



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA



UFPB Mestrado Profissional *Gestão em Organizações Aprendentes*

**AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO
NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL**

Por

EDUARDO DE ALBUQUERQUE COSTA

Orientadora:

Profa. Dra. Isa Maria Freire

João Pessoa, 2013

EDUARDO DE ALBUQUERQUE COSTA

**AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL**

Dissertação apresentada no programa de Pós-Graduação
do Mestrado Profissional Gestão de Organizações
Aprendentes – MPGOA da Universidade Federal da
Paraíba - UFPB, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre.

Orientadora
Isa Maria Freire
Doutora em Ciência da Informação
(CNPq/IBICT – UFRJ)

João Pessoa, 2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA



UFPB Mestrado Profissional *Gestão em Organizações Aprendentes*

**AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL**

Dissertação apresentada por Eduardo de Albuquerque Costa no
programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional Gestão de
Organizações Aprendentes – MPGDA da Universidade Federal da
Paraíba - UFPB, como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre.

FOLHA DE APROVAÇÃO

**Profa. Isa Maria Freire, Orientadora
Doutora em Ciência da Informação (UFRJ/ECO)**

**Prof. Gustavo Henrique de Araújo Freire
Doutor em Ciência da Informação**

**Prof. Wladimir Alcibiades Marinho Falcão Cunha
Doutor em Direito Privado (USP)**

Dedico esta dissertação ao meu pai, Eduardo José de Azevedo Costa, que sempre trabalhou arduamente para dar aos seus filhos a melhor educação possível, a minha mãe Renate, que está em outro plano certamente acompanhando a sua família e primando pela sua paz, saúde e segurança, a minha esposa Ana Angélica, que sempre foi uma companheira exemplar, apoiando todos os meus projetos e lutando pelo bem estar da nossa família e aos meus filhos maravilhosos, que são uma bênção de Deus em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, como cristão praticante, não poderia deixar de agradecer a Deus, por ter abençoado toda a minha caminhada no Mestrado Profissional Gestão de Organizações Aprendentes, permitindo que pudesse ter tempo, discernimento e inteligência para trilhar pelo destino mais adequado.

Agradeço também ao meu pai, pelo seu eterno estímulo ao desenvolvimento educacional de seus filhos, bem como pela consolidação de seus entendimentos de que a única coisa que ninguém pode tirar do indivíduo é o conhecimento.

A minha mãe, pelo amor e dedicação que sempre nos dedicou enquanto pode estar ao nosso lado nesse plano terreno.

A minha esposa e filhos pela paciência e compreensão nas ausências necessárias para o cumprimento das metas estabelecidas no presente Mestrado.

A minha ilustre orientadora, Doutora Isa Freire, que, com sua fonte inesgotável de conhecimento, me guiou com tranquilidade e sabedoria na transformação de uma ideia simples em um trabalho disposto a contribuir para o desenvolvimento de uma organização aprendente.

Enfim, não posso deixar de agradecer à Universidade Federal da Paraíba, a Coordenação do MPOGA e ao seu mais importante colaborador o senhor Cijame Júnior, respectivamente pela oportunidade, organização e dedicação durante todo o curso.

RESUMO

Trata-se de pesquisa que possui como objetivo principal investigar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal na perspectiva de sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição. Assim sendo, o presente trabalho almeja, com a maior riqueza de detalhes possível, identificar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal, verificar a existência de programas internos na instituição específicos para essa finalidade, descrever os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação e analisar sua contribuição para o aprendizado organizacional, bem como investigar a contribuição para a formação de capital intelectual, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação.

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

ABSTRACT

This research has the main objective to investigate the actions of knowledge and information management in the Federal Attorney General from the perspective of their contribution to the organization learning in this institution. Therefore, the present work aims, with as many details as possible, to identify the actions of knowledge and information management in the Federal Attorney General, verify if there are internal programs in this institution specifies to this purpose, describe the programs and actions of knowledge and information management and analyze their contribution to the organizational learning, as well as investigate the contribution to the formation of intellectual capital, arising from the initiatives of knowledge and information management.

Key words: Information Management; Knowledge Management; Organizational Learning; Training Intellectual Capital; Federal Attorney General.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU – Advocacia-Geral da União
ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações
CGCOB – Coordenação Geral de Cobrança
CGPAE – Coordenação Geral de Projetos e Assuntos Estratégicos
CGU – Consultoria Geral da União
DEPCONT – Departamento de Contencioso
DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral
DTI – Departamento de Tecnologia da Informação
ER/PGF/Sousa – Escritório de Representação da Procuradoria-Geral Federal em Sousa
ERs – Escritórios de Respresentação
FUNAI – Fundação Nacional do Índio
GPWEB – Ferramenta web de gestão de projetos
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IN's – Instruções Normativas
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
MAGO - Manual de Gestão e Orientação da PGF
MBPC – Manual de Boas Práticas Consultivas
OI's – Orientações Internas
PF/PB – Procuradoria Federal no Estado da Paraíba
PFE/INSS – Procuradoria Federal Especializada do INSS
PFs – Procuradorias Federais
PGF – Procuradoria-Geral Federal
PMG – Programa de Melhoria Continuada da Gestão
PRFs – Procuradorias Regionais Federais
PSF/CGE – Procuradoria Seccional Federal em Campina Grande
PSFs – Procuradorias Seccionais Federais
SECOBs - Seções de Cobrança e Recuperação de Créditos
SISCON – Sistema de Consultoria
UFPB – Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma PGF	30
Figura 2 – Manuais Temáticos da Procuradoria-Geral Federal	43
Figura 3 – PROCWIKI.....	52
Figura 4 – Quadro de Competência Territorial da Paraíba.....	57
Figura 5 – Gráfico percentual de respostas da questão 1.....	67
Figura 6 – Gráficos percentuais de respostas das questões 2 e 3.....	68
Figura 7 – Gráfico percentual de respostas da questão 4.....	69
Figura 8 – Gráficos percentuais de respostas das questões 5 e 6.....	70
Figura 9 – Gráfico percentual de respostas da questão 7.....	71
Figura 10 – Gráficos percentuais de respostas das questões 8 e 9.....	72
Figura 11 – Gráfico percentual de respostas da questão 10.....	73
Figura 12 – Gráfico percentual de respostas da questão 11.....	74
Figura 13 – Gráfico percentual de respostas da questão 12.....	75
Figura 14 – Gráfico percentual de respostas da questão 13.....	75
Figura 15 – Gráficos percentuais de respostas das questões 14 e 15.....	77
Figura 16 – Gráfico percentual de respostas da questão 16.....	78
Figura 17 – Gráfico percentual de respostas da questão 17.....	79
Figura 18 – Gráficos percentuais de respostas das questões 18 e 19.....	80
Figura 19 – Gráfico percentual de respostas da questão 20.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CONTEXTO.....	14
2.1 JUSTIFICATIVA.....	14
2.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
3 OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL.....	18
4.1 ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO.....	18
4.2 A PROCURADORIA-GERAL FEDERAL E AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES.....	26
5 METODOLOGIA.....	32
5.1 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL.....	32
5.1.1 A oferta de Defesa Mínima.....	34
5.1.2 O Programa de Melhoria Continuada da Gestão.....	36
5.1.3 A divulgação de Manuais Temáticos.....	40
5.1.4 A disponibilização de listas temáticas de e-mails.....	44
5.1.5 A criação do SISCON como repositório para os pareceres administrativos.....	46
5.1.6 A utilização do PROCWIKI como repositório de conhecimento previdenciário.....	47
5.1.7 M.A.G.O. Manual de Gestão e Orientação da PGF.....	52
5.2 TERRITÓRIO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	54
5.3 PROCEDIMENTOS.....	58
6 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS.....	64
7 CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXO 1.....	87
ANEXO 2.....	88
ANEXO 3.....	89
ANEXO 4.....	90

1- INTRODUÇÃO

O administrador de uma instituição vinculada ao Estado deve sempre procurar a solução legal que melhor atenda ao interesse público do qual é curador. Para isso, deve utilizar os meios tecnológicos disponíveis, os recursos avançados de informática, os evidentes avanços dos sistemas de informação e, principalmente, as mais variadas técnicas de gestão das ações de conhecimento e informação.

O princípio constitucional da eficiência, trazido à baila com reforma administrativa e a promulgação da Emenda Constitucional nº. 19, de quatro de junho de 1998, incluiu esta exigência qualitativa no serviço público prestado à sociedade, com a nova redação do artigo 37 da Carta Magna. O preparo dos profissionais, a rapidez de resposta às demandas dos cidadãos e o conhecimento profundo sobre a função técnica e social exercida pelo servidor público passou a ser uma cobrança rotineira.

A Procuradoria-Geral Federal não fugiu dessa nova realidade constitucional e vem tentando adaptar-se a esse novo paradigma, incorporando definitivamente à sua estrutura, atividades permanentes de gestão das ações de conhecimento e informação institucional. Em certo sentido, essa postura teria o escopo de possibilitar um maior aproveitamento do capital intelectual existente entre os membros do órgão público, com a multiplicação paulatina das boas práticas e do conhecimento que impulsiona o desenvolvimento diário da organização.

Cabe frisar que, a Procuradoria-Geral Federal é uma organização nova dentre as diversas instituições que fazem parte do alicerce de sustentação das funções essenciais da Justiça¹. Conta apenas com pouco mais dez anos de existência, quando outras já são seculares ou criadas há várias décadas. Isso demonstra a sua necessidade de evolução constante e contínua, principalmente mediante a gestão das ações do conhecimento e da informação, bem como a sua acertada inclusão no contexto das organizações aprendentes de cunho público estatal.

A rigor, a percepção do contínuo aperfeiçoamento do serviço público prestado pela Procuradoria-Geral Federal nos últimos anos, juntamente com a iniciativa do desenvolvimento de propostas de gestão das ações de conhecimento e informação, chamou a

¹ Funções essenciais à justiça são algumas profissões que se mostram fundamentais para a exequibilidade da prestação jurisdicional, isto é, são imperiosas para que o Poder Judiciário possa prestar a melhor e mais justa solução aos conflitos de interesses que lhe são apresentados. São elas: o Ministério Público, a Advocacia Pública e Privada e a Defensoria Pública.

atenção para a importância da investigação e estudo desse fenômeno, principalmente no que concerne à sua existência, detalhamento e contribuição.

Com efeito, o principal objetivo do trabalho que ora se apresenta foi o de investigar as ações de gestão do conhecimento e da informação na Procuradoria-Geral Federal na perspectiva de sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição. Assim sendo, buscou-se com a maior riqueza de detalhes possível, identificar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal; verificar a existência de programas internos na instituição, específicos para essa finalidade (gestão do conhecimento e informação); descrever os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação identificados, e analisar sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição; investigar a contribuição para a formação de capital intelectual na instituição, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação. Esses dois últimos pontos foram atingidos principalmente com a realização de entrevistas estruturadas, via plataforma online, com membros da instituição, enquanto que os demais decorreram basicamente de pesquisas nas normas, procedimentos, programas, manuais e documentos da PGF, bem como na literatura técnica existente sobre o assunto.

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

Faz-se necessário também, a apresentação em tópico específico, dos conceitos basilares de conhecimento, em seus ângulos tácito e explícito, e sua relação intrínseca com as definições de dados e informação. Importante trazer à tona no mesmo espaço, a profundidade dos comentários doutrinários sobre gestão do conhecimento e informação e a sua importância para as organizações.

Por outro lado, esta dissertação preocupa-se em esclarecer também a estrutura organizacional da Procuradoria-Geral Federal, como órgão vinculado à Advocacia-Geral da União, tanto no âmbito nacional, quanto no estadual. Inclusive, a PGF no Estado da Paraíba foi o campo de pesquisa escolhido para o alcance dos objetivos traçados no projeto e reflete, em uma circunscrição territorial de menor monta, mas com as mesmas similaridades das demais unidades da Federação, as características da própria instituição.

Enfim, com o escopo de se analisar o tema com profundidade, foi realizada pesquisa documental e bibliográfica, bem como a coleta de dados através entrevista pessoal

estruturada, para se chegar à conclusão sobre a existência de ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal e as contribuições destas para o aprendizado organizacional da instituição, principalmente em relação ao campo de pesquisa explorado e a população englobada no estudo.

Nesse sentido, o trabalho conseguiu enumerar com clareza diversas ações de gestão do conhecimento e informação perpetradas pela Procuradoria Geral Federal, bem como a percepção dos membros da organização sobre sua utilização e importância. A seguir serão apresentadas as iniciativas de disponibilização de defesas mínimas nas diversas áreas temáticas abrangidas pela instituição; o Programa de Melhoria Continuada da Gestão, com a identificação de boas práticas administrativas e a sua multiplicação para as inúmeras unidades espalhadas pelo país; a elaboração e divulgação de manuais temáticos esclarecendo os principais pontos e procedimentos em cada área das unidades da procuradoria; a disponibilização de listas temáticas de e-mails para que os membros da instituição possam discutir os mais variados temas, tirando dúvidas, compartilhando conhecimento, obtendo materiais e informações úteis; a criação de um sistema (SISCON) para a difusão do conhecimento inserido nos pareceres administrativos construídos pelas unidades de consultoria da PGF e o M.A.G.O., Manual de Gestão e Orientação da PGF, fruto da compilação de ações de conhecimento voltadas à gestão profissional do órgão e utilizadas pelos membros da instituição em todo o país.

Ter-se-á a oportunidade de conhecer também a percepção da importância dessas ações de gestão do conhecimento e informação para os membros da instituição através da observação dos resultados obtidos com as entrevistas estruturadas.

2-CONTEXTO

Nesta seção, são apresentadas a Justificativa e a Problematização da temática abordada na pesquisa, contextualizando a ambiência da pesquisa e formulando as questões que orientam o trabalho, tanto na perspectiva teórica quanto nos procedimentos metodológicos.

2.1-JUSTIFICATIVA:

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

A empresa, instituição ou organização deve direcionar suas forças para o investimento no capital intelectual, no conhecimento que as pessoas possuem e podem aplicar para a sua evolução qualitativa. A existência de boas práticas na área de gestão do conhecimento e informação deve influenciar em considerável proporção o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

Há inúmeros conceitos doutrinários semelhantes preocupados com a distinção entre os significados de dados, informação e conhecimento. Dados seriam as palavras, os textos, os números apresentados de forma bruta e ainda sem a necessária análise e interpretação para sua correta absorção. Já a informação representaria os dados processados, analisados ou interpretados pelo indivíduo. O conhecimento por sua vez, poderia ser definido como as informações devidamente apreendidas pelo cidadão no seu subconsciente, podendo ser colocada, a qualquer momento, à disposição da sociedade.

Em verdade, é de bom tom ratificar que, foi o conhecimento que chamou a atenção para a importância da construção de um projeto, preocupado em analisar as ações para sua

utilização e administração dentro da Procuradoria-Geral Federal. Ele pode ser visualizado resumidamente sob dois ângulos ou dimensões: o tácito e o explícito. Conhecimento tácito seria aquele inserido no íntimo do indivíduo, difícil de mensurar e avaliar, pois depende de suas experiências individuais e das informações absorvidas por cada um. Já o conhecimento explícito é aquele expresso em palavras, textos, códigos e mediante o uso da linguagem formal.

A conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos é fundamental para o seu verdadeiro aproveitamento dentro da organização. Todos os órgãos prestadores de serviço público, em especial, a Procuradoria-Geral Federal, possuem um enorme desafio no sentido de multiplicar as práticas eficientes de gestão das ações de conhecimento e informação dentro da sua estrutura de vulto nacional, procurando aproveitar o máximo possível o conhecimento implícito de seus membros convertendo-o e explicitando-o em prol da instituição.

Assim, a Procuradoria-Geral Federal está instigada a incorporar definitivamente à sua rotina laboral, iniciativas de gestão das ações de conhecimento e informação institucional. Ditas atividades proporcionariam o aproveitamento racional e efetivo do capital intelectual existente entre os membros do órgão público, com a multiplicação paulatina das boas práticas, das informações e do conhecimento que impulsiona o desenvolvimento diário da organização aprendente.

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

Outro ponto de destaque que encorajou a averiguação dessas ações de gestão do conhecimento e informação foi à possibilidade de analisar o seu real impacto no aprendizado organizacional da referida instituição pública, como também na formação do seu capital intelectual permanente.

2.2 PROBLEMATIZAÇÃO

No projeto de pesquisa foram estabelecidos objetivos através dos quais se esperava atender o propósito de investigar, conhecer e analisar ações de gestão do conhecimento e informação, na Procuradoria Geral Federal a partir das seguintes questões:

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

Estas questões foram elaboradas para serem respondidos ao longo do processo de pesquisa, levando-se em consideração a coleta de dados e análise dos resultados, em consonância com a fundamentação teórica que fundamenta o estudo.

3 OBJETIVOS:

Nesta seção, são apresentados os objetivos geral e específico do trabalho, o primeiro orientando nossa descrição e análise do objeto de estudo, os últimos, orientando nossa ação no que diz respeito aos procedimentos metodológicos.

3.1 OBJETIVO GERAL:

Investigar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal na perspectiva de sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal;
- b) Verificar a existência de programas internos na instituição, específicos para essa finalidade (gestão do conhecimento e informação);
- c) Descrever os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação identificadas, e analisar sua contribuição para o aprendizado organizacional da instituição;
- d) Investigar, através de pesquisas e entrevistas, a contribuição para a formação de capital intelectual na instituição, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Nesta seção, apresentamos a abordagem teórica que orienta nosso trabalho no campo da pesquisa, descrevemos este campo na perspectiva das organizações aprendentes e resumimos as ações de gestão do conhecimento e informação desenvolvidas na Procuradoria-Geral Federal.

4.1 ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO

Como foi já visto acima, mesmo que de forma incipiente, a gestão do conhecimento tem o escopo de descobrir, organizar e armazenar o conhecimento desenvolvido por uma organização para auxiliá-la no seu crescimento. A simples posse do conhecimento não significa qualquer benefício maior se a organização ou o indivíduo não sabe como utilizá-lo de maneira eficiente. O conhecimento bem gerido e amadurecido é um bem valioso que dificilmente poderá ser perdido ou desperdiçado. Para coadunar o interesse público com a eficiência e a profissionalização, torna-se essencial saber gerir o conhecimento inserto nos membros da instituição.

De modo geral, a gestão do conhecimento se apresenta como a gestão de práticas e processos orientados à construção e aplicação de conhecimento no âmbito das organizações, notadamente, aquelas ligadas às áreas de informática, telecomunicações, biotecnologias, serviços profissionais, serviços de negócios em geral e publicidade (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005).

Berh e Nascimento (2008, p. 04), citando a teoria de Davenport e Prusac (1998) indicaram que:

O conhecimento está embutido não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Na prática, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e à geração de novos conhecimentos, visando a uma posição mais vantajosa na competição pelo mercado. Além disso, torna acessível grande quantidade de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que possibilita tudo isso, as denominadas ferramentas para a gestão do conhecimento.

Continuam o raciocínio sobre o assunto, desta feita, com uma interpretação própria sobre a gestão do conhecimento defendendo:

O tema central da gestão do conhecimento é o aproveitamento dos recursos de informação de que as pessoas dispõem na empresa para poderem criar, compartilhar, aprender, procurar, comparar, encontrar e utilizar experiências de sucesso como referência para a tomada de decisões (BERH E NASCIMENTO, 2008).

Com efeito, Barbosa (2008, p. 11), encampando a discussão sobre a possibilidade de gerenciamento do conhecimento, se expressa da seguinte maneira:

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, ou seja; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Tratando da correlação intrínseca existente entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, Dias, Nassif e Souza (2011, p. 59 e 60) chegaram a seguinte conclusão:

Quando se fala em gestão da informação e do conhecimento – expressão composta – está se referindo, notadamente, à relação informação e conhecimento, na dinâmica do processo de conhecer. Isso não implica, contudo, que outros processos em seu entorno sejam desconsiderados. Ao mesmo tempo em que se movimenta no processo de diferenciação, mais de ordem metodológica, faz-se necessário pensar na complementaridade desses conceitos e práticas, porque a informação se apresenta como substrato material do conhecimento. Por outro lado, a informação como estrutura significante é condicionada à apreensão do sujeito conhecedor. Da mesma forma que o conhecimento se coloca em uma escala qualitativamente superior à informação, a gestão do conhecimento se localiza em um estágio posterior à gestão da informação. Contudo, esta corresponde a um dos condicionantes daquela, na mesma perspectiva que a gestão dos recursos informacionais compõe às estruturas da gestão da informação.

