



Recebimento: 4/10/2019

Aceite: 1/11/2019

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO: UMA ANÁLISE DE UNIDADES JUDICIÁRIAS DA COMARCA DE GOIÂNIA A PARTIR DO DIAGNÓSTICO PELO MÉTODO OKA

KNOWLEAGE MANAGEMENT IN THE JUDICIARY POWER: AN ANALYSIS OF JUDICIAL UNITS OF THE GOIANIA REGION FROM THE DIAGNOSIS BY THE OKA METHOD

Poliana Marzinoti Izumita¹

Quesia Postigo Kamimura²

Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira³

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar, no contexto atual, o grau de preparação em gestão do conhecimento de unidades judiciárias da comarca de Goiânia a partir dos elementos centrais do conhecimento: sistema, processo e pessoas. A pesquisa constitui-se um estudo de caso com abordagem descritiva, exploratória e quantitativa, utilizando o método OKA - *Organizational Knowledge Assessment*. Para tanto, utiliza-se nesta pesquisa um questionário do método OKA com perguntas fechadas, preestabelecidas, aplicado a vinte participantes de seis unidades judiciárias, juízes e servidores do Tribunal de Justiça do estado de Goiás da comarca de Goiânia. Os resultados obtidos foram fracionados em 14 dimensões distribuídas pelos três elementos: pessoas, processos, sistemas. A pesquisa aponta, de acordo com a revisão de literatura e a porcentagem encontrada pelo sistema OKA, que as unidades judiciárias apresentam desempenho baixo em cinco das 14 dimensões analisadas; desempenho mediano em seis dimensões e desempenho alto em três. Da somatória de todas as dimensões, por elementos, foram obtidos 17,5% no elemento sistema, 15,52% no elemento processo e 14,74% no elemento pessoas, enquadrando-se as unidades estudadas em um desempenho mediano nos três elementos. Conclui-se, então, que apesar das oscilações entre dimensões em cada elemento, as unidades estudadas se mantêm em uma situação regular em práticas de gestão do conhecimento. Os achados permitem apresentar algumas condutas para obtenção de melhores ações nessa gestão, que possibilitarão a melhoria da prestação jurisdicional e subsidiariamente o desenvolvimento regional do Centro-Oeste Goiano.

¹ Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: izumita.poliana1@hotmail.com.

² Doutora e Pós-doutora em Saúde Pública pela USP. Professora do programa de Pós-graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU). Diretora Vice-Presidente da Fundação de Apoio à Pesquisa Tecnologia e Inovação (FAPETI). E-mail: gkamimura@gmail.com

³ Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica - Área de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Professor e Coordenador Geral do Programa de Pós-graduação em Administração na UNITAU. E-mail: edsonaqa@gmail.com

Palavras-chave: Planejamento. Desenvolvimento Regional. Gestão Pública. Gestão do Conhecimento. Poder Judiciário

Abstract

This study aims to analyze, in the current context, the degree of preparation in knowledge management of Judicial Units of the Comarca of Goiânia, from the central elements of knowledge: system, process and people. The research is a case study with a descriptive-exploratory, quantitative approach, using the method OKA - Organizational Knowledge Assessment. For this purpose, a questionnaire was used with pre-established closed questions of the OKA method applied to 20 participants, comprising judges and civil servants of the Court of Justice of the Goiás state of Goiânia, in six judicial units. The results were divided in 14 dimensions distributed by the three elements: people, processes, systems. According to the literature review and the percentage found by the OKA system, the research shows that the judicial units of the Comarca of Goiânia show low performance in five of the 14 dimensions analyzed; performance in six dimensions and, finally, high performance in three dimensions. From the sum of all dimensions, by elements, we obtained 17.5% in the system element, 15.52% in the process element and 14.74% in the people element, with the studied units being classified into a median performance in the three elements. It is concluded, therefore, that despite the oscillations between dimensions in each element, the studied units remain in a regular situation in knowledge management practices. The study allows to adjust some conduits to obtain better actions in this management, which will consequently allow the improvement of the jurisdictional provision and subsidiarily the regional development of the Central West of Goiás.

Keywords: Planning. Regional development. Public administration. Knowledge management. Judicial power.

Introdução

Ao longo da história a Administração Pública passou por diferentes períodos, sofrendo influência social e política em sua atuação. No contexto atual, no que se refere aos serviços prestados à sociedade, a herança herdada pela rígida burocracia ainda esbarra na modernização eletrônica por conta dos arcaicos procedimentos e formalismos exacerbados, sem racional vinculação com a necessidade de segurança dos serviços oferecidos (ROVER, 2009).

Como parte integrante do Estado, o Poder Judiciário exerce uma atividade estatal que também precisa de amparo no que tange à gestão contemporânea, é uma organização que adquiriu ao longo dos anos problemas sérios, como a morosidade e a visão de parcialidade e imprevisibilidade das decisões, entre outras atribuições negativas que desqualificam a visão da Justiça brasileira (PINHEIRO, 2002).

Nesse microssistema, é necessário um conjunto de atitudes e providências a serem elaboradas e processadas a fim de proporcionar ao Judiciário as melhores práticas de gestão e, conseqüentemente, cumprir com sua atribuição embrionária de resolver conflitos de forma mais eficaz e eficiente (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010).

O presente artigo tem por objetivo analisar, no contexto atual, o grau de preparação em gestão do conhecimento de unidades judiciárias da comarca de Goiânia a partir dos elementos centrais do conhecimento: sistema, processo e pessoas.

A pesquisa constitui-se um estudo de caso com abordagem quantitativa, utilizando o método OKA - *Organizational Knowledge Assessment*. Para tanto, utiliza-se de um questionário do método OKA com perguntas fechadas, preestabelecidas, aplicado a vinte participantes de seis unidades judiciárias, juízes e servidores do Tribunal de Justiça do estado de Goiás da comarca de Goiânia.

