

*GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO
DE MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO FLUMINENSE*

Leila Maria Pereira Martins,

Marcelo Filgueiras Lima

e Vera Leite Ribeiro Pessanha.

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.1 O homem, o Estado, o Direito e o Poder Judiciário.....	10
1.2 Objetivo do Trabalho.....	15
1.3 Metodologia.....	16
2. PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	17
2.1 Cenário Atual.....	17
2.2 Saber Organizacional.....	20
2.2.1 Breves Considerações.....	20
2.2.2 Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento.....	22
3. DIAGNÓSTICO.....	26
3.1 Ferramentas de Avaliação.....	26
3.1.1 Matriz SWOT.....	26
3.1.1.1 Forças.....	29
3.1.1.2 Fraquezas.....	31
3.1.1.3 Oportunidades.....	33
3.1.1.4 Ameaças.....	35
3.1.1.5 Cruzamento.....	37
3.2 Rede de Valor-Verna Allee.....	39
3.2.1 Cadeia de Valor Tradicional.....	40
3.2.2 Fluxo de Conhecimento.....	41
3.2.3 Capital Intangível.....	42
4. BANCO DO CONHECIMENTO DO PJERJ.....	44
4.1 Introdução.....	44
4.2 Gestão do Conhecimento: a materialização do intangível.....	46
4.3 Estruturação da Rede de Conhecimento do PJERJ.....	48
4.4 Árvore do Conhecimento.....	49

4.5 Banco do Conhecimento: o conhecimento em prática.....	52
4.5.1 Sistema de Apoio à Pesquisa Jurídica (SAPES).....	53
4.5.2 Ferramentas de Colaboração e de Publicação.....	56
4.5.3 Correio Eletrônico.....	57
4.6 Público-alvo.....	58
4.7 Viabilidade e oportunidade.....	59
4.8 Fatores críticos de sucesso.....	61
5 CONCLUSÃO.....	62
6 ANEXOS.....	65
Anexo 1 – Rede de Valor (completa) do PJERJ.....	65
Anexo 2 – Árvore do Conhecimento.....	66
Anexo 3 – Plano de Ação.....	67
7 GLOSSÁRIO.....	71
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Direcionadores Estratégicos do PJERJ.....	19
Tabela 2: Matriz SWOT.....	28
Tabela 3: Relação entre demandas judiciais autuadas x julgadas em 2003/2004(1ªinstância).	36
Tabela 4: Relação entre demandas judiciais autuadas x julgadas em 2003/2004(PJERJ).....	46
Tabela 5: Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações....	47
Tabela 6: Cenário atual das pesquisas jurídicas no PJERJ.....	53
Tabela 7: Plano de Ação.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.....	18
Figura 2: Organograma da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON).....	23
Figura 3: Cadeia de Valor Tradicional.....	40
Figura 4: Fluxo de Conhecimento.....	41
Figura 5: Capital Intangível.....	42
Figura 6: Estrutura da Rede de Conhecimento do PJERJ.....	50
Figura 7: Rede de Valor do Banco do Conhecimento do PJERJ.....	64
Figura 8: Rede de Valor (completa) do PJERJ.....	65
Figura 9: Árvore do Conhecimento do PJERJ.....	66

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea a informação passou a constituir o insumo básico no processo de tomada de decisão. Antes de se fazer qualquer escolha, pessoas e organizações levantam dados e informações sobre as alternativas existentes e procuram selecionar aquela que lhes venha trazer maiores benefícios. Neste levantamento, os envolvidos precisam separar que informações são relevantes para influenciar suas escolhas, a fim de tomar a decisão que lhes pareça mais acertada.

Esta lógica do processo de tomada de decisão parece simples. Contudo, considerando o imenso volume de informações que hodiernamente se produz sobre qualquer assunto ou objeto, o ato de fazer escolhas passa a se revestir de certa complexidade. Desta forma, para que uma decisão tomada tenha o máximo de probabilidade de atingir os melhores resultados, não é possível mais se circunscrever ao universo de conhecimento individual ou organizacional. É preciso ir além, consultando-se pessoas e repositórios que proporcionem olhar uma mesma questão sobre pontos de vista diversos, colhendo a maior quantidade de informações (úteis) sobre os prós e os contras de uma opção, buscando maior qualidade e segurança sobre os caminhos que se pretende seguir.

De outro lado, o valor da informação tem peso diferente para cada pessoa ou organização. A cultura, os valores, a visão de mundo ou de futuro, o contexto, impactam diretamente a forma como se avalia e analisa uma informação. Uma mesma informação pode ser extremamente relevante para uns e desprezível para outros. Além disso, é imprescindível saber como e quando ela deve ser utilizada, potencializando os resultados de sua aplicação.

Portanto, não é sem motivos que a tecnologia da informação passou a ocupar lugar de destaque na vida das pessoas e das empresas. Hoje, o computador pessoal invadiu os lares e,

nas empresas, tornou-se ferramenta essencial. A antiga máquina de escrever virou, literalmente, peça museológica. Neste tempo de tanta modernidade, textos, tabelas e planilhas são facilmente produzidos em programas (*softwares*) específicos. E o que não dizer da *internet* e do correio eletrônico, conectando pessoas e corporações nos quatro cantos do planeta.

O Brasil não está distante dessa nova ordem mundial. Esta aí a tecnologia bancária, tornando cada dia mais acessíveis operações financeiras e de crédito. E vale lembrar das eleições realizadas com o auxílio das urnas eletrônicas – comodidade para o cidadão, resultados rápidos na totalização dos votos e maior grau de confiabilidade destes resultados. Também não se pode deixar de mencionar como a vida do contribuinte brasileiro ficou melhor com o advento das declarações anuais de imposto de renda pela *internet*.

É patente a relevância e inevitabilidade dos sistemas automatizados de informação. De Masi (2000) lembra que mesmo as atividades intelectuais, quando são repetitivas, podem ser delegadas às máquinas. Entretanto, não se pode perder de vista que a TI é meio para se alcançar maiores e melhores resultados, e não um fim em si mesma. Suas ferramentas devem servir de suporte, de apoio às demandas individuais e organizacionais. É necessário que estas tecnologias sejam acessíveis, de fácil uso pelo homem médio e que haja incentivo a sua plena usabilidade.

Neste trabalho o objetivo maior é oferecer, por meio de uma melhor gestão das informações produzidas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ) ou provenientes de fontes externas, uma ferramenta destinada a contribuir para a eficiência e eficácia do processo de tomada de decisão judicial, beneficiando diretamente o cidadão-usuário. Esta ferramenta foi “batizada” de Banco do Conhecimento, nome que não é inédito,

pois já usado por diversas organizações que têm implementado práticas de gestão do conhecimento. Além disso, com a integração efetiva dos sistemas corporativos internos - assegurada a integridade e a completude de seus conteúdos -, terá sido dado passo essencial no desenvolvimento de um modelo que poderá servir de fundamento para a concepção de um sistema judiciário em rede.