Com efeito, pode-se defender que a gestão da informação estaria inserida dentro da gestão do conhecimento, como um estágio inicial desta. Nesse sentido, a gestão do conhecimento assumiria um papel tecnicamente superior. A informação se mostraria como o fundamento material do conhecimento, ao mesmo tempo em que seus conceitos seriam considerados como complementares.

Segundo Nonaka e Takeuchi², o conhecimento explicitado por um indivíduo pode ser convertido em informação, que, quando absorvida pelo subconsciente de outra pessoa se transforma novamente em conhecimento.

Barbosa (2008, p. 8), citando ensinamentos defendidos por Horton Júnior³, traz à tona que o indivíduo ou a organização são considerados fontes de informação, uma vez que podem colocar à disposição dos usuários dados ou informações necessárias à solução de seus problemas. O ilustre autor defende também a relação intrínseca entre a gestão da informação e do conhecimento estabelecendo, inclusive, suas peculiaridades:

A gestão da informação e a gestão do conhecimento focalizam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais. Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado.

[...]

Em primeiro lugar, destaca-se o fato de que o fenômeno central da gestão da informação é a informação ou o conhecimento explícito. Ou seja, a GI lida com o universo de documentos, dos mais diversos tipos, os quais são produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional. Por outro lado, o fenômeno central da gestão do conhecimento é o conhecimento pessoal, aquele que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado (BARBOSA, 2008, p. 14 e 15).

Com o passar dos anos, o conhecimento foi paulatinamente aumentando a sua importância dentro das organizações, principalmente no que diz respeito à necessidade da sua utilização eficiente para a evolução e a competitividade de uma instituição. Cabe frisar o entendimento exarado por Dias, Nassif e Souza (2011, p. 56 e 58) a respeito do crescimento da importância dado ao conhecimento a partir do século passado:

No campo da gestão, sobretudo, em instituições privadas, o conhecimento a partir de fins do século passado vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais como recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado e buscarem sua competitividade sustentável. Esse entendimento tem incitado as organizações a estudar e rever seus modelos tradicionais de gestão, fundamentadas no conhecimento como fator imprescindível à inovação e competitividade. Os novos modelos gerenciais estão desafiando, ao mesmo tempo, organizações e pesquisadores,

² NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 13º Reimpressão.

³ HORTON JUNIOR, F. W. Resource management: principles and practices. In: Information resources management: concepts and cases. Cleveland: Association for Systems Management, 1979. p. 29-51.

que se debruçam sobre conceitos, teorias, metodologias e práticas de gestão da informação e do conhecimento.

[...]

No espaço organizacional, alguns fatores contribuíram com o aumento da preocupação com a gestão do conhecimento, dentre os quais, podem-se destacar as mudanças na economia global, a preferência por organizações enxutas e o grande avanço das novas tecnologias de informação e comunicação.

A empresa, instituição ou organização deve direcionar suas forças para o investimento no capital intelectual, no conhecimento que as pessoas possuem e podem aplicar para a sua evolução qualitativa. A existência de boas práticas na área de gestão do conhecimento deve influenciar em considerável proporção o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

Seguindo o mesmo paradigma Barbosa (2008, p. 5) discorre sobre o dilema a ser discutido pela organização sobre os investimentos necessários ao desenvolvimento de ações de gestão do conhecimento e da informação:

Não é de se admirar o grande debate a respeito do uso da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais. Os investimentos que são feitos no sentido de se capacitar as empresas com as mais modernas tecnologias de informação e de comunicações são, como se demonstrou acima, muito expressivos. Esses investimentos, por envolverem grandes volumes de recursos, demandam análises complexas por parte das cúpulas decisórias das empresas, as quais almejam as melhores relações custo benefício possíveis. A dificuldade, nesse caso, é que, enquanto os gastos são palpáveis, os benefícios são incertos. E, além da questão estritamente relacionada com os investimentos em si, o próprio percurso da informação e do conhecimento em um contexto organizacional é permeado de meandros.

Em verdade, há elementos, como conteúdos (dados, sons, imagens), pessoas e tecnologia que contribuem para o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento e da informação, mediante o contato direto do indivíduo. Assim, segundo Dias, Nassif e Souza (2011, p. 61) num primeiro estágio em direção à gestão do conhecimento, a gestão desses recursos informacionais vinculada, ao mesmo tempo, à estrutura tecnológica e à gestão das pessoas (produtores, disseminadores e/ou usuários de informação), e a uma estratégia direcionada a uma ação específica, pode-se falar em gestão da informação.

Nesse momento, torna-se importante destrinchar os inúmeros conceitos doutrinários semelhantes preocupados com a distinção entre os significados de dados, informação e conhecimento. Para melhor compreensão do que poderiam significar esses termos, o ideal

seria apresentar uma descrição que aproveitasse o que de mais importante cada um possui. Assim, amparado por essa intenção, dados seriam as palavras, os textos, os números apresentados de forma bruta e ainda sem a necessária análise e interpretação para sua correta absorção. Já a informação seria os dados processados, analisados ou interpretados pelo indivíduo. O conhecimento por sua vez, poderia ser definido como as informações devidamente apreendidas pelo cidadão no seu subconsciente, podendo ser colocada, a qualquer momento, à disposição da sociedade.

Em verdade, é de bom tom ratificar que, o conhecimento pode ser visualizado sob dois ângulos ou dimensões diversas: o tácito e o explícito. Conhecimento tácito seria aquele inserido no íntimo do indivíduo, difícil de mensurar e avaliar, pois depende de suas experiências individuais e das informações absorvidas por cada um. Já o conhecimento explícito é aquele expresso em palavras, textos, códigos e mediante o uso da linguagem formal.

Em linhas gerais, Choo (2006, p. 36 e 37) defende que a construção do conhecimento pode ser efetivada quando o relacionamento sinérgico entre os conhecimentos tácito e explícito é reconhecido dentro do próprio órgão, bem como quando são criados processos capazes de fazer surgir novos conhecimentos por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É primordial para as organizações saber converter o conhecimento pessoal, presente no subconsciente de cada um, em conhecimento explícito, gerador de inovação e desenvolvedor de novas soluções, já que esse conhecimento armazenado e sem utilização tem pouco valor para a instituição.

Convém ressaltar que, a conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos é fundamental para o seu verdadeiro aproveitamento dentro da organização, pois são tipos de conhecimentos verdadeiramente complementares. Todos os órgãos prestadores de serviço público, em especial, a Procuradoria-Geral Federal, possui um enorme desafio no sentido de multiplicar as práticas eficientes de atuação e gestão dentro da sua estrutura de vulto nacional com o aproveitamento real do conhecimento tácito de cada membro.

A referida conduta tende a institucionalizar os procedimentos utilizados pelos membros da organização na rotina cotidiana de trabalho, evitando que estes sejam esquecidos com a troca, saída ou remoção de um servidor. Muitas vezes a simples saída encontrada por esses funcionários para a solução de um problema, é resultado de anos de trabalho na mesma área, com observação contínua de qual seria o melhor método para o cumprimento de suas atribuições. O conhecimento decorrente da experiência desses indivíduos precisa sair da

exclusiva esfera individual, isto é, do seu subconsciente, para ser colocado à disposição da instituição.

No que se refere às maneiras de conversão do conhecimento, a Procuradoria Geral Federal poderá valer-se dos processos de socialização, exteriorização, combinação e internalização para um melhor aproveitamento dos conhecimentos presentes em seus membros.

A socialização é o método de partilha de experiências para a absorção do conhecimento tácito. Utilizando este artifício, seria importante incentivar dentro da organização, que o procurador federal com pouca experiência na matéria ou em determinada área de atuação, pudesse aprender a forma mais eficiente de realizar o trabalho através da observação do seu colega mais antigo e com reconhecido conhecimento técnico. A forma de atuar em audiências judiciais, o momento de argumentar sobre a eventual existência de um direito da instituição representada, o modo como abordar a magistratura para exortar a importância de determinada ação são exemplos de condutas que podem ser socializadas entre os membros da instituição. Outro ponto importante seria o modo utilizado para a obtenção rápida de subsídios sobre determinada questão fática fundamental, junto às instituições representadas, com o objetivo de peticionar em juízo dentro do prazo fixado no processo. Em algumas situações o contato da procuradoria com a entidade representada é o ponto crucial para o sucesso da tese jurídica defendida em juízo, por esse motivo, deve sempre existir uma preocupação com o estreitamento dessa relação.

A exteriorização é um meio de conversão do conhecimento tácito em explícito dentro da organização. A PGF empreende ações de gestão do conhecimento para compartilhar entre os membros da instituição as boas práticas, geralmente oriundas de conhecimento tácito, aplicadas nas unidades mais destacadas do país. Tal método, solidificado no Programa de Melhoria Continuada da Gestão efetivamente solidariza esse tipo de conhecimento interno explicitando-o para todos os membros da carreira de procurador federal espalhados pelo Brasil. Essa estratégia de conversão do conhecimento também pode ser encontrada nos manuais de introdução aos núcleos temáticos de cada unidade da PGF.

A combinação é o método de conversão do conhecimento que se destaca pela reunião de conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. A disponibilização de defesas mínimas e a criação do repositório institucional para os pareceres jurídicos administrativos, mediante o uso do SISCON evidenciam a utilização também dessa maneira de conversão do conhecimento pela PGF.

Todas as ações de gestão do conhecimento elencadas pela instituição são capazes de propiciar a internalização do conhecimento explícito pelos procuradores federais, através da formação de modelos mentais e de rotinas de trabalho advindas da experiência.

Ainda segundo Choo (2006, p. 28), um dos usos estratégicos da informação é aquele em que “a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”. Já Peter Drucker (1993, p. 45) acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista ou sociedade do conhecimento.

De uma forma geral, mesmo com toda a preocupação atual das organizações com as ações de gestão do conhecimento e informação, incluindo entre elas a Procuradoria-Geral Federal, é comum a existência de uma dispersão do conhecimento e das boas experiências no seu ambiente interno, geralmente em indivíduos isolados ou em determinados setores ou unidades. Entretanto, parece claro que, existe sempre a possibilidade de solução dos problemas enfrentados pela instituição através de alguma prática já aplicada internamente, o que torna primordial que o conhecimento deixe a seara individual e passe a ser costumeiramente institucionalizado.

A perda de tempo e dinheiro por conta da incapacidade da organização em localizar o conhecimento especializado, pode ser evitada com a sua eficiente gestão dentro da própria instituição, atitude que a Procuradoria-Geral Federal está se empenhando em realizar para o desenvolvimento do serviço público essencial que presta à sociedade.

Outro ponto importante diz respeito às decisões impactantes ou necessárias à continuidade do serviço, dentro das organizações aprendentes. Elas devem ser tomadas com base em conhecimentos prévios adquiridos, premissas de orientação bem como em informações existentes e postas à disposição dos gestores. A fim de conservar a confiança interna e a legitimidade externa em suas decisões, uma organização deve manter a aparência de racionalidade em todos os seus direcionamentos. Para isso, não é obrigatório que o gestor escolha a melhor dentre as alternativas eventualmente existentes, mas sim àquela mais satisfatória e que proporcionaria uma execução mais eficiente. Algumas vezes a melhor alternativa é de difícil execução, o que comprometeria as atividades da própria organização, sendo mais indicado optar por outra saída mais factível, mesmo que não se possa auferir o mesmo resultado.

Com efeito, as organizações costumam utilizar rotinas para orientar a tomada de decisões. Estas representariam o aprendizado da instituição com situações repetitivas enfrentadas anteriormente e poderiam ser consideradas como a própria expressão do conhecimento explícito utilizada para auxiliar no momento decisório.

De outra banda, torna-se pertinente trazer à tona, considerações esclarecedoras e características básicas sobre as organizações do conhecimento, devido à sua importância fundamental. As organizações do conhecimento são aquelas que congregam os processos de criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisões de maneira eficiente. Elas conseguem compreender conscientemente o seu ambiente de atuação e as suas necessidades e são impulsionadas pelas informações e conhecimentos privilegiados que possuem à sua disposição.

Uma organização do conhecimento corresponde àquela em que o conjunto de saberes individuais e coletivos compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, que possibilita a compreensão e a superação das contingências ambientais (ANGELONE, 2002)

A criação de significados é proporcionada principalmente pela interpretação de mensagens, experiências e condições do ambiente. Já a construção do conhecimento nasce da troca, do diálogo entre indivíduos que compartilham seus conhecimentos. A tomada de decisões é uma consequência do processamento das informações e dos conhecimentos absorvidos pelo gestor, mediante uma análise detalhada da melhor alternativa a ser trilhada pela organização.

É de bom alvitre trazer à baila importantes ensinamentos de Choo (2006, p. 40 e 49) sobre as dimensões do conhecimento tácito e a construção do conhecimento dentro da organização:

A chave da inovação é liberar o conhecimento tácito dos membros da organização. O conhecimento tácito tem duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deve ser). Esses modelos implícitos moldam a maneira pela qual as pessoas de uma organização percebem o mundo que as cerca – criam um entendimento comum sobre aquilo que a organização defende, para onde ela se dirige, em que mundo ela deseja viver e como fazer desse mundo realidade. O processo de conversão do conhecimento tem de ser orientado por essa intenção, rumo a esses objetivos.

[....]

A construção do conhecimento começa sempre com os indivíduos que tem algum insight ou intuição para realizar melhor suas tarefas. Esse know-how tácito pode ser partilhado com outros por meio da socialização. Entretanto, enquanto o conhecimento permanece tácito, a organização é incapaz de explorá-lo de maneira mais ampla. Portanto, o know-how tácito do mestre padeiro precisa ser convertido em conhecimento explícito, que será utilizado no projeto da máquina de fazer pão. Da perspectiva da organização, a exteriorização do conhecimento tácito em conceitos explícitos é, portanto, fundamental.

O conhecimento intrínseco ao subconsciente do ser humano apreendido através do desenrolar diário do trabalho, deve ser partilhado dentro da instituição e transformado em inovação. A organização abastecida de conhecimento para a satisfação de suas necessidades tem a tendência de seguir seu curso racionalmente, levando em consideração suas metas e objetivos.

A organização aprendente que geri de maneira eficaz as suas ações de conhecimento e os processos de informação consegue adaptar-se mais facilmente às transformações do ambiente, aprender contínua e constantemente, desapegar-se de normas e crenças que deixaram de contribuir para o seu desenvolvimento. Elas estão aptas também a utilizar o conhecimento dos seus membros em prol da inovação e da criatividade, bem como para tomar decisões seguras e fundamentadas.

4.2 A PROCURADORIA-GERAL FEDERAL E AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

O art. 131 da Constituição Federal delimitou detalhadamente, em sua redação, as atribuições reservadas à Advocacia-Geral da União descrevendo que é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.

A atuação da Advocacia-Geral da União (AGU) dentro do poder público federal é abrangente e multifacetada. Ela acontece tanto por meio da representação judicial e extrajudicial da União, de seus Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dos órgãos públicos que exercem função essencial à justiça, como pelo assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, inclusive suas autarquias e fundações públicas. Essa

consultoria direta aos dirigentes tem o escopo de proporcionar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, na materialização das políticas públicas, na viabilização jurídica das licitações e dos contratos e na proposição e análise de medidas legislativas, como leis, decretos e medidas provisórias, fundamentais ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado Brasileiro.

A procuradora federal Maria Jovita Wolney Valente, dissertando sobre a criação da Advocacia-Geral da União, esclareceu com lucidez o objetivo do legislador constitucional da época:

A Constituição de 1988, no seu Título IV, dispôs sobre a ORGANIZAÇÃO DOS PODERES e, sob esse Título, destinou o Capítulo I ao PODER LEGISLATIVO, o Capítulo II ao PODER EXECUTIVO, o Capítulo III ao PODER JUDICIÁRIO e o Capítulo IV às FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA, inserindo neste último Capítulo o MINISTÉRIO PÚBLICO, na Seção I, e a ADVOCACIA PÚBLICA, na qual se inclui a ADVOCACIA-GERAL DE UNIÃO, na Seção II. Teve o Constituinte o cuidado de situar a Advocacia-Geral da União fora dos três Poderes da República, não para que formasse um “quarto poder”, mas para que pudesse atender, com independência, aos três Poderes, tendo presente que a representação judicial da União – função essencial à Justiça – confiada à nova Instituição, envolveria os três Poderes da República. Também deixou claro que a Advocacia-Geral da União ficaria responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos apenas do Poder Executivo. Portanto, o laço mais forte a unir a Advocacia-Geral da União ao Poder Executivo decorre desses serviços que lhe presta, com exclusividade.

A Advocacia-Geral da União nasceu da necessidade de organizar em Instituição única a representação judicial e extrajudicial da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo, propiciando ao Ministério Público o pleno exercício de sua função essencial de “defesa da ordem jurídica – essencial à Justiça –, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis”, desvincilhando-o da representação judicial da União, por vezes incompatível com os seus outros misteres.

É de bom alvitre trazer à baila, a passagem constitucional que trata da advocacia pública como função essencial à justiça:

Seção II
DA ADVOCACIA PÚBLICA
 (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.

§ 1º - A Advocacia-Geral da União tem por chefe o Advogado-Geral da União, de livre nomeação pelo Presidente da República dentre cidadãos maiores de trinta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada.

§ 2º - O ingresso nas classes iniciais das carreiras da instituição de que trata este artigo far-se-á mediante concurso público de provas e títulos.

§ 3º - Na execução da dívida ativa de natureza tributária, a representação da União cabe à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, observado o disposto em lei.

Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exerçerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas.

Parágrafo único. Aos procuradores referidos neste artigo é assegurada estabilidade após três anos de efetivo exercício, mediante avaliação de desempenho perante os órgãos próprios, após relatório circunstanciado das corregedorias.

No que se refere à sua composição a Advocacia-Geral da União é formada pela Procuradoria-Geral da União, pela Consultoria-Geral da União, pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, pela Procuradoria-Geral Federal e pela Procuradoria-Geral do Banco Central.

A PGF, ou melhor, a Procuradoria-Geral Federal, criada através da Lei nº 10.480, de 02 de julho de 2002, é um órgão vinculado à Advocacia-Geral da União e tem como missão institucional defender as políticas e o interesse públicos, por intermédio da orientação jurídica e representação judicial das autarquias e fundações públicas federais, observados os princípios constitucionais⁴.

Seu Chefe maior é o Procurador-Geral Federal, que é um cargo de natureza especial, nomeado exclusivamente pelo Presidente da República, após indicação do Advogado-Geral da União.

Compete à Procuradoria-Geral Federal exercer a representação judicial, extrajudicial, a consultoria e assessoramento jurídicos de 155 (cento e cinquenta e cinco) autarquias e fundações públicas federais, bem como a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

Cerca de 4.000 (quatro mil) Procuradores Federais, responsáveis pelo assessoramento jurídico e pela defesa judicial e extrajudicial das 155 (cento e cinquenta e cinco) autarquias e

⁴ Disponível em www.agu.gov.br, acesso em 22/01/2013

fundações públicas federais distribuídas em 222 (duzentos e vinte e dois) municípios, exercem seu trabalho em mais de 700 (setecentas) unidades por todo o país.

