perspectiva, o conhecimento de uma organização reside em várias comunidades de prática, cada uma cuidando de uma área específica de competência da organização.

Todavia, são justamente essas características que fazem das comunidades de prática valiosa ferramenta para gestão do conhecimento (autonomia, orientação profissional, informalidade, transpor fronteiras), são ao mesmo tempo, características que as tornam um desafio para as organizações hierárquicas tradicionais. Como esse desafio afetará essas organizações ainda precisa ser visto.

Nas organizações governamentais, as comunidades de prática tiveram maior dificuldade, considerando a formalidade da burocracia que, em muito, atrapalha o compartilhamento aberto de conhecimento.

Além das comunidades internas, há problemas típicos do governo, como educação, saúde e segurança, que requerem coordenação e compartilhamento de conhecimento entre os níveis de governo. Há também comunidades de práticas que prometem conexões entre pessoas em estruturas formais.

Na seara educacional, de igual forma, também se lançaram desafios crescentes no conhecimento. As primeiras aplicações das comunidades de prática foram na formação de professores e administradores isolados. Na área da educação, a aprendizagem não é apenas um meio para um fim, por ser, na verdade, o seu produto final.

Aqui a perspectiva das comunidades de prática tem muita relevância. Nos negócios, as comunidades de prática acrescentam complexidade à organização, sem, contudo, alterar-lhe o fim. Nas escolas, mudar a teoria da aprendizagem é uma

transformação muito mais profunda, e justamente por isso exigirá maior tempo para que essa transformação se torne mais tangível.

Nesta perspectiva, a escola é parte do ambiente para a aprendizagem, não sendo um mundo fechado, onde os alunos adquirem conhecimento para ser aplicado fora, mas como parte de um sistema de aprendizagem muito mais amplo. A classe não é o principal evento de aprendizado, mas sim, a própria vida, principal evento de aprendizado. Escolas, salas de aula e sessões de treinamento ainda têm um papel a desempenhar nessa visão, mas precisam estar a serviço da aprendizagem que acontece no mundo.

Também é crescente as associações profissionais ou não que buscam formas de se concentrar na aprendizagem, por meio da reflexão sobre a prática. No âmbito social, há um interesse emergente em construir comunidades entre os praticantes. No mundo sem fins lucrativos, por exemplo, as fundações estão reconhecendo que a filantropia precisa se concentrar nos sistemas de aprendizagem para alavancar totalmente os projetos financiados.

Mas os profissionais estão buscando conexões entre pares e oportunidades de aprendizagem com ou sem o apoio de instituições. Isso inclui o desenvolvimento econômico regional, com comunidades intraregionais em vários domínios, bem como o aprendizado inter-regional com comunidades que reúnem praticantes de várias regiões. No cyberspaço¹, também foi ampliado o alcance das interações para além das limitações geográficas das comunidades tradicionais, mas o aumento no fluxo de informações não eliminou a necessidade de comunidade. Ao revés, expandiu as possibilidades de comunidade e exigiu o surgimento de novos tipos de comunidades baseadas na prática compartilhada.

O conceito de comunidade de prática vem influenciando a teoria e a prática em diferentes domínios. A partir de um começo meio tímido nos estudos acerca da aprendizagem, o conceito foi adotado por empresas interessadas na gestão do conhecimento, encontrando sedimentação em outros setores. As CoPs passaram, então, a ser uma base e perspectiva de conhecimento e aprendizagem, orientando esforços para criar sistemas de aprendizagem em vários setores e em vários níveis

¹ [...] É o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (LÉVY, 1999, p. 17).

de escala, desde comunidades locais até organizações individuais, parcerias, cidades, regiões e o mundo inteiro.

As várias faces e diversidade de comunidades, pulverizadas em diferentes áreas, tem revelado que não há uma receita única e adequada a todos os setores. Para Wenger (1991), algumas comunidades se auto organizam e são muito eficazes, embora a sua maioria precisa de algum cultivo para se certificar de que os membros obtêm um alto valor pelo seu tempo. Isto porque em muitas comunidades de prática, as decisões precisam ser tomadas, as condições precisam ser postas em prática, conversas estratégicas precisam ser feitas. Nem todos os membros enxergam o valor de estarem envolvidos nesses processos. Os membros da linha de frente das CoPs precisam se reconhecer e entenderem o papel que desempenham. Inúmeras são as comunidades informais de prática, além das formais. Quanto mais dirigida for a utilização dessas comunidades para o desenvolvimento da capacidade estratégica da organização, mais provável é que elas precisem passar por um processo formal para serem reconhecidas.

Já discutiremos sobre o conhecimento tácito e a sua difícil replicação. Há um bom tempo se reconhece quão valiosa é a experiência que os sujeitos de um ambiente organizacional podem compartilhar. Nesse diapasão, as comunidades de prática também inovam e resolvem problemas. Elas revisam as práticas, criam novos conhecimentos, desbravam barreiras geográficas para desenvolver uma compreensão coletiva, de grande valor estratégico para a organização. Não com isso se pode afirmar que as comunidades de prática são a solução para todos os problemas ou situações inerentes à dinâmica organizacional. Todavia, a partir dos dados quantitativos e qualitativos, é possível mensurar os diferentes tipos de valor criados pela comunidade e a forma com a qual os seus integrantes estão transformando sua prática, para um melhor desempenho.

Para participar de uma comunidade de prática, o domínio há que ser relevante e prioritário para os seus membros. Os membros precisam ver os resultados de sua participação e sentirem que estão recebendo algo em troca. Uma boa facilitação pode ajudar a tornar isso visível, mas não é a principal razão pela qual as pessoas participam. O mais valioso é, pois, discutir as diferenças, de forma a permitir e abrir campo para o aprendizado. Pode haver, mas ainda não o encontramos. As comunidades de prática não substituem equipes de trabalho, por exemplo.

Etienne e Beverly Wenger-Trayner (2015), desenvolvendo a teoria, trazem as chamadas paisagens de prática e de criação de diferentes tipos de espaços de aprendizagem social, capazes de abrir novas oportunidades para o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem.

Algumas comunidades se auto organizam e são muito eficazes. Mas a maioria das comunidades precisa de algum incentivo para se afirmar. Na afirmação de Wenger (1998, p. 8), “[...]nós prestamos atenção naquilo que esperamos ver, ouvimos aquilo que encontra espaço em nosso entendimento e agimos de acordo com nossas visões de mundo”.

A percepção de mundo e contexto é demasiadamente ampla, e por isso os sujeitos da organização possuem diferentes compreensões e experiências, modelos mentais, e nas comunidades de prática podem ser encontrados espaços férteis para o desenvolvimento, disseminação e partilha de conhecimentos, através de um processo dinâmico e inovador, permeado de mutualidade, confiança e interesse em torno de uma prática.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa elegeu como objetivo geral a indicação das características das Comunidades de Práticas que apresentam relevância quanto à produção e disseminação do conhecimento, com análise acerca da existência de convergências dessas características no ambiente do Departamento de Assessoria Jurídica do Ministério Público do Estado da Paraíba.

Buscou-se, ainda, trazer um diagnóstico do Processo de Gestão do Conhecimento no referido Departamento, além de atender aos objetivos específicos de elencar conceitos e contributos das CoPs para o desenvolvimento de aprendizagens, com o cotejo das características do ambiente pesquisado comuns às comunidades de práticas e indicação de caminhos possíveis à melhoria da GC no ambiente pesquisado.

Para o atendimento dos citados objetivos, por meio de uma abordagem qualitativa e com objetivos dirigidos à produção científica a ser aplicada no DASTJ para a melhoria, tanto no desenvolvimento de aprendizagens, quanto no seu processo de GC, a presente pesquisa teve seus dados catalogados em duas etapas. Na primeira etapa foi utilizada a técnica de entrevista semiestrutura dirigida à identificação da importância das comunidades de prática e convergência de características no âmbito do DASTJ. Na segunda etapa, a técnica de coleta utilizada foi a de grupo focal, voltada à avaliação do Processo de Gestão do Conhecimento no referido Departamento. Ambas as etapas foram aplicadas a cinco assessores jurídicos com atuação em processos do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba.

Nesse norte, o presente capítulo cuida da apresentação do ambiente empírico onde foi aplicada a pesquisa, dos sujeitos nela inseridos, com a análise dos dados coligidos em contextualização com a resposta aos seus objetivos.

4.2 O Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público da Paraíba como *lócus* da pesquisa

O ambiente empírico pesquisado foi o Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, órgão da Procuradoria Geral de Justiça e de representação do Ministério

Público Estadual da Paraíba. Cabe ao Ministério Público, conforme previsão da Constituição Federal de 1988, a atuação na área de Interesses Difusos e Coletivos, segundo disposição do art. 129:

Art. 129 – São funções institucionais do Ministério Público:

II – zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;

III – promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;

VI – expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;

Para o cumprimento da sua missão institucional, o Ministério Público conta com órgãos de natureza administrativa, que auxiliam na operacionalização da sua atuação, tanto em processos administrativos e também judiciais. Nesse contexto está situado o DASTJ, que tem previsão no art. 14 da Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba e no Ato do Procurador Geral de Justiça nº 033 e 034/2010, constantes no ANEXO I:

Art. 14. O Procurador-Geral de Justiça será assessorado pelo 1º e 2º Subprocuradores-Gerais de Justiça, pelo Secretário-Geral da Procuradoria-Geral de Justiça, pelo Secretário de Planejamento e Gestão e por uma Assessoria Técnica, constituída de até 06 (seis) membros.

APGJ Nº 033/2010 - Regulamenta a Assessoria Técnica do Procurador-Geral de Justiça e dá outras providências - Publicado no Diário da Justiça de 14.04.2010

APGJ Nº 034/2010 - Regulamenta a distribuição e devolução dos processos do TJ que tramitam na DIAFU e na Assessoria Técnica e dá outras providências

A composição atual do Departamento é assim distribuída: 04 (quatro) Assessores Técnicos, que são Promotores de Justiça da mais elevada entrância e 6 (seis) Analistas Ministeriais, com especialidade na área jurídica. Há no Departamento a previsão do Chefe de Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, cargo ocupado pela pesquisadora, cujas atribuições, sem prejuízo daquelas atribuições previstas no inciso XXVI, do art. 1º, da Resolução CPJ nº 009/2008, estão:

- I - organizar o serviço administrativo da Assessoria Técnica, orientado pela Diretoria de Apoio Funcional – DIAFU;
- II - registrar a entrada de todos os processos administrativos na Assessoria Técnica e distribuí-los de forma equitativa por ordem de antiguidade;
- III - verificar se os processos administrativos decididos pelo Procurador-Geral de Justiça que tramitaram na Assessoria Técnica foram devidamente arquivados;
- IV - registrar e despachar os processos parajurídicos, dando-lhes o devido encaminhamento;
- V - abrir, coordenar e encerrar o expediente administrativo no âmbito da Assessoria Técnica, respeitado o horário de expediente determinado pelo Procurador-Geral de Justiça;
- VI - exigir o cumprimento do horário de expediente dos Técnicos de Promotoria e demais servidores da Assessoria Técnica, por meio de livro de ponto ou sistema eletrônico;
- VII - emitir, mensalmente, relatório estatístico circunstanciado das atividades processuais da Assessoria Técnica;
- VIII - despachar com o Procurador-Geral de Justiça, o Subprocurador-Geral de Justiça, o Secretário-Geral do Ministério Público, os Assessores Técnicos e o Diretor da DIAFU para reivindicar recursos materiais e apresentar sugestões para melhorar os serviços da Assessoria Técnica.