Para fins deste trabalho defini-se Banco do Conhecimento como um acervo selecionado de conteúdos captados internamente e no ambiente externo, disponibilizado de forma estruturada mediante o portal corporativo e destinado a facilitar a realização das atividades jurídico-administrativas da Instituição. Os conteúdos referenciados são o conjunto dos dados, informações e conhecimentos relevantes para o cumprimento da missão da organização e essenciais para o alcance da visão de futuro e da concretização da política da qualidade instituída pela Alta Administração do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

No capítulo primeiro são feitas considerações gerais sobre os motivos da existência do Poder Judiciário e tecidos comentários a respeito de sua estrutura no Brasil. Apresenta-se o objetivo primário do trabalho e a metodologia utilizada para sua construção.

Os capítulos segundo e terceiro são dedicados a retratar o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ). Neles são identificados alguns direcionadores estratégicos da Instituição – missão, visão e política da qualidade -, além de ser apresentada sua estrutura organizacional e de ser feito diagnóstico de sua situação atual à luz da matriz SWOT e do conceito de rede de valor desenvolvido por Verna Allee. Pontua-se, ainda, a ação do PJRJ em atribuir sensível importância à gestão do conhecimento como fator diferencial na melhoria de seus serviços, o que culminou com a criação de área especializada no tema.

A proposta de desenvolvimento do Banco do Conhecimento do PJERJ é esmiuçada no quarto capítulo. É apresentada, de forma superficial, noção a respeito do valor de gerir-se o saber organizacional. Também é oferecida uma visão geral sobre a Estruturação da Rede de Conhecimento da Instituição, explicando-se a forma de mapeamento desta rede e de seus fluxos. É definido o público-alvo - magistrados em exercício na primeira instância e seus auxiliares – e sugere-se o implemento de uma nova forma de pesquisa às fontes jurisprudencial, legislativa e doutrinária. Propõe-se, ainda, o uso de ferramentas de colaboração e de publicação para dinamizar a troca e a transferência de conhecimento.

No capítulo cinco é apresentada a conclusão do trabalho, destacando-se os benefícios previstos com a implementação do Banco do Conhecimento. Em seguida, estão dispostos os anexos, destacando-se o plano de ação, que identifica e detalha as atividades primordiais idealizadas para a execução da proposta, seguindo modelo inspirado na metodologia 5W 2H, não sendo considerado neste momento a questão dos custos; e, o glossário, no qual não há a preocupação com tecnicismos, mas apenas deseja-se oferecer o significado geral de algumas expressões na intenção de facilitar a compreensão do texto. Por fim, as referências bibliográficas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 O homem, o Estado, o Direito e o Poder Judiciário

A vida em sociedade foi uma das grandes conquistas do homem. “Além de ser instintivamente social, o homem é racionalmente social” (SANTOS: 1969), pois percebeu que associando-se aos seus semelhantes poderia mais facilmente satisfazer suas necessidades. Desta associação derivam novos e crescentes interesses e, algumas vezes, emanam conflitos. Por isso, à medida que os grupos sociais foram evoluindo, mecanismos que pudessem assegurar a manutenção do convívio, mantendo a paz nas relações entre seus membros, foram idealizados.

A construção da idéia de Estado vem de encontro ao desejo de forjar instrumentos que permitissem a organização básica da vida comum entre os habitantes de um determinado território. Assim, o homem voluntariamente cria o Estado objetivando a consecução do bem coletivo, mas passa a ficar completamente envolvido “pela teia de laços inflexíveis, que começam antes de seu nascimento, com a proteção dos direitos do nascituro, e se prolongam até depois da morte, na execução de suas últimas vontades” (AZAMBUJA: 1990). Tal ente requer seja investido de poder, pois deverá elaborar as normas fundamentais que propiciem a vida coletiva, além de julgar os comportamentos que se distanciam deste regramento. Por outro lado, o Estado, embora abstratamente concebido, precisa atuar diretamente na sociedade e, por isso, sua materialização é inevitável, o que se dá por meio de sua estrutura administrativa.

A organização fundamental de um Estado, os principais direitos de seus cidadãos e as respectivas garantias estão definidos em sua Constituição. É neste documento que devem estar equilibradas a autoridade estatal, a liberdade dos indivíduos e os principais anseios da coletividade. Neste contexto, reveste-se de importância a noção de Direito e, como nos ensina PEREIRA (1990), caracteriza-se como o conjunto de princípios e normas que pautam a vida social (direito positivo), tendo de um lado regras de conduta (direito objetivo) e de outro interesses juridicamente protegidos (direito subjetivo)¹. O princípio da legalidade, reconhecido em nossa Carta Magna no artigo 5º, inciso II, revela, de forma clara, a relação homem-Estado quando preceitua: “Ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. A lei, por suas diversas espécies, constitui-se instrumento comum de regulação das relações humanas que repercutem na coletividade.

Logo após o surgimento dos Estados Nacionais, percebeu-se a inconveniência de apenas uma pessoa (ou grupo de pessoas) exercer o poder decorrente da autoridade estatal. Desta forma, como ensina Montesquieu² no clássico “O Espírito das Leis”, há três espécies de poderes no Estado, os quais devem estar separados. Esta repartição do poder em especialidades leva em conta suas funções precípua, a saber: Poder Executivo (função de administrar ou executar); Poder Legislativo (função de elaborar leis) e Poder Judiciário (função jurisdicional). Eles devem ser harmônicos, porque derivam da mesma fonte – a vontade do cidadão -, mas, ao mesmo tempo, devem ser independentes no exercício de suas funções.

O foco neste trabalho recai sobre o exercício da jurisdição (do latim *jurisdictio* – dizer o direito), o qual, no sistema jurídico brasileiro, compete aos órgãos definidos na Constituição

¹ No glossário são apresentadas definições mais extensas destes três termos.

² Charles de Sécondat, Barão de Montesquieu, 1689-1755.

da República, descritos no artigo 92. Por sua vez, a proposta em tela estará direcionada para a atividade jurisdicional exercida pelo Poder Judiciário do Estado do Estado do Rio de Janeiro.