Esta introdução é seguida por uma revisão teórica sobre a gestão do conhecimento organizacional; cultura organizacional, liderança e relação com a gestão do conhecimento; gestão pública brasileira e o poder judiciário. Na seqüência, apresentam-se os resultados do estudo realizado nas Unidades Judiciárias e as respectivas conclusões.

Gestão do conhecimento organizacional

O conhecimento atualmente, no ambiente coletivo, é entendido como algo necessário e de possível mediação, tanto no campo pedagógico quanto na esfera econômica. Nessa última, segue a visão daqueles que têm uma perspectiva de transformar em valor econômico o conhecimento, com novos produtos, processos e serviços (LONGO; *et al.*, 2014).

O conhecimento atualmente é paradoxal, com pontos de vista opostos, segmentos desconexos, enfim, conhecimentos e informações com inúmeras visões e posições divergentes. Essa faceta social vem ao encontro da teoria de dualidade estrutural de Giddens (1996), que aponta uma dualidade de estrutura no comportamento social. De um lado há regras que são impostas aos indivíduos, e de outro a influência humana quer modificar o contexto social imposto. Assim, a teoria da dualidade da estruturação social demonstra que os sistemas sociais surgem da ação humana ao mesmo tempo em que servem de base estrutural para configurar novas ações.

Para Nonaka e Takeuchi (2009), as visões contrapostas não fazem com que a organização se mantenha desconfortável em sua atuação por conta dessa polaridade de conhecimento ou inúmeros conhecimentos. Pelo contrário, os paradoxos permitem que as organizações enfrentem esses desafios tornando-se organizações dialéticas, em que as divergências são cultivadas positivamente, resultando em inovação e geração de novos conhecimentos. O raciocínio dialético é aquele que de alguma forma foi exposto a outro raciocínio que o codifica e contrapõe.

Segundo Giddens (1989), o ambiente influencia as ações humanas, e no ponto de vista convergente o ambiente é influenciado pelos pontos de vista e ações das pessoas no convívio social. Esse comportamento organizacional dualístico propicia o conhecimento de forma prática ou discursiva. A consciência prática da ação humana é expressa sem pensar, incorporada ao comportamento, daí a visão implícita do conhecimento da qual a pessoa sabe mais do que consegue expressar, pois está internalizada no seu cotidiano.

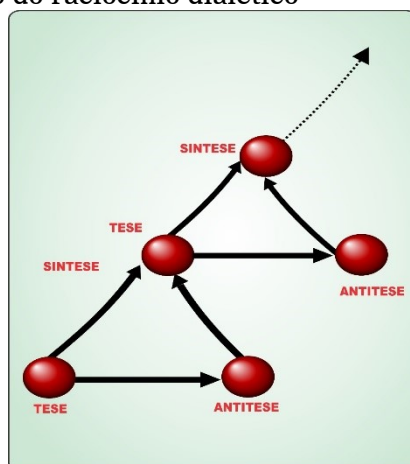
Por outro lado, a forma discursiva do conhecimento é a expressão da segunda faceta estrutural de Giddens (1989), consubstanciadas em regras que foram estabelecidas para reger o comportamento humano, também caracterizado como conhecimento explícito segundo a teoria de Nonaka e Takeuchi (2009).

Para os últimos teóricos mencionados no parágrafo anterior, o conhecimento é dividido em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é aquele expresso, exteriorizado, por exemplo, manuais, livros e vídeos, entre outros. O conhecimento tácito consiste na experiência, intuição, jeito de fazer de difícil exteriorização e tangibilidade. O processo de criação do conhecimento inicia-se com a socialização organizacional, captando e repassando as experiências e conhecimento tácito. A partir de então, é possível refletir sobre as experiências compartilhadas e sintetizá-las por meio do diálogo, ou outro método de exteriorização.

A figura dos gestores nesse processo é fundamental para influenciar a interação social dualística de Giddens e a interação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. A dinâmica entre os servidores/trabalhadores deve ser proporcionada e incentivada por seus gestores para uma interação coletiva, em que cada indivíduo expõe seu conhecimento e informação.

Assim, o conhecimento organizacional inicia-se nos indivíduos submetidos dialeticamente com outros raciocínios que são confrontados, surgindo uma nova visão. Esse processo consubstancia a tese-antítese-síntese, um verdadeiro processo de raciocínio – contraposição – sintetização de novo raciocínio que caracteriza o processo dialético (NONAKA, TAKEUCHI, 2009).

Ao agir nessa sintonia o raciocínio primário é confrontado por outro raciocínio que contraposto proporciona uma nova forma de conhecimento. A Figura 1 representa essa dialética dinâmica de construção do conhecimento e da inovação.

Figura 1: Processo de formulação do raciocínio dialético

Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (2009)

Nessa visão, a organização dialética possibilita aos indivíduos expressarem seu conhecimento e informação, construindo discussões sobre o assunto, ou seja, dá oportunidade para expor um conhecimento e oportunidade para contrapor esse conhecimento e assim formular uma síntese de melhoria. Estará sempre em constante processo de inovação, já que a continuidade proporciona uma organização dinâmica e conseqüentemente mais produtiva.

Se o raciocínio do indivíduo não pode ser expresso e contraposto, não acontecerá o processo de inovação do conhecimento. Muitas organizações públicas estagnam o raciocínio do servidor com práticas ditatoriais e burocráticas que muitas vezes não são questionadas.

Uma organização não pode imaginar-se dentro de uma redoma de conceitos e valores e ignorar as informações e conhecimentos advindos de outras organizações, outros servidores, de outros saberes.

Cultura organizacional, Liderança e Relação com a gestão do conhecimento

A cultura organizacional pública tem elementos advindos das gestões patrimonialista, gerencial e burocrática 'com apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras' (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 82). Essa cultura, em regra, tende a se perpetuar, contudo, pode ser transformada por um processo de construção social.

Nesse cenário hostil, é imprescindível compreender o processo de mudança e posicionar-se como uma empresa que aprende, com uma aprendizagem organizacional eficiente, que age rumo a rupturas de velhos hábitos, renovando-se com novos comportamentos. É comum no processo de ruptura de velhos paradigmas a expressiva inconsistência acerca do novo. Para que o processo de mudança aconteça, deve-se observar a cultura organizacional e estimular a mudança de velhos hábitos.