A mesma Resolução também elenca as atribuições dos Assessores Técnicos e Jurídicos: “Compete ao Assessor Técnico elaborar as peças processuais do Procurador-Geral de Justiça e do Subprocurador-Geral de Justiça, bem como assessorá-los nos assuntos jurídicos de interesse do Ministério Público”.

No DASTJ tramitam, portanto, processos de natureza criminal e também de natureza cível, além dos processos de rotina administrativa e os relativos a direitos, obrigações e vantagens de membros e servidores do Ministério Público Estadual da Paraíba. O âmbito de atuação na área cível contempla processos judiciais, tais como Mandado de Segurança; Recurso Especial e Recurso Extraordinário, Recurso Ordinário; Embargos, Ação Rescisória; Ação Direta de Inconstitucionalidade; Incidente de Inconstitucionalidade; Ação Declaratória de Ilegalidade de Greve; Processos Administrativos Disciplinares do Tribunal de Justiça; Precatórios; Representação e Intervenção; Conflito Negativo de Competência; Suspensão de Liminar e de Sentença; Incidente de Uniformização de Jurisprudência, dentre outros, bem como processos de natureza penal.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 06 (seis) analistas ministeriais com mais de dez anos de formação jurídica e, em média, com mais de seis anos de lotação no Departamento. O já mencionado APGJ Nº 034/2010 cuidou de elencar as atribuições exclusivas desses Assessores Jurídicos, pertencentes ao quadro de servidores efetivos auxiliares do Ministério Público da Paraíba, graduados em direito, e analistas na referida área de especialização:

- I - preparar, quando convocado, as minutas das peças processuais para serem encaminhadas ao Assessor Técnico, tudo para atender, no que for possível, às exigências constantes nos arts. 4º e 5º, desta Resolução;
- II - efetuar pesquisas legais, doutrinárias e jurisprudenciais e realizar as diligências que se fizerem necessárias para o bom desempenho das atividades da Assessoria Técnica;
- III - elaborar os pareceres dos processos administrativos e submetê-los à aprovação do Procurador-Geral de Justiça;
- IV - solicitar reunião com o Subprocurador-Geral de Justiça e ou Assessores Técnicos no sentido de buscar o melhoramento das atividades funcionais e administrativas da Assessoria Técnica;
- V - dar efetivo cumprimento às determinações do Procurador-Geral de Justiça, do Subprocurador-Geral de Justiça, dos Assessores Técnicos e do Chefe de Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica;
- VI - armazenar as peças processuais em ambiente eletrônico da Assessoria Técnica;
- VII - cumprir o horário de expediente determinado pelo Procurador-Geral de Justiça;
- VIII - acompanhar, por determinação dos Assessores Técnicos e do Chefe de Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, a tramitação interna dos processos judiciais e administrativos da Assessoria Técnica;
- IX - registrar, eletronicamente, de forma circunstanciada, a entrada e saída de todos os processos judiciais e administrativos.

Os assessores jurídicos têm atuação em Procedimentos Administrativos de Licitação de obras e serviços em geral, dispensa e inexigibilidade de licitação; minutas de contratos, acordos, convênios e termos de cooperação técnica, pedidos de membros e servidores relativos a férias, licenças, aposentadorias, abonos de permanência, dentre outras matérias.

4.4 Comunidades de prática no DASTJ: importância e convergência de características

Para identificar as características do DASTJ comuns às CoPs, na primeira etapa da coleta de dados, por meio da entrevista semiestruturada, foram formuladas 14 (quatorze) questões, dentre estas as quatro primeiras destinadas à identificação do perfil profissional dos entrevistados, e as demais voltadas à análise das rotinas do Departamento, consoante as características das CoPs.

Nessa primeira etapa, foram sintetizadas as verbalizações dos sujeitos que responderam à entrevista, classificadas segundo três categorias (discussão, colaboração e relação profissional), conforme Quadro 1:

Quadro 01 – Entrevista Semiestruturada: Relação das categorias pesquisadas e respectivas subcategorias.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Discussões	1.Periodicidade 2.Participação 3.Relevância
Elaboração	1.Envolvimento 2.Motivação 3.Partilha
Relação profissional	1.Confiança 2.Domínio 3.Experiência

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No caso específico do DASTJ, as categorias de análise e suas respectivas subcategorias indicam, como veremos a seguir, a ocorrência discussões com periodicidade e participação dos integrantes entrevistados, a existência de colaboração, abertura entre os integrantes para participação nas discussões em torno das matérias de atribuição do departamento, além da preocupação com a uniformização de entendimentos, desenvolvimento de aprendizagens, da preocupação com a complexidade e variedade de matérias e que demandam estudo aprofundado, além da relação profissional colaborativa e confiável.

Quadro 2 – Síntese dos conteúdos selecionados para cada categoria de análise e respectivas subcategorias.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDOS
		Constância
		Continuidade
		Perene
		Cotidiana
		Estímulo
		Habitual
		Colaboração
		Abertura nas discussões
		Inovação
		Solução
		Ajuda
		Interesse
		Partilha de experiências
		Ajuda recíproca
		Diferença de abertura entre os integrantes
		Busca do conhecimento
		Dinâmica do conteúdo jurídico
		Compromisso com eficiência e eficácia
		Uniformização de entendimentos
		Interesse nas discussões
		Melhoria da aprendizagem
		Apuro técnico
		Celeridade
		Solução das demandas
		Troca de peças e conhecimentos.
		Opinião dos colegas
		Boa relação profissional
		Confiança no conteúdo
		Qualidade profissional
		Correspondência técnica e profissional
		Complexidade das matérias
		Estudo aprofundado
		Partilha de experiência
		Atuação anterior

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

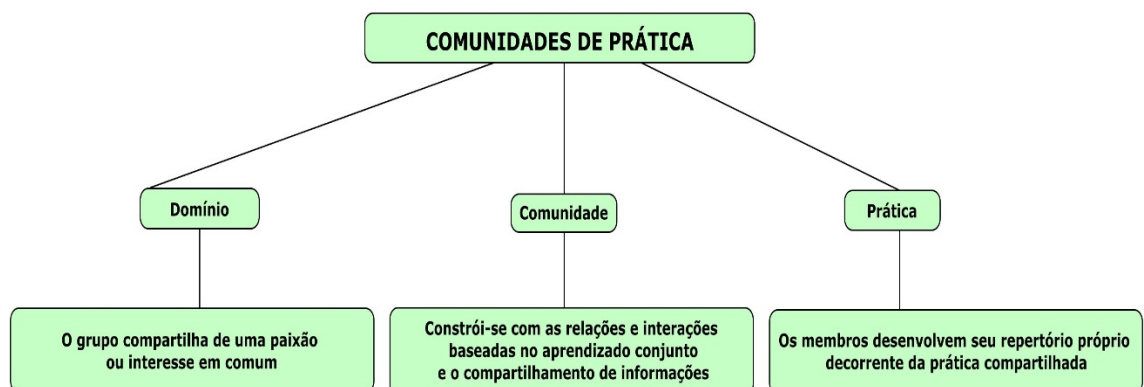
Esta primeira etapa foi dirigida à coleta de dados significativos para a identificação de características das CoPs no ambiente empírico do DASTJ. As categorias de discussões, colaboração e relação profissional foram elencadas, considerando os elementos conceituais basilares para identificação de uma comunidade de prática. Pensar em CoPs é pensar em grupos que partilham de

interesses comuns, que colaboram entre si na solução de problemas, que não se reservam na partilha de experiências e que possuem laço e relação de confiança profissional entre seus membros. As subcategorias foram dirigidas para o balizamento quanto à constância, ao nível de comprometimento e da aquilatação da densidade da confiança profissional entre os sujeitos entrevistados.

Para análise dessas características no âmbito do DASTJ necessário foi verificar a dinâmica do Departamento, a fim de identificar se nele está presente a partilha do conhecimento por meio das interações cotidianas e de forma espontânea entre os seus membros. Isto porque as CoPs são constituídas por pessoas que, voluntária e espontaneamente, compartilham de um mesmo interesse ou paixão, interagem regularmente, trocam informações e conhecimentos, buscam sustentar a comunidade e compartilham do aprendizado, de maneira que podem ser caracterizadas por apresentarem as seguintes dimensões: empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado (WENGER, 2010). O delineamento das categorias e subcategorias deveu-se à necessidade de caracterização do ambiente empírico consoante toda essa identidade de uma CoP e que a torna distinta de outros grupos.

A comunidade de prática se sustenta na colaboração, por meio da partilha de experiências e conhecimentos, não como algo meramente colaborativo, mas cognitivo, na busca de objetivos que não poderiam ser alcançados, não fossem as trocas e vivências do grupo. Uma CoP depende da força de três pilares: domínio, comunidade e prática (SNYDER, WENGER, et al, 2003):

Figura 05: Características das Comunidades de Prática



Fonte: Wenger, et al (2003).

Além do domínio, comunidade e prática, Wenger (2001) elenca alguns elementos básicos para a sua consolidação, quais sejam: a conectividade, os eventos, a liderança, seus membros, projetos de aprendizagem e seus artefatos.

Figura 06: Elementos das Comunidades de Prática



Fonte: Wenger (2001)

A Conectividade se refere às relações de intermediação entre os sujeitos que precisam de ajuda e as pessoas que podem oferecê-la, construindo assim os relacionamentos. Os Eventos são as rotinas de perguntas, respostas, os momentos em que ocorrem as discussões. A liderança consiste na necessidade de se fazerem presentes, nas CoPs, lideranças internas que conduzam o grupo, quando forem encontradas barreiras ao seu desenvolvimento. Os Membros são os sujeitos que devem possuir senso crítico, respeitando a opinião individual dos participantes. Já os Projetos de aprendizagem dizem respeito às atividades que devem ser direcionadas para explorar conhecimento, encontrar lacunas, desenvolver aprendizagens. Por derradeiro, os Artefatos são a produção das CoPs, tais como arquivos e pastas utilizadas como acervo no processo de evolução da comunidade.

No DASTJ, em relação à característica do Domínio e ao elemento da Conectividade, os entrevistados indicaram a existência do mútuo interesse, e do anseio na melhoria da aprendizagem, na participação conjunta dos integrantes na atuação em processos:

Assessor B: “As discussões na verdade oferecem uma ajuda recíproca. **Tanto é bom para mim** que estou colhendo mais informações e melhorando o aprendizado, **como também para ajudar as pessoas que iniciam discussões** quando não são iniciadas por mim”.