O Poder Judiciário é uno, embora o sistema brasileiro seja integrado por várias “Justiças”. Isto se dá porque a função jurisdicional está delimitada por um instituto chamado *competência*. Assim, a atuação dos órgãos jurisdicionais está limitada por determinados parâmetros (esferas de competência), como, por exemplo, pela matéria ou espécie da demanda, região geográfica ou pelo cargo público ocupado por uma pessoa. É por isso que se pode dizer que existe uma *justiça comum*, repartida em estadual e federal, e uma *justiça especial*, dividida em trabalhista, militar e eleitoral.

No âmbito federal, integram o Judiciário: o Supremo Tribunal Federal (STF), órgão de cúpula, ao qual compete a guarda precípua da Constituição da República; o Superior Tribunal de Justiça (STJ); o Tribunal Superior do Trabalho (TST); o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Superior Tribunal Militar (STM). Estes órgãos são denominados Tribunais Superiores e sua composição se dá pela forma definida na Constituição. Seus membros são chamados Ministros. Ainda na esfera federal, existem tribunais espalhados por certas regiões administrativas, denominados Tribunais Regionais Federais, com suas respectivas unidades de instância inferior.

No sistema federativo brasileiro, os estados-membros contam com um Poder Judiciário regional, o qual, em regra, divide-se em duas instâncias: a chamada primeira instância, que é o portal de entrada da maior parte das demandas judiciais; e, a segunda instância, representada pelos Tribunais de Justiça – normalmente possuem competência recursal, isto é, funcionam como entidade revisora das decisões da primeira instância. É nesta justiça estadual que as lesões ou ameaças a direitos são comumente levadas pela população,

como por exemplo: questões condominiais, contendas familiares, desrespeito aos direitos do consumidor, querelas indenizatórias em geral (danos moral e material), disputas sobre a posse e propriedade de bens, aplicação de penalidades pela prática de crimes e contravenções.

A carreira dos magistrados, na esfera estadual, estrutura-se em entrâncias, sendo a primeira sediada em comunidades menores. Ingressa-se na carreira como Juiz Substituto, mediante concurso público, adquirindo-se vitaliciedade após dois anos de exercício da função. Vale dizer que a vitaliciedade, assim como outras prerrogativas, são garantias inerentes à atividade judicante, que contribuem para a independência do magistrado no exercício de tão importante mister, repercutindo na credibilidade do serviço oferecido ao cidadão.

Na segunda instância a composição é mista, obedecendo a critério específico de preenchimento das vagas, isto é, a regra do quinto constitucional, pela qual representantes de outras importantes instituições têm assento assegurado nos Tribunais de Justiça dos Estados, de acordo com o disposto no artigo 94 da Constituição Federal. Assim, além dos representantes da magistratura de carreira, ingressam no Judiciário “atores” com experiências e formação distintas (representantes do Ministério Público, da Defensoria Pública e da Advocacia), enriquecendo a aplicação da lei (que é geral e abstrata) às demandas individuais e coletivas materializadas nos processos judiciais.

O Poder Judiciário vem ao longo do tempo modernizando sua atuação, em sincronia com a evolução social e legislativa. A título de ilustração, vale citar trecho extraído da obra do autor francês Michel Foucault, o qual bem retrata modelo de aplicação da lei (na esfera penal) nos primórdios da civilização:

“Há um código jurídico da dor; a pena, quando é suplicante, não se abate sobre o corpo ao acaso ou em bloco; ela é calculada de acordo com regras detalhadas: número de golpes de açoite, localização do ferrete em brasa, tempo da agonia na fogueira ou na roda (o tribunal decide se é o caso de estrangular o paciente imediatamente, em vez de deixá-lo morrer, e ao fim de quanto tempo esse gesto de piedade deve intervir), tipo de mutilação a impor (mão decepada, lábios ou língua furados). Todos esses diversos elementos multiplicam as penas e se combinam de acordo com os tribunais e os crimes.

E pelo lado da justiça que o impõe, o suplício deve ser ostentoso, deve ser constatado por todos, um pouco como seu triunfo. O próprio excesso das violências cometidas é uma das peças de sua glória: o fato de o culpado gemer ou gritar com os golpes não constitui algo de acessório e vergonhoso, mas é o próprio cerimonial da justiça que se manifesta em sua força. Por isso sem dúvida é que os suplícios se prolongam ainda depois da morte: cadáveres queimados, cinzas jogadas ao vento, corpos arrastados na grade, expostos à beira das estradas. A justiça persegue o corpo além de qualquer sofrimento possível.” (FOUCAULT: 1993, p. 34)

Nos sistemas jurídicos ocidentais as práticas citadas estão abolidas. O Estado-juiz não exerce mais a “vingança” na aplicação de penalidades aos infratores da lei, mas objetiva prevenir a ocorrência de crimes, infligindo, em regra, penas restritivas da liberdade.

No que tange a aplicação da lei, é consensual o reconhecimento da competência técnica das autoridades judicantes. É fato que o Poder Judiciário se converteu na última esperança do cidadão para fazer valer os seus direitos. No Brasil, este cenário se confirmou a partir da Carta Constitucional de 1988, com o restabelecimento do regime democrático. E para validar tal assertiva basta ver o número de ações judiciais anualmente intentadas nas diversas esferas jurisdicionais. É categórica a situação de aumento das demandas, quadro que não deve se alterar em virtude da crescente litigiosidade nas relações humanas.

É certo que o Estado-Juiz não se preparou para esta realidade. Em conseqüência, é facilmente explicável o cenário que hoje vive o Judiciário. Por isso, não é de se estranhar os sintomas da morosidade ou pouca eficiência. Faltaram investimentos estruturais e na preparação do capital humano. Faltou planejamento, faltou eficiência administrativa; daí a

confusão atual na maior parte das unidades jurisdicionais brasileiras, culminando na incapacidade de responder em tempo adequado às expectativas da sociedade.

Não é sem motivos, então, que muitos magistrados têm declarado que a verdadeira reforma do Judiciário é uma reforma de gestão. E esta reforma já começa a ser feita, embora careça de uma organização sistêmica, pois tem se limitado a ações regionais e pontuais.

1.2 Objetivo do trabalho

Sabe-se que, em linha de regra, a entrega da prestação jurisdicional é feita tendo como fundamento a lei, a jurisprudência e a doutrina. O magistrado ao analisar a demanda judicial irá decidi-la valendo-se destes alicerces.

De outro lado, a quantidade de informações e conhecimentos produzidos cotidianamente no exercício da função jurisdicional é enorme, sendo imprescindível o advento de estruturas e sistemas que auxiliem na sua organização e depuração. Assim, imagina-se que por meio da captação, estruturação e disseminação dos principais conteúdos que compõem as fontes legislativa, jurisprudencial e doutrinária, possa-se contribuir diretamente com o aumento da celeridade e da efetividade na prolação das decisões judiciais.