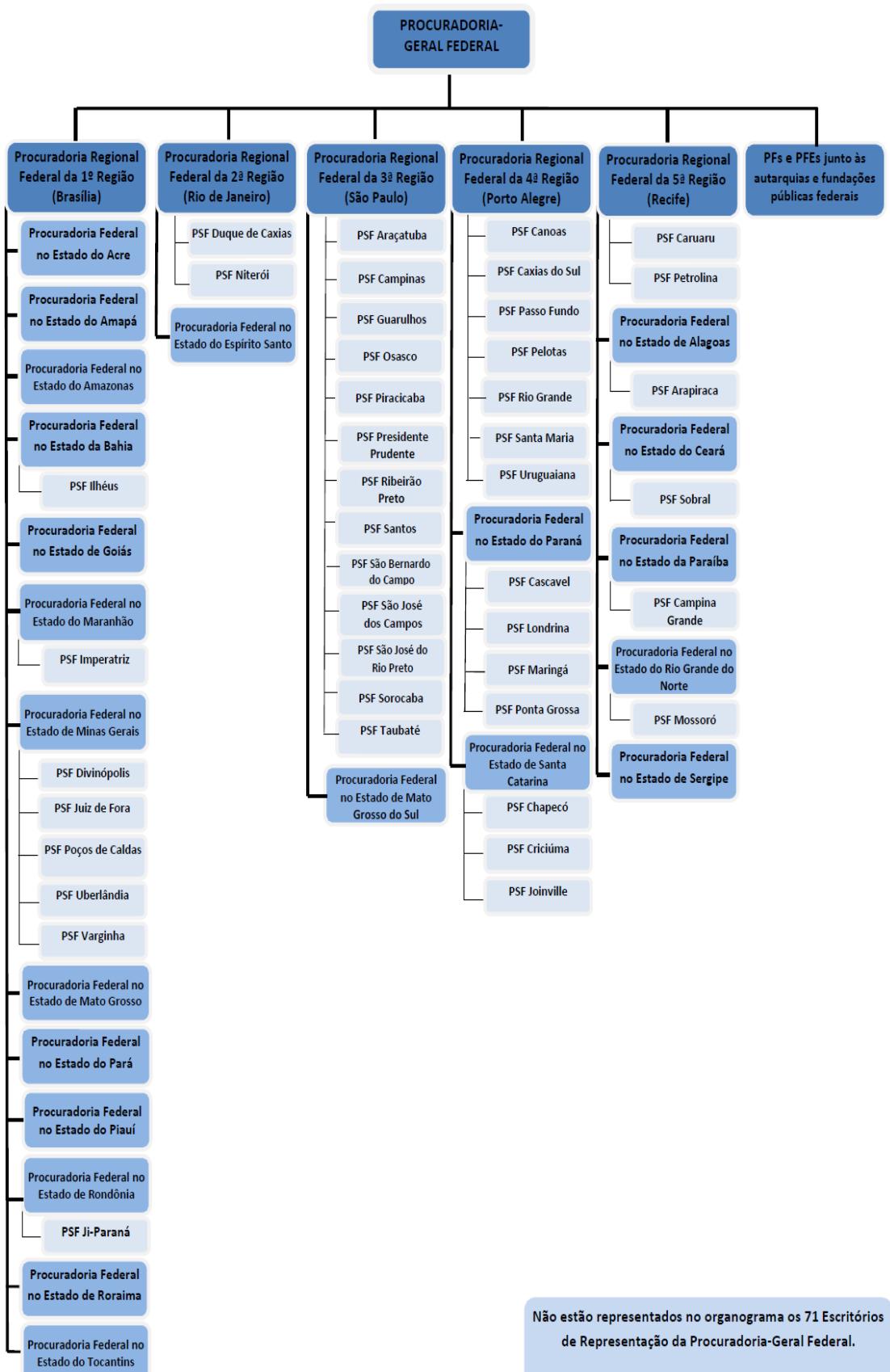
Na Paraíba a Procuradoria-Geral Federal é composta pelas seguintes unidades:

- I. Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, com sede em João Pessoa, contando atualmente com a lotação e o exercício de quarenta e um procuradores federais;
- II. Procuradoria-Seccional Federal em Campina Grande, contando atualmente com a lotação e o exercício de catorze procuradores federais;
- III. Escritório de Representação da Procuradoria Geral Federal e Procuradoria Especializada do INSS em Sousa, contando atualmente com a lotação e o exercício sete procuradores federais;

A organização da Procuradoria-Geral Federal pode ser visualizada no organograma disposto abaixo. Ele demonstra a sua estruturação de âmbito nacional, com as Procuradorias Regionais, Estaduais e Seccionais:

Procuradoria-Geral Federal – Organização Nacional⁵

⁵ <https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=74711&idSite=1106&aberto=&fechado=>, acesso em 22/01/2013.



Não estão representados no organograma os 71 Escritórios de Representação da Procuradoria-Geral Federal.

Figura 1 – Organograma PGF

Fonte: AGU (2013)

De certa forma, as atribuições reservadas à Procuradoria-Geral Federal, por abrangerem um grande número de instituições das mais variadas vertentes (IBAMA – defesa do meio ambiente; INSS – seguridade social; FUNAI – proteção indígena; ANATEL – regulação do setor de telecomunicações; DNPM – proteção e regulação da produção mineral; UFPB – ensino superior, etc) podem ser consideradas por alguns, como as mais complexas da Advocacia-Geral da União, o que torna ainda mais importante um profundo conhecimento interno de sua capacidade intelectual e das práticas eficientes de gestão utilizadas no seu dia a dia.

Peter Senge⁶ chama à atenção para o fato de que muitas empresas não conseguem funcionar plenamente como organização do conhecimento porque não possuem capacidade de aprender. O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa seria fundamental para o sucesso das organizações e a superação desses obstáculos.

A Procuradoria-Geral Federal é uma organização nova, conta com pouco mais de dez anos de sua criação. Esse tempo de amadurecimento comparado ao das demais instituições consideradas constitucionalmente como funções essenciais à Justiça é muito pequeno.

Todavia, apesar da sua tenra idade, as atribuições da Procuradoria-Geral Federal devem ser desenvolvidas com eficiência, rapidez e qualidade, sempre procurando a salvaguarda do interesse público. Assim, interessada em evoluir continuamente, principalmente para chegar ao mesmo patamar das organizações com funções semelhantes, ou até superá-las, a PGF busca o aprendizado constante e persegue o conhecimento como o instrumento capaz de fomentar à sua pretensão.

⁶ SENGE, P. M., *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*, Best Seller, São Paulo, 2000.

5 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentamos a descrição do campo da pesquisa, qual seja a Advocacia-Geral da União, em especial a Procuradoria-Geral Federal no Estado da Paraíba. Exibimos também a população em estudo, bem como os procedimentos representados pelos métodos, técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta de dados.

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

As ações de gestão do conhecimento e informação são tratadas como prioridade para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento qualitativo dos serviços públicos prestados pela Procuradoria-Geral Federal. A comprovação fidedigna desta afirmação pode ser percebida pela iniciativa da organização em criar ações de conhecimento e informação acompanhadas pela sua respectiva normatização. Assim, todos os passos consubstanciados nas ações de gestão do conhecimento e informação detalhados abaixo estão regulamentados por uma Portaria assinada pela autoridade maior da instituição que é o Procurador-Geral Federal, ou por algum outro membro da instituição que tenha recebido essa competência por delegação.

Vale ressaltar que, a Coordenação Geral de Planejamento e Assuntos Estratégicos da PGF, criada pela Portaria PGF nº 334/2007 e denominada internamente de CGPAE, atua junto à Direção Central da Procuradoria-Geral Federal, possuindo como uma de suas atribuições fundamentais a gestão de conhecimento no âmbito interno da instituição. Esse ponto, inclusive, foi considerado prioritário dentre as atividades previstas e planejadas para o ano de 2013 e se efetivou em 2012, especialmente nos seguintes aspectos:

- a. Participação da CGPAE nas reuniões quinzenais do Comitê Gestor do Sítio Eletrônico da AGU, opinando sobre alterações e atualizações na página da AGU e nas funcionalidades do sistema;
- b. Criação e gerenciamento do grupo de moderadores para as listas temáticas de e-mails, com fixação dos responsáveis pelo cadastramento e exclusão de membros das listas. Para se ter uma noção desse trabalho, apenas no segundo semestre de

2012 foram atendidos 554 (quinhentos e cinquenta e quatro) pedidos de cadastramento ou exclusão de membros das listas temáticas de e-mails;

- c. Cadastramento e auxílio aos gestores de conteúdo institucional na rede mundial de computadores, principalmente no que concerne as informações sobre a manutenção das páginas das unidades. Foram atendidos mais de 130 (cento e trinta) pedidos de cadastramento de gestores, somente no 2º semestre de 2012;
- d. Realização de estudo inicial – que subsidiará atuação em 2013 - sobre o nível de confiabilidade e atualização das informações disponibilizadas pelas PRFs, PFs, PSFs e ERs em suas páginas na internet;
- e. Desenvolvimento de minuta de atos normativos relacionados ao conteúdo mínimo das páginas dos órgãos de execução da PGF, associado ao desenvolvimento de uma estratégia de divulgação e aprimoramento da comunicação entre membros, unidades e responsáveis pelos órgãos de execução;
- f. Apresentação de proposta de revisão do ato que regula os grupos temáticos, para lhes conferir maior eficácia ao mesmo tempo em que amplia seu potencial de debates e compartilhamento de conhecimento;
- g. Articulação no desenvolvimento de ferramentas de gestão de conteúdo e conhecimento junto ao Departamento de Tecnologia da Informação da Advocacia-Geral da União, ainda em aprimoramento tecnológico⁷.

De todo modo, as atividades acima são apenas reflexos da atuação da instituição no último ano e uma sinalização de planejamento para o futuro próximo, pois esta já dispõe a um bom tempo de diversas iniciativas nessa área.

Cabe frisar que, neste momento, os principais resultados das ações de gestão do conhecimento e informação identificados e em desenvolvimento contínuo na Procuradoria-Geral Federal são: a oferta de defesa mínima, o programa de melhoria continuada da gestão, a divulgação de manuais temáticos, a disponibilização de listas temáticas de e-mails, a criação do SISCON como repositório para os pareceres administrativos, a utilização do PROCWIKI como repositório de conhecimento previdenciário e o Manual de Gestão e Orientação da PGF.

É de bom tom lembrar também que, se analisa os resultados das ações de gestão do conhecimento e informação, porque as iniciativas identificadas possuem a finalidade de descobrir, organizar e armazenar o conhecimento desenvolvido pela instituição. Consequentemente, sempre há a solidificação do conhecimento tácito dos membros da PGF em conhecimento explícito ou informação e vice-versa. Destarte, em todas as ocasiões em que há acesso as informações resultantes das ações de gestão do conhecimento há a criação de conhecimento tácito em cada usuário, que se dá por meio do processamento e interpretação da

⁷ Informação disponível em www.agu.gov.br , acesso em 22/01/2013

informação colocada à sua disposição, de modo a gerar novos conhecimentos através do aprendizado.

Todas as mais importantes ações de gestão do conhecimento e informação identificados serão comentadas nos pontos explorados a seguir.

5.1.1 A oferta de Defesa Mínima

A Procuradoria-Geral Federal atua aguerridamente e de forma difusa em todos os Estados da Federação e ainda no Distrito Federal. Em cada um desses entes federativos há várias unidades de representação da procuradoria nas cidades mais importantes, bem como onde existe Vara Federal ou sede administrativa de uma das entidades da administração indireta federal por ela representada.

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

É preciso acentuar que, a Procuradoria-Geral Federal representa judicialmente e presta consultoria jurídica direta às entidades da Administração Indireta Federal. Entretanto, cada uma das cento e cinquenta e cinco instituições possui o seu gerenciamento independente e autônomo e opta, dentre as possibilidades legais existentes, por qual caminho de desenvolvimento deverá seguir.

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

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

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

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

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

Em linhas gerais, a página institucional dedicada às defesas mínimas da PGF, introduz o membro da instituição nessa fonte de conhecimento explícito, da seguinte maneira:

O Banco de Defesas Mínimas surgiu para uniformizar e qualificar a defesa das autarquias e fundações públicas federais em juízo, minimizando a solicitação de elementos de direito em matérias repetitivas.

O ato normativo que rege os procedimentos para a elaboração, atualização e divulgação de teses de defesa mínima é a Portaria PGF nº 931, de 1º de novembro de 2011.

As teses de defesas mínimas possuem caráter obrigatório para os órgãos de execução da PGF e são elaboradas em situações de possíveis litígios judiciais com dimensões consideráveis ou que apresentem significativo potencial multiplicador.

Importante salientar que os órgãos de execução da PGF poderão sugerir, fundamentadamente, ao órgão responsável pela edição que modifique ou a exclua a tese de defesa mínima.

As teses são divulgadas e disponibilizadas pelo Departamento de Contencioso (DEPCONT) no Portal da PGF⁸.

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

⁸ <https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=213222&idSite=1106&aberto=&fechado=>

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

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

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

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

Torna-se evidente que, essa iniciativa pioneira de gestão do conhecimento e informação cumpriu com seu objetivo inicial de colheita do conhecimento tácito dos membros da instituição e conversão em conhecimento explícito, sempre à disposição de todos os usuários da PGF, para tornar homogêneo e mais eficiente a defesa judicial das entidades representadas.

Em verdade, observa-se que o acesso às informações resultantes das ações de gestão do conhecimento que geraram as defesas mínimas motiva a criação de conhecimento tácito em cada usuário, que se dá por meio do processamento e interpretação da informação colocada à sua disposição, de modo a gerar novos conhecimentos através do aprendizado.

5.1.2 O Programa de Melhoria Continuada da Gestão

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

membros e a sua multiplicação como eventual solução para problemas enfrentados cotidianamente.

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

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

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

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

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

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

A página institucional da PGF tem uma parte reservada ao Programa de Melhoria Continuada da Gestão com o escopo de explicá-lo aos membros da instituição, afastando qualquer caráter correcional de seus pilares:

O Programa de Melhoria Continuada da Gestão (PMG) é um programa colaborativo no qual se busca o aperfeiçoamento global da gestão dentro da PGF. Nele são realizadas visitas às unidades para um melhor conhecimento da realidade local, buscando a melhoria dos serviços prestados pela Procuradoria, a superação de dificuldades locais com apoio institucional e a difusão de boas práticas gerenciais. O programa foi criado para conhecer a gestão das unidades da PGF, auxiliar aquelas que apresentam problemas e disseminar e fomentar boas práticas identificadas e executadas isoladamente nas unidades visitadas.

Participam do Programa a PGF Sede, as Procuradorias Regionais Federais, as Procuradorias Federais nos Estados, as Procuradorias Seccionais Federais e os Escritórios de Representação da PGF. O programa conta ainda com a participação de colaboradores de todas as regiões do país que serão responsáveis pela realização das visitas nas unidades. Estes são Procuradores Federais escolhidos pelo destaque na atuação dentro de suas representações. O programa pretende passar por todos os órgãos de execução da PGF, especialmente aqueles cuja representação judicial das autarquias e fundações esteja centralizada, ou seja, unidades já adequadas ao Projeto de Reestruturação da Procuradoria-Geral Federal.

Durante as visitas os colaboradores entrevistarão os integrantes dos diferentes órgãos e setores que se relacionam com a Procuradoria. Serão ouvidos os responsáveis pelo órgão de execução da PGF, os chefes e servidores de Autarquias e Fundações Públicas Federais representadas pela unidade visitada, Procuradores Federais (escolhidos por sorteio), servidores administrativos, estagiários, magistrados e servidores da justiça.

O Programa não possui caráter correcional, tendo como premissa o espírito colaborativo e a busca, pela Procuradoria-Geral Federal, do fim comum de melhoria da qualidade da gestão e dos serviços públicos prestados.

As boas práticas serão divulgadas na página do Programa, no site da AGU, em todas as ferramentas disponibilizadas para a divulgação de informações sobre Gestão, no Grupo Temático de Discussão Virtual - Lista PGF Gestores, bem como nos principais eventos e encontros realizados pela Procuradoria⁹.

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

Após a finalização de todo o ciclo de visita da unidade, as boas práticas e as recomendações firmadas são divulgadas através dos diversos meios de comunicação institucional, como memorando circulares dirigidos aos gestores das unidades, mensagens

⁹ <https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=165405&idSite=1106&aberto=&fechado=>

eletrônicas e publicação na página exclusiva do PMG inserido no site da Procuradoria-Geral Federal.

Mediante análise preliminar, nota-se que o PMG se tornou uma ferramenta altamente eficiente para a instituição. As definições adotadas na reunião presencial dos colaboradores estão sendo cumpridas à risca pelas unidades analisadas e os relatórios de visita estão cada vez melhores. O programa gerou um “feedback a respeito de ambos, ou seja, a convolação das discussões em atos que redundam numa atuação melhor e a respectiva materialização num relatório diferenciado.

Ainda no que tange à eficiência, o Programa, que havia atolado num “gap¹⁰”, inadmissível, de tempo de retorno para a unidade visitada, atualmente retorna para os PRFs (Procuradores Regionais Federais) em apenas dois meses. Então, desde a visita da unidade, transcorrido todo o procedimento com elaboração do relatório circunstanciado, análise, reunião, conclusões e assinatura do Procurador Geral Federal, há o regresso do relatório para a PRF (Procuradoria Regional Federal), em apenas dois meses.

Pois bem, o programa é considerado eficiente pela Procuradoria Federal, mas o seu principal desafio hoje é analisar a sua efetividade com o intuito de saber se vem conseguindo transformar as unidades pelas quais passa e trazer para a instituição o verdadeiro conhecimento de seus membros, aplicados principalmente na área de gestão.

Para obtenção dessa informação, começarão a ser verificados nos próximos anos, os chamados “Ciclos de Efetividade”. Foram criados indicadores que deverão ser monitorados detalhadamente para verificar se o trabalho vem produzindo o resultado que a organização espera.

Sobre a atuação do Programa de Melhoria Continuada da Gestão durante o ano de 2012 e a implantação dos “Ciclos de Efetividade” a PGF realizou a seguinte análise:

O ano de 2012 foi o marco de importante transição para o Programa de Melhoria Continuada da Gestão. Após a realização de dois ciclos de visitas no segundo semestre do ano anterior (2011), as perspectivas para 2012 incluíram, além de novas visitas, o acompanhamento da efetividade das recomendações em relação às unidades visitadas.

O chamado “Ciclo de Efetividade” foi o grande passo dado pelo Programa em 2012, associado ao uso da ferramenta de gestão de projetos GPWEB em seu monitoramento.

O uso do GPWEB como forma de gerenciar programas – feito de forma piloto pela CGPAE no monitoramento da efetividade do primeiro ciclo de

¹⁰ Gap é uma palavra inglesa que significa "lacuna ou vazio", disponível em <http://www.significados.com.br/gap/>, acesso em 17/07/2013.

visitas do PMG - permite, a um só tempo, a aferição da evolução de atendimento das recomendações (indicador de percentual atendido) e o registro do histórico das medidas adotadas. Tendo em vista os bons resultados no uso do GPWEB para a finalidade proposta e as possibilidades de aprimoramento do sistema pela AGU, o GPWEB se consolidará como a ferramenta de acompanhamento do PMG.

Ainda em 2012, foram visitadas outras 13 unidades da PGF: as PFs nos Estados de Alagoas, Amazonas, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins, as PSFs em Campinas/SP, Caruaru/PE, Criciúma/SC, Maringá/PR, Osasco/SP, Rio Grande/RS e Sobral/CE, e o ER em Campos dos Goytacazes/RJ. No total, foram expedidas 158 recomendações e reconhecidas 56 boas práticas. Todas as informações do PMG, inclusive os enunciados das recomendações e boas práticas, estão disponíveis na página da PGF na REDEAGU¹¹.

5.1.3 A divulgação de Manuais Temáticos

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

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

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

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

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

¹¹ Informativo PGF nº 23 – Janeiro de 2013 – disponível em www.agu.gov.br .

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

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

Isso permite afirmar que, a transferência de um procurador federal da área previdenciária, onde atua com a análise jurídica da concessão e do indeferimento de benefícios da seguridade social, para o Núcleo de Cobrança e Recuperação de Créditos, responsável pela busca dos créditos das entidades da Administração Indireta Federal, seja facilitada pela existência de fundamentos básicos de orientação, explicitados através de conhecimentos já testados e usados com sucesso por outros membros da instituição com mais experiência no assunto.

O manual do Núcleo de Cobrança e Recuperação de Créditos utilizado no exemplo acima se destina aos Procuradores Federais em exercício ou que venham a ter exercício nos Serviços ou Seções de Cobrança e Recuperação de Créditos – SECOBs - das Procuradorias Regionais Federais, Procuradorias Federais nos Estados, Procuradorias Seccionais Federais e Escritórios de Representação, para fins de ambientação com os procedimentos, sejam eles internos ou relativos a processos judiciais.

As orientações gerais do manual representam, na verdade, um compilado das orientações expedidas pela Coordenação-Geral de Cobrança da Procuradoria Geral Federal e tem por objetivo facilitar o acesso aos dados, informações e conhecimentos solidificados sobre o assunto.

Na verdade, os indivíduos que participam de uma organização sempre tentam entender o que acontece no seu entorno, para dar sentido ao que ocorre no ambiente de trabalho e para depois desenvolver uma interpretação comum que possa guiar suas ações. Os manuais temáticos facilitam essa criação de significados dando sentido às ações atuais com fatos que já ocorreram no passado.

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

Recentemente, foi publicada a segunda versão do Manual de Boas Práticas Consultivas (MBPC). Produzido pela Consultoria-Geral da União, o MBC foi revisado com a participação da PGF e da CGU, passando a contar com novas boas práticas.

Além da imprescindível aplicação na elaboração das manifestações jurídicas, a segunda versão do Manual de Boas Práticas Consultivas (MBPC) contém diversas orientações e sugestões destinadas a aperfeiçoar a gestão das unidades de consultoria da AGU. Assim, sob ambos os aspectos (jurídico ou gerencial), o referido manual é uma ótima oportunidade de acesso ao conhecimento institucional.