Assessor A: “Acho que a partilha de conhecimento é sempre importante, em um setor onde é exigido um apuro técnico para a realização dos trabalhos, então as vezes você trocando ideia com os colegas consegue solucionar as demandas de maneira mais efetiva e célere e **isso contribui para o trabalho de todos**.”

Quanto à característica da Comunidade e do elemento básico dos Eventos voltados às discussões e compartilhamento de repertório no ambiente do DASTJ, os entrevistados afirmaram que elas ocorrem de forma contínua, fazendo parte da rotina do departamento:

Assessor A: “As discussões estão sempre presentes no nosso dia a dia, são contínuas, principalmente agora com a questão do Processo Civil, com as mudanças que ocorreram nos anos anteriores, que foram muitas, nosso Código de Processo Civil mudou, essas discussões tem sido frequentes e praticamente todos os dias algum ponto ou alguma dúvida em relação a algum aspecto de algum processo aqui dentro para a gente trabalhar e a gente tirar disso lições (...). Acho que a partilha de conhecimento é sempre importante, em um setor onde é exigido um apuro técnico para a realização dos trabalhos, então as vezes você trocando ideia com os colegas consegue solucionar as demandas de maneira mais efetiva e célere e isso contribui para o trabalho de todos”.

As CoPs vão além dos limites organizacionais, sendo naturalmente criadas diante da necessidade de compartilhar conhecimentos em comum (BEJARANO et al, 2005). A ausência dessa limitação ao ambiente organizacional foi relatada por um dos entrevistados, ao afirmar que as discussões ocorrem mesmo fora do departamento: Assessor D: “O interesse de discutir até mesmo fora do ambiente de trabalho, por aplicativo e tudo”

Quanto à característica da liderança ficou registrado pelos entrevistados a existência do estímulo às discussões:

Assessor A: “Existe uma situação aqui dentro **em que a gente é convidado a expor nossas opiniões e ideias em relação aos processos que são trazidos ao departamento** e a gente tem a possibilidade de tratar desses processos muito por iniciativa das pessoas que estão com os processos e recebem esses processos da distribuição. Quando há dúvida, um momento em que a gente tem um ou outro processo relacionado ao departamento e esse processo enseja um debate, geralmente as pessoas apresentam o ponto de dúvida para os colegas opinarem a respeito deles”

Em relação ao elemento básico dos Membros, também foi confirmada a sua existência entre os entrevistados:

Assessor A: “(...) com certeza, temos boa relação. No conteúdo profissional também. O campo jurídico é um campo que há bastante espaço para divergências, isso é totalmente natural, inerente ao campo. Mas dentro do aspecto profissional a gente pode se sentir à vontade para expor nossas ideias e tratar dos assuntos sabendo que temos colegas que correspondem do ponto de vista técnico, profissional a essas demandas de uma maneira competente. Então, enquanto a isso tudo ok.

As CoPs podem estar inseridas no contexto organizacional, embora sejam dotadas da característica da informalidade. O tão só fato de um departamento, a exemplo do DASTJ, ser formalmente constituído, não significa que tal circunstância automaticamente consiga desnaturar os traços característicos de uma CoP, quando nela presentes o interesse comum, o compartilhamento de informações e a seleção ou repertório próprio que transcende aos limites formalmente estabelecidos.

A partilha comum de conhecimentos foi consensual entre os entrevistados, com registro na fala apenas de um dos analistas sobre a existência de diferença de abertura entre os assessores entrevistados, quando das discussões, embora não tenha afastado a existência dessas discussões no departamento:

Assessor E: “Tem uns integrantes que são **mais abertos** a discussão. Tem pessoas que são **mais fechadas a discutir** aqueles assuntos que não estejam analisando naquele momento (...) quando é uma questão mais abrangente e impactante a gente termina discutindo mais”.

Já em relação ao repertório próprio que formata a característica da Prática, bem como do elemento básico dos Processos de Aprendizagem, é possível compreender, a partir da percepção dos entrevistados, que há uma seleção dos assuntos relevantes, e que as matérias de maior complexidade são as que despertam interesse entre os integrantes, no interesse de uniformizar o entendimento:

Assessor B: “A intenção de uniformizar os pareceres, uma vez que a assessoria é um corpo só, então existe a necessidade e isso me motiva a fazer”.

Assessor A: “(...) com a questão do Processo Civil, com as mudanças que ocorreram nos anos anteriores, que foram muitas, nosso Código de Processo Civil mudou, essas discussões tem sido frequentes e praticamente todos os dias algum ponto ou alguma dúvida em relação a algum aspecto de algum processo aqui dentro para a gente trabalhar e a gente tirar disso lições”.

Assessor C: “(...) porque tem muita coisa repetitiva. Mas também quase sempre está aparecendo uma situação diferente que precisa ser discutida entre todos”.

Por derradeiro, em relação ao elemento básico inerente às Comunidades de Prática e que se refere ao acervo e à própria materialização dos produtos - os Artefatos, também pelos entrevistados ficou assentado que há um armazenamento das peças derivadas das discussões:

Assessor D: “Existe um mecanismo para isso: **a pasta compartilhada da assessoria**. Eu acho que é tudo muito organizado individualmente, cada um sabe seus arquivos e quando a gente começa a discutir, quem já fez identifica a matéria e oferece ajuda”

Também foi destacado pelos entrevistados esse ganho de qualidade e aprimoramento, além da celeridade nas rotinas do DASTJ:

Assessor A: “Acho que a partilha de conhecimento é sempre importante, em um setor onde é exigido um apuro técnico para a realização dos trabalhos, então as vezes você trocando ideia com os colegas consegue solucionar as demandas de **maneira mais efetiva e célere** e isso contribui para o trabalho de todos”.

Diante do exposto pelos entrevistados em relação ao ambiente empírico DASTJ, é possível identificar a convergência de características das CoPs, bem como dos elementos básicos da conectividade, eventos, liderança, membros, projetos de aprendizagem e artefatos.

A existência de uma comunidade de prática permite a criação de relações que desencadeiam a criação e compartilhamento de conhecimento, contribuindo com a organização na melhor compreensão de mundo, com olhar para a aprendizagem informal, e do engajamento das pessoas no fazer (WENGER, 2002). Cada sujeito tem seus modelos mentais, suas formas particulares de entender o mundo, lançando-se as CoPs como ambientes férteis ao desenvolvimento, negociação e partilha de conhecimentos.

Na perspectiva de Wenger (2002), o cultivo e o desenvolvimento das Comunidades de Prática agregam benefícios às organizações, em curto prazo, visando à melhoria dos resultados dos negócios e em longo prazo, tendo como objetivo o desenvolvimento de capacidades organizacionais. A curto prazo, exemplifica o autor a resolução de problemas, o ganho com a celeridade, economia, qualidade nas decisões, sinergia entre departamentos, ampliação das perspectivas

acerca dos problemas que surgem. A longo prazo, amplia a possibilidade de retenção de talentos, de desenvolver aprendizagens e estratégias, incentiva alianças baseadas no conhecimento, melhor aproveitamento de oportunidades, dentre outras.

As CoPs, todavia, só são hábeis a produzir os resultados e benefícios anteriormente elencados, quando há efetiva participação dos sujeitos da organização. Os ganhos para esses sujeitos residem na possibilidade de contribuir na solução de problemas, na disponibilização do conhecimento necessário, na melhoria das relações de confiança e partilha de experiências, no engajamento dos integrantes e no incremento de valor e senso de pertencimento. Ainda, as CoPs estimulam o desenvolvimento profissional, com a abertura de canais de compartilhamento de conhecimentos, com fortalecimento das relações interpessoais a longo prazo, resolução de problemas complexos e desenvolvimento de perspectivas mais amplas da organização (WENGER et al, 2002).

4.5 O Processo de Gestão do Conhecimento no DASTJ: um diagnóstico à luz da teoria de Kakabadse

Na segunda etapa de coleta voltada ao diagnóstico do Processo de Gestão do Conhecimento no DASTJ, foram catalogados dados por meio de grupo focal, onde foi elaborado roteiro contendo 5 (cinco) questionamentos chave elaborados à luz da teoria de Kakabadse et al (2003), tendo as verbalizações dos entrevistados sido classificadas, segundo três categorias (Aquisição, Armazenamento, Disseminação e Utilização).

A seguir no Quadro 3, elaborado o fim de se chegar a um diagnóstico do Processo de Gestão do Conhecimento no DASTJ, foram selecionadas quatro, seguindo a base teórica do processo de GC desenhada por Kakabadse et al (2003). Cada uma das respectivas subcategorias foram dispostas a fim de se verificar a dinâmica das fases do referido processo, a forma com a qual se concatenam os fluxos e rotinas do departamento em relação ao conhecimento ali produzido, a revisão de posicionamentos, o compartilhamento e utilização desse ativo intangível, as ferramentas utilizadas, os meios de acesso e gerenciamento, além das normas voltadas ao armazenamento dos conteúdos produzidos.

A categorias e subcategorias analisadas foram direcionadas no sentido de se apurar a existência de diversos entraves à fluidez do processo de GC no ambiente do DASTJ, principalmente no que se refere à ausência de rotina de alimentação do acervo, ao uso inadequado das ferramentas disponíveis e à ausência de normatização e padronização dessas rotinas:

Quadro 03 – Grupo Focal: Relação das categorias pesquisadas e respectivas categorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Aquisição	1. Aprendizagem 2. Mudança
Armazenamento	1. Repositórios 2. Normas
Distribuição	1. Informações 2. Fluxo
Utilização	1. Acesso 2. Ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quadro 04 – Grupo Focal: Síntese dos conteúdos selecionados para cada categoria de análise e respectivas subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDOS
		Pesquisa
		Estudos e debates entre assessores
		Atualização e discussão
		Novos entendimentos
		Banco de dados
		Forma precária
		Incerteza
		Não há lugar certo
		Ausência de compilação
		Ausência de norma de armazenamento
		Ausência de imposição.
		Ausência de padronização e gerenciamento
		Porque não está lá organizado
		Conteúdo atual não separado
	1. Informações	Ferramenta básica
		Comunicação verbal
		Dificuldade de acesso
		Constância
		Confirmação de posicionamentos
	1. Acesso	Pastas
		Inadequação da ferramenta.
		Pastas compartilhadas em rede

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nonaka (1994) afirma que a melhoria da dinâmica do seu ambiente, as organizações não podem ficar adstritas apenas ao processamento da informação, mas criar mecanismos de criação de conhecimento. A GC está, pois, relacionada à

própria gestão, utilização, criação e difusão do conhecimento, como forma de aquisição de vantagens competitivas. A gestão do conhecimento pode ser sintetizada como de extração, transformação e difusão do conhecimento por toda a organização, permitindo que ele possa ser compartilhado e reutilizado, ou seja, a função da gestão de conhecimento é tornar útil a informação compartilhada (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

Khalifa et al (2008), na mesma linha de entendimento, considera que a GC se constitui em um processo com fases específicas, as quais têm como objetivo central à disseminação do conhecimento para sua posterior reutilização por outros indivíduos e grupos e consequente transformação de seu conteúdo, gerando novos conhecimentos.