O objetivo primário deste estudo é oferecer uma proposta de solução que contribua diretamente para a melhoria das atividades jurisdicionais, a qual se constitui num mecanismo de gestão da informação orientado para o processo de tomada da decisão judicial.

O uso dos meios eletrônicos (*intranet*, *internet* e correio eletrônico) será essencial para a concretização da proposta de tornar facilmente acessíveis estes conteúdos.

1.3 Metodologia

Com o fim de aproximar o resultado deste trabalho das reais necessidades dos futuros usuários da ferramenta proposta, foram observados os seguintes critérios:

- ❖ Realização de entrevistas com magistrados (público-alvo);
- ❖ Levantamento bibliográfico;
- ❖ Conhecimento de experiências de outras instituições.

A observação participante dos autores também configurou elemento relevante para o desenvolvimento do trabalho, principalmente considerando-se o exercício das atividades laborativas na recém-criada Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento do TJERJ.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

2.1 Cenário Atual

Desde o início dos anos noventa, os diversos atores que interagiam no cenário nacional - políticos, juristas, comunidades organizadas, cidadãos -, indicavam a urgente necessidade em se promover a modernização do Poder Judiciário, para que, de modo eficaz e eficiente, fosse desempenhado seu papel de pacificador de conflitos e mantenedor da paz social.

Diante desse cenário externo, o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro resolveu inovar, implementando ações objetivas para atender aos reclamos de uma sociedade com “fome e sede de justiça”.

Em 2002, foi firmado convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) com o objetivo de promover a “execução de ações voltadas para o desenvolvimento institucional e para a adequação organizacional do Tribunal de Justiça”. Por meio dos estudos realizados pela consultoria da FGV, foram identificados os macroprocessos de trabalho da Instituição, o que fundamentou a construção de uma nova estrutura organizacional³. Foi introduzido o modelo linha de frente-retaguarda, potencializando-se a atividade-fim e reorganizando-se a atividade meio. Vale mencionar o destaque dado ao conjunto de atividades destinadas a

³ A reforma administrativa do PJERJ teve como marco inicial a Resolução nº 15, de 08/12/2003, atualizada pela Resolução nº 19, de 22/12/2004, e consolidada pela Resolução nº 06/2005, de 22/06/2005, todas do Órgão Especial.

“prover conhecimento” para a prestação dos serviços jurisdicionais, o que levou à criação da área de gestão do conhecimento. A seguir, recorte do organograma atual do PJERJ.



Figura 1 – Organograma do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
 Fonte: Resolução 06/2005 - Órgão Especial

Neste esforço de procurar promover a melhoria contínua, foram definidos, pela Alta Administração do PJERJ, os direcionadores estratégicos da instituição.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DO PJERJ

<p style="text-align: center;"><u>MISSÃO</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Resolver os conflitos de interesses que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social.</i></p>
<p style="text-align: center;"><u>VISÃO</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do Poder Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais.</i></p>
<p style="text-align: center;"><u>POLÍTICA DA QUALIDADE</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Desenvolver continuamente as melhores práticas de gestão, para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário.</i></p>

Tabela 1 - Direcionadores Estratégicos
Fonte: *site* do TJERJ (www.tj.rj.gov.br/Institucional)

Foram também definidos alguns valores que devem nortear as ações da organização e de seu corpo de magistrados e servidores, dos quais destaca-se o “conhecimento jurídico atualizado”.

2.2 Saber Organizacional

2.2.1 Breves considerações

O Poder Judiciário, por meio de seus magistrados, aplica a lei aos casos de conflitos de interesse (público ou privado) que lhes são demandados. O principal “negócio” do Judiciário é a “entrega” às partes em litígio da prestação jurisdicional, definindo qual delas tem razão, isto é, quem tem seu pedido respaldado pelo Direito. Esta “entrega” é realizada mediante a elaboração da decisão judicial (sentença, em primeira instância, e acórdão, em segunda instância).

O exercício desta atividade leva à produção de uma imensa gama de informações e conhecimentos, a que comumente chama-se jurisprudência. Este acervo jurisprudencial acaba formando excelente fonte de consulta para os operadores do direito, estudantes, pesquisadores e sociedade em geral, os quais buscam no Poder Judiciário orientação, fundamentação e esclarecimento para as questões jurídicas que lhes interessam.

Nesta perspectiva, é possível afirmar que “a jurisprudência do Tribunal caracteriza-se como uma espécie do saber organizacional – oriundo do saber individual de cada julgador, o qual foi documentado (em um acórdão), sistematizado (inserido de forma organizada na base de dados informatizada) e que precisa ser compartilhado, mediante formas eficazes de disseminação” (LIMA: 2004).

Por isso, algumas ações já foram realizadas com o objetivo de tornar acessível a produção jurisprudencial do Tribunal de Justiça. A partir de 2001, foram disponibilizadas no *site* do Tribunal as imagens do inteiro teor de seus acórdãos, sendo utilizado, atualmente o formato *PDF* (*portable document format*). Além da *intranet/internet* (meios de consulta de

massa), é possível realizar a consulta por telefone e correio eletrônico, com atendimento customizado. A divulgação também é feita mediante a publicação de Ementários de Jurisprudência, da Revista de Direito e de periódicos jurídicos.

Além do conhecimento jurídico específico da instituição, há no setor administrativo, um “saber” que se encontra espalhado pelos sistemas existentes (alguns não interligados) e “saberes tácitos”, resultantes da prática diária do exercício profissional. Um pouco desse saber começa agora a ser explicitado mediante elaboração de Rotinas Administrativas (RAD), que descrevem os processos de trabalho de maneira detalhada, padronizando-os.

Contudo, faz-se necessária a correta gestão deste conjunto de informações e conhecimentos, sob pena de vivermos o paradoxo da subinformação num mundo de superinformação (ARAÚJO: 2001). Em interessante estudo, Lyman e Varian esclarecem que o mundo produz entre um e dois *exabytes* de informação por ano, o que corresponde, aproximadamente, a 250 *megabytes* por pessoa. A título de comparação, importa lembrar que os primeiros computadores pessoais não possuíam mais do que 512 *kilobytes* de memória, ou seja, metade de um *megabyte*. Como gerir este mar de informação?

Importa destacar dados levantados em pesquisa realizada pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE/COPPE/UFRJ), revelando que 75% das empresas brasileiras já se interessam pelo assunto gestão do conhecimento⁴. Além disso, a pesquisa aponta que em 16,3% dos casos entrevistados, os projetos na área são diretamente conduzidos pelo executivo principal da empresa.