Segundo Madureira e Rodrigues (2006), as organizações públicas atuais devem dotar-se de indivíduos com comportamento elástico, flexível e que não se deixem imobilizar pelas tradicionais e burocráticas formas de resistência a mudanças.

A liderança ajustada e a cultura organizacional sadia proporcionam um campo saudável para a gestão do conhecimento nos aspectos da criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento. A disseminação de crenças, valores, a divulgação da missão e visão da organização pela liderança atuante facilita o processo de comunicação, autonomia e liberdade do pensamento, e as vertentes do conhecimento de cada colaborador.

A posição de Del e Kennedy (1982) no sentido de que a cultura organizacional e sua funcionalidade permitem aos líderes 'criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, levando ao surgimento da chamada cultura forte e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional' (VASCONCELOS; *et al*, 2012, p. 17).

De acordo com a teoria de Giddens (1989), a vida social concretiza-se pela execução e manejo de formas apropriadas criadas por e para seus agentes, recheadas de técnicas, métodos e

procedimento. Esse conhecimento é compartilhado pelos agentes sem esquecer que a interação desse processo é dinâmica, reproduzindo alguns comportamentos e modificando outros.

Nessa estrutura de pensamento observa-se, segundo Giddes (1989), que a dominação acontece em todos os sistemas sociais que são regulamentados no tempo e espaço. O dominador influencia os dominados e vice-versa, caracterizando a dialética do controle, que acontece de forma simultânea. A gestão do conhecimento organizacional depende, portanto, da estrutura social-dialética entre líderes e liderados.

Silva (2017), por outro lado, ao refletir sobre a burocracia das atividades humanas alerta que a manipulação dominante produz a formalização, repetição mecânica e encapsulamento das ações, empobrecendo a relação com a realidade e finalidade, perdendo o significado da conduta humana e social, tornando-se objeto manipulável que satisfaz o dominador.

Segundo Bergamini (1994), o líder deve conhecer seus liderados, suas necessidades e motivações para que possa conquistar seguidores. A partir daí, o líder é capaz de construir um ambiente propício a mudanças.

A literatura mostra que as organizações são capazes de treinar líderes e aumentar seu desempenho e atuação, modificando o ambiente organizacional, tornando-os verdadeiros agentes de mudanças. Desse modo, 'o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem'. (BERGAMINI, 1994, p. 104).

A forma de liderar 'motiva seus empregados a buscarem incansavelmente a mudança, posto que estão atrelados à visão do líder'. É o que no Japão foi denominado *Kata* 'a procura incansável do aprendizado, do rompimento e da criação', quando o indivíduo internaliza uma busca constante por melhorias e rompimento de barreiras por novas práticas, sempre buscando melhorias (NONAKA; TAKEUCHI, 2009, p. 308).

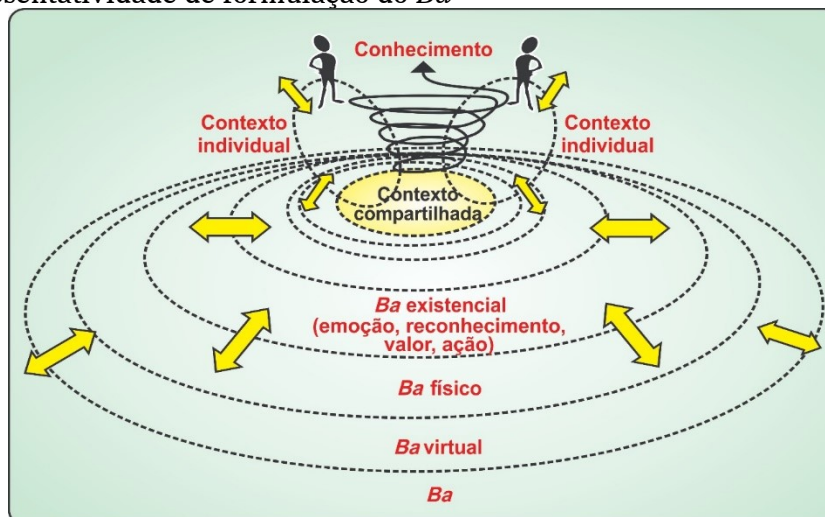
Para o desenvolvimento de uma organização é preciso que ela se torne dialética, que possa comunicar-se, interagir de forma horizontal, vertical e com o exterior. Para que isso aconteça, a figura do líder é primordial, por que é ele o condutor em qualquer posição hierárquica da organização e, conseqüentemente, reflete a sua visão, podendo arraigar ou injetar doses de *kata* em seus liderados.

Nas organizações em que há líderes e subordinados munidos de *kata*, o ambiente corporativo torna-se propício para uma comunicação sadia e de alta produtividade, o que Nonaka e Takeuchi (2009) consideram como organização dialética, que promove a criação e a utilização do conhecimento.

Esse conhecimento é reflexo de três elementos interconectados – 'o diálogo, a rotina criativa e a visão absoluta'. (Nonaka; Takeuchi, 2009, p. 305). Os autores chamaram de *ba* o ambiente onde há conexão desses elementos triangulares que proporcionam a criação e utilização do conhecimento.

Na Figura 2 visualiza-se a construção do ambiente propício de interação, que proporciona criação, interação, inovação e reformulação do conhecimento.

Figura 23: Representatividade de formulação do *Ba*



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2009, p. 170).

A figura do líder nesse processo consiste em promover uma visão absoluta, partindo do pressuposto daquilo que considera correto para o desenvolvimento de sua equipe, para tanto, são necessárias muitas pesquisas e diálogos com os liderados para que tenham uma visão certa e absoluta na coordenação do conhecimento.

Observa-se que o topo da pirâmide é a visão absoluta que abarca uma postura do líder como condutor do processo, que favorece o diálogo vertical e horizontal, promovendo uma dinâmica e constante interação na equipe que, consequentemente, sustentará uma rotina criativa e dinâmica promovendo uma visão absoluta, mas não estática por parte do líder.