Para facilitar o seu uso, o próprio Manual de Boas Práticas Consultivas, na sua introdução, explicita de forma clara a função a qual se destina:

Destina-se este compêndio a parametrizar a atuação das Instâncias Consultivas da AGU, a dissolver dúvidas e a espalhar procedimentos elogiáveis de índole gerencial, sem aprisionar a liberdade criativa dos Advogados Públicos Federais e dos servidores administrativos.

O seu manuseio é simples. O Manual divide-se em enunciados de Boas Práticas Consultivas – BPC, numerados sequencialmente. Em cada um deles, o leitor encontrará, após o enunciado, sob o título de “Fonte”, os esclarecimentos acerca da sua origem e de suas justificativas¹².

Importante frisar que, para a elaboração do ilustre manual supra, foi realizada uma prévia consulta a todos os membros da Advocacia-Geral da União, entre eles os procuradores federais, para que houvesse a possibilidade de cada um contribuir com a ferramenta através de seus conhecimentos. Assim, os próprios membros da organização podem ser considerados coautores do trabalho finalizado.

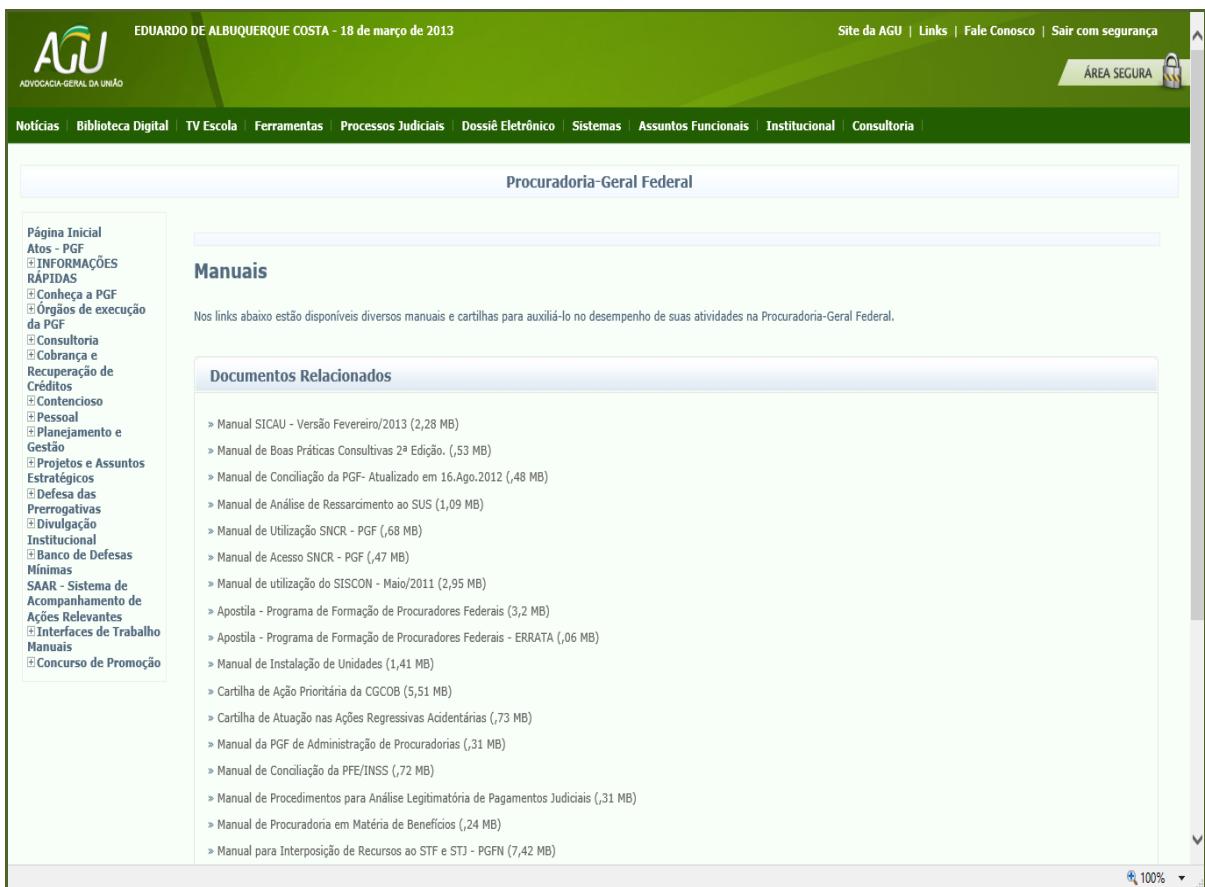
Outra área importante que teve o seu conhecimento solidificado mediante a utilização de manuais foi à previdenciária. Essa seara temática, tendo em vista o seu vultoso volume ações, bem como o enorme dispêndio de recursos federais merece especial atenção por parte da PGF. Desse modo foi construído o manual de procuradoria em matéria de benefícios.

¹²Disponível em:
<https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=153380&idSite=1104&aberto=&fechado=>>

O objetivo primordial da elaboração deste guia foi de orientar os Procuradores Federais que atuam em matéria de benefícios, apresentando uma rotina a ser seguida a partir da citação inicial, indicando os atos normativos internos (Resoluções, IN`s, Portarias, OI`s, Memorandos-circulares e Pareceres), bem como Súmulas da AGU atinentes aos temas tratados no manual.

O Manual de Procuradoria em Matéria de Benefícios foi feito com o objetivo de uniformizar procedimentos em matéria de benefícios, orientando a atuação dos Procuradores que atuam com o tema. Ressalte-se, entretanto, que as orientações veiculadas, além de não exaurirem os temas tratados, não vinculam a atuação do Procurador.

Abaixo é possível visualizar a diversidade de manuais disponíveis aos membros da carreira de procurador federal, na página oficial da instituição:



The screenshot shows a green-themed website for the AGU (Procuradoria-Geral da União). At the top, there is a navigation bar with links to 'Notícias', 'Biblioteca Digital', 'TV Escola', 'Ferramentas', 'Processos Judiciais', 'Dossiê Eletrônico', 'Sistemas', 'Assuntos Funcionais', 'Institucional', and 'Consultoria'. The main content area is titled 'Procuradoria-Geral Federal' and features a section titled 'Manuais'. Below this, a sub-section titled 'Documentos Relacionados' lists numerous PDF files available for download, including titles like 'Manual SICAU - Versão Fevereiro/2013', 'Manual de Boas Práticas Consultivas 2ª Edição', and 'Manual de Conclusão da PGF - Atualizado em 16.Ago.2012'.

Figura 2 – Manuais Temáticos da Procuradoria-Geral Federal

Fonte: Site da AGU, disponível em

<https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=153380&idSite=1104&aberto=&fechado=>>. Acesso em 20/01/2013.

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

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

5.1.4 A disponibilização de listas temáticas de e-mails

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

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

De uma forma geral, sempre surgem dúvidas nas variadas atividades realizadas pelos procuradores federais em sua luta diária na salvaguarda do Erário Público. Muitas dessas incertezas não podem ser solucionadas pelos manuais de orientação existentes, nem pelas defesas mínimas colocadas à disposição, porque são soluções que geralmente estão no subconsciente de cada membro da instituição.

A rigor, são questões que envolvem a experiência dos próprios procuradores na utilização dos argumentos de defesa das instituições representadas pela PGF, indagando, por exemplo, como os magistrados tem recebido determinado ponto de vista utilizado pela

instituição. Apenas com a explicitação do conhecimento tácito dos demais procuradores é que o membro indeciso poderá optar pelo meio mais eficiente de realização da sua missão.

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

A página institucional da Procuradoria-Geral Federal traz o sentido para o uso das listas temáticas:

Grupos de Discussão Temática

Tendo em vista a distribuição das atividades nos órgãos de execução da PGF em áreas temáticas, e visando trocar subsídios, informações e experiências entre os procuradores federais, relacionadas a cada uma das áreas de atuação, foram criados os grupos virtuais de discussão (Portaria Conjunta AGU/PGF nº 2, de 22/01/2009 alterada pela Portaria Conjunta AGU/PGF nº 39 de 16/12/2010).

As discussões ocorrem por correio eletrônico, mediante a utilização de listas de distribuição de e-mails. Atualmente a PGF conta com 14 listas temáticas:

- Cobrança e Recuperação de Créditos;
- Desenvolvimento Agrário e Desapropriações;
- Desenvolvimento Econômico;
- Educação, Cultura, Ciência e Tecnologia;
- Indígena;
- Infraestrutura;
- Licitações, Contratos e Patrimônio;
- Meio Ambiente;
- Previdência e Assistência Social;
- Saúde;
- Servidor Público e Pessoal;
- Matéria Criminal;
- Processo Civil e
- Gestores.

No âmbito da Procuradoria-Geral Federal a Coordenação responsável pelo gerenciamento das listas, monitoramento e análise da moderação, proposta de criação, alteração e extinção é a Coordenação de Projetos e Assuntos Estratégicos.

Procuradores Federais que desejarem ser incluídos ou excluídos de qualquer uma das Listas Temáticas PGF devem encaminhar mensagem eletrônica para o endereço da CGPAE/PGF - pgf.projetos@agu.gov.br, informando o nome completo, endereço de email institucional da AGU e as Listas Temáticas em que desejam ser incluídos ou excluídos.

Somente os endereços de email com a extensão @agu.gov.br possibilitarão o recebimento e encaminhamento de mensagens eletrônicas em qualquer uma das Listas Temáticas PGF.

Os usuários das Listas Temáticas PGF estão submetidos à disciplina do Correio Eletrônico institucional da Advocacia-Geral da União. As regras de utilização do sistema de correio eletrônico da AGU são as veiculadas na Portaria AGU n.º 1.831/2008¹³.

Portanto, a troca de conhecimentos através do correio eletrônico tem se mostrado uma rápida ferramenta de compartilhamento de experiências de sucesso entre os membros da Procuradoria-Geral Federal.

5.1.5 A criação do SISCON como repositório para os pareceres administrativos.

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

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

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

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

Além de facilitar a incorporação de conhecimento de outros colegas da organização o SISCON contribui para a uniformização dos entendimentos jurídicos em torno de uma mesma matéria. Abaixo considerações transcritas da página institucional da PGF:

Manual SISCON

¹³ <https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idConteudo=142886&idSite=1106&aberto=&fechado=>

Com a finalidade de conhecer e dar a conhecer toda a produção jurídica da área consultiva da Administração Federal Direta e Indireta, a Procuradoria-Geral Federal e a Consultoria-Geral da União, Órgãos da Advocacia-Geral da União, desenvolveram, em conjunto com o respectivo Departamento de Tecnologia da Informação, o Sistema Consultoria (SISCON), que tem, ainda, os atributos de uniformização de entendimentos jurídicos, através de um módulo de solução de divergências; mensuração de produtividade de Advogados Públícos, e a configuração como biblioteca virtual, que concentra a inteligência da consultoria e do assessoramento jurídicos do Poder Executivo, exercida pelos referidos Órgãos da AGU, capilarizados em todos os Estados da Federação e com experiência nas mais diversas áreas de atuação pública.

As manifestações jurídicas anexadas no Sistema são automaticamente disponibilizadas no Dossiê Eletrônico, outra ferramenta disponível, ponto de convergência destas com o acervo produzido na área contenciosa da Instituição, cuja atuação ocorre perante o Poder Judiciário.

O SISCON vem se somar a outras iniciativas voltadas para o aprimoramento das atividades de consultoria, a exemplo do Manual de Boas Práticas Consultivas, da Portaria nº 1399/2009/AGU¹⁴.

5.1.6 A utilização do PROCWIKI como repositório de conhecimento previdenciário.

A PROCWIKI é uma ferramenta do gênero Wiki, como várias outras que existem na rede mundial de computadores, construída com fundamento na plataforma de distribuição gratuita denominada Dokuwiki. A mais conhecida e utilizada das ferramentas wiki é a Wikipedia que é uma enciclopédia em que os próprios leitores criam e editam os textos.

Os termos wiki (traduzindo-se como "rápido, ligeiro, veloz"), e WikiWiki são utilizados para identificar um tipo específico de coleção de documentos em hipertexto ou o software colaborativo usado para criá-lo.

As wikis nasceram no ano de 1993-1994, a partir do trabalho de Ward Cunningham. O termo "Wiki wiki" significa "extremamente rápido" no idioma havaiano.

Este software colaborativo permite a edição coletiva dos documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo seja revisto antes da sua publicação.

Principais características

Uma Web Wiki permite que os documentos, sejam editados coletivamente com uma linguagem de marcação muito simples e eficaz, através da utilização de um navegador web. Dado que a grande maioria dos Wikis é

¹⁴ <https://redeagu.agu.gov.br/PaginasInternas.aspx?idsite=7527>

baseada na web, o termo wiki é normalmente suficiente. Uma única página em um wiki é referida como uma "única página", enquanto o conjunto total de páginas, que estão normalmente altamente interligadas, chama-se 'o wiki'. Uma das características definitivas da tecnologia wiki é a facilidade com que as páginas são criadas e alteradas - geralmente não existe qualquer revisão antes de as modificações serem aceitas, e a maioria dos wikis são abertos a todo o público ou pelo menos a todas as pessoas que têm acesso ao servidor wiki. Nem o registro de usuários é obrigatório em todos os wikis.

Coletividade

O que faz o "wiki" tão diferente das outras páginas da Internet é certamente o fato de poder ser editado pelos usuários que por ele navegam. Por exemplo, esta parte do artigo foi adicionada anos após a criação do próprio, e, com certeza, não será a última edição; ela será modificada por usuários e visitantes ao longo do tempo. É possível corrigir erros, complementar ideias e inserir novas informações. Assim, o conteúdo de um artigo se atualiza graças à coletividade. Os problemas que se podem encontrar em wikis são artigos feitos por pessoas que nem sempre são especialistas no assunto, ou até vandalismo, substituindo o conteúdo do artigo. Porém, o intuito é, justamente, que a página acabe por ser editada por alguém com mais conhecimentos¹⁵.

A PROCWIKI foi criada pela Procuradoria Federal Especializada junto ao Instituto Nacional do Seguro Social, com o escopo de que todos os usuários da Rede da Previdência e da Rede da AGU a consultassem como fonte de conhecimento, muito embora somente usuários cadastrados possuíssem a prerrogativa de criar e editar os textos.

A utilização desse instrumento permite que o conhecimento institucional acumulado pelos membros da Procuradoria Federal, em especial, aqueles utilizados para a defesa do Instituto Nacional do Seguro Social, ficasse registrado numa base de dados que é permanentemente atualizada e está à disposição de todos os membros da carreira a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Essa ferramenta é uma solução para o compartilhamento do conhecimento tácito dos procuradores federais atuantes na seara previdenciária combatendo o comportamento que perdurava até então onde cada profissional acumulava individualmente seu conhecimento e só o compartilhava mediante pedido de ajuda direta aos colegas ou nas Listas corporativas, como a de Previdência e Assistência Social e a de Matéria Administrativa.

O conteúdo postado na PROCWIKI possui caráter não oficial o que possibilita maior autonomia na inserção dos textos. No entanto, essa liberdade é geradora de uma responsabilidade para os procuradores participantes, já que caso seja percebido algum erro ou

¹⁵ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>

ausência de informações eles serão as pessoas indicadas para fazer a devida correção ou o acréscimo necessário.

Da mesma forma, torna-se primordial compreender como os textos são estruturados na plataforma wiki. Assim, cada um deles é armazenado dentro de uma pasta temática, seguindo a mesma lógica de armazenamento de um computador: há os arquivos (equivalentes aos textos do wiki) que são guardados dentro de pastas/diretórios (equivalentes às pastas temáticas do wiki). No caso da PROCWIKI foram criadas as Pastas Temáticas que constam no “Índice de Textos”. A criação de novas pastas somente pode ocorrer mediante autorização do administrador ou de um dos moderadores da PROCWIKI.

Na própria interface inicial da PROCWIKI existe um link específico, direcionado a explicitar detalhadamente como pode ser realizada a navegação nesse repositório de conhecimento institucional:

Como navegar na PROCWIKI

Há três formas básicas de navegar na PROCWIKI. A primeira é no sistema de busca (tanto o do site quanto na barra de pesquisa do navegador, bastando digitar as palavras do assunto almejado (para mais informações sobre o sistema de busca vá para [Como Pesquisar](#)). A segunda é através do Índice dos Textos localizado no menu ao lado. A terceira é acompanhar as últimas alterações da PROCWIKI através de RSS, bastando para isso clicar no botão existente na parte inferior desta página ou adicionar o RSS ao seu programa leitor ou navegador.

Funcionalidade útil é a barra cinza que consta logo abaixo do artigo chamada “Visitou” em que são exibidos os últimos cinco Textos visitados.

Outra funcionalidade (ver menu ao lado) é o “Links para cá”, em que são mostrados todos os Textos que têm links apontando para o Texto que está em exibição na tela. É útil para procurar Textos relacionados ao assunto do Texto em exibição. A barra “Você está aqui” (veja a barra cinza localizada na parte superior deste artigo) indica o caminho em que você está. O Texto (“Primeiros passos...”), por exemplo, está dentro da pasta “ajuda”, que está dentro da pasta “inicio” (o diretório inicio é o diretório raiz, equivalente em um computador ao “C:\”)

Há o link (também no menu ao lado) “Versão para impressão” que exibe o Texto em exibição em uma versão “limpa” para imprimir ou até para converter em PDF.

Quando o Texto possui mais de uma Seção, a PROCWIKI exibe uma tabela de conteúdos no lado direito superior. Isso serve para facilitar a navegação dentro de um Texto, pois mostra um índice das Seções do Texto em exibição.

Definições de Segurança

- Para melhorar o controle sobre as permissões de acesso ficou definido que somente os procuradores podem se cadastrar na PROCWIKI para criar e editar Textos.
- Todas as alterações realizadas nos Textos são registradas pelo sistema em um “log” em que é possível identificar os dados do usuário e da máquina que alterou.
- Apesar de o cadastro de usuários e a manutenção das senhas serem totalmente automatizados, a Direção Central da PFE/INSS monitora permanentemente a fidelidade do cadastro.
- A liberdade que a ferramenta wiki proporciona é a receita de seu sucesso, mas não exclui a responsabilização dos colaboradores por eventual abuso de direito.
- Leia as Coisas a Não Fazer na PROCWIKI.
- Não faça testes em Textos já existentes. Se você quer fazer testes use a área de playground para praticar a edição de textos livremente.

Coisas que Nunca Devem ser Feitas na PROCWIKI

- Nunca copie para a PROCWIKI material de outras fontes, exceto se se tratar de material comprovadamente de domínio público ou se você obtiver a autorização expressa do autor. O motivo é simples: os direitos de autor estão defendidos por legislação adotada por todos os países. Para saber como citar outras fontes ou disponibilizar material autoral consulte os termos dos Direitos Autorais. Note, no entanto, que o que está protegido por direitos de autor é a expressão artística ou formal da informação e não a própria informação. O que isto significa é que você pode utilizar a informação obtida de fontes exteriores desde que a expresse pelas suas palavras, ou seja, não pode copiar os textos, mas pode reutilizar a informação neles contida.
- Não devem ser criados artigos possuindo apenas título, com o conteúdo em anexo. O instrumento de busca não alcançará o texto anexado, o que minimizaria o potencial da ferramenta já que a PROCWIKI não é um mero banco de arquivos. Por outro lado, você pode começar um artigo com uma versão inicial básica e ir complementando na medida de sua disponibilidade de tempo.
- Não reproduza no corpo do Texto o conteúdo integral de notas técnicas, peças processuais, normas ou outros atos cuja divulgação já é feita por outro meio eletrônico. Evite replicar conteúdo que já tem fonte própria. Neste caso faça um link para o ato ou cite parcialmente o que é relevante para o objeto do Texto.
- Evitar a criação de artigos com cópia integral de peças processuais (petição inicial, laudos periciais, sentenças etc). Nesses casos, é recomendado que seja comentado no corpo do Texto a tese jurídica e juntado em um tópico “Documentos Relacionados” as peças jurídicas como anexos. Assim, os demais usuários poderão complementar os comentários sobre a tese jurídica e anexar seus modelos de peças sobre o assunto.
- Distribuir material obsceno, pornográfico, ofensivo, preconceituoso, discriminatório, ou de qualquer forma contrário à lei, aos bons costumes ou à imagem institucional.