A GC objetiva a redução de custos, com melhoria na comunicação, cooperação, aquisição e distribuição do conhecimento; na maior produtividade, celeridade, inovação, no desenvolvimento de novas estratégias, na redução de riscos, crescimento e aperfeiçoamento organizacional, dentre outras benesses (MAIER, 2007).

Os dados coletados por meio das discussões de grupo focal demonstraram que a aquisição do conhecimento no DAST ocorre por meio de pesquisas, estudos e discussões entre seus integrantes:

Assessor D: "De forma pesquisada, em sites jurídicos, livros, doutrinas, através do diálogo entre os colegas e os membros, assessores técnicos, para se chegar a um entendimento consensual. Nem sempre unânime, mas em busca do consenso".

A fase da aquisição está relacionada ao processo intraorganizacional que facilita a criação de conhecimento tácito e explícito, partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional, bem como a identificação e absorção de informação e conhecimento de origem externa (GOLD et al, 2001). Nessa linha conceitual, é possível identificar que a aquisição do conhecimento no ambiente do DASTJ é alcançada pela atividade de pesquisa dos entrevistados, bem como na composição de posicionamentos por meio da discussão em equipe.

O armazenamento do conhecimento ocorre por meio de um processo de conversão, envolvendo a organização, a estruturação, o armazenamento e, por fim,

a combinação do conhecimento a fim de facilitar o uso futuro por parte dos interessados (LIN, 2007). A esse respeito, foram unânimes os entrevistados em indicar a deficiência em relação às rotina e ferramentas de armazenamento, e que, por diversas vezes, os arquivos não são alimentados com periodicidade, de modo que muitos posicionamentos já superados ficam misturados em meio àqueles em que houve mudança e atualização:

Assessor C: “(...) de forma precária. Não existe uma regra, uma norma para armazenar. Por exemplo, aqui alguns armazenam os pareceres novos, outros não armazenam, colocam na sua pasta, esquecem, e às vezes quando outra pessoa pega um processo, como a mesma matéria, que indaga se alguém já fez isso. Mas não existe uma determinação, uma norma clara, uma imposição para armazenar”.

Assessor D: “Às vezes uma pessoa sai de férias, e quando volta, mudou-se um determinado posicionamento, e quem voltou fica perdido, perguntando um ao outro, vai na pasta e não acha o modelo novo, um posicionamento novo, então seria interessante isso de armazenar no mesmo lugar”.

Mesmo diante da dificuldade de armazenamento revelada na fala dos entrevistados, é possível enxergar no DASTJ a presença da distribuição do conhecimento, realizada por meio de perguntas, solicitações e discussões cotidianas que ocorrem no Departamento. A distribuição do conhecimento se refere ao processo de compartilhamento de informações de diferentes origens, e que tem a potencialidade de orientar a criação de novos conhecimentos, entendimentos e informações (HUBER, 1991). Como indicativo da existência dessa distribuição afirmaram os entrevistados:

Assessor C: “(...) vai no boca-a-boca mesmo, perguntando. Tem as pastas, mas é daquela forma que falamos, não é 100% confiável que estão atualizadas, temos sempre que confirmar com o pessoal”.

Assessor B: “(...) então, geralmente, como não tem um lugar certo, se pergunta quem já fez esse tipo de parecer, porque não está lá organizado”.

Também foi indicada entre os entrevistados a existência de diversidade de matérias que aportam no Departamento e que, por tal razão, considerando a vastidão do conteúdo jurídico, as discussões com os demais apresentam grande relevância:

Assessor A: “Acho que a partilha de conhecimento é sempre importante, em um setor onde é exigido um apuro técnico para a realização dos trabalhos, então as vezes você trocando ideia com os colegas consegue solucionar as demandas de maneira mais efetiva e célere e isso contribui para o trabalho de todos(...) as discussões estão sempre presentes no nosso dia a dia, são contínuas, principalmente agora com a questão do Processo Civil, com as mudanças que ocorreram nos anos anteriores, que foram muitas, nosso Código de Processo Civil mudou, essas discussões tem sido frequentes e praticamente todos os dias algum ponto ou alguma dúvida em relação a algum aspecto de algum processo aqui dentro para a gente trabalhar e a gente tirar disso lições”.

Afirmaram os assessores entrevistados que as peças e pareceres produzidos no Departamento, ainda que fruto de discussão em equipe, são muitas vezes armazenados em pastas individuais, e não alimentadas na pasta compartilhada do setor, gerando uma situação de dificuldade quanto ao acesso e utilização dos conteúdos.

Também registraram a ausência de gerenciamento e periodicidade na revisão de posicionamentos, dando conta os entrevistados que essas revisões acontecem de forma reativa e não programada, tão somente quando surgem as questões, por meio dos processos que chegam ao Departamento, para análise. Registraram, ainda, a existência de um cenário de precariedade quanto ao questionamento chave em relação ao armazenados para uso posterior do conteúdo discutido e dos posicionamentos:

Assessor B: “Sim, mas de forma precária. Não existe uma regra, uma norma para armazenar. Por exemplo, aqui alguns armazenam os pareceres novos, outros não armazenam, colocam na sua pasta, esquecem, e às vezes quando outra pessoa pega um processo, como a mesma matéria, que indaga se alguém já fez isso. Mas não existe uma determinação, uma norma clara, uma imposição para armazenar”.

Assessor A: “Então, geralmente, como não tem um lugar certo, se pergunta quem já fez esse tipo de parecer, porque não está lá organizado”.

Assessor B: “O que falta é inserir normas padronizando esse armazenamento, essa rotina. É necessário que fosse obrigatória, mas não é”.

Assessor D: “E deveria ser num lugar só, porque às vezes tem duas ou três pastas, e uma pessoa pode salvar em uma, e outro em outra, então por mais que nós armazenemos, cada um nos seus arquivos, mas essa reunião”.

Assessor C: “E ali no meio não se sabe qual é a versão final, porque está misturado”.

Em relação ao gerenciamento dos conhecimentos produzidos no Departamento, foi também registrada a deficiência no DASTJ:

Assessor C: Não, não há esse gerenciamento, ele está sendo feito de forma aleatória.

Assessor B: Ele poderia até ser feito. Encontrou-se dificuldade, apesar de ter-se tido a ideia, mas ela não foi operacionalizada, a ideia dos enunciados da assessoria. Talvez seria um pouco difícil, mas eu acho que internamente poderia ter uma síntese dos posicionamentos, isso ajudaria ao menos na questão das férias, para que nós não precisemos ficar perguntando a cada volta, sobre o que mudou, e o que ainda está do mesmo jeito. Precisamos de um lugar que sintetize isso.

Magnier et al (2008) elencam como fases do Processo de Gestão do Conhecimento, a aquisição (focada e oportunista), a armazenagem (privada e pública), a difusão (prescritiva e adaptativa) e aplicação (exploração e exploração) de conhecimento tácito e explícito a fim de sustentar o processo inovativa organizacional. Cuida-se, portanto, de um processo de fases interconectadas e dinâmicas. No ambiente pesquisado é possível diagnosticar a deficiência do processo de gestão do conhecimento. Embora o DASTJ apresente características comuns às CoPs, que estão situadas na fase de socialização ou disseminação do conhecimento (KAKABADSE et al, 2003), há vários fatores que travam a engrenagem da GC no Departamento.

A ausência de rotinas de armazenamento e gerenciamento do conhecimento produzido no DASTJ, inibe o seu desenvolvimento e também a sua utilização, circunstância que, segundo Wenger (2002), a curto prazo, retarda o ganho de celeridade, economia, qualidade nas decisões, além de, a longo prazo, dificultar o desenvolvimento de aprendizagens, as chances de melhores estratégias e de aproveitamento de oportunidades.

Como caminhos possíveis para a melhoria da GC do DAST, estão os incentivos ao Departamento para melhor se desenvolver enquanto CoP. Wenger (2002) descreve alguns elementos essenciais para incentivar as CoPs como o encorajamento e incentivo à participação e a integração. No processo de desenvolvimento está a necessidade de conexão entre seus integrantes. Para o autor, são sete os princípios fundamentais que buscam contribuir com os objetivos organizacionais, quais sejam: 1) desenhar a CoPs pensando na sua evolução; 2). manter o diálogo entre a perspectiva interna e externa; 3) convidar os diferentes

níveis de participação; 4) desenvolver espaços públicos e privados para a comunidade; 5) focar no valor da CoPs; 6) combinar familiaridade e estimulação; 7) criar um ritmo para a comunidade.

Além do fortalecimento dessa fase de disseminação, a adoção de rotinas de alimentação de banco de dados e sua contínua atualização, permite a utilização adequada e pode incrementar vantagem ao Departamento, na melhoria de qualidade de peças, celeridade e inovação, com a revisão de posicionamentos, não de forma reativa, mas de forma mais ordenada e planejada. Ainda, para o fortalecimento da fase de aquisição, a importação de saberes externos, por meio de cursos específicos na área de atuação e em áreas também correlatas são recomendáveis e estimulam o desenvolvimento de aprendizagem, com absorção de informação e conhecimento de origem externa (GOLD et al, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados coligidos na presente pesquisa, identificamos no DASTJ evidente convergência de características das CoPs. Em conformidade com a percepção dos entrevistados, restou claro o cotidiano de evidente participação conjunta dos integrantes do Departamento, especialmente quando surge a necessidade de rediscussão de matérias já decididas ou ainda aquelas cujo posicionamento ainda está em discussão. É possível verificar a existência do domínio compartilhado da prática jurídica desempenhada pelos entrevistados, o engajamento mútuo, a confiança profissional e partilha de experiências entre os assessores, com discussões constantes e evolução de posicionamentos.

O elenco de informações sintetizadas constantes no Quadro 2 confirma que o Departamento não se apresenta simplesmente como uma equipe de trabalho, pois no seu funcionamento estão presentes características dos seus integrantes quanto ao domínio, partilha, confiança e interesse nas discussões jurídicas. Embora seja um ambiente formalmente estabelecido, apresenta um interesse informal, uma identidade própria, e uma prática jurídica já sedimentada. No *lócus* da pesquisa identificamos: (1) o engajamento mútuo dos membros, (2) a negociação de uma empresa mista, e o (3) desenvolvimento de um repertório compartilhado, características que identificam uma comunidade de prática (WENGER, 1998).