⁴ (Gomes e Cavalcanti, in Revista Inteligência Empresarial, número 9, de outubro de 2001). A pesquisa foi efetuada junto a empresas do setor público e privado.

O PJERJ deu o pontapé inicial nesta corrida contra o uso deficiente da informação. Faltava uma estruturação adequada e voltada exclusivamente para a gestão do saber da instituição, pois na sociedade contemporânea não restam dúvidas de que a articulação do conhecimento produzido e utilizado pela organização é condição estratégica para sua alavancagem. Espera-se que o surgimento da Diretoria de Gestão do Conhecimento venha suprir esta lacuna.

2.2.2 Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento

Como assinalado anteriormente, um dos frutos da reformulação administrativa do PJERJ foi a percepção da necessidade de ser priorizada a gestão do conhecimento produzido no âmbito interno ou proveniente de fontes externas. Apesar de, no momento, a criação de uma área especialista no tema ser uma novidade na administração judiciária nacional, a iniciativa da justiça fluminense encontra eco em corrente mundial.

Por este motivo, em dezembro de 2003, foi oficializada a introdução do conceito no PJERJ, com a criação da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON). Ela surge com o objetivo de atender à necessidade estratégica de articulação e gerenciamento da rede e dos fluxos de conhecimentos do PJERJ, nos âmbitos finalístico e administrativo. “O desafio maior é criar condições para fazer surgir no Judiciário fluminense um ambiente propício à captação, documentação, preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento relevante para o cumprimento da missão institucional, contribuindo para a celeridade e efetividade na entrega da prestação jurisdicional e para a eficiência e eficácia das atividades administrativas”⁵.

Atualmente, a DGCON está estruturada da seguinte forma:

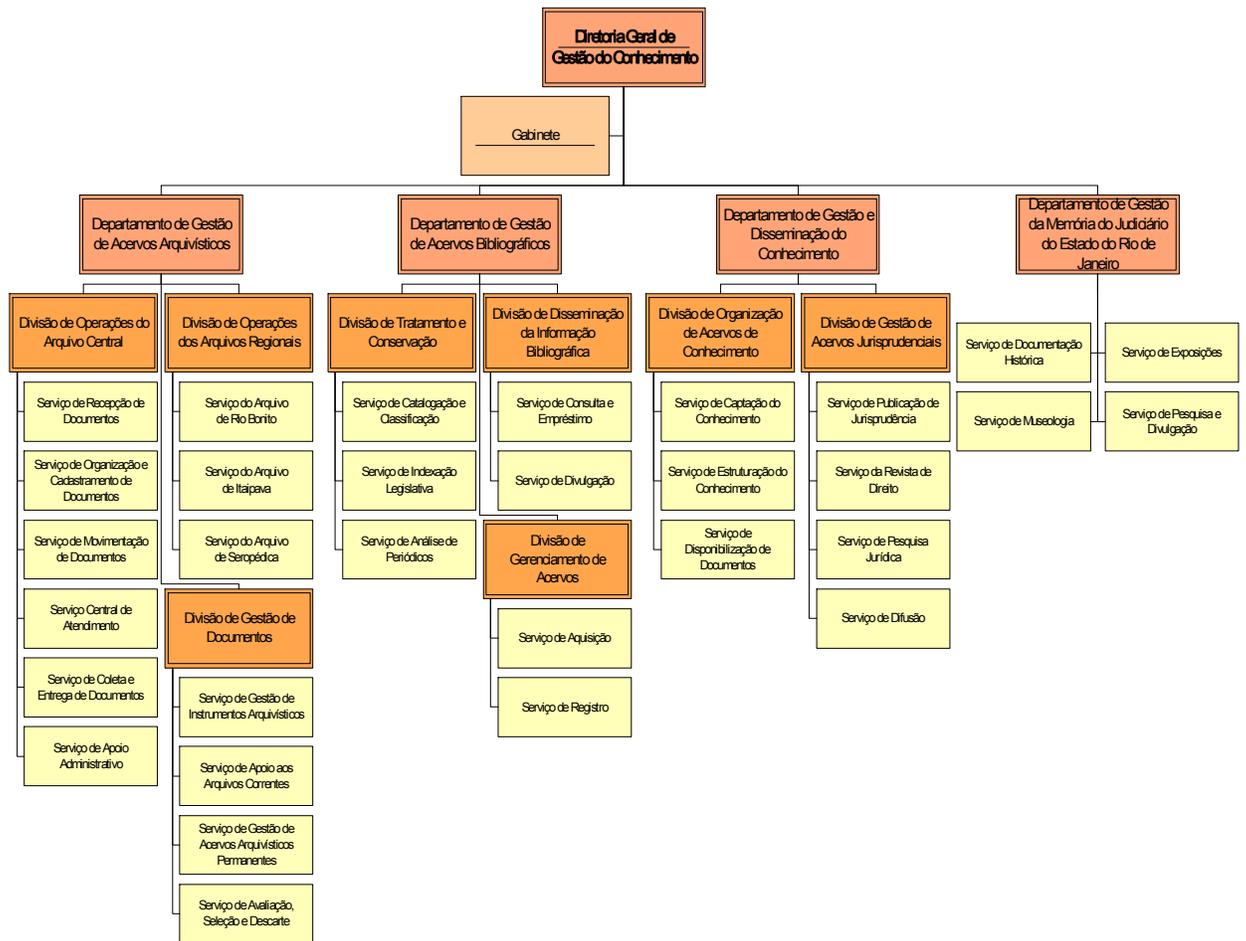


Figura 2 - Organograma da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON)

Fonte: Resolução nº 06/2005 - Órgão Especial

Ligadas à DGCON estão as seguintes unidades: o Departamento de Gestão e Disseminação do Conhecimento (DECCO), o Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos (DEGEA); o Departamento de Gestão de Acervos Bibliográficos (DEGAB); e, o Departamento de Gestão da Memória do Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (DEGEM). Procurou-se estabelecer uma interação entre setores que gerenciam parcelas de informações e

⁵ Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (RIGER-DGCON-2004).

conhecimentos que servem de suporte à atividade jurisdicional, o que poderá permitir a canalização e a potencialização de iniciativas.

Em 2004, desenvolveu-se o projeto “Enunciados Administrativos”, com o fim de uniformizar interpretações e procedimentos relativos a direitos e deveres de magistrados e servidores. A forma de trabalho empregada neste projeto permitiu o surgimento de ambiente democrático de colaboração e a explicitação de conhecimentos. Foi utilizada a metodologia de Comunidades de Propósito⁶, com a formação de um grupo multidisciplinar. A interação entre servidores de diversas unidades proporcionou, além de um excelente resultado final, uma inovação no PJERJ, servindo inclusive de referência para projetos desenvolvidos por outras unidades. Pretende-se, em 2005, a execução da segunda fase do referido projeto, com o incremento de ferramenta de colaboração que permita a troca de informações e conhecimentos sem a necessidade de reuniões presenciais.