É um processo permanente de criação e utilização do conhecimento. Cabe ao líder também ater-se, como dito em linhas pretéritas, à proporcção de um ambiente organizacional propício para que o processo *ba* aconteça.

A liderança, segundo Robbins e Sobral (2010), consiste numa espécie de influência sobre as pessoas e as atividades, executadas para obtenção dos objetivos organizacionais por meio de estratégias.

O senso de justiça, a humildade, aceitação de novas ideias, abertura às pessoas faz superar as contradições e nutrir ativamente os valores organizacionais, promovendo um ambiente propício à criação do conhecimento.

‘A humildade é importante, pois quanto mais os líderes conseguem controlar seus egos, mais abertos se tornam para aceitar as perspectivas múltiplas. Os líderes lideram melhor quando as pessoas em torno mal percebem que eles existem’. (NONAKA; TAKEUCHI, 2009, p. 307).

Não se pode ignorar a grande influência do líder no processo de mudança de uma organização para aceitação ou resistência. Para Policarpo e Borges (2016), o estilo de liderança é um dos elementos que interferem nos indivíduos em relação à mudança organizacional, contribuindo de forma cooperativa ou resistente.

O líder, com a sua influência, contribui para a construção do conhecimento como se fosse um educador. Segundo Almeida e Silva (2017, p.11), o educador no contexto atual deve ter a noção de que ‘aprende-se cada vez mais de formas diferentes, logo, precisamos também, rever constantemente nossas formas de ensinar’.

O líder tem o poder de repassar seu conhecimento e sua forma de liderar a fim de proporcionar aos colaboradores um ambiente propício à interação, inovação e conhecimento. O estilo de liderança transformacional abordado pela literatura é aquele que exala certo carisma.

Líderes transformacionais inspiram seus liderados à medida que influenciam para propensão de seus ideais e valores, conduzindo o comportamento da equipe para seus objetivos e metas. Tais pessoas são imbuídas por empatia, altamente visionárias e têm resiliência para tomadas de decisão, enfrentamento de incertezas e confronto da realidade a ser mudada.

Por sua vez, existe o estilo de liderança transacional, que consiste naquele líder cujas ações estão pautadas na legitimidade e autoridade, no exercício de seu poder, na representatividade de normas e padrões hierárquicos. Sua atuação nos liderados consiste na exigência de cumprimento das tarefas a serem desempenhadas com a finalidade apoiada na recompensa ou na punição (BASS, *apud* POLICARPO; BORGES, 2016).

É por essas razões que o estilo de liderança numa organização torna-se relevante para o ambiente propenso à geração e compartilhamento do conhecimento. A liderança atribui, também, a responsabilidade de organização, controle de multifacetadas atividades, logística, fiscalização e disciplina, entre outros atributos. A adequação por parte desses servidores para as diversas demandas gerenciais é muito importante para uma prestação jurisdicional eficiente.

Os gestores, em qualquer nível, devem ater-se à teoria dualista de Giddes no processo de aprendizagem organizacional, na medida em que circunstâncias e estruturas às quais as pessoas são submetidas parcialmente condicionam o comportamento e pensamento quando apoiados nessas circunstâncias. Lado outro, as atitudes e ações humanas podem ser alteradas a partir dessas mesmas circunstâncias.

Pensar como a ação humana nas organizações acontece envolve uma análise conjunta da própria ação, seus efeitos a partir da estrutura que cerca essa ação restringir ou facilitá-la (GIDDES, 1984). Cabe aos líderes, por incumbência, propiciar restrição e facilitação de mudanças comportamentais no contexto organizacional.

Gestão pública brasileira e o Poder Judiciário

A administração pública está condicionada aos preceitos fundamentais da Constituição federal. No artigo 37, a CF estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A ideia básica é a de que ‘os controles a que está sujeita a administração pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdício, baixa produtividade’, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propõe-se, por essa razão, que a administração pública se aproxime o mais possível da administração das empresas do setor privado. É esse modelo de administração pública em que se privilegia a aferição de resultados, com ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles de atividade-meio (controles de procedimentos), que se identifica com a noção de ‘administração gerencial’, a qual tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência (ALEXANDRINO; PAULO, 2015, p. 228).

A administração pública, de um modo geral, sofre com a sobrecarga de trabalho dos juízes e gestores operacionais (chefes de secretaria). Os juízes, além da grande demanda processual de suas unidades, ainda são submetidos a assumir duas ou três comarcas ao mesmo tempo pela escassez de magistrados. Os encarregados de serventias em muitos casos militam no cartório com quantidade de processos desproporcionais muito além da capacidade e quantidade de servidores insuficientes. É humanamente impossível o trato jurídico/administrativo de forma célere e eficiente.

O conselho Nacional de Justiça – CNJ que foi instituído pela Emenda Constitucional 45 que reformulou administrativamente o Poder Judiciário inspirando no aspecto administrativo gerencialista e técnicas de administração de organizações privadas, como planejamento estratégico, responsabilização pelos resultados, controle e indicadores de eficiência para a esfera pública jurisdicional. Apesar dos avanços, esse Poder ainda sofre por conta de uma estrutura hierárquica rígida pautada na hierarquia patriarcal. É necessária uma mudança na sua cultura organizacional, ofuscando a visão patriarcal e incentivando uma visão contemporânea de Administração Pública (LIMA; *et al*, 2016).

Nessa visão, as exigências estabelecidas ao Poder Judiciário pelo CNJ ao longo de dez anos contribuem significativamente para mudança cultural de uma gestão dislexia, autoritária e com exageros burocráticos para uma visão contemporânea que atenda aos anseios da sociedade atual.