- Não devem ser transformados em artigos ou em discussões comunicados gerais com caráter eminentemente associativo, sindical ou político-partidário.
- Não apague. Em vez disso, corrija e acrescente. Salvo em casos de violação de direitos de autor ou material ilegal, nunca deve apagar informação com que não concorde. Em vez disso, corrija-a e a complete.
- Textos sobre reflexões em geral devem ser postados na Área Livre e não nas pastas temáticas técnicas.
- Não faça experiências nas páginas normais. Existe uma área chamada Playground destinada a fazer experiências. Escolha uma das páginas de testes do Playgrounde experimente à vontade.
- Nunca crie um Texto sem incluir um título sob a formatação Título 1.
- Não faça publicidade ou divulgação sem correlação com os objetivos institucionais da AGU e do INSS.
- É vedada a veiculação de textos que violem o interesse público, salvo sua citação para construção de tese em sentido contrário, ou seja, que defenda o interesse público.
- Não crie páginas para postar opiniões. A PROCWIKI não é um Forum. Há ferramenta disponibilizada na REDE AGU para isso.
- Não assine os Textos ou coloque cláusulas de imutabilidade. O princípio básico de funcionamento de um site wiki é a colaboração. Assim, não iniba os demais usuários a colaborarem¹⁶.

A interface do PROCWIKI pode ser visualizada perfeitamente na figura disponibilizada abaixo, acessível pela rede mundial de computadores, porém restrita apenas aos membros da Procuradoria-Geral Federal com senha e perfil próprios:

¹⁶ <http://www-procwiki/doku.php?id=inicio>



Figura 3 – PROCWIKI

Fonte: – Site da PFE/INSS, disponível em <http://www-procwiki.doku.php?id=inicio>. Acesso em 15/02/2013

5.1.7 M.A.G.O. Manual de Gestão e Orientação da PGF.

O Manual de Gestão e Orientação da Procuradoria-Geral Federal, denominado simplesmente de MAGO, tem o escopo de propiciar aos membros da instituição um melhor conhecimento sobre a PGF e a sua relação com outros órgãos da Advocacia Geral da União, principalmente no que tange ao entendimento sobre gestão de pessoas, fontes de pesquisa, informações sobre representação judicial ou solução de divergências entre órgãos.

Ele possibilita a identificação de padrões para o gerenciamento e organização das procuradorias federais e são um importante instrumento para os chefes e titulares das unidades da PGF.

O Manual de Gestão e Orientação da Procuradoria-Geral Federal não tem a função de reunir todas as normas existentes, nem substituir as orientações da PGF, as quais devem ser sempre confirmadas em sua fonte, é apenas uma tentativa de compilar e sistematizar aspectos relevantes da atuação das Procuradorias Federais, sobretudo para direcionar os Procuradores nas tarefas que ultrapassem o aspecto técnico-jurídico ou que envolvam o emprego de habilidades gerenciais. Enfim ele almeja encurtar o caminho até as respostas.

Em muitas passagens, o Manual contém apenas sugestões para organização das unidades de execução da PGF. Nesses casos, sua aplicação deverá ser avaliada com o auxílio das Procuradorias Regionais ou mesmo da Direção Central da PGF.

Para manter útil e atualizado todo este acervo, está previsto no Plano de Metas da PGF uma revisão anual do MAGO, onde será essencial a participação de todos os membros da carreira, pois é da vivência das dificuldades diárias que se colhem as melhores soluções e onde se compartilham os conhecimentos aplicados.

A apresentação do referido manual apresenta claramente suas diretrizes e os objetivos que deram base à sua criação:

O paradigma da gestão somente se implantou no mundo jurídico há alguns anos e, apesar da novidade, não mais se discute a importância de profissionalizar a gestão dos órgãos envolvidos com a Administração da Justiça. Em tempos de judicialização em massa, escassez de recursos públicos e engrandecimento da responsabilidade da AGU como protagonista do desenvolvimento nacional (social, econômico, político, além de jurídico), já não basta estar alinhado à legislação existente: é preciso buscar a máxima eficiência.

Habituados a complexas questões jurídicas, algumas vezes os membros da carreira de Procurador Federal se veem encarregados de atividades gerenciais, comuns a todo o serviço público, mas nem sempre de simples execução. Mesmo aqueles que lidam basicamente com procedimentos forenses, precisam desenvolver habilidades voltadas para o planejamento das atividades e relacionamento interpessoal. Do responsável por um pequeno setor, ao Procurador-Chefe de uma Procuradoria Federal com dúzias de membros e outras dúzias de colaboradores, todos são responsáveis pela gestão da unidade.

Um dos objetivos deste Manual é auxiliar na compreensão de temas fundamentais ao bom funcionamento de uma Procuradoria Federal, servindo de guia aos responsáveis pelas centenas de unidades da Procuradoria-Geral Federal. Espera-se que sirva de instrumento para indicar ao Titular da Unidade quem ou quando determinada atividade deve ser realizada, bem assim que lhe dê uma visão geral das tarefas que o aguardam, permitindo a elaboração de um planejamento eficiente para executar os projetos de interesse da instituição.

Contudo, o sucesso de qualquer projeto depende do engajamento e conhecimento de todos, pois não há como separar as atividades de gestão das demais atividades de uma Procuradoria Federal. Da mesma forma, não há como construir e aperfeiçoar um Manual de Gestão sem a participação dos seus principais destinatários: todos aqueles que almejam uma PGF mais eficiente.

Por tudo isso, o M.A.G.O. é leitura indispensável a todos os integrantes da PGF que buscam orientações sobre como realizar suas inúmeras atividades.

Em seu formato, o Manual evita explicações muito detalhadas a respeito das rotinas existentes, sobretudo quando o tema já é objeto de outras orientações, cartilhas ou normas elaboradas pelos órgãos da Direção Central da PGF ou da AGU. Por isso, o M.A.G.O. não dispensa o acesso aos atos normativos e demais fontes das orientações nele mencionadas – embora indique o caminho para encontrá-los.

Outra preocupação presente na elaboração deste Manual foi explicar a razão de algumas decisões adotadas pela Administração, a fim de deixar claros os desafios que envolvem a gestão de uma instituição tão plural e complexa.

Enfim, trata-se de mais uma ferramenta para que os Procuradores Federais transitem com mais velocidade e segurança nessa vastidão de possibilidades que a Carreira oferece. E, assim, ao conhecermelhor essa enorme Casa, possam ajudar a aperfeiçoá-la.

Tem alguma dúvida? Pergunte ao M.A.G.O.! Se ele não tiver a resposta, certamente lhe dirá a quem procurar!

5.2 TERRITÓRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

O art. 131 da Constituição Federal delimitou detalhadamente em sua redação as atribuições reservadas à Advocacia-Geral da União descrevendo que "é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo".

A atuação da Advocacia-Geral da União dentro do poder público federal é abrangente e multifacetada. Ela acontece tanto por meio da representação judicial e extrajudicial da União, de seus Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dos órgãos públicos que exercem função essencial à justiça, como pelo assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, inclusive suas autarquias e fundações públicas. Essa consultoria direta aos dirigentes tem o escopo de proporcionar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, na materialização das políticas públicas, na viabilização jurídica

das licitações e dos contratos e na proposição e análise de medidas legislativas, como leis, decretos e medidas provisórias, fundamentais ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado Brasileiro.

No que se refere à sua composição a Advocacia-Geral da União é formada pela Procuradoria-Geral da União, pela Consultoria-Geral da União, pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, pela Procuradoria-Geral Federal e pela Procuradoria-Geral do Banco Central.

A PGF, ou melhor, a Procuradoria-Geral Federal, criada através da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, é um órgão vinculado à Advocacia-Geral da União e tem como missão institucional “defender as políticas e o interesse públicos, por intermédio da orientação jurídica e representação judicial das autarquias e fundações públicas federais, observados os princípios constitucionais”.

Seu Chefe maior é o Procurador-Geral Federal, que é um cargo de natureza especial, nomeado exclusivamente pelo Presidente da República, após indicação do Advogado-Geral da União.

Compete à Procuradoria-Geral Federal exercer a representação judicial, extrajudicial, a consultoria e assessoramento jurídicos de 155 autarquias e fundações públicas federais, bem como a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

De certa forma, as atribuições reservadas à Procuradoria-Geral Federal, por abrangerem um grande número de instituições das mais variadas vertentes (IBAMA – defesa do meio ambiente; INSS – seguridade social; FUNAI – proteção indígena; ANATEL – regulação do setor de telecomunicações; DNPM – proteção e regulação da produção mineral; UFPB – ensino superior, etc) podem ser consideradas as mais complexas da Advocacia-Geral da União, o que torna ainda mais importante um profundo conhecimento interno de sua capacidade intelectual e das práticas eficientes de gestão utilizadas no seu dia a dia.

É preciso acentuar que a Procuradoria-Geral Federal está dividida em cinco unidades regionais, quais sejam: a Procuradoria Regional Federal da 1^a Região, Procuradoria Regional Federal da 2^a Região, Procuradoria Regional Federal da 3^a Região, Procuradoria Regional Federal da 4^a Região e Procuradoria Regional Federal da 5^a Região. Elas possuem as mesmas cidades-sede dos Tribunais Regionais Federais de cada uma dessas regiões, isto é, Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife respectivamente.

A Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, juntamente com as unidades congêneres de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará estão vinculadas diretamente

à Procuradoria Regional Federal da 5ª Região, com sede na cidade do Recife. É pertinente dizer que no Estado de Pernambuco não há uma procuradoria federal estadual com essa nomenclatura, já que a Procuradoria Regional Federal da 5ª Região congrega tanto as funções de liderança e administração regional como estadual.

Cumpre frisar, que a Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, escolhida como campo de pesquisa para o desenvolvimento desse trabalho é formada por cerca de sessenta e um procuradores federais, distribuídos em seis áreas temáticas: Previdência e Assistência, Cobrança e Recuperação de Créditos, Servidores Públicos Processos Comuns, Servidores Públicos Juizado Especial, Núcleo de Ações Especiais e Ações Prioritárias e Núcleo Trabalhista. Funciona hoje em dois endereços distintos, já que não há no Estado um prédio público disponível e com tamanho suficiente para abrigar todos os seus membros. Todavia, ainda neste ano de 2013, a citada unidade será instalada em um endereço único, localizada nos dois primeiros andares da Gerência Executiva do INSS em João Pessoa, até que seja possível a sua estruturação em um prédio próprio, na capital do Estado.

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

Convém lembrar que, apesar da subordinação administrativa das unidades do interior em relação à Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, com sede em João Pessoa, cada uma delas exerce as suas atribuições em uma circunscrição territorial diferente. A Portaria PGF nº 997, de 21 de dezembro de 2012, proporcionou a segunda revisão da Portaria PGF nº 765, de 14 de agosto de 2008, fixando a competência territorial de todas as unidades da Procuradoria Federal, inclusive aquelas sediadas no Estado da Paraíba.

Os quadros abaixo explicitam claramente a divisão de atribuições da Procuradoria Federal no Estado da Paraíba. Os quadros da esquerda identificam às unidades do Estado e os da direita as cidades abarcadas por elas:

PF/PB -- PROCURADORIA-FEDERAL NO ESTADO DA PB	Alagoinha, Alhandra, Araçagi, Araruna, Baía da Traição, Bayeux, Belém, Caaporã, Cabedelo, Caiçara, Caldas Brandão, Campo de Santana, Capim, Conde, Cruz do Espírito Santo, Cuité de Mamanguape, Cuitegi, Curral de Cima, Dona Inês, Duas Estradas, Guarabira, Gurinhém, Itabaiana, Itapororoca, Jacaraú, João Pessoa, Juripiranga, Lagoa de Dentro, Logradouro, Lucena, Mamanguape, Marcação, Mari, Mataraca, Mogeiro, Mulungu, Natuba, Pedras de Fogo, Pedro Régis, Pilar, Pilões, Pilóezinhos, Pirpirituba, Pitimbu, Riachão, Riachão do Bacamarte, Riachão do Poço, Rio Tinto, Salgado de São Félix, Santa Rita, São José dos Ramos, São Miguel de Taipu, Sapé, Serra da Raiz, Sertãozinho, Sobrado
PSF/CPV -- PSF EM CAMPINA GRANDE	Água Branca, Alagoa Grande, Alagoa Nova, Alcantil, Algodão de Jandaíra, Amparo, Arara, Areia, Areia de Baraúnas, Areial, Aroeiras, Assunção, Bananeiras, Baraúna, Barra de Santa Rosa, Barra de Santana, Barra de São Miguel, Boa Vista, Boqueirão, Borborema, Cabaceiras, Cacimba de Areia, Cacimba de Dentro, Cacimbas, Carnaú, Campina Grande, Caraúbas, Casserengue, Caturité, Congo, Coxixola, Cubati, Cuité, Damião, Desterro, Esperança, Fagundes, Frei Martinho, Gado Bravo, Gurjão, Imaculada, Ingá, Itatuba, Juarez Távora, Juazeirinho, Junco do Seridó, Juru, Lagoa Seca, Livramento, Mãe d'Água, Manaíra, Massaranduba, Matinhos, Maturéia, Montadas, Monteiro, Nova Floresta, Nova Palmeira, Olivedos, Ouro Velho, Parati, Passagem, Patos, Pedra Lavrada, Picuí, Pocinhos, Prata, Princesa Isabel, Puxinanã, Queimadas, Quixabá, Remígio, Riacho de Santo Antônio, Salgadinho, Santa Cecília, Santa Luzia, Santa Teresinha, Santa André, São Domingos do Cariri, São João do Cariri, São João do Tigre, São José de Espinharas, São José de Princesa, São José do Bonfim, São José de Sabugi, São José dos Cordeiros, São Mamede, São Sebastião de Lagoa de Roça, São Sebastião do Umbuzeiro, Seridó, Serra Branca, Serra Redonda, Serraria, Solânea, Soledade, Sossêgo, Sumé, Taperoá, Tavares, Teixeira, Tenório, Umbuzeiro, Várzea, Zabelê
PFPB/ESOU – PF-PB - ER.SOUSAPB	Aguiar, Aparecida, Belém do Brejo do Cruz, Bernardino Batista, Boa Ventura, Bom Jesus, Bom Sucesso, Bonito de Santa Fé, Brejo do Cruz, Brejo dos Santos, Cachoeira dos Índios, Cajazeiras, Cajazeirinhas, Carrapateira, Catingueira, Catolé do Rocha, Conceição, Condado, Coremas, Curral Velho, Diamante, Emas, Ibiara, Igaracy, Itaporanga, Jericó, Lagoa, Lastro, Malta, Marizópolis, Mato Grosso, Monte Horebe, Nazarezinho, Nova Olinda, Olho d'Água, Paulista, Pedra Branca, Piancó, Poço Dantas, Poço de José de Moura, Pombal, Riacho dos Cavalos, Santa Cruz, Santa Helena, Santa Inês, Santana de Mangueira, Santana dos Garrotes, Santarém, São Bentinho, São Bento, São Domingos de Pombal, São Francisco, São João do Rio do Peixe, São José da Lagoa Tapada, São José de Caiana, São José de Piranhas, São José do Brejo do Cruz, Serra Grande, Sousa, Triunfo, Uiraúna, Vieirópolis, Vista Serrana

Figura 4 – Quadro de Competência Territorial da Paraíba

Fonte – AGU (2013)

A população estudada na presente pesquisa compreendeu 15 (quinze) procuradores federais, lotados na Procuradoria Federal do Estado da Paraíba e em exercício em diversas áreas temáticas da unidade, como Previdência e Assistência, Cobrança e Recuperação de

Créditos, Servidores Pùblicos Processos Comuns, Servidores Pùblicos Juizado Especial, Núcleo de Ações Especiais e Ações Prioritárias e Núcleo Trabalhista, bem como atuantes nas três unidades existentes no Estado (PF/PB, PSF/CGE e ER/PGF/Sousa). Assim, o contato direto com esse número de membros permitiu uma análise de vinte e cinco por cento da força de trabalho empregada nas unidades da Procuradoria Federal na Paraíba.

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

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

5.3 PROCEDIMENTOS

A abordagem do presente trabalho foi realizada principalmente pelo meio documental, mediante a observação de normas, manuais, rotinas de trabalho, peças jurídicas e através de pesquisa bibliográfica em revistas, livros, artigos e periódicos. Foram executadas também, investigações por intermédio da internet em endereços eletrônicos governamentais, a respeito das ações de gestão do conhecimento da Procuradoria-Geral Federal, principalmente, no que diz respeito ao seu desenvolvimento como organização aprendente.

Utilizou-se o método exploratório uma vez que não há ainda nenhum outro estudo específico finalizado com enfoque nas ações de gestão do conhecimento da Procuradoria-Geral Federal.

Em verdade, cumpre ressaltar que, cuidou-se de se efetivar uma pesquisa descritiva com o intuito de descrever detalhadamente a realidade como ela se apresenta, tomando conhecimento dos fatos por meio da observação, do registro e da análise.

Este tipo de pesquisa tem por objetivo familiarizar com um fenômeno ou descobrir nova percepção acerca do mesmo; saber atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas. Pode assumir a forma de um estudo exploratório, buscando maiores informações sobre determinado assunto¹⁷.

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

Segundo Martins (2006), fundamentada nos conhecimentos de Maria de Nazaré Freitas Pereira¹⁸ a Técnica do Incidente Crítico tem a vantagem de facultar, com riqueza de detalhes, o entendimento e a compreensão de cenários importantes:

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

Já Santos (2001), também citado por Martins (2006), tece as seguintes considerações sobre a Teoria do Incidente Crítico:

A principal vantagem da utilização da CIT, na avaliação da prestação de um serviço, é que ela pode fornecer uma completa e detalhada cobertura do que efetivamente acontece num contato de prestador e de receptor de serviço. Com a aplicação da técnica, as variáveis envolvidas numa determinada atividade ficam evidenciadas, facilitando a definição das exigências críticas para a mesma. Através de entrevistas ou observações, esta técnica de obtenção de dados capta eventos ou comportamentos, que podem ser indicadores do sucesso ou da falha na prestação de um serviço.

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

¹⁷ RIBAS, Cintia Cargnin Cavalheiro; FONSECA, Regina Célia Veiga. Manual de Metodologia. Curitiba: 2008, disponível em http://www.opet.com.br/biblioteca/PDF's/MANUAL_DE_MET_Jun_2011.pdf, acesso em 19/02/2013.

¹⁸ PEREIRA, Maria de Nazaré Freitas et al. Aplicação da técnica do incidente crítico de usuários da informação técnico-científica: uma abordagem comparativa. In: GOMES, Hagar Espanha (Org.) A contribuição da psicologia para o estudo dos usuários da informação técnico-científico. Rio de Janeiro: Calunga, 1980.

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

A rigor, quando se fala em incidente crítico quer-se relatar as ocorrências importantes analisadas e expostas pelos indivíduos entrevistados. Por sua vez o comportamento crítico são aqueles citados pelos próprios atores envolvidos nos incidentes relatados.

As informações sobre as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal foram obtidas mediante a coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas com procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba. As respostas às indagações realizadas forneceram informações importantes para o cumprimento dos objetivos desse trabalho.

Ribas e Fonseca (2008, p. 11) conseguem expressar com clareza excepcional as características básicas da entrevista, principalmente no tipo estruturado, que será utilizado no desenvolvimento desse projeto.

A entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa. As perguntas são feitas oralmente e as respostas são registradas pelo pesquisador, por escrito ou com um gravador, se o entrevistado assim o permitir. É importante lembrar que o entrevistador deve apenas coletar dados e não discuti-los com o entrevistado, isto significa que o entrevistador deve falar pouco e ouvir muito. A entrevista pode ser:

- a) Estruturada: apresenta uma série de perguntas conforme um roteiro pré-estabelecido. Este roteiro deverá ser aplicado a todos os entrevistados, sem alteração do teor ou da ordem das perguntas, a fim de que se possam comparar as diferenças entre as respostas dos vários entrevistados.
- b) Não estruturada: consiste de uma conversação informal com perguntas abertas ou de sentido genérico, proporcionando maior liberdade para o entrevistado. Este tipo de entrevista é mais difícil de ser tabulada.

Assim, as entrevistas estruturadas foram compostas por uma série de indagações formatadas previamente e aplicadas com isonomia a todos os entrevistados, inclusive com relação à sua ordem. Para sua aplicação, foi aproveitada a plataforma online denominada “lime survey”¹⁹, que possui ferramentas de comunicação com os entrevistados, explicação do objetivo da entrevista, esclarecimentos sobre as perguntas, captação das respostas e formatação de estatísticas de seus resultados. Antes de iniciadas as entrevistas, teve-se o

¹⁹ <http://www.limesurvey.org/>

esmero de esclarecer os objetivos do trabalho, explicitar didaticamente o que significa ação de gestão do conhecimento e informação e quais as vertentes de ações que foram estudadas dentro da Procuradoria-Geral Federal. Ditos esclarecimentos foram feitos tanto através da própria plataforma online “lime survey”, na parte introdutória à entrevista (vide anexos do trabalho) como através do envio de mensagens eletrônicas e exposições diretas aos membros da Procuradoria Federal no Estado da Paraíba.