No cotidiano do Departamento, os entrevistados revelaram a participação conjunta dos integrantes do Departamento, especialmente quando surgem matérias complexas ou mesmo diante da necessidade de rediscussão de matérias já sedimentadas. Afirmaram os assessores entrevistados que existe e é cotidiana a participação dos integrantes nas discussões e que, por meio delas, surgem contribuições importantes na definição de posicionamentos e atuação nos processos. Estão presentes o domínio compartilhado, engajamento, confiança profissional e partilha de experiências entre os analistas, com discussão e evolução de posicionamentos. Diante da dinâmica de funcionamento e da gama de atribuições do Departamento, dada a própria natureza da prática jurídica, são continuamente abertos campos para um repertório vasto de discussões, onde são firmados posicionamentos e teses, que mais adiante, por vezes, são revistos, quando já mais

depurado o debate e a troca de experiências que só a prática e experiência profissional compartilhadas são capazes de propiciar.

Embora favorável o ambiente pesquisado à produção e disseminação de conhecimento, o seu processo de gestão padece de rotinas favoráveis a sua engrenagem, uma vez ausentes as rotinas de armazenamento e atualização do repositório, capazes de gerar ganhos de qualidade e celeridade quando bem aplicados (WENGER, 2002).

Em relação à inadequada gestão do conhecimento identificada no DASTJ, no que se refere à ausência do habitual armazenamento e atualização do repositório, sugere-se a retomada da rotina de elaboração de enunciados nas matérias de maior complexidade e que suscitem divergências, como rotina a ser observada no gerenciamento, armazenamento e difusão do conhecimento, para melhor acesso e utilização dos conhecimentos, peças e pareceres pelos assessores jurídicos.

Como caminhos possíveis para a melhoria desse processo sugere-se a adequação das rotinas de alimentação das pastas de repositórios, com política de gerenciamento de banco de dados, de estímulo às discussões, além da capacitação na área específica de atuação do Departamento e outras afins.

Ainda, em relação à ausência de gerenciamento do repositório, sugere-se a retomada da rotina de elaboração de enunciados nas matérias de maior complexidade de que suscitem divergências, como rotina de gerenciamento, armazenamento e difusão do conhecimento para utilização dos assessores jurídicos, para melhor engrenagem do Processo de Gestão do Conhecimento no âmbito do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica do Ministério Público Estadual da Paraíba.

Diante dos dados obtidos a partir da perspectiva dos entrevistados e dos dados coligidos na presente pesquisa, é possível identificar a necessidade de aprimoramento na difusão do conhecimento no DASTJ, com alimentação cotidiana do repositório de peças e conteúdos pelos assessores, de forma especializada por matérias, a fim de garantir o armazenamento do repertório já conquistado pelo Departamento, por meio de pastas compartilhadas, e não apenas em ambientes de acesso individual.

Ainda, como estímulo e fortalecimento do DASTJ enquanto comunidade de prática, é possível sugerir à Administração Superior a criação de núcleo de gestão

do conhecimento, ampliando espaços de intercâmbio também com os demais setores que lidam interna e diretamente com o DASTJ em procedimentos de sua atribuição. Tal medida de incentivo por parte da alta gestão pode alavancar o ambiente empírico, fortalecendo o desenvolvimento de aprendizagens e disseminação de novos conhecimentos. Wenger e Snyder (2001) sustentam que embora as CoPs sejam informais e auto-organizadas, resistentes à supervisão e ingerência, estas necessitam de esforços gerenciais para o seu desenvolvimento e integração à organização. Pinheiro (2014) aponta como meio favorável a esse fortalecimento, a criação e manutenção de estrutura para o planejamento, implantação e continuidade da Comunidade, envolvendo a alta gerência e os responsáveis pelo treinamento e disseminação do conhecimento, de diversas áreas da organização. Assim, a fim de municiar o DASTJ e a alta administração de possibilidades para o desenvolvimento de aprendizagens, do desenvolvimento de aprendizagens, produção e disseminação do conhecimento, é oportuna e recomendável a interface com outros departamentos da Instituição, a fim de que os conhecimentos produzidos pelos integrantes da CoP não fiquem restritos apenas aos limites da sua atuação, mas que transcendam dos limites formais de atuação do DASTJ, buscando se integrar e municiar dos conhecimentos externos ao ambiente, diversificando as matérias de análise, circunstância que fortalece não só a fase de aquisição, mas as demais envolvidas no processo de gestão do conhecimento, especialmente a da disseminação desses conteúdos, uma vez que é da diversidade de atividades e da intensidade dos desafios que depende a vitalidade de uma comunidade de prática WENGER (2002).

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Management Information Systems Quarterly**, vol. 25, n. 1, p. 107-136, 2001, doi: <<http://dx.doi.org/10.2307/3250961>>.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Curso gestão do conhecimento: Teoria e boas práticas**. Brasília, DF: Enap, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1282>>. Acesso em: 05 Jan. 2018.

BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BEJARANO, V. C. et al. **Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional**. In XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**: Uma tentativa de previsão. Trad. Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: Cultrix, 1973.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, n. 1, p. 31-39, 2002, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417673>>.

BLACKER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization Studies**, vol. 6, n. 6, p.1021-46, 1995.

BOGARDUS, E. S. The group interview. **Journal of Applied Sociology**, vol. 10, p. 372-382, 1926.

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Gestão do Conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Jan., v. 5, n. 46, p. 1341-1366, set./out., 2012.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, vol. 12, n. 2, p. 198-213, 2001, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>>.

_____. Conhecimento e organização: uma perspectiva social-prática. **Organização science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

CARLILE, P. R.; REBENTISCH, E. S. Into the black box: the knowledge transformation cycle. **Management Science**, vol. 49, n. 9, 1180-1195, 2003, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.9.1180.16564>>.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization**: How organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.

COHEN, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 1, p. 128-152, 1990, doi: <[http:// dx.doi.org/10.2307/2393553](http://dx.doi.org/10.2307/2393553)>.

CORMICAN, K., & O'Sullivan, D. A. (2003). Collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 53-68, doi: <[http://dx.doi.org/10.1504/ IJTM.2003.003144](http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2003.003144)>.

CROSSAN, M., Lane, H. W.; WHITE, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Jan.: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURST, S.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, vol. 16, n. 6, p. 879-903, 2012, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211276173>>.

EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. **Mapeo de alcances**: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Cartago: LUR, 2002.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, vol. 21, out./nov., p. 1105-1121, 2000, doi: <10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E>.

EVANS, Mark. Participação o social: Lições aprendidas da Europa. In: EVANS, Mark et al. **Participação Social**: Textos para discussão. ANTERO, Samuel. A.; SALGADO, Valéria Alpino Bigonha (orgs.). Editora IABS, Brasília, Brasil, 2013.

FREEZE, R. D.; KULKARNI, U. Knowledge management capability: defining knowledge assets. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11, n. 6, p. 94-109, 2007, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270710832190>>.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 2-30, jan/jun. 2002.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership, **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro: FGV, v. 48, n. 4, p. 869-88, jul./ ago., 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2G7fK2x>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

- GANZAROLI, A. et al. The combined effect of technological relatedness and knowledge utilization on explorative and exploitative invention performance post-M&A. **European Journal of Innovation Management**, vol. 19, n. 2, p.167-88, 2016.
- GAO, F.; LI, M.; CLARKE, S. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 2, p. 3-17, 2008, doi: <[http:// dx.doi.org/10.1108/13673270810859479](http://dx.doi.org/10.1108/13673270810859479)>.
- GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, vol. 20, n. 1, p. 101-24, 1999.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practices. **Journal of Management Inquiry**, vol. 9, n.1, p.7-18, 2000.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum, **Management Learning**, vol. 29, n. 3, p. 273-98, 1998.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago. 1995.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, vol. 18, n.1, p. 184-214, 2001.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, vol. 18, n. 1, 611-630, 2014.
- GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J. Innovation in public services: the case of Spanish local government. **Journal of Business Research**, Alicante, v. 66, n. 10, p. 2024-33, Mar. 2013.
- GONZALVEZ, M. A. A., Toledo, O. A. C., & Rodriguez, A. R. I. (2014). The management and construction of knowledge as an innovation strategy for collaborative learning through the use and creation of learning communities and networks. *International Journal of Knowledge Management*, 10(4), 38-49, doi: <<http://dx.doi.org/10.4018/ijkm.2014100103>>.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 17, n. S2 p. 109-122, 1996.
- GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai/jun 2006.
- HUBER, G. Organizational learning the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, vol. 2, n. 1, p. 88-115, 1991, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>>.

HWANG, E. H., Sinh, P. V., & Argote, L. Knowledge sharing in online communities: learning to cross geographic and hierarchical boundaries. **Organization Science**, vol. 26, n. 6, 1593-611, 2015, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.1009>>.

Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a.

Jenny Roberts, Ken Bright, Felicia Megarry, Shelley Ho e Iren Stylianides. Disponível em: <http://goo.gl/WhgT8A> Acesso em 5 de novembro de 2018

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, n. 4, p. 75-91, 2003, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492967>>.

KHALIFA, M.; YU, A. Y.; SHEN, K. N. Knowledge management systems success: a contingency perspective. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 1, p. 119-132, 2008.

KHUZAIMAH, Khairil; HIZAR, Md; HASSAN, Fadzil. Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry: Communities of Practice Approach. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 50, p.343-349, 2012. Elsevier BV.

KOGUT; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, vol. 3, n. 3, p. 383-97, 1992.

LAVE, J. **Cognition in practice**: Mind, mathematics and culture in everyday life. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEVINE, S. S.; PRIETULA, M. (2012). How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. **Organization Science**, vol. 23, n. 6, p. 1748-66, 2012, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0697>>

LEVY, M. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. **Journal of Knowledge Management**, vol. 15, n. 4, 2011, p. 582-600. Doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673271111151974>>.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIAO, S., Wu, C., Hu, D., & Tsui, K. (2010). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries. *Journal of Information Science*, 36(1), 19-35, doi: <<http://dx.doi.org/10.1177/0165551509340362>>.

LIN, H. F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, vol. 33, n. 6, p. 643-659, 2007, doi: <<http://dx.doi.org/10.1177/0165551506076395>>.

LUCHESI, E.S.F. **Gestão do conhecimento nas organizações. Companhia de engenharia de tráfego SP- notas técnicas**, 2012. Disponível em: Acesso em: 11 out. 2018.

MADSEN, T. L.; MOSAKOWSKI, E.; ZAHEER, S. Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience. **Organization Science**, vol. 14, n. 2, p. 173-91, 2003, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.2.173.14997>>.

MAGNIER-WATANABLE, R.; SENOO, D. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 1, p. 21-36, 2008, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>>.

MAIER, R. **Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management**. 3ª Ed. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2007.

MINAYO, M. C. S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/Rio de Jan.: Hucitec/Abrasco, 1996.

MORGAN, D. Focus group as qualitative research. **Qualitative Research Methods Series**, vol. 16. London: Sage Publications, 1997.

MORIN, Edgar. **1921- Os sete saberes necessários à educação do futuro / Edgar Morin**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. - 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

NELSON, R., WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**, Belknap Press, Cambridge, 1982.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, vol. 5, n. 1, p.14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NOOTEBOOM, B. et al. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. **Research Policy**, vol. 36, n. 7, p. 1016-1034, 2007.