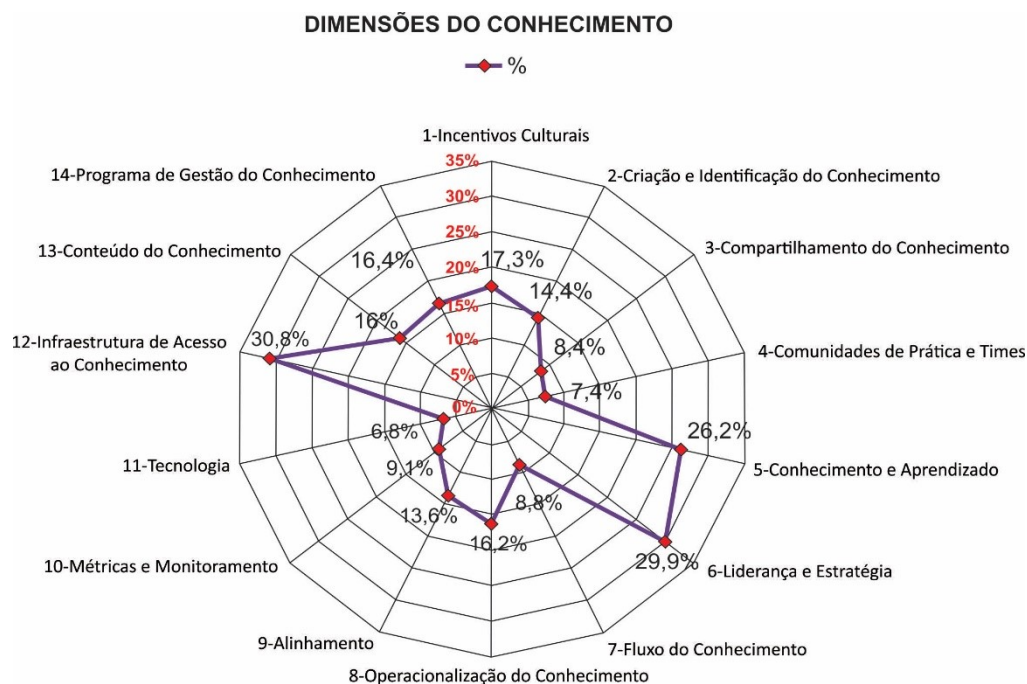
A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada junto às Unidades Judiciárias da Comarca de Goiânia/GO.

Resultados e discussões do estudo realizado nas Unidades Judiciárias

Nesta seção procede-se à análise dos resultados obtidos de acordo com a coleta de dados individual e coletiva, segundo o método OKA. Essa etapa é uma fase importante do trabalho, porque expressa a sua essência: o diagnóstico das unidades judiciárias da comarca de Goiânia em gestão do conhecimento, a partir da coleta de dados quantitativa, numérica e percentual.

Na apuração dos dados de todos os participantes, o método OKA possibilitou o diagnóstico por percentual dividido nas 14 dimensões. Do percentual encontrado, o sistema gera um radar que possibilita visualizar com pontualidade as porcentagens encontradas, conforme se observa no Gráfico 01.

Gráfico 1: Diagrama representativo da situação da gestão do conhecimento nas unidades judiciárias considerando todos os participantes da coleta de dados individual



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da porcentagem do método OKA encontrada por radar e a conjugação com os níveis de desempenho traçados por Fonseca (2006) e Papa; *et al* (2009), infere-se o nível de desempenho das unidades judiciárias estudadas, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Nível de desempenho das unidades judiciárias em gestão do conhecimento nas 14 dimensões do método OKA sob a ótica de todos os respondentes da coleta de dados individual.

Dimensões do conhecimento	%	Elementos	Desempenho
1. Incentivos culturais	17,3%	Pessoas	Mediano
2. Criação e identificação do conhecimento	14,4%	Pessoas	Mediano
3. Compartilhamento do conhecimento	8,4%	Pessoas	Baixo
4. Comunidades de práticas e times do conhecimento	7,4%	Pessoas	Baixo
5. Conhecimento e aprendizagem	26,2%	Pessoas	Alto
6. Liderança e estratégia	29,9%	Processos	Alto
7. Fluxo do conhecimento	8,8%	Processos	Baixo
8. Operacionalização do conhecimento	16,2%	Processos	Mediano
9. Alinhamento	13,6%	Processos	Mediano
10. Métricas e monitoramento	9,1%	Processos	Baixo
11. Tecnologia	6,8%	Sistemas	Baixo
12. Infraestrutura de acesso ao conhecimento	30,8%	Sistemas	Alto
13. Conteúdo do conhecimento	16,0%	Sistemas	Mediano
14. Programa de Gestão do conhecimento	16,4%	Sistemas	Mediano

Legenda:

Desempenho baixo – 0 a 10%
Desempenho regular – 11 a 20%

Desempenho superior alto – 21 a 30%
Desempenho superior muito alto – acima de 31%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos resultados, a partir da proporção das dimensões e do grau de desempenho classificado por Fonseca (2006), aponta que das 14 dimensões do conhecimento seis foram classificadas com desempenho regular e cinco com desempenho baixo.

No desempenho superior alto foram identificadas três dimensões e com desempenho superior muito alto nenhuma dimensão foi identificada. Assim, do quantitativo de indicadores em cada dimensão tem predominância o desempenho regular em seis dimensões.

A análise dos resultados expostos na Tabela 1 apresenta algumas fragilidades detectadas em algumas dimensões, cujo desempenho foi baixo, que merecem atenção da gestão organizacional.

Diante dessas constatações podem-se traçar algumas ações e práticas, segundo a lógica estabelecida no sistema OKA, que venham auxiliar no combate das fragilidades da organização no que tange à GC, adaptadas segundo a visão desta pesquisa ao ambiente organizacional jurisdicional da comarca de Goiânia.

Do elemento Pessoas – Dimensão - Compartilhamento do conhecimento

Na dimensão compartilhamento do conhecimento foi encontrado o percentual de 8,4% da somatória geral de todos os participantes, identificando um desempenho baixo segundo as atribuições de Fonseca (2006). Dada essa fragilidade em gestão do conhecimento (GC), a organização e seus integrantes podem contribuir com ações que venham a combatê-la.