As perguntas inseridas nas entrevistas estruturadas foram as seguintes:

1. Dentro do que foi explicado na introdução deste questionário você consegue identificar alguma iniciativa de ação de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal?
2. Você conhece o Programa de Melhoria da Gestão?
3. Sobre o Programa de Melhoria da Gestão, já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas?
4. Ainda sobre o Programa de Melhoria da Gestão, percebeu alguma contribuição significativa?
5. Você conhece as Defesas Mínimas oferecidas pela PGF na sua página institucional?
6. Sobre as Defesas Mínimas da PGF, já utilizou alguma?
7. Ainda a respeito das Defesas Mínimas da PGF, caso tenha utilizado alguma delas, percebeu alguma contribuição para o seu trabalho?
8. Você conhece os Manuais Temáticos e de orientação da PGF?
9. Sobre os Manuais Temáticos da PGF, já utilizou algum deles?
10. Ainda sobre os Manuais Temáticos da PGF, a sua utilização contribuiu de alguma maneira para o seu trabalho?
11. Você conhece o SISCON, sistema criado pela PGF para servir de repositório jurídico da área consultiva da instituição?
12. Sobre o SISCON, já o utilizou?
13. Ainda sobre o SISCON, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
14. Você conhece o PROCWIKI, ferramenta "wiki" criada pela PFE/INSS, para auxiliar o trabalho dos procuradores da área previdenciária?
15. Sobre o PROCWIKI, já o utilizou?

16. Ainda sobre o PROCWIKI, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
17. Você conhece as listas temáticas de e-mails disponibilizadas pela PGF?
18. Sobre as listas temáticas de e-mails, já utilizou alguma delas?
19. Ainda sobre as listas temáticas de e-mails, elas representaram alguma contribuição para o seu trabalho?
20. Por fim, você entende que as ações de gestão do conhecimento e informação explicitadas na introdução dessa entrevista facilitaram a comunicação, a circulação de informações e a formação do capital intelectual da instituição?

Por outro lado, foram explorados também aspectos qualitativos, já que estes proporcionam condições mais favoráveis ao atendimento dos objetivos do presente trabalho. Segundo Martins (2006, p. 81 e 82) a pesquisa qualitativa foca o contexto social e histórico, na tentativa de ir além das condições objetivas, buscando entender a dimensão subjetiva da experiência humana, sem a precisão e a frieza dos dados estatísticos, que são pouco significativos neste contexto.

Ainda Martins, desta feita baseada nos ensinamentos exarados por Godoy²⁰, relata que:

A pesquisa qualitativa não busca relacionar ou medir os eventos analisados, nem mesmo busca utilizar métodos estatísticos como ponto central do processo de análise do problema. Envolve, necessariamente, a obtenção dos dados descritivos obtidos pelo contato direto do pesquisador com a situação proposta no estudo, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva da população estudada.

O instrumento de pesquisa qualitativa adotado foi a entrevista pessoal estruturada através da Técnica do Incidente Crítico. Como já citado anteriormente, Flanagan (1973, p. 100), conceituou incidente crítico como:

Qualquer atividade humana observável que seja completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça claro ao observador e onde suas consequências sejam

²⁰ GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos.

É de bom alvitre trazer à baila que, por oportunidade da entrevista, o sujeito participante da pesquisa recebeu um folder sobre o projeto (vide anexo do presente trabalho), os serviços públicos prestados pela Procuradoria-Geral Federal e seus empreendimentos evolutivos, com a finalidade de promover a divulgação dessas ações de gestão do conhecimento e informação, bem como da pesquisa em andamento.

6 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

De uma forma geral, após as pesquisas documentais e bibliográficas e a coleta de dados através entrevistas pessoais estruturadas, serão apresentadas a seguir quais são as ações de gestão do conhecimento e informação identificados na Procuradoria-Geral Federal e as contribuições para o aprendizado organizacional da instituição, principalmente em relação ao campo de pesquisa explorado e a população englobada no estudo.

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

É de bom alvitre trazer à baila que, a população estudada na presente pesquisa compreendeu 15 (quinze) procuradores federais (de um total de sessenta e um), lotados na Procuradoria Federal do Estado da Paraíba e em exercício em diversas áreas temáticas da unidade, como Previdência e Assistência, Cobrança e Recuperação de Créditos, Servidores Públicos Processos Comuns, Servidores Públicos Juizado Especial, Núcleo de Ações Especiais e Ações Prioritárias e Núcleo Trabalhista, bem como atuantes nas três unidades existentes no Estado (PF/PB, PSF/CGE e ER/PGF/Sousa). Assim, o contato direto com esse número de membros permitiu uma análise de aproximadamente vinte e cinco por cento da força de trabalho empregada nas unidades da Procuradoria Federal na Paraíba.

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

Como já relatado anteriormente, a maior parte dos servidores administrativos em exercício nas unidades da PF/PB, por exemplo, é oriunda de outros órgãos federais (principalmente do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS) e foram cedidos à Procuradoria para auxiliar nas demandas cotidianas do órgão. Além disso, ocupavam nos órgãos de origem as mais variadas funções que acabaram sendo readequadas para as necessidades da PGF.

As entrevistas estruturadas, que terão seus resultados apresentados a seguir, foram compostas por uma série de indagações formatadas previamente e aplicadas com isonomia a

todos os entrevistados, inclusive com relação à sua ordem. Para sua aplicação, foi aproveitada a plataforma online denominada “lime survey”, que possui ferramentas de comunicação com os entrevistados, explicação do objetivo da entrevista, esclarecimentos sobre as perguntas, captação das respostas e formatação de estatísticas de seus resultados. Antes de iniciadas as entrevistas, teve-se o esmero de esclarecer os objetivos do trabalho, explicitar didaticamente o que significa ação de gestão do conhecimento e informação e quais as vertentes de ações que foram estudadas dentro da Procuradoria-Geral Federal. Ditos esclarecimentos foram feitos tanto através da própria plataforma online “lime survey”, na parte introdutória à entrevista (vide anexos do trabalho) como através do envio de mensagens eletrônicas e exposições diretas aos membros da Procuradoria Federal no Estado da Paraíba.

As perguntas inseridas nas entrevistas estruturadas foram as seguintes:

1. Dentro do que foi explicado na introdução deste questionário você consegue identificar alguma iniciativa de ação de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal?
2. Você conhece o Programa de Melhoria da Gestão?
3. Sobre o Programa de Melhoria da Gestão, já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas?
4. Ainda sobre o Programa de Melhoria da Gestão, percebeu alguma contribuição significativa?
5. Você conhece as Defesas Mínimas oferecidas pela PGF na sua página institucional?
6. Sobre as Defesas Mínimas da PGF, já utilizou alguma?
7. Ainda a respeito das Defesas Mínimas da PGF, caso tenha utilizado alguma delas, percebeu alguma contribuição para o seu trabalho?
8. Você conhece os Manuais Temáticos e de orientação da PGF?
9. Sobre os Manuais Temáticos da PGF, já utilizou algum deles?
10. Ainda sobre os Manuais Temáticos da PGF, a sua utilização contribuiu de alguma maneira para o seu trabalho?
11. Você conhece o SISCON, sistema criado pela PGF para servir de repositório jurídico da área consultiva da instituição?
12. Sobre o SISCON, já o utilizou?

13. Ainda sobre o SISCON, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
14. Você conhece o PROCWIKI, ferramenta "wiki" criada pela PFE/INSS, para auxiliar o trabalho dos procuradores da área previdenciária?
15. Sobre o PROCWIKI, já o utilizou?
16. Ainda sobre o PROCWIKI, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
17. Você conhece as listas temáticas de e-mails disponibilizadas pela PGF?
18. Sobre as listas temáticas de e-mails, já utilizou alguma delas?
19. Ainda sobre as listas temáticas de e-mails, elas representaram alguma contribuição para o seu trabalho?
20. Por fim, você entende que as ações de gestão do conhecimento e informação explicitadas na introdução dessa entrevista facilitaram a comunicação, a circulação de informações e a formação do capital intelectual da instituição?

Em relação à primeira indagação: “Dentro do que foi explicado na introdução deste questionário você consegue identificar alguma iniciativa de ação de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal?”, ficou claramente demonstrado que os procuradores federais em exercício nas unidades da Paraíba foram capazes de identificar ações de gestão do conhecimento e informação na PGF. Aproximadamente 94% (noventa e quatro por cento) dos entrevistados (14 procuradores federais) responderam positivamente a pergunta acima e apenas um deles deixou o questionamento sem resposta, o que não significa que não identificou esse tipo de iniciativa.

Segue abaixo os gráficos e resultados em relação a esta indagação:

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

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

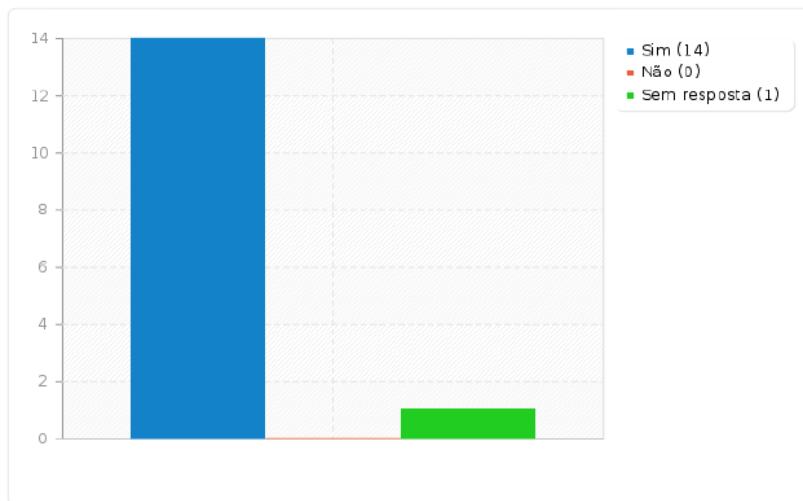


Figura 5 – Gráfico percentual de respostas da questão 1

Fonte: Lime survey (2013)

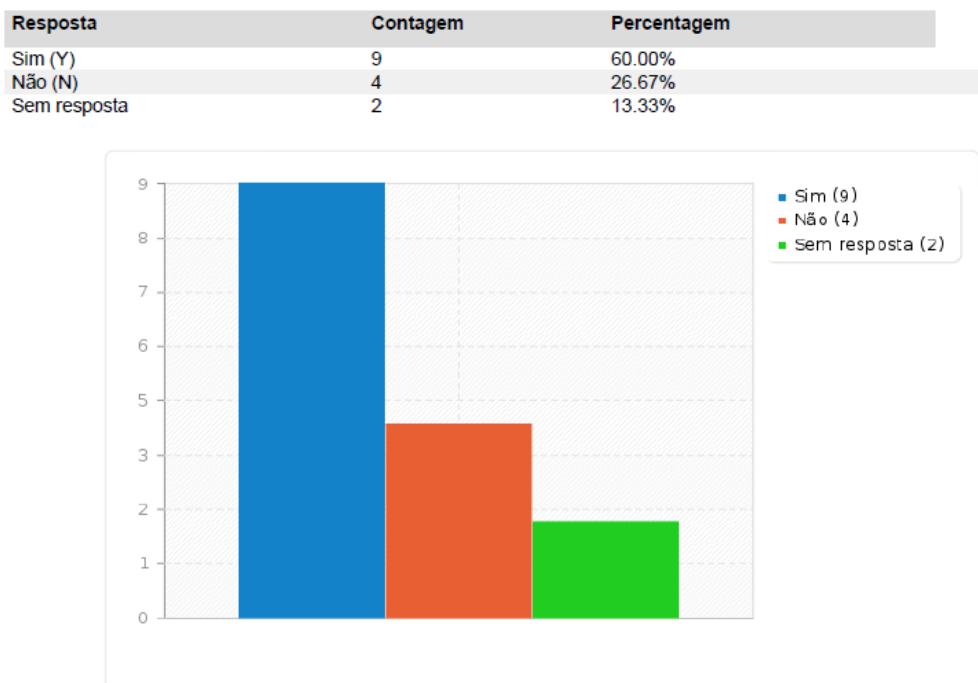
Os questionamentos inseridos nos itens dois, três e quatro da entrevista estruturada tinham o objetivo de auferir o potencial contributivo do Programa de Melhoria Continuada da Gestão para a formação do capital intelectual da instituição. Esse programa, como já explicitado no presente trabalho, é uma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

Com efeito, foi constatado que cerca de 60% (sessenta por cento) dos procuradores federais entrevistados, conhecem o Programa de Melhoria Continuada da Gestão. Destes, pouco mais de 53% (cinquenta e três por cento) já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas e esse mesmo percentual afirmou ter percebido alguma contribuição significativa para o seu trabalho.

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

Seguem abaixo os gráficos dos itens dois, três e quatro:

Você conhece o Programa de Melhoria da Gestão?



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

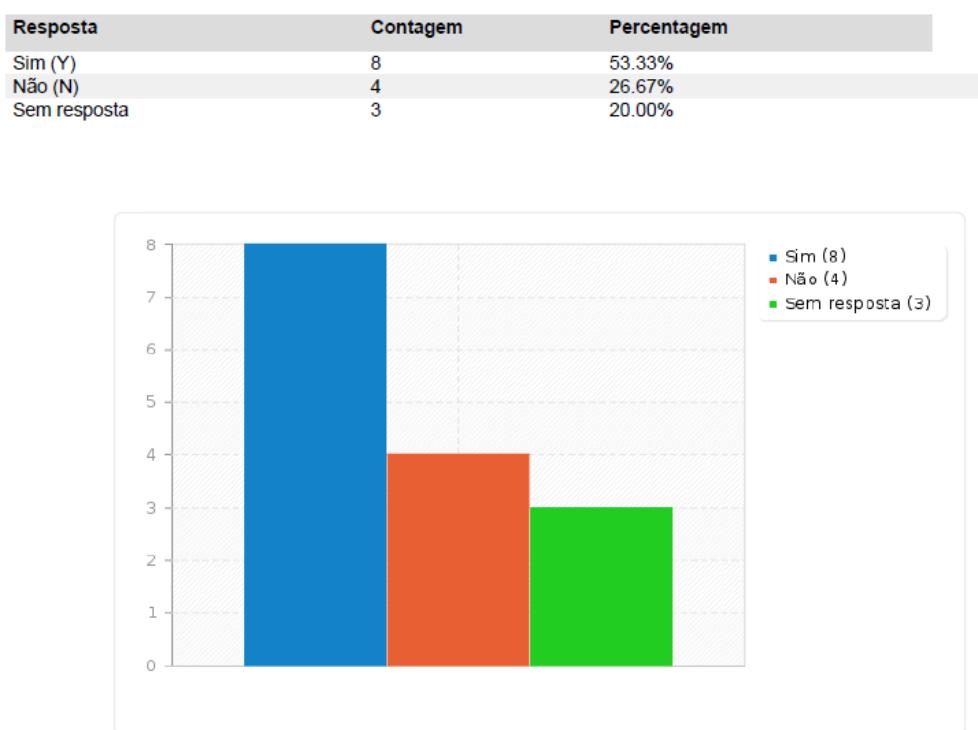


Figura 6 – Gráficos percentuais de respostas das questões 2 e 3

Fonte: Lime survey (2013)

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

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

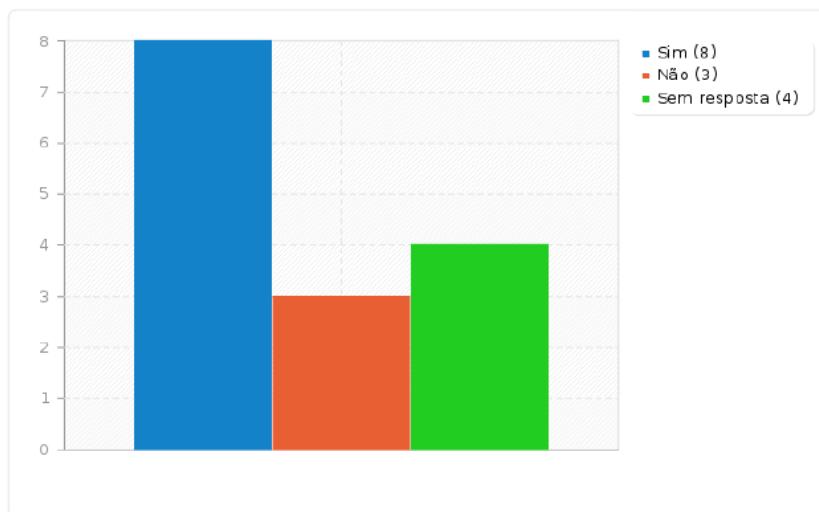


Figura 7 – Gráfico percentual de respostas da questão 4

Fonte: Lime survey (2013)

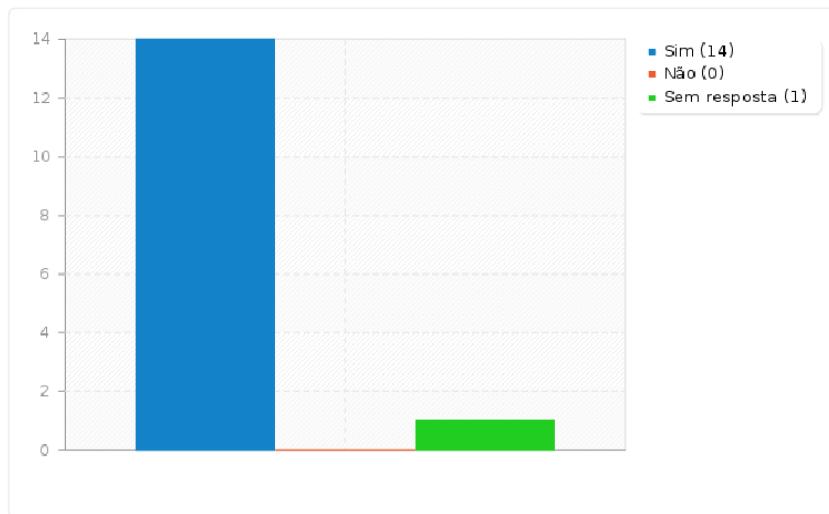
Os itens cinco, seis e sete da entrevista estruturada visavam analisar o impacto do uso das defesas mínimas entre os procuradores federais. O conhecimento, utilização e contribuição dessa ação de gestão do conhecimento e informação entre os usuários entrevistados explicitou o sucesso da ferramenta no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

Ora, as defesas mínimas são resultantes da compilação do conhecimento aplicado pelos procuradores federais, formatadas para subsidiar eficientemente os argumentos utilizados pela instituição na salvaguarda dos interesses das entidades representadas. O seu uso por todos os entrevistados transparece o sucesso da sua implantação entre os usuários e o consequente aumento da homogeneidade de argumentação nas diversas unidades da PGF no Estado da Paraíba. Fica claro também, que na medida que as informações inseridas nas defesas mínimas são absorvidas pelo subconsciente de cada procurador federal, possivelmente se transforma em conhecimento tácito, apto a iniciar um novo ciclo de explicitação, capaz de encontrar novas soluções mais eficientes para os mesmos problemas e colocando mais

conhecimento e informação à disposição da instituição para a prestação de um melhor serviço público.

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

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



Sobre as Defesas Mínimas da PGF, já utilizou alguma?

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

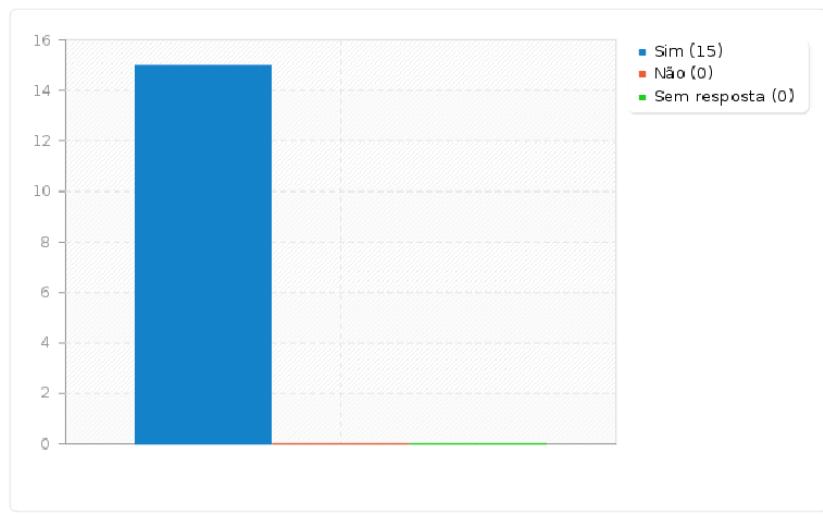


Figura 8 – Gráficos percentuais de respostas das questões 5 e 6

Fonte: Lime survey (2013)

Ainda a respeito das Defesas Mínimas da PGF, caso tenha utilizado alguma delas, percebeu alguma contribuição para o seu trabalho?