No mesmo ano iniciou-se o projeto de “Estruturação da Rede de Conhecimento do Poder Judiciário”, desenvolvido com metodologia idêntica a utilizada no projeto anterior e destinado à elaboração de políticas de preservação, disseminação, comercialização, de gestão do conteúdo e da publicação das informações e conhecimentos produzidos no âmbito do PJERJ, considerando que o acesso aos conhecimentos gerados internamente e aos captados externamente, constituem recurso estratégico para o desenvolvimento organizacional e para melhoria da prestação jurisdicional. Como desdobramento do projeto, foi idealizada uma primeira versão da “Árvore do Conhecimento do PJERJ” – tema a ser abordado no capítulo 4.

⁶ Comunidades de Propósito: Grupo de pessoas que são convidadas a participar de um projeto específico, com regras pré-estabelecidas e prazo determinado para conclusão. Normalmente são formadas por pessoas de diferentes áreas (multidisciplinaridade).

Outras iniciativas, igualmente importantes, foram adotadas ao longo do primeiro ano da DGCON, estando disponibilizadas no *site* da instituição (www.tj.rj.gov.br/Institucional/DG Gestão do Conhecimento). A divulgação do próprio conceito de gestão do conhecimento foi uma tarefa de sensível relevância, principalmente quando se considera a novidade do tema e seus ousados objetivos.

Concluindo, vale mencionar que o Relatório do Desenvolvimento Mundial (biênio 1998/1999), produzido pelo Banco Mundial, mostra a importância da capacidade de gerar e usar conhecimento para alcançar o desenvolvimento, conforme artigo publicado na Revista Inteligência Empresarial (número 1 – outubro de 1999). Alguns autores têm inclusive afirmado que o conhecimento passou a ser o principal fator de produção na sociedade contemporânea, caracterizando-se, portanto, como meio essencial para geração de riqueza.

Veja-se, então, que a gestão do conhecimento ultrapassa os limites do modismo ou da mera tendência e passa a constituir-se instrumento relevante para o desenvolvimento de indivíduos, organizações e países.

Nas duas últimas décadas, o mundo passou por várias mudanças sociais, econômicas e culturais que fizeram as organizações reavaliarem suas estruturas, a fim de atenderem as novas e constantes demandas de seus clientes, garantindo assim, a sua sobrevivência.

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro apercebeu-se disso e partiu para a busca de uma nova forma de gestão voltada, principalmente, para o atendimento célere das necessidades e anseios da sociedade materializados nas demandas judiciais. Para atingir esta meta, procurou no ambiente externo soluções que o ajudassem nessa empreitada, como a consultoria de profissionais especializados (ver capítulo 2, item 1).

Criou-se, assim, um ambiente receptivo a mudanças e surgiu uma nova visão administrativa preocupada com a melhoria contínua dos processos de trabalho e com a satisfação dos clientes/usuários. Contudo, apresenta-se, adiante, diagnóstico sobre o atual cenário do PJERJ, mediante o uso de ferramentas de análise internacionalmente reconhecidas, na perspectiva de contextualizar este trabalho e que poderá, inclusive, servir de subsídio para direcionar futuras ações corretivas.

3.1 Ferramentas de Avaliação

3.1.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada na elaboração do planejamento estratégico a ser adotado por uma organização. O termo SWOT representa as iniciais das palavras em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e

threats (ameaças). O propósito da sua utilização é o levantamento dos pontos fortes e fracos, das ameaças e fraquezas que servirão de elementos norteadores de ações a serem implementadas prioritariamente.

Os pontos fortes e fracos são evidenciados dentro da organização, isto é, dizem respeito ao ambiente interno e, portanto, podem ser por ela controlados. Referem-se a variáveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável ao desenvolvimento organizacional.

As oportunidades e ameaças abrangem o cenário externo e, conseqüentemente, encontram-se fora do controle da organização. As ameaças estão relacionadas a situações que podem colocá-la em risco. De outro lado, as oportunidades representam situações que podem ser aproveitadas para impulsionar o desenvolvimento organizacional.

A associação de oportunidade (ambiente externo) com pontos fortes (ambiente interno), representa uma boa possibilidade de alavancagem da organização. Por sua vez, o encontro de pontos fracos com ameaças externas, sinaliza uma situação problemática. Este levantamento propicia, dentro do planejamento estratégico da organização, uma eficaz maneira de se analisar o caminho a ser seguido, fortalecendo o processo de tomada de decisão e direcionando as ações para o cumprimento da missão institucional e do alcance da visão de futuro.

Apresenta-se, a seguir, o mapeamento do atual⁷ ambiente interno e externo do PJERJ e o resultado obtido do cruzamento de alguns itens elencados. O resultado aponta para as

⁷ Mapeamento realizado entre os meses de novembro e dezembro de 2004.

medidas recomendadas a serem implementadas, bem como aquelas que devem ter sua continuidade assegurada.

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Fo 1_ Existência de Planejamento Estratégico; Fo 2_ Estrutura organizacional baseada em processos; Fo 3_ Clima de mudança organizacional; Fo 4_ Sensibilização da Alta Administração para a importância da gestão do conhecimento; Fo 5_ Equipe de gestão do conhecimento especializada; Fo 6_ Autonomia financeira; Fo 7_ Investimento na capacitação do capital humano.	Fr 1_ Pouca eficiência no processo-chave de trabalho (prestar jurisdição – primeiro grau); Fr 2_ Escassez de recursos financeiros; Fr 3_ Período curto dos mandatos dos membros da Alta Administração (2 anos); Fr 4_ Comunicação institucional deficiente; Fr 5_ Número insuficiente de servidores com capacitação no uso de recursos tecnológicos.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Op 1_ Garantia constitucional; Op 2_ Monopólio da jurisdição; Op 3_ Possibilidade de maior interação com os meios de comunicação; Op 4_ Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e empresas privadas; Op 5_ Trabalho conjunto com a sociedade civil (ONGs, Associações de Moradores); Op 6_ Destaque entre os Tribunais Estaduais; Op 7_ Reforma processual.	Am 1_ Reforma do Judiciário (controle externo); Am 2_ Imagem desgastada; Am 3_ Pressão da opinião pública; Am 4_ “Parcialidade” dos meios de comunicação; Am 5_ Meios alternativos de resolução de conflitos; Am 6_ Aumento crescente da demanda (carga processual).