O magistrado na função de juiz tem o poder de decisão e como gestor o de condução, contudo, sem perceber muitos juizes não identificam essa bipartição. O magistrado na condução do processo determina as partes e impõe seu poder de decisão que deve ser cumprido. No encargo de gestor, suas decisões devem ser respeitadas, porém, o modo de agir é diferente daquele de imposição às partes. O gestor identifica sua postura na situação fática e reage pautado no conhecimento que tem de gestão e liderança.

A confusão é cultural, a função de julgar é atribuição constitucional. O Poder Judiciário é parcela do Estado incumbido de julgar as lides e resolver os conflitos, mas há outra função que o juiz exerce, a de gestor-líder, função protagonista atribuída ao Poder Judiciário e fiscalizada pelo CNJ para melhor prestação jurisdicional.

Uma liderança saudável atrai seguidores, envolve os subordinados aos objetivos e desafios da unidade pelo respeito e admiração, ao contrário do que acontece na ordem judicial imposta às partes na relação processual.

A postura eficiente da liderança, sem imposições ditatoriais, proporciona ambiente propício para a construção e compartilhamento do conhecimento, o chamado *Ba*.

A interação também deve existir entre outros departamentos, como Recursos Humanos, Informática, Planejamento Estratégico, Financeiro, Transporte etc. O baixo desempenho encontrado nessa dimensão reflete uma deficiência a ser tratada. A interação e o diálogo são questões pontuais a serem desenvolvidas entre as unidades judiciárias para construção e promoção do compartilhamento de informações e conhecimento. Aos gestores fica a incumbência do alinhamento da equipe, mudança comportamental dos servidores, ajustes e exposição da visão absoluta. Muito embora aconteça uma confusão subconsciente por parte dos juizes no desempenhar dos dois papéis.

Condenar, julgar, determinar, requisitar são posturas da relação jurídica que necessitam ser mantidas para a segurança jurídica das decisões e do Direito. Por outro lado, o líder juiz necessita manter uma postura colaborativa, harmônica com seus liderados, trazendo para si seguidores que o auxiliam pelo respeito e trabalho conjunto para o alcance dos mesmos ideais. A postura firme e manutenção de visão absoluta trazem aos liderados segurança.

É emergente a necessidade de construção de um clima organizacional saudável, desconstruindo uma conduta mecânica e ditatorial, quebrando velhos paradigmas e conceitos a fim de construir um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e à inovação de novas práticas que venham melhorar as atividades judiciárias.

Ao longo do desenvolvimento do processo judicial, o princípio da celeridade processual ganhou destaque interferindo significativamente na conduta humana do Poder Judiciário para a agilidade dos processos. O que se percebe é uma conduta inconsciente de celeridade a qualquer custo, desprezando a qualidade do tempo e das atividades, o que vem interferir negativamente na qualidade da prestação jurisdicional ofertada ao usuário.

Outra mudança comportamental que deve ser incentivada entre os servidores é a visão de compartilhamento do conhecimento tão somente nos bancos das escolas e universidades, estilo professor-aluno, e nas organizações, estilo palestras e cursos de capacitação. Hoje a visão precisa ser ampliada de acordo com as teorias trazidas neste estudo, em que se reconhece que todos são detentores de conhecimento, seja tácito ou explícito.

Para um ambiente organizacional saudável, propício ao conhecimento, faz-se necessário que a comunicação aconteça entre todos os níveis e cargos, desde o simples estagiário até o alto cargo presidencial com observância para a liberdade de expressão.

Importante internalizar nos servidores a noção do valor dos conhecimentos implícitos e explícitos, que devem ser compartilhados como uma prática integrada ao método do programa de gestão do conhecimento. Esses conhecimentos são importantíssimos no ambiente corporativo e muitas vezes não são valorizados.

É importante expor aos servidores que o conhecimento que eles detêm são valiosos, e estimular o compartilhamento contribui para o desenvolvimento do capital humano. A gerência pode incorporar, entre as unidades judiciárias, políticas de compartilhamento do conhecimento, como proporcionar gerenciamento de registros importantes, publicações na intranet, dicas de segurança das informações e outras que as unidades judiciárias considerem importantes para o bom desempenho de suas atividades.

Uma organização frágil, no contexto da gestão do conhecimento, é aquela que visivelmente expõe a necessidade de informações e conhecimento atualizados. Uma organização altamente intelectual caracteriza-se pela necessidade constante de compartilhar e harmonizar o conhecimento entre seus pares, divulgando constantemente a informação entre seus servidores e naturalmente expõe suas regras e restrições para a comunicação.

Do elemento Pessoas – Dimensão 4 – Comunidade de práticas e times do conhecimento

Na sequência, a tratativa se dá na dimensão 4, comunidade de práticas e times do conhecimento, onde foi encontrado o percentual de 7,4% da somatória geral de todos os participantes, conferindo um desempenho baixo segundo as atribuições de Fonseca (2006).

Para melhorar o nível de atuação das unidades judiciárias nessa dimensão elencam-se, a seguir, medidas e ações eficientes capazes de contribuir para aperfeiçoamento da prestação jurisdicional em sentido amplo, para serem aplicadas no Poder Judiciário da Comarca de Goiânia, oriundas da pesquisa e adaptadas ao ambiente corporativo judiciário.

A organização poderá utilizar-se de equipes do conhecimento para resolver problemas no seu cotidiano. Assim, pode-se criar comitês de escrivães por natureza jurídica de atuação para resolver pendências sobre gestão, liderança, aconselhamento, práticas, experiências etc. Também é importante criar comitês de assessores de gabinete para discussão de assuntos relacionados a uma determinada natureza jurídica, como área de família, sobre determinado assunto. Esses comitês servirão de base para as tomadas de decisão para todo o grupo que contribuiu com um determinado assunto que domina bem e pode informar aos servidores e juízes, sempre com respaldo legal, jurisprudencial e doutrinário. O grupo deve ser formado por servidores e juízes com conhecimento e habilidade suficiente para auxiliar os demais colegas de trabalho no assunto.