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

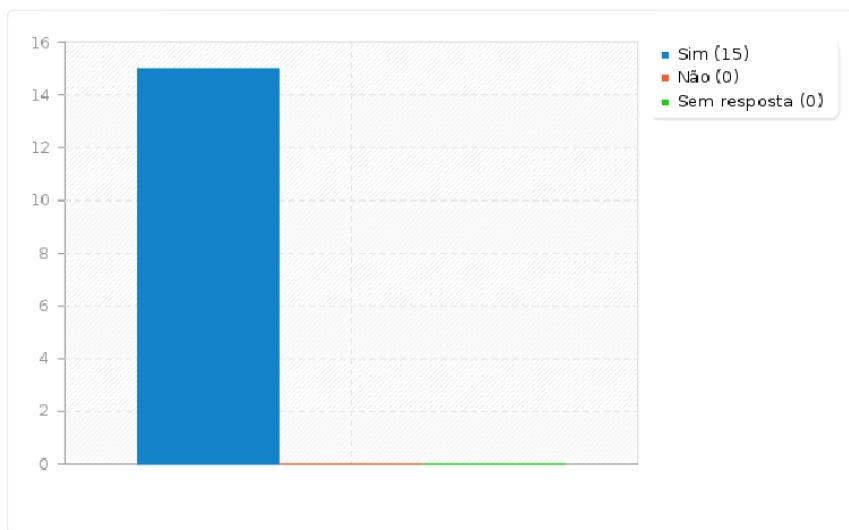


Figura 9 – Gráfico percentual de respostas da questão 7.

Fonte: Lime survey (2013).

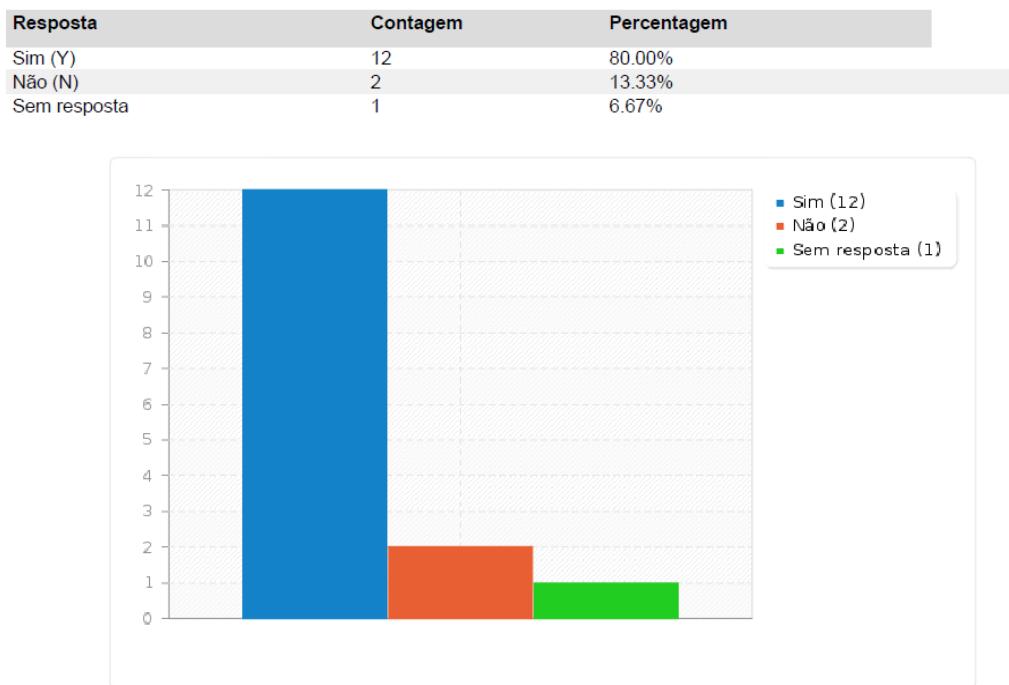
Os manuais temáticos da Procuradoria Geral Federal também atingiram um patamar bem interessante de utilização por parte dos entrevistados (questões de números oito, nove e dez). Mais de 80% (oitenta por cento) deles declararam que conhecem os manuais temáticos, já o utilizaram e sentiram alguma contribuição de sua parte no trabalho diário.

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

Eles foram criados para solidificar esse conhecimento advindo das iniciativas de sucesso, com comprovada eficiência no trabalho cotidiano dos diversos núcleos temáticos. A institucionalização dos procedimentos através dos Manuais Temáticos proporciona a fixação de uma base de conhecimentos para que os procuradores federais possam se deslocar entre os Núcleos Temáticos com mais segurança, sabendo exatamente como devem exercer as suas atribuições.

O resultado da entrevista enaltece a sua importância na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba e fortalece a certeza de que o seu uso vem contribuindo para a formação do seu capital intelectual.

Você conhece os Manuais Temáticos e de orientação da PGF?



Sobre os Manuais Temáticos da PGF, já utilizou algum deles?

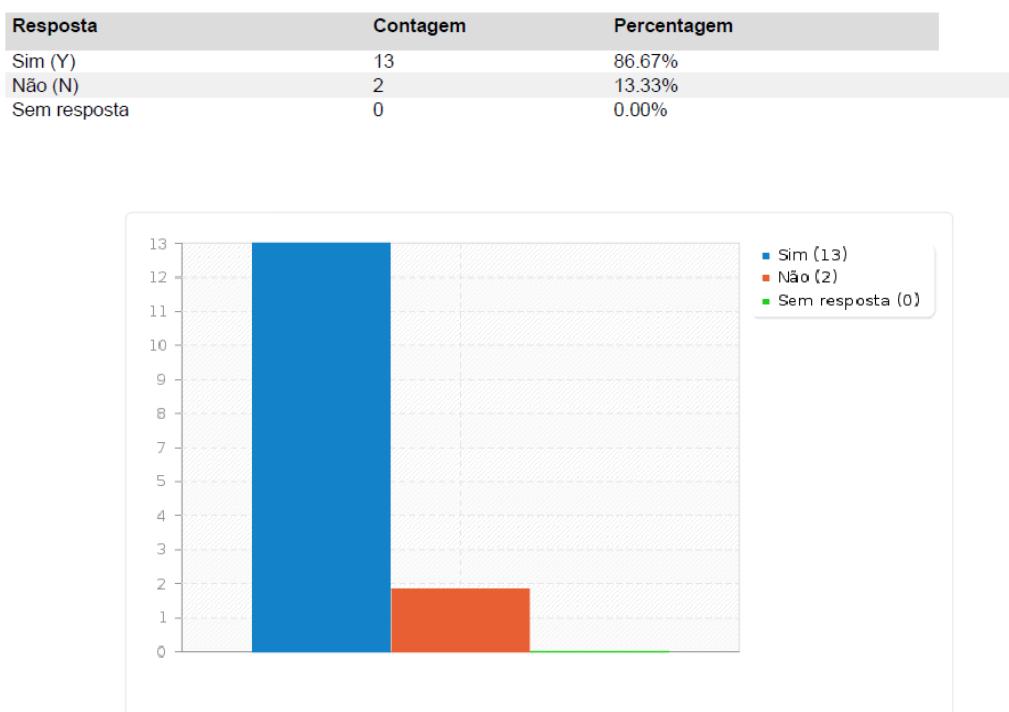


Figura 10 – Gráficos percentuais de respostas das questões 8 e 9.

Fonte: Lime survey (2013).

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

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

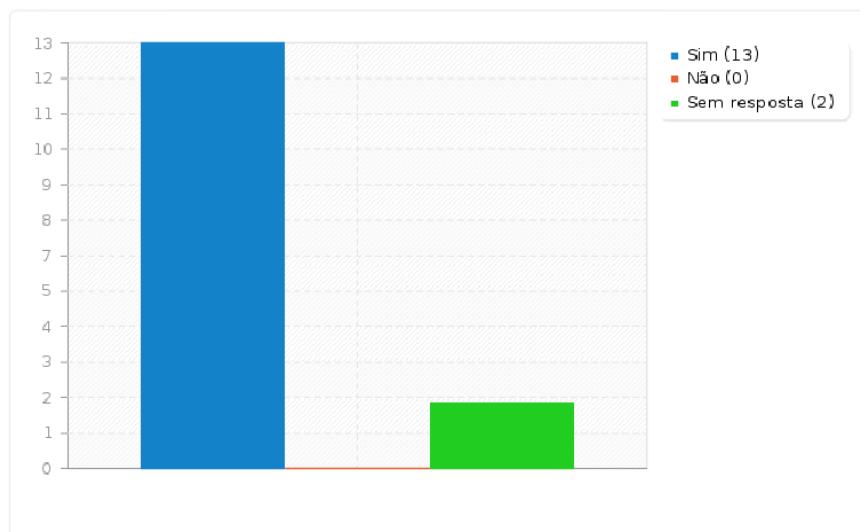


Figura 11 – Gráfico percentual de respostas da questão 10.

Fonte: Lime survey (2013).

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

O SISCON, como já citado anteriormente, foi uma ferramenta criada para colocar todo o conhecimento já utilizado para solucionar problemas internos das entidades representadas, mediante a construção de parecer jurídico administrativo, à disposição dos demais procuradores federais que também prestam serviços de consultoria. Em função desse instrumento, um procurador tem a possibilidade de buscar pareceres relacionados ao tema objeto do seu estudo, através de uma simples pesquisa ao SISCON.

Apesar da maioria dos procuradores federais entrevistado atuarem no contencioso judicial a entrevista realizada revelou pelo menos que mais de sessenta por cento deles tem conhecimento sobre a existência do referido sistema. No entanto, pouco mais de trinta por

cento já teve a oportunidade ou o interesse de utilizar o importante sistema de consultoria administrativa.

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

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

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

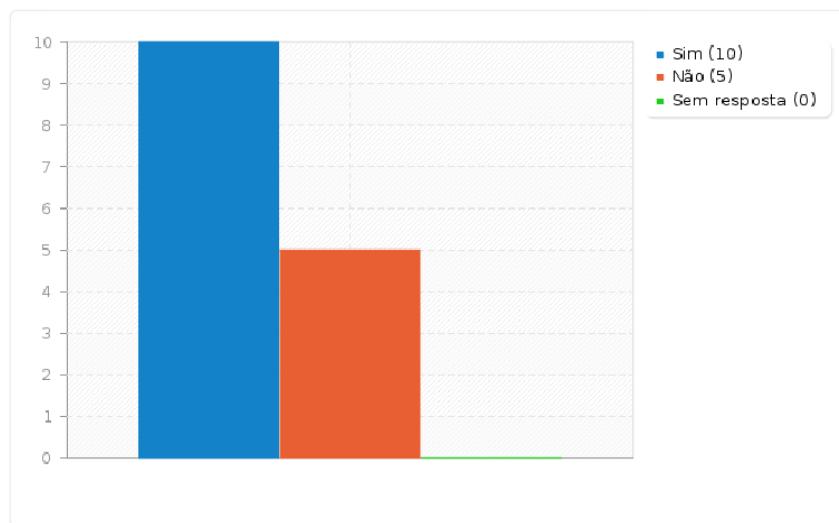


Figura 12 – Gráfico percentual de respostas da questão 11.

Fonte: Lime survey (2013).

Sobre o SISCON, já o utilizou?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	5	33.33%
Não (N)	9	60.00%
Sem resposta	1	6.67%

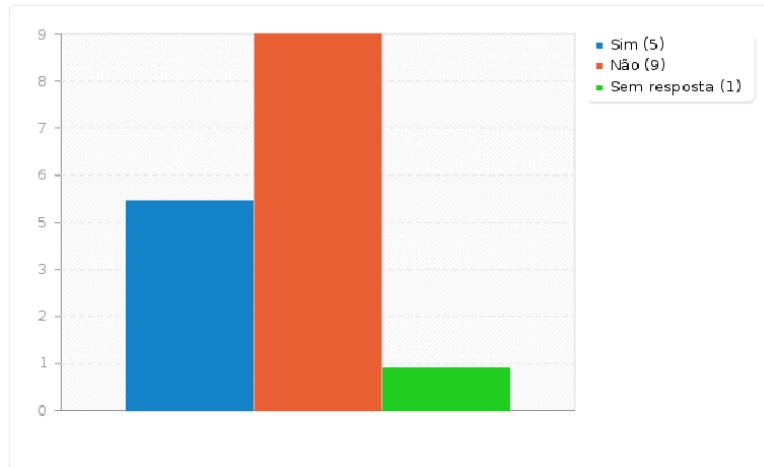


Figura 13 – Gráfico percentual de respostas da questão 12.

Fonte: Lime survey (2013).

Ainda sobre o SISCON, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	2	13.33%
Não (N)	6	40.00%
Sem resposta	7	46.67%

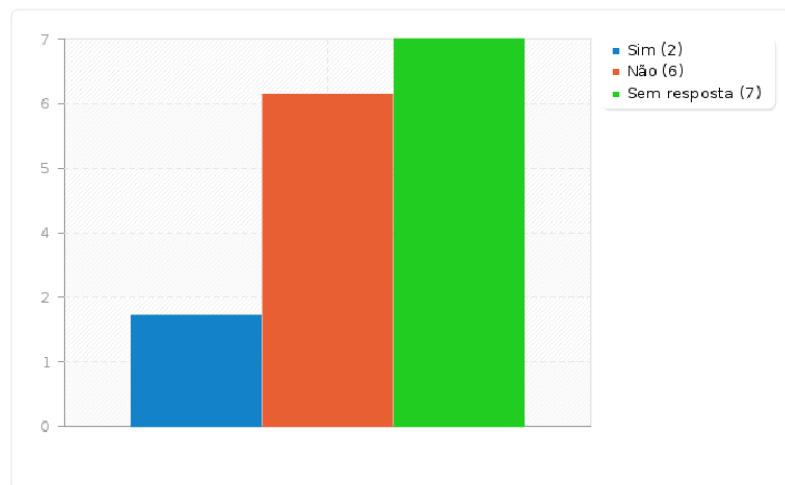


Figura 14 – Gráfico percentual de respostas da questão 13.

Fonte: Lime survey (2013).

A PROCWIKI, objeto dos itens 14, 15 e 16 (catorze, quinze e dezesseis) é uma ferramenta do gênero Wiki, como várias outras que existem na rede mundial de computadores, construída com fundamento na plataforma de distribuição gratuita denominada Dokuwiki.

Em linhas gerais, foi criada pela Procuradoria Federal Especializada junto ao Instituto Nacional do Seguro Social, com o escopo de que todos os usuários da Rede da Previdência e da Rede da AGU a consultassem como fonte de conhecimento.

A utilização desse instrumento permite que o conhecimento institucional acumulado pelos membros da Procuradoria Federal, em especial, aqueles utilizados para a defesa do Instituto Nacional do Seguro Social, ficasse registrado numa base de dados que é permanentemente atualizada e está à disposição de todos os membros da carreira a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Desse modo, por abranger conhecimentos específicos de apenas uma das áreas de atuação da Procuradoria-Geral Federal, não se deve esperar que a sua utilização atinja patamares de unanimidade, muito embora o núcleo que atua com matéria previdenciária seja o mais numeroso em percentuais absolutos.

O item catorze demonstrou que a existência da ferramenta PROCWIKI é conhecida por mais de 70 % (setenta por cento) dos entrevistados, dado bastante relevante, já que este é um instrumento colocado à disposição dos usuários, mas que geralmente só é utilizado em caso de necessidades extraordinárias, já que as listas de e-mails e as defesas mínimas acabam cumprindo o mesmo papel.

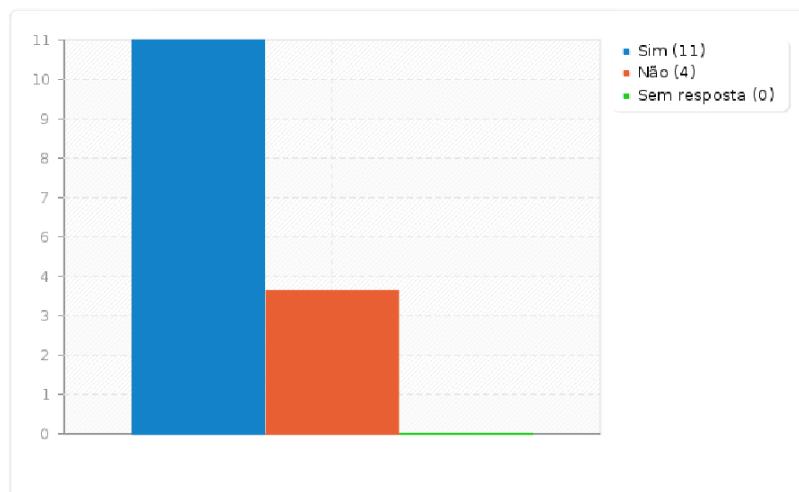
A sua utilização foi confirmada por mais de 50 % (cinquenta por cento) dos entrevistados, muito embora seja uma ferramenta de uso subsidiário, geralmente acessada apenas quando não obtido sucesso através de outros meios.

Em relação a sua utilidade ou contribuição para o trabalho, somente pouco mais de 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados afirmaram que esta ferramenta havia representado algum ganho ao seu mister cotidiano. Todavia, tendo por base que apenas oito dos quinze procuradores federais declararam já terem utilizado a ferramenta, podemos concluir que cinquenta por cento dos procuradores que utilizaram o sistema visualizaram alguma contribuição para o seu trabalho.

Nos gráficos abaixo podem ser observados os dados comentados nos parágrafos acima:

Você conhece o PROCWIKI, ferramenta "wiki" criada pela PFE/INSS, para auxiliar o trabalho dos procuradores da área previdenciária?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	11	73.33%
Não (N)	4	26.67%
Sem resposta	0	0.00%



Sobre o PROCWIKI, já o utilizou?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	8	53.33%
Não (N)	7	46.67%
Sem resposta	0	0.00%

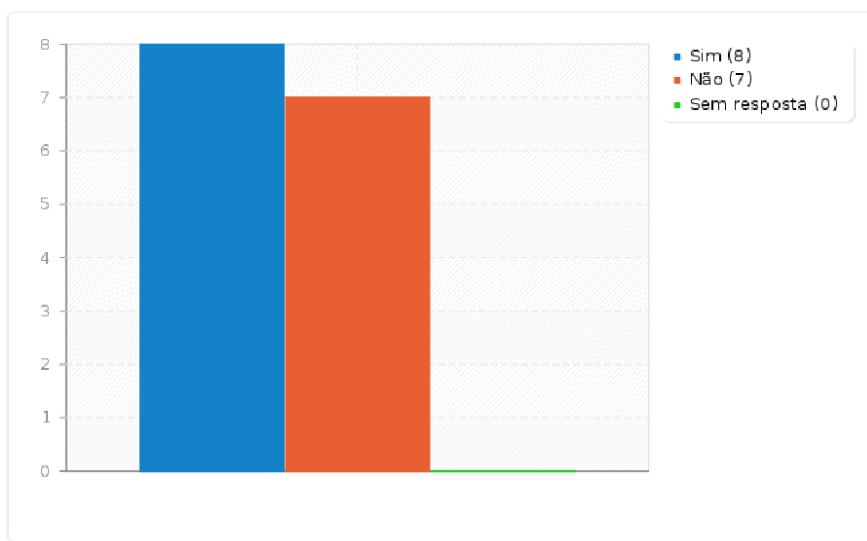


Figura 15 – Gráficos percentuais de respostas das questões 14 e 15.

Fonte: Lime survey (2013).