PALLOFF, R. M.; Pratt, K. **Lições da Sala de Aula Virtual**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2015.

PATERSON, B. L.; BOTTORFF, J. L.; HEWAT, R. Blending observational methods: possibilities, strategies and challenges. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2003.

PAULINO, Rita de Cássia Romeiro. **Uma abordagem para apoio à gestão de comunidades virtuais de prática baseada na prospecção de participantes ativos**. 222 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**: Para segurança pública e defesa social. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PINHEIRO, Priscila Laysson. **Comunidades de Prática - incentivo para aprendizagem organizacional e fatores de sucesso para implantação em ambiente corporativo**. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0149_0.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2019.

PINHO, I.; REGO, A.; CUNHA, M. P. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, vol. 16, n. 2, p. 215-242, 2012, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218834>>.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1967.

POLLARD, A. Toward a sociology of learning in primary school. **British Journal of Sociology of Education**, v. 11, n. 3, p. 241-256, 1990.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: Using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York: Free Press, 1997.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). **Handbook de estudos organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**: Completo e essencial para a vida universitária. [S.I.]: Avercamp, 2006.

ROWLEY, J. Knowledge management in pursuit of learning. The learning with knowledge cycle. **Journal of Information Science**, vol. 27, n. 04, p. 227-237, 2001, doi: <<http://dx.doi.org/10.1177/016555150102700406>>.

SAID, E.W. **Representaciones del intellectual**. Barcelona: Paidós, 1996.

SALLÁN, Joaquín Gairín et al. **Review of Knowledge Creation and Management Processes Through Communities of Practice in Public Administration**. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Barcelona, v. 46, p.2198-204, fev. 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. **Gestão do conhecimento**: Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, Simone Pereira dos. **Nível de maturidade e práticas correntes em gestão do conhecimento: o caso da Diretoria do Tesouro Estadual de Santa Catarina (DITE)**. Monografia (Especialização), Curso de Pós-graduação em Gestão Pública Avançada - GPA, Fundação Escola de Governo - ENA, Florianópolis, 2015.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. **Management Information Systems Quarterly**, vol. 26, n. 3, p. 213-242, 2002, doi: <<http://dx.doi.org/10.2307/4132331>>.

SEMERARO, Giovanni. **Intelectuais "orgânicos" em tempos de pós-modernidade**. *Cad. CEDES* [online]. vol. 26, n.70, p.373-91, 2006. ISSN 0101-3262, doi: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-32622006000300006>>.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 2008.

SHAH, S. Sharing the world: the researcher and the researched. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 2, p. 207-220, 2006.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: Condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior** (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005, 281 p.

SOUZA-SILVA, Jader C. New ways of learning: the role of communities of practice with Etienne Wenger. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 161-164, 2007.

SPENDER J.-C; GRINYER, P.H. Organizational renewal: Top management's role in a loosely coupled system, **Human Relations**, vol. 48, n. 08, p. 909-26, 1995.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Trad. Karla Reis. Porto Alegre/RS: Penso/Artmed, 2011.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Jan.: Editora Campus, 1998.

STEWART-WEEKS, M.; KASTELLE, T. Innovation in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration**, vol. 74, n. 1, p. 63-72, 2015.

SVEIBY, K. A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Ed. Campus, 1998, trad. do original, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, metodologia.

SWAN, J. et al. Knowledge management and innovation: Networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, vol. 3, n. 4, p. 262-75, 1999, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673279910304014>>.

SWAN, J., et al. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, vol. 3, n. 4, p. 262-75, 1999, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673279910304014>>.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, vol. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, A.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, p. 509-33, 1997, doi: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.O.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.O.CO;2-Z)>.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction, 1994.

THEUNISSEN, P. **Communication**: The cornerstone of knowledge management: making a difference. Proceedings of Australian and New Zealand communication association conference, New Zealand, 2004.

TICKLE, Les. The Organic Intellectual Educator. **Cambridge Journal of Education**, oCambridge, v. 31, n. 2, p.159-178, jun. 2001.

TJORA, A. H. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research*, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 14ª ed. Rio de Jan.: Record, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E., MCLEAN, E., WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: Transformando negócios da economia digital. 3ªEd. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

VALENÇA & ASSOCIADOS. **Consultores em ação**: Uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.

VEIGA, L.; GONDIM, S.M.G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**, vol. 2, n.1, 1-15, 2001.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, vol. 21, n. 4, p. 931-951, 2010, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>>.

WADA, Sonia. Apresentação. In: AGUNE, Roberto et al. **Dá para fazer**: Gestão do conhecimento e inovação no setor público. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014, p. 19-21. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-para-fazer.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, vol. 16, n. 1, p. 57-91, 2008 doi: <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4278992>>.

WATANABLE, M R., & Senoo, D. (2008). Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 21-36. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>.

WATANABLE, M. R.; SENOO, D. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 1, p. 21-36, 2008, doi: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>>.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. Communities of practice and social learning systems: The career of a concept. In: C. Blackmore (Ed.), **Social learning systems and communities of practice**, London, UK: Springer, p. 179-198, 2010, doi: 10.1007/978-1-84996-133-2_11.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. **Comunidades de prática**: A fronteira organizacional. Cambridge: Harvard Business Review, 2001.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**: A brief introduction. 2011. Disponível em: <<https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**: A brief introduction. Disponível em: . Acesso em: 22 maio 2007.

WENGER, Etienne; BEVERLY-TRAYNER. 2015. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

WENGER, Etienne; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. Aprendizagem Organizacional. **Harvard Business Review**. Rio de Jan.: Campus, 2001.

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, vol. 125, n. 2, p. 215-223, 2010. doi: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012>>.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, v. 7, p. 79 - 88, 2002.

ZOLLO, M.; Winter, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, vol. 13, n. 3, p. 339-51, 2002, doi: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>>.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1 – Idade:

2 - Formação:

3 – Tempo de atividade jurídica:

4 - Tempo no Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica:

5 - Existe espaço de discussão para definição dos posicionamentos jurídicos a serem adotados nos processos do Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica?

sim () não () Justifique

6 – Você participa das discussões em torno das matérias e processos de atribuição do DASTJ? sim () não () Justifique

7 – O que lhe motiva ou não a participar das discussões?

8 – As discussões acerca das matérias e processos do DASTJ ocorrem de forma contínua ou esporádica?

9 – Você identifica engajamento e compromisso dos integrantes do Departamento no âmbito das atividades do setor? Justifique

10 - Há relação de confiança profissional entre os integrantes do DASTJ?

11 – Costuma recorrer aos demais integrantes do Departamento para solução de dúvidas? De que forma?

12 – Identifica interesse e colaboração dos integrantes na partilha de experiências profissionais e soluções de problemas?

13 – Na sua opinião, os espaços de discussão favorecem a produção do conhecimento jurídico e a atuação nos processos do Departamento?

14 – Os conhecimentos produzidos nas discussões são sistematizados, armazenados e partilhados de forma satisfatória?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE GRUPO FOCAL

- 1 – A definição dos posicionamentos jurídicos nos processos do DASTJ ocorre de que forma?
- 2 – Pergunta chave - Surgem mudanças e revisão de entendimentos?
- 3 – A definição dos entendimentos e pareceres produzidos no DASTJ são armazenados para uso posterior?
- 4 – Existe no DASTJ gerenciamento quanto à revisão e atualização dos posicionamentos?
- 5 – Existe no DASTJ a disseminação dos posicionamentos jurídicos”- Há ferramentas adequadas a essa disponibilização para todos os seus integrantes?

ANEXO A – APGJ nº 033/2010**MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA****APGJ nº 033/2010***

Dispõe sobre a regulamentação da Assessoria Técnica do Procurador-Geral de Justiça do Estado da Paraíba, e dá outras providências.

O Procurador-Geral de Justiça do Estado da Paraíba, no uso de suas atribuições legais, Considerando o disposto no art. 14, e no seu § 2º, da LC nº 19/94;

Considerando a multiplicidade de atribuições em matéria de interesse público e o grande volume de processos que lhe são encaminhados;

Considerando ser a Assessoria Técnica órgão de apoio à atuação funcional e administrativa do Chefe do Ministério Público;

Considerando a necessidade de melhor disciplinar os trabalhos funcional e administrativo da Assessoria Técnica com o aprimoramento que se faz imprescindível às suas atividades,

* Este texto não substitui o disponibilizado no DOEMP do dia 14 de abril de 2010.

Resolve estabelecer o seguinte:

Capítulo I

Da Regulamentação, da Chefia, da Coordenação, e da Composição da Assessoria Técnica.

Art. 1º Fica instituída a regulamentação da Assessoria Técnica do Procurador-Geral de Justiça do Estado da Paraíba, compreendendo composição hierárquica, disciplinamento organizacional e atuação procedimental administrativa e funcional.

§ 1º Compete ao Procurador-Geral de Justiça a chefia da Assessoria Técnica, auxiliado pelo Subprocurador-Geral de Justiça, o qual coordenará os Assessores Técnicos.

§ 2º O Procurador-Geral de Justiça poderá delegar, mediante portaria, as suas atribuições processuais ao Subprocurador-Geral de Justiça, ressalvada a iniciativa para apresentação das ações originárias, das representações, dos embargos e dos recursos, bem como da elaboração das informações pessoais em mandado de segurança e habeas corpus.

§ 3º Nos processos em que o Procurador-Geral de Justiça for indicado como autoridade coatora, representará a instituição, com fiscal da lei, o membro designado previamente pelo Colégio de Procuradores de Justiça que não estiver na Corregedoria-Geral, na Ouvidoria-Geral ou no exercício de qualquer cargo comissionado ou de confiança do Chefe do Ministério Público.

Art. 2º A Assessoria Técnica será formada por seis Promotores de Justiça da mais elevada entrância e contará com o apoio da Coordenadoria da Assessoria Técnica e de sete Técnicos de Promotoria – Assistentes Jurídicos.

§ 1º A Coordenadoria da Assessoria Técnica e os Técnicos de Promotoria serão subordinados diretos da Diretoria de Apoio Funcional – DIAFU.

§ 2º Os Assessores Técnicos formarão dois Grupos: o Grupo Cível e o Grupo Criminal.

§ 3º O Grupo Cível - GC1 possuirá quatro Assessores Técnicos, enquanto o Grupo Criminal - GC2, possuirá dois.

§ 4º Cada Assessor Técnico terá, para realização dos seus trabalhos, no mínimo, um Técnico de Promotoria para auxiliá-lo nos processos judiciais.

Capítulo II

Da competência do Subprocurador-Geral, dos Assessores Técnicos, do Chefe de Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica

Art. 3º Compete ao Subprocurador-Geral, no âmbito da Assessoria Técnica, substituir o Procurador-Geral de Justiça nas faltas, licenças ou impedimentos e coordenar o trabalho judicial dos Assessores Técnicos.