Outro tipo de grupo são equipes de trabalho, pessoas capacitadas para determinado trabalho, como grupo de sentenças (conjunto de servidores capazes de auxiliar determinado gabinete a prolatar sentenças) ou como um grupo de servidores que auxiliam nas serventias cumprindo os atos judiciais em ações desenvolvidas em mutirão.

Desse modo, com a criação de grupos formados é possível identificar as fragilidades e necessidades de determinado cargo por área. Vale ressaltar que o estímulo para a formação dos grupos é fundamental, ou seja, mudar a cultura da organização é o primeiro passo. Observa-se que os servidores trabalham isolados, não têm o hábito de reunir-se por interesses e conhecimentos comuns, o que justifica a fragilidade encontrada nessa dimensão.

Do elemento processos - dimensão 7 – Fluxo do conhecimento

Na dimensão fluxo do conhecimento foi encontrado o percentual de 8,8% da somatória geral de todos os participantes, conferindo um desempenho baixo segundo as atribuições de Fonseca (2006).

Para fortalecer ações de atuação das unidades judiciárias nessa dimensão seguem medidas e ações eficientes capazes de contribuir para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional em sentido amplo a serem aplicadas no Poder Judiciário da Comarca de Goiânia, segundo expõem Papa; *et al* (2009), e adaptadas pela pesquisadora.

Essas ações favorecem a prestação de serviço aos usuários da justiça, além de auxiliar na melhoria das decisões judiciais já que as jurisprudências, doutrinas e outras informações importantes estarão ao alcance de todos: juízes, assessores, escrivães, servidores, estagiários e terceirizados e de forma igualitária.

Isso minimiza as discrepâncias encontradas nas decisões judiciais que utilizam legislação, jurisprudência, informações e súmulas desatualizadas, ocasionando um aumento de recursos judiciais e da insegurança jurídica no que tange à condução do processo.

Os servidores devem utilizar a informação e o conhecimento coletado pela organização agregando valor e credibilidade, podendo adicionar comentários às informações armazenadas em base de dados próprios; classificar a qualidade da informação com base em critérios definidos; avaliar formalmente a informação e o conhecimento armazenado tendo acesso inclusive às revisões e discussões do assunto; identificar lições aprendidas com as informações podendo inovar em outros projetos, métodos e serviços; e identificar boas práticas durante ou depois de revisões dos processos da organização.

Manter o canal de comunicação aberto aos servidores modifica a cultura organizacional, tornando-a um ambiente propício à inovação. Essas práticas contribuem para uma constante atualização e construção do conhecimento no Poder Judiciário do estado de Goiás.

O diretório da fonte de informação e conhecimento deve ter credibilidade, devendo ser bem classificadas e definidas as fontes oficiais ou recomendadas. O que não pode acontecer é conhecimento e informação desencontrados entre os pares. A informação e o conhecimento devem atingir a todos de forma harmoniosa. O usuário que recebe uma informação ou uma decisão jurídica em determinada vara precisa encontrar as mesmas informações numa outra vara e uma decisão no mesmo nível jurídico, o que proporciona credibilidade, prestatividade, eficiência e segurança jurídica.

Vale pontuar que existem posicionamentos jurídicos variados e que cada magistrado utiliza conforme suas convicções filosóficas, sociológicas e jurídicas, contudo, a informação jurídica atualizada deve ser fornecida aos magistrados, assessores e outros, para que tenham condições e opções de utilizar o material diversificado e atualizado da melhor forma nas decisões judiciais.

De modo igual, magistrados e escrivães na função de gestores e líderes necessitam de conteúdo atualizado, treinamento periódico e constante em gestão para manter a dinâmica de gestão das varas judiciais, prestando ao usuário um serviço ágil e eficiente.

Do elemento processos - dimensão - Métricas e monitoramento

Na dimensão métrica e monitoramento foi encontrado o percentual de 9,1% da somatória geral de todos os participantes, conferindo um desempenho baixo segundo as atribuições de Fonseca (2006).

Para melhorar o nível de atuação das unidades judiciárias nessa dimensão elencam-se medidas e ações eficientes, capazes de contribuir para aperfeiçoamento da prestação jurisdicional estabelecido por Papa; *et al*, (2009) e adaptadas à realidade judiciária. A organização deve buscar programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de gestão do conhecimento.

Para isso, pode utilizar-se de alguns tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medidas para determinar o valor operacional do conhecimento organizacional, como: pesquisa de satisfação do usuário e funcionários, sistema avaliativo dos servidores disponível para ser avaliado pelos superiores, *Balanced Scorecard*, custo de qualidade, sistema de avaliação externa das serventias, juízes e servidores, programa de qualidade, processos relativos à auditoria externa e interna, sistema de avaliação do sistema ou departamentos, índice de capital humano, e revisões de manutenção.

Além de investimento nos sistemas o olhar voltar-se para mudança cultural, proporcionando um ambiente propício *Ba e Kata*, além de divulgar e conscientizar a importância do conhecimento organizacional. Daí, num segundo momento, ações robustas surtem efeito positivo.

Algumas atividades podem contribuir para melhorar a conduta das varas judiciais às mudanças de sociedade em relação às demandas, ambiente organizacional, ou outros desafios, como melhores práticas compartilhadas ou usadas, busca por informações não disseminadas, aprendizado compartilhado, processo de aprendizagem pela reposição sistemática de maus resultados e de processos ruins.

Conhecer os processos de trabalho em que estão inseridos os gestores e uma visão ampla do ambiente externo que afeta suas atividades jurídicas, magistrados e escrivães detêm previamente possibilidades de enfrentamento dessas afrontas e demandas de forma previamente calculada. Essas práticas devem ser de ordem administrativa e jurídica, permitindo desenvoltura gestorial e jurídica na prestação de serviços judiciários.

O monitoramento e estudo dependerão do tipo de ação e prática e estarão em desenvolvimento. O importante é manter os olhares sensíveis às mudanças positivas e negativas, porque daí surgirão novas ações e práticas fortalecendo as fragilidades.