Ainda sobre o PROCWIKI, ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	4	26.67%
Não (N)	7	46.67%
Sem resposta	4	26.67%

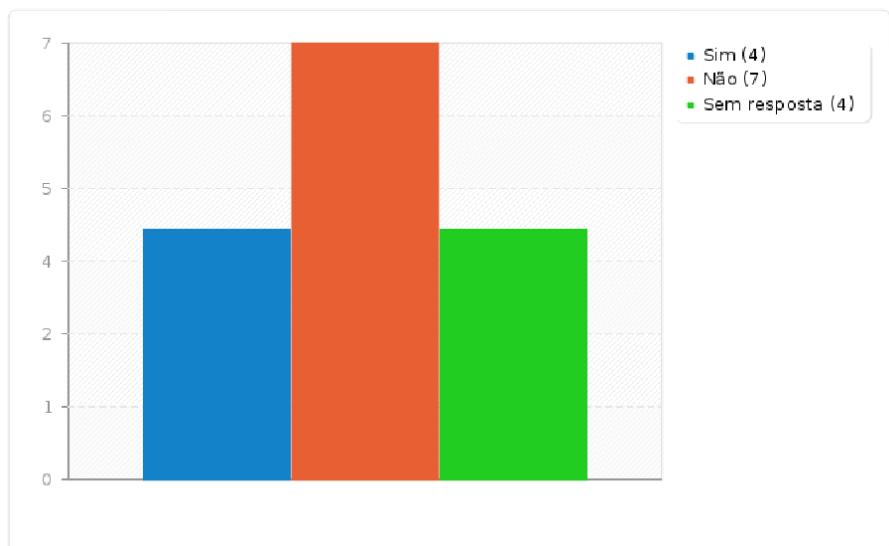


Figura 16 – Gráfico percentual de respostas da questão 16.

Fonte: Lime survey (2013).

As listas temáticas de e-mails foram as ações de gestão do conhecimento e informação analisadas nas perguntas 17, 18 e 19 (dezessete, dezoito e dezenove). Essa iniciativa de compartilhamento de conhecimento e informação já tem uma raiz histórica dentro da Procuradoria-Geral Federal, uma vez que a ideia foi herdada da Procuradoria Federal Especializada do INSS, de quando ainda não existia uma representação jurídica unificada das entidades da administração indireta federal.

Por esse motivo, já se esperava que o seu índice de penetração entre os procuradores federais seria bem mais elevado do que as demais iniciativas de gestão do conhecimento e da informação. Além disso, já está no subconsciente da maioria dos procuradores federais que a antiga “Lista Proc²¹” é um instrumento eficiente de obtenção de ajuda, perante os demais colegas atuantes na outras unidades disseminadas pelo país.

Vale ressaltar que, a lista temática de e-mails promovida pela PGF representou uma clara evolução técnica em relação à antiga “Lista Proc”, tanto por abranger todas as áreas temáticas jurídicas da instituição e não somente a previdenciária, como também por servir de

²¹ Lista Proc era a alcunha dada a lista de e-mails utilizada pelos procuradores federais que atuavam na Procuradoria Especializada do INSS, órgão de origem da citada ação de gestão do conhecimento e informação.

meio de troca de conhecimento de gestão entre os chefes e administradores das procuradorias federais. Aumentou também a capacidade de armazenamento das caixas de e-mails e as ferramentas gráficas usadas pelos usuários, possibilitou o uso de filtros para organizar as mensagens, bem como o assistente de ausência temporária, tão importante nos períodos de afastamento.

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

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

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

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

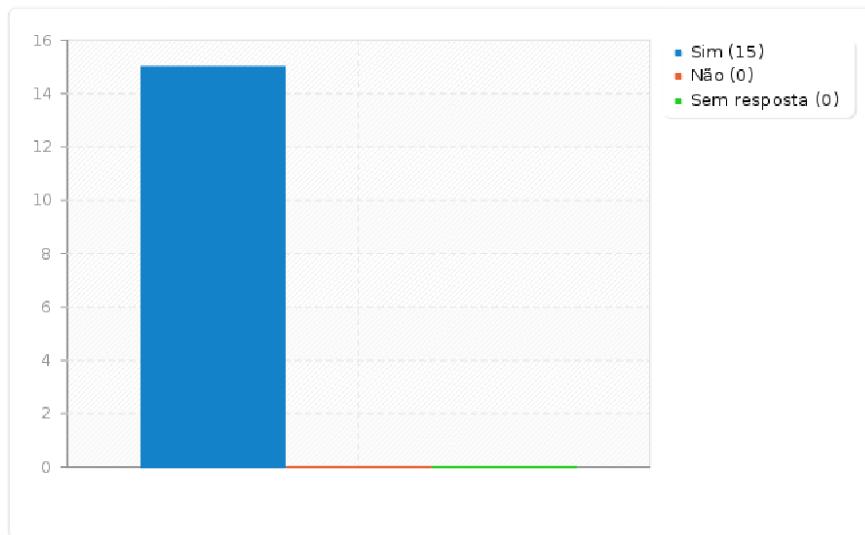
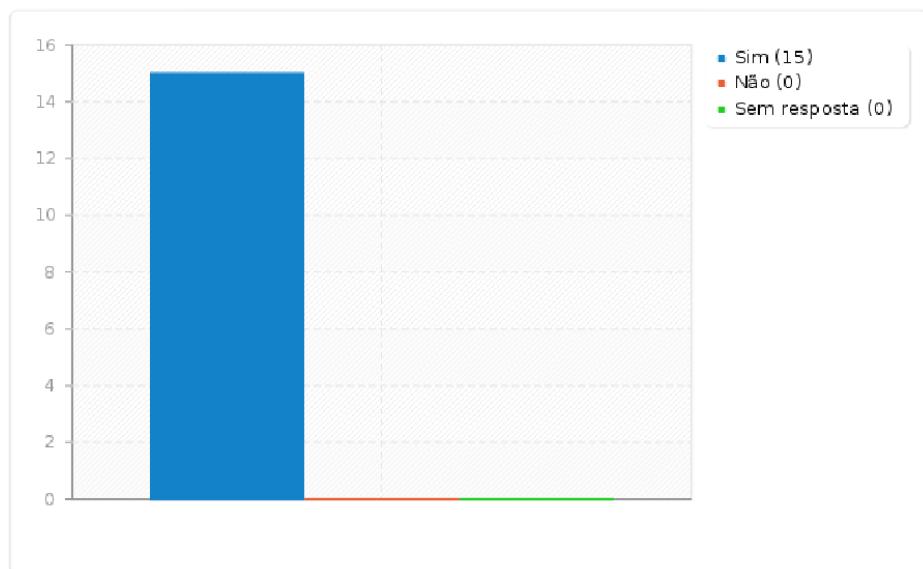


Figura 17 – Gráfico percentual de respostas da questão 17.

Fonte: Lime survey (2013).

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

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



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

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

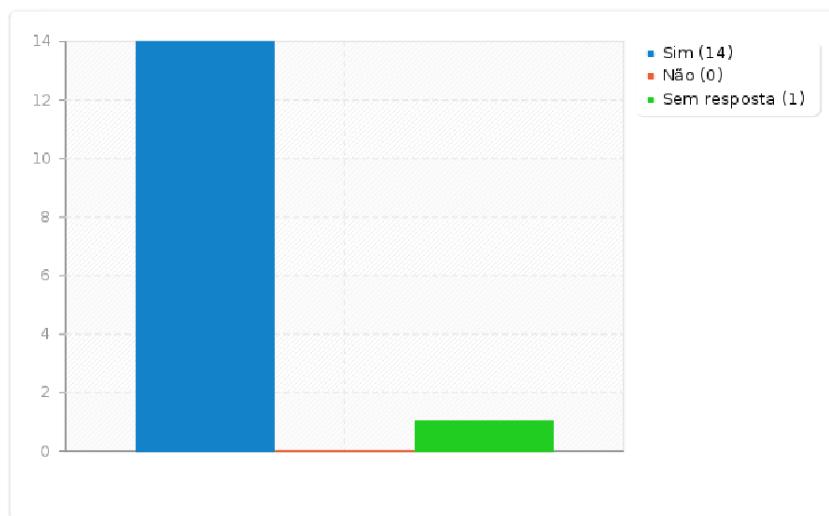


Figura 18 – Gráficos percentuais de respostas das questões 18 e 19.

Fonte: Lime survey (2013).

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

O resultado foi que mais de 90 % (noventa por cento) dos entrevistados entenderam afirmativamente, o que demonstra que a maior parte dos procuradores federais em exercício da Paraíba considerou que as ações de gestão do conhecimento e informação estão, de uma forma geral, atingindo os seus objetivos.

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

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

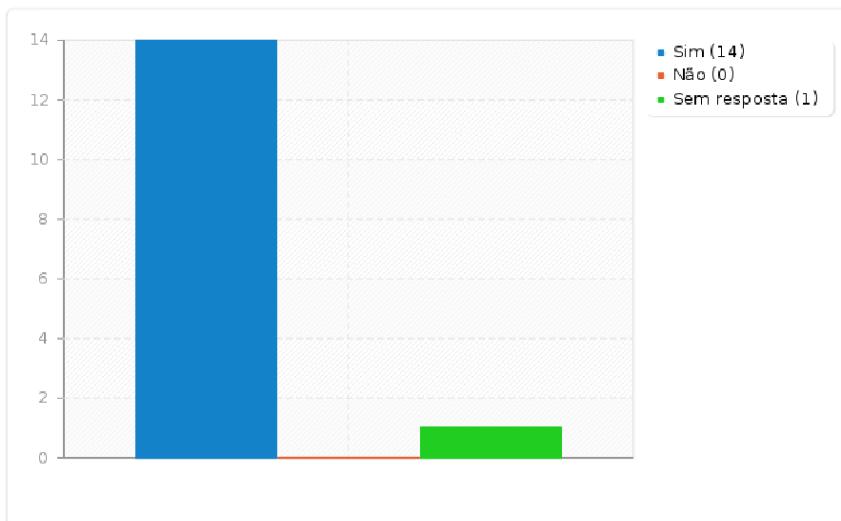


Figura 19 – Gráfico percentual de respostas da questão 20.

Fonte: Lime survey (2013).

7 CONCLUSÃO

Nesse capítulo de encerramento do trabalho retornamos às indagações motivadoras de todo o estudo desenvolvido nos últimos meses:

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

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

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

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

Ficou claro também, na leitura e interpretação dos resultados da entrevista estruturada junto aos usuários da Procuradoria Federal no Estado da Paraíba, que as ações de gestão do conhecimento e informação já estão contribuindo para a formação do capital intelectual da instituição e, consequentemente, servindo de estímulo para o seu aprendizado organizacional.

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

Como já relatado nesse trabalho, a Procuradoria-Geral Federal é uma organização relativamente nova, conta com pouco mais de dez anos de sua criação. Esse tempo de amadurecimento comparado ao das demais instituições consideradas constitucionalmente como funções essenciais à Justiça é muito pequeno.

No entanto, apesar da sua pouca idade, percebe-se com clareza que a Procuradoria-Geral Federal está procurando desenvolver suas atribuições com eficiência, rapidez e qualidade, tendo como meta a salvaguarda do interesse público. O presente trabalho demonstrou o interesse da instituição em evoluir continuamente, mediante a utilização de ações de gestão do conhecimento e da informação, principalmente para chegar ao mesmo patamar de estruturação de organizações mais experimentadas como o Poder Judiciário Federal e o Ministério Público da União. A busca pelo aprendizado constante e a perseguição do conhecimento são certamente instrumentos capazes de fomentar essa pretensão.

REFERÊNCIAS:

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

AGRA, Walber de Moura. Curso de Direito Constitucional. 4^a ed. Rio de Janeiro: Forense. 2008.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n.1, p. 107-136, mar. 2001.

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

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

BRASIL. Constituição, 1988, disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm , acesso em 22/01/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO – 7^a ed. São Paulo: Campus, 2004.

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

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 12 ed., São Paulo : Atlas, 2000.

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

DRUCKER, P. F., Post Capitalist Society. Nova York: Harper-Collins, 1993, p. 45.

FIGUEIREDO, Lúcia Vale. Curso de Direito Administrativo. 4. ed., São Paulo : Malheiros, 2000.

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

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

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

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki> .

<http://www.procwiki/doku.php?id=inicio> .

<http://www.agu.gov.br> .

<http://www.significados.com.br/gap/>

<http://www.limesurvey.org/>

Informativo PGF nº 23 – Janeiro de 2013 – disponível em www.agu.gov.br .

MANUAL DE GESTÃO E ORIENTAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL – Janeiro de 2013 – disponível em www.agu.gov.br .

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

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2002

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. ed. 12, São Paulo : Malheiros, 1999.

MORAES, Alexandre de. Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

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

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

PEREIRA, Maria de Nazaré Freitas et al. Aplicação da técnica do incidente crítico de usuários da informação técnico-científica: uma abordagem comparativa. In: GOMES, Hagar Espanha (Org.) A contribuição da psicologia para o estudo dos usuários da informação técnico-científico. Rio de Janeiro: Calunga, 1980.

PORTRARIA AGU n.º 1.831/2008.

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

PORTRARIA PGF nº 765, de 14 de agosto de 2008.

PORTRARIA PGF Nº 931, de 10 de novembro de 2011.

PORTRARIA PGF nº 997, de 21 de dezembro de 2012.

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

RIBAS, Cintia Cargnin Cavalheiro; FONSECA, Regina Célia Veiga. Manual de Metodologia. Curitiba: 2008, disponível em http://www.opet.com.br/biblioteca/PDFs/MANUAL_DE_MET_Jun_2011.pdf, acesso em 19/02/2013.

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

VALENTE, Maria Jovita Wolney. Histórico e Evolução da Advocacia-Geral da União. Brasília, 2010, disponível em http://www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateTexto.aspx?idConteudo=74710&id_site=1106&aberto=&fechado=, acesso em 01/11/2012.

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

ANEXO 1 - FOLDER EXPLICATIVO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB



Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes

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

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

Assim sendo, busca-se com a maior riqueza de detalhes possível, identificar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal; verificar a existência de programas internos na instituição, específicos para essa finalidade; descrever os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação identificadas, e analisar sua contribuição para o aprendizado organizacional; investigar a contribuição para a formação de capital intelectual, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação na

As informações sobre as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal serão obtidas mediante pesquisa de documentos, livros, normas e coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas com procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba. Será aplicada a Técnica do Incidente Crítico a um grupo de procuradores federais, com o escopo de permitir uma reconstituição de como as ações de gestão do conhecimento na Procuradoria-Geral Federal estão influenciando no cotidiano laboral dos membros da instituição.

Já foram identificadas, através de pesquisas preliminares, algumas ações de gestão do conhecimento e informação em desenvolvimento na Procuradoria-Geral Federal, são elas: as iniciativas de disponibilização de defesas mínimas nas diversas áreas temáticas abrangidas pela instituição; o Programa de Melhoria Contínua da Gestão, com a identificação de boas práticas administrativas e a sua multiplicação para as inúmeras unidades espalhadas pelo país; a elaboração e divulgação de manuais temáticos esclarecendo os principais pontos e procedimentos em cada área das unidades da procuradoria; a disponibilização de listas temáticas de e-mails para que os membros da instituição possam discutir os mais variados temas, tirando dúvidas, compartilhando conhecimento, obtendo materiais e informações úteis; a criação de um sistema (SISCON) para a difusão do conhecimento inserido nos pareceres administrativos construídos pelas unidades de consultoria da PGF, o PROCWIKI, utilizado para o compartilhamento do conhecimento previdenciário e o M.A.G.O., Manual de Gestão e Orientação da PGF, fruto da compilação de ações de conhecimento voltadas à gestão profissional do órgão e utilizadas pelos membros da instituição em todo o país.

O responsável pelo projeto é Eduardo de Albuquerque Costa, aluno do Mestrado Profissional Gestão de Organizações Aprendentes – MPGOA da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, orientado pela Professora Doutora Isá Maria Freire.



João Pessoa, 2013



ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB



Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes

AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação entrevistado:

Unidade da PGF:

- 4- Você conhece os Manuais Temáticos da PGF? Já utilizou algum? Teve alguma contribuição para o seu trabalho?
- 5- Você conhece o SISCON? Já utilizou? Ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
- 6- Você conhece o PROCWIKI? Já utilizou? Ele representou alguma contribuição para o seu trabalho?
- 7- Você conhece as listas temáticas de e-mails? Já utilizou? Elas representaram alguma contribuição para o seu trabalho?

Ações de Gestão do conhecimento já identificadas e que deverão ser explicadas ao entrevistado, antes do início das indagações:

Perguntas:

- 1- Dentro do que foi explicado inicialmente sobre ações de gestão do conhecimento, você consegue identificar alguma iniciativa dentro da Procuradoria-Geral Federal? Qual?
- 2- Você conhece o Programa de Melhoria da Gestão? Já utilizou alguma de suas recomendações ou boas práticas? Percebeu alguma contribuição significativa?
- 3- Você conhece as Defesas Mínimas da PGF? Já utilizou alguma? Percebeu alguma contribuição para o seu trabalho?

- A oferta de Defesa Mínima
- O Programa de Melhoria Continuada da Gestão
- A divulgação de Manuais Temáticos
- A disponibilização de listas temáticas de e-mails
- A criação do SISCON como repositório para os pareceres administrativos
- A utilização do PROCWIKI como repositório de conhecimento previdenciário.
- M.A.G.O. Manual de Gestão e Orientação da PGF.

ANEXO 3 – AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

MODELO PARA AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO USO
E DIVULGAÇÃO DOS DADOS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UFPB Mestrado Profissional *Gestão em Organizações Aprendentes***AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL****AUTORIZAÇÃO**

EU, _____,
MATRÍCULA FUNCIONAL NÚMERO _____, PROCURADOR
FEDERAL EM EXERCÍCIO NA PROCURADORIA FEDERAL NO ESTADO DA
PARAÍBA, LOCALIZADA NA AVENIDA JÚLIA FREIRE, S/N, EDIFÍCIO
METROPOLITAN, 4^a ANDAR, TORRE, JOÃO PESSOA-PB; AUTORIZO O
USO E DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES APURADAS DURANTE A
ENTREVISTA SOBRE **AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA**
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL, PARTE INTEGRANTE DA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE EDUARDO DE ALBUQUERQUE COSTA,
ALUNO DO MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES – MPGDA, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.

JOÃO PESSOA, ____ DE JUNHO DE 2013.

ASSINATURA

CPF

ANEXO 4 – INTRODUÇÃO E AGRADECIMENTO DA ENTREVISTA ONLINE

03/07/13

LimeService - Your online survey service - AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

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

Assim sendo, busca-se com a maior riqueza de detalhes possível, identificar as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal; verificar a existência de programas internos na instituição, específicos para essa finalidade; descrever os programas e as ações de gestão do conhecimento e informação identificadas, e analisar sua contribuição para o aprendizado organizacional; investigar a contribuição para a formação de capital intelectual, decorrente das iniciativas de gestão do conhecimento e informação.

As informações sobre as ações de gestão do conhecimento e informação na Procuradoria-Geral Federal serão obtidas mediante pesquisa de documentos, livros, normas e coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas com procuradores federais em exercício na Procuradoria Federal no Estado da Paraíba. Será aplicada a Técnica do Incidente Crítico a um grupo de procuradores federais, com o escopo de permitir uma reconstituição de como as ações de gestão do conhecimento na Procuradoria-Geral Federal estão influenciando no cotidiano laboral dos membros da instituição.

Já foram identificadas, através de pesquisas preliminares, algumas ações de gestão do conhecimento e informação em desenvolvimento na Procuradoria-Geral Federal, são elas: as iniciativas de disponibilização de defesas mínimas nas diversas áreas temáticas abrangidas pela instituição; o Programa de Melhoria Continuada da Gestão, com a identificação de boas práticas administrativas e a sua multiplicação para as inúmeras unidades espalhadas pelo país; a elaboração e divulgação de manuais temáticos esclarecendo os principais pontos e procedimentos em cada área das unidades da procuradoria; a disponibilização de listas temáticas de e-mails para que os membros da instituição possam discutir os mais variados temas, tirando dúvidas, compartilhando conhecimento, obtendo materiais e informações úteis; a criação de um sistema (SISCON) para a difusão do conhecimento inserido nos pareceres administrativos construídos pelas unidades de consultoria da PGF, o PROCWIKI, utilizado para o compartilhamento do conhecimento previdenciário e o M.A.G.O., Manual de Gestão e Orientação da PGF, fruto da compilação de ações de conhecimento voltadas à gestão profissional do órgão e utilizadas pelos membros da instituição em todo o país.

O responsável pelo projeto é Eduardo de Albuquerque Costa, aluno do Mestrado Profissional Gestão de Organizações Aprendentes – MPOGA da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, orientado pela Professora Doutora Isa Maria Freire.

Prezado colega procurador federal,

As respostas às perguntas elaboradas neste questionário servirão de base para a continuidade do desenvolvimento da dissertação de mestrado AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL, do Mestrado Profissional Gestão de Organizações Aprendentes – MPOGA, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Assim, agradeço antecipadamente a participação, sinceridade e presteza nas respostas oferecidas.

Atenciosamente.

Eduardo de Albuquerque Costa