Tabela 2 - Matriz SWOT

Fonte: Elaborada pelos autores

3.1.1.1 Forças (Fo)

A reformulação da visão administrativa do Judiciário fluminense abriu caminho para elaboração de um Planejamento Estratégico, o qual estabelece os objetivos estratégicos da Instituição, as metas e respectivos indicadores de desempenho por período determinado. A definição dos direcionadores estratégicos - apresentados no capítulo 2 -, também possibilitou focar os projetos e as ações institucionais, visando um desenvolvimento ordenado e otimizando resultados. Foi constituída uma Comissão de Gestão Estratégica e uma Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Assim, cada unidade organizacional passou a alinhar suas ações com as diretrizes traçadas pela Alta Administração, sendo enraizado o conceito de pensamento sistêmico. (Fo1)

Adotou-se, também, o conceito de abordagem de processos, que agrupa atividades afins e elimina duplicidade de tarefas, racionalizando as atividades. E, por meio da aferição de desempenho, surgiu condição para se alcançar maior grau de eficiência. Iniciou-se experiência de aplicação da metodologia contida na norma NBR ISO 9001:2000, sendo que duas unidades prestadoras de jurisdição e uma unidade administrativa obtiveram a certificação – esforço que deverá ser multiplicado por outras unidades em 2005. (Fo2)

A partir de 1996 o PJERJ conquistou autonomia financeira. A Lei Estadual nº 2524, de 22/01/1996, criou o Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ) com o objetivo de dotar recursos financeiros ao processo de modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário estadual. Passou-se, então, à definição de um Plano de Ação Governamental (PAG), fulcrado nas normas da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o qual se converteu em importante instrumento de gestão. Pelo PAG torna-se transparente o rumo e o ritmo das ações do PJERJ e apresentam-se as opções feitas pela Alta Administração (com investimento e custeio) no uso

dos recursos do FETJ (oriundos das custas e taxas judiciárias) ou provenientes de convênios com instituições financeiras e organismos internacionais. (Fo6)

Com base na visão de eficiência, de melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão e de necessidade de constante aprendizado, grandes investimentos vêm sendo feitos na capacitação do capital humano. Integra a estrutura organizacional a Escola de Administração Judiciária (ESAJ), destinada especificamente ao treinamento e capacitação dos servidores. Além dos cursos oferecidos internamente, foram firmados convênios com algumas instituições de ensino, como a Fundação Escola de Serviço Público (FESP), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Fundação Getúlio Vargas. A ESAJ tem se caracterizado como alicerce imprescindível à sustentação do desenvolvimento institucional, capacitando, no biênio 2003- 2004 cerca de 40.000 servidores⁸. (Fo7)

Nesta crescente atmosfera de modernização, a expressão “Gestão do Conhecimento” chegou ao Judiciário estadual. Após um diagnóstico aprofundado, verificou-se a necessidade de melhor aproveitamento, organização e disseminação do conhecimento para o cumprimento da missão institucional, a prestação jurisdicional. Na nova estrutura organizacional foi instituída a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento. A equipe escolhida para compor a nova diretoria atuava em áreas relacionadas ao conhecimento específico produzido pela instituição. Contudo, com o objetivo de aprimoramento e busca de novos conhecimentos que auxiliassem na sua implementação, o PJERJ patrocinou a participação de três servidores em curso de pós-graduação na área de Gestão do Conhecimento, no Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE). (Fo3-Fo4-Fo5)

3.1.1.2 Fraquezas (Fr)

Apesar de nos últimos anos o PJERJ ter buscado soluções inovadoras para aprimoramento das atividades relacionadas à prestação jurisdicional, a instituição, em face das crescentes demandas, ainda apresenta desempenho deficiente na primeira instância. O quantitativo de magistrados é insuficiente (o número de aprovados nos concursos quase sempre fica aquém do número de vagas oferecidas), os processos de trabalho não estão padronizados e não há instrumentos que permitam aferição acurada do desempenho. O tempo médio para conclusão de uma demanda é elevado, girando em torno de dois anos e meio para as causas de natureza cível – o que não difere muito da realidade nacional. Vale dizer que na segunda instância as demandas são julgadas, em média, em cem dias⁹. (Fr1)

A escassez de recursos pode ser considerada como outro elemento negativo. Embora tenha autonomia financeira (Fo6), os gastos com as despesas de custeio e investimento são expressivos, muitos vezes igualando os valores obtidos com a receita. Importa ressaltar que todos os gastos com insumos, construção e manutenção de instalações e equipamentos são feitos com recursos próprios, cabendo ao Poder Executivo arcar com a folha de pagamento dos magistrados e serventuários da justiça. Deve-se destacar, ainda, que mais da metade das demandas judiciais são de natureza gratuita, isto é, os serviços prestados pela máquina judiciária são gratuitamente oferecidos àqueles que não possuem condições de pagar custas e taxas judiciárias¹⁰. (Fr2)

A Alta Administração do Poder Judiciário estadual possui um mandato de apenas dois anos. A eleição é realizada em sessão do Órgão Especial, de acordo com as normas do

⁸ Número apresentado no Relatório de Informações Gerenciais (RIGER) da unidade.

⁹ Fonte: Relatório Estatístico da Diretoria de Apoio aos Órgãos Jurisdicionais (Período: Julho-Setembro/2004).

¹⁰ Fonte: Relatório de Acompanhamento de Custos (RAC) da Diretoria de Planejamento, Coordenação e Finanças.

Regimento Interno do Tribunal de Justiça. Esta peculiaridade faz com que projetos/ações corram o risco de sofrer solução de continuidade, embora, nos últimos anos, os Presidentes eleitos têm procurado dar seqüência ao trabalho iniciado por seus antecessores, favorecendo à continuidade administrativa. (Fr3)

Nas organizações existe a preocupação em se estabelecer uma comunicação institucional eficiente que contribua para sua vitalidade. A internalização dos objetivos organizacionais, bem como a transparência das ações planejadas e desenvolvidas, repercute positivamente no comportamento do corpo funcional, gerando comprometimento. Essa fluidez na comunicação eleva a confiança e a imagem que cada funcionário tem da organização, transparecendo, inclusive, para o ambiente externo. No PJERJ, entretanto, ainda existem deficiências no processo de comunicação institucional, impedindo que aqueles que estão distantes das áreas decisórias percebam, sob a mesma ótica, as ações estratégicas da instituição. Há desconhecimento acerca do planejamento estratégico e, conseqüentemente, dos objetivos e metas organizacionais, o que acaba inviabilizando que todos andem na mesma direção. Essa desinformação propicia um ambiente desarticulado e dificulta a criação de um pensamento sistêmico. Isto impacta o próprio relacionamento com a sociedade e o atendimento ao cidadão. (Fr4)

Apesar dos avanços tecnológicos e dos investimentos feitos pela Alta Administração na aquisição de novos equipamentos, o total de servidores capacitados para utilizá-los não é significativo, considerando-se o universo de 14541 (catorze mil, quinhentos e quarenta e um) servidores¹¹ que compõem o quadro funcional da instituição. Os instrumentos tecnológicos – computadores, sistemas informatizados, *intranet*, entre outros, deixam de ser utilizados em todo o seu potencial em razão do não conhecimento de procedimentos de utilização. Isto

interfere na qualidade dos serviços prestados, das informações que muitas vezes são imprecisas e no melhor aproveitamento dos conhecimentos existentes. (Fr5)

3.1.1.3 Oportunidades (Op)

A relação entre a sociedade e o direito reside no fato de que o ordenamento jurídico exerce função ordenadora nas relações na sociedade.