As varas judiciais estão inseridas num sistema jurídico, assim deve monitorar a *performance* de todos aqueles que são parceiros na prestação jurisdicional. Isso também inclui a gestão do conhecimento dessas parcerias, como: conciliadores, mediadores, câmara de arbitragem, cartórios extraoficiais, peritos, leiloeiros, assistentes sociais, conselho tutelar. O cuidado com o conhecimento e a informação desses parceiros influencia diretamente na qualidade e agilidade das atividades centrais da organização.

A gestão do conhecimento necessita que a organização tenha um sistema de medição de desempenho dos servidores que venha calcular quantitativamente sua produtividade, tempo de acesso ao sistema, fluxo de visualizações de arquivo, com porcentagens, gráficos e radares.

Esse tipo de medição deve estar disponível para os próprios servidores monitorarem seu desempenho, realizando uma auto-avaliação de seu desempenho, podendo até comparar o seu próprio desempenho com o dos demais servidores, o que gera uma competitividade saudável entre os pares.

Do elemento sistemas - dimensão - Tecnologia/Infraestrutura Tecnológica para a Gestão do Conhecimento

Na dimensão tecnologia encontrou-se o percentual de 6,8% da somatória geral de todos os participantes, conferindo um desempenho baixo segundo as atribuições de Fonseca (2006).

Para melhorar o nível de atuação das unidades judiciárias nessa dimensão apontam-se medidas e ações eficientes capazes de contribuir para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional segundo apontamentos por Fonseca e adaptadas pela pesquisadora.

A organização deve proporcionar um alto nível de comunicação virtual, mudando a cultura do papel e internalizando a comunicação virtual como elemento básico na era eletrônica e de comunicação instantânea.

Essa mudança não acontece simplesmente com bons equipamentos de informática ou com máquinas altamente capacitadas. A mudança deve acontecer culturalmente, e o conhecimento nesse processo é importantíssimo. Treinamento e mais treinamento devem fazer parte do dia a dia das unidades judiciárias até formar uma consciência virtual e tecnológica nos servidores.

Nos últimos anos o Poder Judiciário Estadual de Goiás vem passando por uma fase de transição do processo físico para o eletrônico com grande aparato de equipamentos, mas a pesquisa demonstra que é pouco o aproveitamento desses equipamentos e programas pois utilizados de forma inadequada. Os equipamentos e sistemas devem proporcionar facilidade, praticidade, agilidade para os servidores terem acesso às informações e conhecimento para que possam desenvolver suas atividades.

Considerações finais

Este estudo, conforme citado anteriormente, atrela-se ao pensamento de que toda e qualquer organização possui conhecimento organizacional. Diante da visão holística do conhecimento organizacional, a gestão do conhecimento apresenta-se como algo importante para as organizações públicas e privadas.

A pesquisa limitou-se a abordar a gestão do conhecimento na esfera pública, e a abordagem teórica da gestão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (2008). Outro destaque deu-se pela abordagem do líder e seu papel na gestão do conhecimento.

Nesse contexto, a deficiência em gestão organizacional é mais ampla e complexa, necessitando de um olhar logístico e bem estruturado para intervir numa realidade lacônica do ensino brasileiro, uma realidade totalmente diferente das organizações japonesas mencionadas por Nonaka e Takeuchi (2008), onde a gestão e o conhecimento são implantados em todas as organizações e na vida pessoal dos japoneses.

O Poder Judiciário brasileiro, utilizando-se da GC organizacional, detém uma árdua tarefa na desconstrução de uma mudança cultural ditatorial e limitada, e ao mesmo tempo uma reestruturação de paradigmas de comportamento institucional que favoreça e possibilite ações e práticas em GC, aumentando a potencialidade humana com o conhecimento na organização.

Referências

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 23. ed. São Paulo: Método, 2015.

ALMEIDA, C. V. A.; SILVA, J. M. L. **Didática e formação do professor: contribuições para o ensino e aprendizagem intermediada pelas tecnologias de informação e comunicação**. In: Revista Eventos. V. 10. N.1(2017). Disponível em: <<https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/view/5297>>. Acesso em: 08 set. 2017.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: In: Revista de Administração de Empresa. V. 34, n. 3, pp. 102-114, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 30 agos. 2016

FONSECA, A. F. P.; FRESNEDA, P.S.V. **Organizational Knowledge Assessment meghod (OKA): método de avaliação do conhecimento organizacional – Documento Base**. Brasília: Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Universidade Católica de Brasília. Centro Universitário de João Pessoa, 2009.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1996.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. **O paradoxo da reforma do judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000600893&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 mar. 2017.

LONGO, R. M.; QUEIROZ, C.; SANOS, P. CAMACHO, F., FEDELE, D. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresarias no século XXI**. São Paulo: Senac, 2014.

MACIEIRA, M. E; MARANHÃO, M. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookmam, 2008.

PINHEIRO, A. **Judiciário, Reforma e Economia: A Visão dos Magistrados**. 2002. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf>. Acesso em: 05 agos. 2016.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006. In: Revista Administração Pública. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 03 jul. 2017.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. **Mudança organizacional**: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *In*: Revista Economia & Gestão da PUC Minas. v. 16. n. 45, 2016. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/9382>> Acesso em: 19 abr. 2017.

ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROVER, A. **Introdução ao governo eletrônico**. Disponível em: <<http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/30883>>. Acesso em: 30 out. 2016

SILVA, R. R. **A racionalidade da administração pública no Brasil**. *In*: Anais do 5 Encontro Internacional de Política Social e 12 Encontro Nacional de Política Social. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/EINPS/article/view/16573>>. Acesso em: 24 set. 2017.

VASCONCELOS, K. C. A; MERHI, D. Q., SILVA JÚNIOR, A. **Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional**. *In*: Revista Adm. Faces Jornal Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 13-31. jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13071/cultura—lideranca-e-compartilhamento-do-conhec>>. Acesso em: 20 abril 2017.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.