Parágrafo único. Compete, ainda, ao Subprocurador-Geral de Justiça:

I - convocar e presidir as reuniões da Assessoria

Técnica;

II - supervisionar o trabalho dos Assessores Técnicos;

III - despachar com o Procurador-Geral de Justiça sobre os assuntos de interesse da Assessoria Técnica;

IV - inspecionar e exigir a organização do registro dos processos na Assessoria Técnica, bem como o armazenamento das peças processuais;

V - substituir, quando necessário, o Procurador-Geral de Justiça nas sessões plenárias do Tribunal de Justiça,

acompanhado, se desejar, de Assessor Técnico ou Técnico de Promotoria;

VI - designar um Técnico de Promotoria para acompanhar o trâmite das ações cíveis e criminais ajuizadas pelo Procurador-Geral de Justiça no pleno do Tribunal de Justiça;

VII - designar um Técnico de Promotoria para acompanhar as decisões do Tribunal de Justiça nos processos de ações de intervenção ajuizadas pelo Ministério Público.

VIII - apresentar as minutas dos enunciados da Assessoria Técnica para aprovação do Procurador- Geral de Justiça;

IX - estabelecer critérios de prioridade nos casos de acúmulo de serviço;

X - criar e desenvolver, com a cooperação da Diretoria de Informática e dos Assessores Técnicos, programas eletrônicos para armazenar dados, peças processuais e agilizar os trabalhos da Assessoria Técnica;

XI - dar conhecimento ao Procurador-Geral de Justiça, mediante ofício, de peças processuais de Promotores de Justiça que merecem elogio;

XII - apresentar ao Procurador-Geral de Justiça, para aprovação e determinação, a tabela de férias dos Assessores Técnicos.

Art. 4º Compete ao Assessor Técnico elaborar as peças processuais do Procurador-Geral de Justiça

e do Subprocurador-Geral de Justiça, bem como assessorá-los nos assuntos jurídicos de interesse do

Ministério Público.

Parágrafo único. Compete, ainda, ao Assessor Técnico:

I - ajudar, quando convocado, o Procurador-Geral de Justiça e Subprocurador-Geral de Justiça nos expedientes administrativos e nas respostas dos expedientes do Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP;

II - auxiliar, quando convocado, o Procurador-Geral de Justiça nas decisões administrativas;

III - auxiliar, quando convocado, o Subprocurador- Geral de Justiça nas hipóteses de não-adoção dos pareceres administrativos dos Técnicos de Promotoria;

IV - participar da elaboração das minutas dos enunciados da Assessoria Técnica;

V - participar das reuniões da Assessoria Técnica para, sem prejuízo de outras discussões, uniformizar, com os demais assessores, os entendimentos jurídicos do órgão;

VI - efetuar estudos e pesquisas para resolução dos casos concretos e armazenar o material pertinente em ambiente eletrônico da Assessoria Técnica;

VII - armazenar as peças processuais em ambiente eletrônico da Assessoria Técnica;

VIII - auxiliar o Subprocurador-Geral de Justiça na criação e desenvolvimento de programas eletrônicos para armazenar dados, peças processuais e agilizar os trabalhos da Assessoria Técnica;

IX - auxiliar, quando convocado, o Procurador-Geral de Justiça perante os poderes constituídos do Estado da Paraíba;

X - responder às consultas formuladas pelo Procurador-Geral de Justiça no que diz respeito às funções institucionais do Ministério Público;

XI - orientar a Coordenadora Administrativa da Assessoria Técnica nos encaminhamentos dos processos para-jurídicos;

XII - orientar os Técnicos de Promotoria na elaboração dos pareceres.

Art. 5º Compete ao Chefe de Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, sem prejuízo das atribuições previstas no inciso XXVI, do art. 1º, da Resolução CPJ nº 009/2008:

I - organizar o serviço administrativo da Assessoria;

Técnica, orientado pela Diretoria de Apoio Funcional - DIAFU;

II - registrar a entrada de todos os processos administrativos na Assessoria Técnica e distribuí-los de forma equitativa por ordem de antiguidade;

III - verificar se os processos administrativos decididos pelo Procurador-Geral de Justiça que tramitaram na Assessoria Técnica foram devidamente arquivados;

IV - registrar e despachar os processos para-jurídicos, dando-lhes o devido encaminhamento;

V - abrir, coordenar e encerrar o expediente administrativo no âmbito da Assessoria Técnica, respeitado o horário de expediente determinado pelo Procurador-Geral de Justiça;

VI - exigir o cumprimento do horário de expediente dos Técnicos de Promotoria e demais servidores da Assessoria Técnica, por meio de livro de ponto ou sistema eletrônico;

VII - emitir, mensalmente, relatório estatístico circunstanciado;
das atividades processuais da Assessoria Técnica;

VIII - despachar com o Procurador-Geral de Justiça, o Subprocurador-Geral de Justiça, o Secretário-Geral do Ministério Público, os Assessores Técnicos e o Diretor da DIAFU para reivindicar recursos materiais e apresentar sugestões para melhorar os serviços da Assessoria Técnica.

Art. 6º Compete ao Técnico de Promotoria:

I - preparar, quando convocado, as minutas das peças processuais para serem encaminhadas ao Assessor Técnico, tudo para atender, no que for possível, às exigências constantes nos arts. 4º e 5º, desta Resolução;

II - efetuar pesquisas legais, doutrinárias e jurisprudenciais e realizar as diligências que se fizerem necessárias para o bom desempenho das atividades da Assessoria Técnica;

III - elaborar os pareceres dos processos administrativos e submetê-los à aprovação do Procurador-Geral de Justiça;

IV - solicitar reunião com o Subprocurador-Geral de Justiça e ou Assessores Técnicos no sentido de buscar o melhoramento das atividades funcionais e administrativas da Assessoria Técnica;

V - dar efetivo cumprimento às determinações do Procurador-Geral de Justiça, do Subprocurador-Geral de Justiça, dos Assessores Técnicos e da Coordenadora da Assessoria Técnica;

VI - armazenar as peças processuais em ambiente eletrônico da Assessoria Técnica;

VII - cumprir o horário de expediente determinado pelo Procurador-Geral de Justiça;

VIII - acompanhar, por determinação dos Assessores Técnicos e do Coordenador Administrativo, a tramitação interna dos processos judiciais e administrativos da Assessoria Técnica;

IX - registrar, eletronicamente, de forma circunstanciada, a entrada e saída de todos os processos judiciais e administrativos.

Capítulo III

Do Grupo de Controle de Constitucionalidade

Art. 7º Existirá, dentro da Assessoria Técnica, o Grupo de Controle de Constitucionalidade, formado por dois Assessores Técnicos e um Técnico de Promotoria, coordenados pelo Subprocurador-Geral de Justiça.

Parágrafo único. Compete ao Grupo de Controle de Constitucionalidade:

I - auxiliar o Procurador-Geral de Justiça no trabalho de fiscalização e controle da constitucionalidade das leis e atos normativos federais, estaduais e municipais, elaborando minutas de pareceres em processos judiciais, procedimentos administrativos, peças de

informação e outros expedientes, bem como minutas de ações, petições e recursos;

II - analisar as representações de inconstitucionalidade de leis e atos normativos do Poder Público e encaminhar a solução para o Procurador-Geral de Justiça;

III - acompanhar o processamento das ações de controle concentrado de constitucionalidade interpostas pelo Ministério Público junto ao Tribunal de Justiça da Paraíba, provocando a adoção das medidas cabíveis pelo Procurador-Geral de Justiça, inclusive os recursos constitucionais;

IV - elaborar os pareceres, para assinatura do Procurador-Geral de Justiça, nas ações diretas de inconstitucionalidade, bem como nas arguições incidentais de inconstitucionalidade, quando enviadas ao Chefe do Ministério Público;

V - fiscalizar, por meio dos veículos oficiais de comunicação, a edição de leis e atos normativos federais, estaduais e municipais, objetivando o controle de constitucionalidade ao qual se destina;

VI - preparar ofícios e recomendações para o Procurador- Geral de Justiça orientar as autoridades públicas de todo o Estado da Paraíba a fim de dar cumprimento à Constituição Federal e à Constituição Estadual;

VII - armazenar as peças processuais de controle de constitucionalidade em ambiente eletrônico da Assessoria Técnica;

VIII - divulgar, interna e externamente, por meio da Assessoria de Imprensa do Ministério Público, os atos do Procurador-Geral de Justiça praticados em decorrência do controle abstrato de constitucionalidade, bem como os resultados obtidos;

IX - estreitar a comunicação com os poderes e órgãos do Estado no intuito de colher o material necessário para exercer o controle de constitucionalidade;

X - desempenhar outras atividades pertinentes que lhe forem atribuídas pelo Procurador-Geral de Justiça.

Art. 8º O Procurador-Geral de Justiça fará a designação de quem deve integrar o grupo ao qual se refere o artigo antecedente.

Art. 9º O grupo deverá desenvolver plano anual de atuação para identificar as inconstitucionalidades em nível federal, estadual e municipal, reunindo-se, pelo menos, uma vez por semana, no propósito de colocar em prática o plano anual de atuação, com metas semestrais.

Art. 10 Na hipótese de violação à Constituição Federal, para o ajuizamento de ação direta de inconstitucionalidade - Adi, o grupo preparará a representação para o Procurador-Geral de Justiça assinar e encaminhar ao Procurador-Geral da República ou outro legitimado.

Art. 11 Na hipótese de violação à Constituição Estadual, o grupo preparará a ação direta de inconstitucionalidade - Adi para o Procurador-Geral de Justiça assinar e ingressar com a medida no Tribunal de Justiça da Paraíba.

Parágrafo único. Ajuizada a ação no Tribunal de Justiça, um Assessor Técnico do Grupo de Controle de Constitucionalidade ficará incumbido de

acompanhar o trâmite do processo e de auxiliar diretamente o Procurador-Geral de Justiça, inclusive nas sessões de julgamento e nas manifestações processuais cabíveis.

Capítulo IV

Da tramitação dos processos judiciais e administrativos e das informações nos mandados de segurança e habeas corpus

Seção I

Dos processos judiciais

Art. 12. A DIAFU encaminhará os processos judiciais diretamente para os Assessores Técnicos, respeitadas as áreas de atuação, com distribuição equitativa por ordem de antiguidade.

§ 1º O recebimento dos processos será realizado pelo Técnico de Promotoria vinculado ao Assessor Técnico, o qual comunicará a este em até 24 horas.

§ 2º O Assessor Técnico, assim que receber os processos, poderá convocar o auxílio imediato do seu Técnico de Promotoria, o qual não poderá recusar o atendimento, nem sob a alegação de acúmulo de serviço.

§ 3º O auxílio referido no parágrafo anterior abrangerá desde as pesquisas até a elaboração da minuta da peça processual.

§ 4º Elaborada a peça processual pelo Assessor Técnico, o processo será, após o registro de saída, encaminhado, pelo Técnico de Promotoria, ao Procurador-Geral de Justiça ou Subprocurador-Geral de Justiça para análise e assinatura, devendo a Secretaria competente acusar o recebimento da guia de remessa da Assessoria.

§ 5º A Secretaria do Procurador-Geral de Justiça ou do Subprocurador-Geral de Justiça devolverá o processo à DIAFU para encaminhamento ao Tribunal de Justiça.

§ 6º Nenhuma peça processual será assinada pelos Assessores Técnicos ou Técnicos de Promotoria.

§ 7º O Procurador-Geral de Justiça e o Subprocurador-Geral de Justiça poderão rejeitar ou fazer qualquer tipo de alteração nas peças elaboradas pela Assessoria Técnica.

§ 8º A Secretaria do Procurador-Geral de Justiça ou a Secretaria do Subprocurador-Geral de Justiça encaminhará a peça processual rejeitada ou alterada para efeito de conhecimento da Assessoria Técnica, oportunidade em que disponibilizará o arquivo respectivo para o armazenamento eletrônico na Assessoria.

§ 9º O armazenamento eletrônico da peça processual só ocorrerá depois do encaminhamento desta à DIAFU.

§ 10 Será realizado o armazenamento eletrônico das peças processuais, as quais ficarão à disposição dos Assessores Técnicos e dos Técnicos de Promotoria para, mediante a utilização de senha, serem consultadas por matéria e assunto, na página do MPPB na Internet, com acesso pelo link da Assessoria.

§ 11 A Assessoria Técnica disponibilizará, mediante o fornecimento de senha, o acesso de advogados às peças armazenadas eletronicamente nos processos em que estes atuaram ou atuam como procurador judicial.

§ 12 A senha de que dispõe o parágrafo anterior será fornecida pela Diretoria de Informática do Ministério Público.

Seção II

Dos processos administrativos

Art. 13 Os processos administrativos provenientes do Procurador-Geral de Justiça ou da Secretaria-Geral serão recebidos pela Coordenadoria de Assessoria Técnica, registrados em ambiente eletrônico e, no prazo de 24 horas, repassados equitativamente por ordem de antiguidade aos Técnicos de Promotoria.

Art. 14 O processo administrativo será, após o parecer e o registro de saída, encaminhado, pelo Técnico de Promotoria, ao Procurador-Geral de Justiça para decisão.

§ 1º O Procurador-Geral de Justiça decidirá todos os processos administrativos, não se vinculando aos pareceres dos Técnicos de Promotoria,

podendo ser auxiliado, na elaboração de suas razões, por um Assessor Técnico e ou por um servidor designado para este fim.

§ 2º. Decidido o processo administrativo e adotadas as providências cabíveis, incluindo a intimação dos interessados e o encaminhamento de ofício para o órgão competente, o Procurador-Geral de Justiça determinará o seu arquivamento no Departamento de Arquivo e Documentação.

§ 3º Será realizado o armazenamento eletrônico dos pareceres, os quais ficarão, mediante a utilização de senha, à disposição dos Assessores Técnicos, dos Técnicos de Promotoria e dos interessados para serem consultados por matéria e assunto, na página do MPPB na Internet, com acesso pelo link da Assessoria.

§ 4º A senha de que dispõe o parágrafo anterior será fornecida pela Diretoria de Informática do Ministério Público.

Seção III

Do acompanhamento das decisões do Tribunal de Justiça nos processos de intervenção do Ministério Público

Art. 15 O Subprocurador-Geral de Justiça designará um Técnico de Promotoria para acompanhar as decisões do Tribunal de Justiça nos processos em que a manifestação do Ministério Público era privativa do Procurador-Geral de Justiça ou foi delegada por este.

§ 1º Na hipótese de decisão em desarmonia com a posição defendida pelo Ministério Público, o Técnico de Promotoria comunicará o fato ao Subprocurador-Geral de Justiça para adoção das medidas cabíveis.

§ 2º O Subprocurador-Geral de Justiça, quando possível, apresentará o recurso pertinente, oportunidade em que convocará um Assessor Técnico para auxiliá-lo na elaboração da peça processual.

§ 3º O Assessor Técnico arquivará eletronicamente a peça processual apresentada ao tribunal competente.

Seção IV

Das informações nos mandados de segurança e nos habeas corpus

Art. 16 O Procurador-Geral de Justiça, ao receber a contrafé e assinar a intimação para prestar informações em mandado de segurança e habeas corpus, convocará imediatamente um Assessor Técnico para auxiliá-lo na elaboração das razões.

§ 1º As informações processuais requisitadas, uma vez elaboradas dentro do prazo legal, serão armazenadas, pelo Assessor Técnico, em ambiente eletrônico próprio da Assessoria Técnica.

§ 2º. O Assessor Técnico informará à Coordenadoria de Assessoria Técnica o dia do recebimento da petição inicial e o dia de conclusão das informações, tudo para efeito de registro neste órgão.

§ 3º A Coordenadoria de Assessoria Técnica receberá a peça de informações do Assessor Técnico e

incumbir-se-á de, até o final do prazo, encaminhá-la ao magistrado requisitante.

§ 4º O conteúdo das informações prestadas pelo Procurador-Geral de Justiça nos mandados de segurança e nos habeas corpus será comunicado ao Colégio de Procuradores de Justiça na primeira sessão deste órgão, seja em reunião ordinária ou extraordinária.

§ 5º O Procurador-Geral de Justiça, se desejar, poderá, antes da sessão de que trata o parágrafo anterior, distribuir cópias a todos os Procuradores de Justiça.

§ 6º Um Técnico de Promotoria, designado pelo Procurador-Geral de Justiça, ficará encarregado de acompanhar a tramitação do respectivo processo no Juízo ou Tribunal competente.

Capítulo V

Do papel, das margens, do brasão, da marca d'água, da fonte e de outros procedimentos a serem utilizados nas peças processuais elaboradas pela Assessoria Técnica

Art. 17 As peças processuais da Assessoria Técnica do Procurador-Geral de Justiça serão elaboradas e padronizadas no processador de texto BrOffice, com impressão em papel A4.

Art. 18 As margens a serem utilizadas na primeira página do papel, incluído o timbre, serão, preferencialmente, as seguintes:

- I - superior: 1,4 cm;
- II - inferior: 2 cm;
- III - esquerda: 4 cm;
- IV - direita: 2 cm.

Parágrafo único. Da segunda página em diante, as margens serão iguais às dos incisos anteriores, com exceção da superior, que será de 2,5 cm.

Art. 19 O brasão do Ministério Público, preferencialmente colorido, ficará no centro do papel, na parte superior, de modo bem visível.

Art. 20 A marca d'água do brasão do Ministério Público será colocada no centro do papel para melhor identificar as peças elaboradas pela Assessoria Técnica, conferindo-lhe autenticidade.

Art. 21 A Assessoria Técnica, nos processos judiciais e administrativos, utilizará:

- I - a fonte Arial 12 ou EcoFonte 12, no texto;
- II - a fonte Arial 10 ou EcoFonte 10, nas citações;
- III - a fonte Arial 9 ou EcoFonte 9, nas notas de rodapé.

Art. 22 Os espaços para iniciação dos parágrafos serão de 3 a 6 cm de distância da margem esquerda, e os espaços para as citações serão livres.

Parágrafo único. Os espaços entre as linhas serão de 0,5 cm até 1 cm, e os espaços entre os parágrafos, dependendo do tamanho do texto, poderão ser duplos.

Art. 23 Deve-se evitar, nas peças da Assessoria houver a necessidade de se fazer algum destaque;

- I - o uso de palavras em latim e outro idioma, salvo impossibilidade;
- II - o uso de citações em idioma estrangeiro, mesmo que contenham tradução.

Art. 24 A impressão nas peças elaboradas pela Assessoria Técnica será sempre na cor preta, ressalvados o brasão e a marca d'água.

Parágrafo único. É obrigatória, quando houver mais de uma página, a numeração de todas as páginas da peça processual.

Capítulo VI

Das férias, do afastamento, dos impedimentos e suspeições dos Assessores Técnicos e Técnicos de Promotoria

Art. 25 Em caso de férias e afastamento de Assessor Técnico, haverá, por designação do Procurador- Geral de Justiça, substituição por outro Promotor de Justiça da mais elevada entrância.

Parágrafo único. Verificada a impossibilidade de designação na forma do caput deste artigo, os novos processos judiciais e administrativos ficarão sob a responsabilidade do Técnico de Promotoria vinculado ao Assessor Técnico de férias ou afastado.

Art. 26 Em caso de férias de Técnico de Promotoria, os processos administrativos registrados após esse fato serão distribuídos equitativamente por ordem de antiguidade entre os demais Técnicos de Promotoria.

Art. 27 Só poderá gozar férias o Assessor Técnico ou o Técnico de Promotoria que estiver com os processos judiciais e administrativos em dia.

Art. 28 As regras do Código de Processo Civil servirão para os casos de suspeição e impedimentos dos Assessores Técnicos e Técnicos de Promotoria.

Capítulo VII

Das reuniões e das atas

Art. 29 Os Assessores Técnicos, sob a presidência do Subprocurador-Geral de Justiça, se reunirão uma vez por mês, no mínimo, para tratarem de assuntos internos, discutirem entendimentos jurídicos e elaborarem as minutas dos Enunciados da Assessoria Técnica.

Art. 30. As reuniões acontecerão ordinariamente, na Procuradoria-Geral de Justiça, no período vespertino, na primeira terça-feira de cada mês, e,

extraordinariamente, em qualquer dia, por designação do Subprocurador-Geral de Justiça.

Art. 31 De cada reunião, se fará ata dos trabalhos, que será armazenada eletronicamente no link da Assessoria Técnica, na página da Internet do Ministério Público da Paraíba.

§ 1º A ata será aprovada e assinada por todos na mesma reunião.

§ 2º As correções materiais da ata poderão, com a concordância da maioria, ser efetivadas até o início da próxima reunião.

Capítulo VIII

Dos Enunciados da Assessoria Técnica

Art. 32 A Assessoria Técnica elaborará enunciados para imprimir maior segurança jurídica e presteza às suas atribuições.

§ 1º Os Assessores Técnicos formularão as minutas dos enunciados depois de uma ou mais reuniões sobre o tema abordado.

§ 2º As minutas dos enunciados, originárias da vontade da maioria absoluta dos Assessores Técnicos, serão apresentadas ao Procurador-Geral de Justiça para aprovação ou rejeição, ouvido sempre o Subprocurador-Geral de Justiça.

§ 3º O Assessor Técnico que tiver seu voto vencido poderá consignar as suas razões na ata da respectiva reunião.

§ 4º Aprovados os enunciados, o Procurador-Geral de Justiça determinará a sua publicação no link da Assessoria Técnica, na página do Ministério Público da Paraíba, na internet ou intranet.

§ 5º Os enunciados receberão numeração por ordem de antiguidade.

Art. 33 Este ato entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 34 Revogam-se as disposições em contrário.

CUMPRA-SE. PUBLIQUE-SE.

João Pessoa, 13 de abril de 2010.

OSWALDO TRIGUEIRO DO VALLE FILHO

Procurador-Geral de Justiça