Nos primórdios da civilização inexistia um Estado suficientemente forte para impor o direito acima da vontade dos particulares. O conflito era resolvido pela força de quem desejava satisfazer sua pretensão.

A evolução do processo civilizacional propiciou o surgimento das leis, entendidas como “normas gerais e abstratas impostas pelo Estado aos particulares”. A partir deste momento, o Estado passou a desempenhar a tarefa de dizer a quem caberia o direito, aplicando as leis às demandas materializadas por meio dos processos judiciais. Esta é a atividade jurisdicional em que os juízes (Estado-Juiz) examinam os pedidos dos litigantes e decidem os conflitos. Nos Estados modernos é atividade da estrita competência estatal. (Op1-Op2)

Porém, para tanto, conta com um arcabouço legal construído pelo Poder Legislativo e revestido de cautelas e salvaguardas de modo a que nenhum direito venha a ser ferido por uma mera questão de agilidade.

¹¹ Fonte: Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (Sistema SHF).

Para abrandar-se este dilema, a partir de meados da década de noventa, em esforço conjunto, juristas notórios e legisladores reuniram-se e editaram leis processuais esparsas no sentido de simplificar o andamento dos autos, mas sem que houvesse o risco de ferir-se o direito em análise.

A este conjunto de leis, nas esferas cível e criminal, chamou-se de reforma processual. Esta reforma ainda não está acabada. Algumas questões e mecanismos, como a criação do instituto da tutela antecipada e a ampliação do poder decisório do Relator - nos feitos da segunda instância (nova redação do artigo 557 do Código de Processo Civil). A concessão do “poder vinculante” aos verbetes das súmulas de jurisprudência é medida que, embora polêmica, poderá contribuir para a agilização do julgamento das demandas judiciais. (Op7)

Dentro desta proposta, o PJERJ, pela Escola de Administração Judiciária, tem realizado a capacitação contínua dos servidores por meio de cursos internos e externos que possibilitam a ampliação, atualização e aquisição de conhecimentos técnicos e comportamentais. Além da parte de capacitação funcional, buscou-se construir parcerias com outras entidades de ensino, com foco no aprimoramento das atividades relacionadas à prestação jurisdicional. (Op4)

Voltada para a esfera social, a instituição realiza projetos em parceria com ONGS e Associações de Moradores. Como exemplo, pode-se citar o projeto “Justiça Cidadã”, o qual visa a capacitação de lideranças comunitárias, oferecendo condições para que questões de menor complexidade sejam resolvidas na própria comunidade local. Também diversos convênios foram estabelecidos, propiciando que muitos jovens de comunidades carentes tenham sua primeira experiência profissional em atividades de apoio. (Op5)

Na seqüência de ações voltadas para a sociedade e buscando um estreitamento com os meios de comunicação, foi criado o programa de televisão “Direito e Avesso”¹², em conjunto com a Associação dos Magistrados do Estado do Rio de Janeiro (AMAERJ). Nele são apresentadas entrevistas e reportagens temáticas que exibem os projetos e atividades desenvolvidas pela justiça fluminense. Contudo, é essencial uma aproximação maior com os meios de comunicação, isto é, com a própria coletividade – o que também passa pela reformulação da linguagem jurídica. (Op3)

Todas essas ações, aliadas as outras iniciativas voltadas para a melhoria e agilização da prestação jurisdicional, fizeram com que o PJERJ alcance posição de destaque no cenário jurídico nacional. (Op6)

3.1.1.4 Ameaças (Am)

A reforma do judiciário esperou uma década para nascer e agora já se apresenta como uma realidade a ser encarada. Existem pontos controvertidos e certo receio sobre o alcance da reforma. É o caso, por exemplo, da criação do Conselho Nacional de Justiça. Teme-se que sua composição e espectro de atuação possa não ir de encontro as reais necessidades de mudança, podendo vir a “atrasar a verdadeira reforma do Poder Judiciário, que é de gestão e não de constituição.” (CAVALIERI: 2005) (Am1)

Esta comprovação é evidenciada pela imagem desgastada que a justiça possui devido a ausência, no passado, de uma gestão organizada e planejada. Morosidade tem sido a palavra mais utilizada quando há uma referência ao funcionamento da justiça. A insatisfação da

¹² O programa Direito e Avesso é exibido na TV Record (domingos, às 9h) e na TV Justiça (quartas-feiras, às 18h30, quintas-feiras, às 11h30, e, no sábado, às 17h30).

sociedade ganhou notoriedade por meio das repetitivas matérias jornalísticas. Embora o PJERJ tenha realizado, na última década, várias ações destinadas a mudar este quadro - pelo mesmo em sua área de jurisdição -, os resultados ainda não impactaram positiva e massivamente a sociedade. Por sua vez, a tendência da mídia é noticiar os fatos negativos, como no caso de acusados de práticas criminosas que conseguem o benefício de responder aos processos em liberdade ou que ganham a absolvição, deixando de ser divulgado o tanto de ações criminais condenatórias ou de ações nas quais o consumidor tem seus direitos assegurados em face de grandes empresas. (Am2-Am3-Am4)

Os problemas e conflitos sociais sempre existirão. Dessa constatação não podemos fugir e tampouco deixar de buscar mecanismos que solucionem ou pelo menos amenizem, de maneira imparcial e rápida, as demandas da população. O quadro abaixo apresenta o número de feitos autuados e julgados na primeira instância do PJERJ nos anos de 2003 e 2004.

Ano	Feitos Autuados	Feitos Julgados
2003	916.610	712.795
2004	950.416	806.378

Tabela 03 – Relação entre demandas judiciais autuadas x julgadas em 2003/2004(1ª instância)

Fonte: Relatório de Atividades do Poder Judiciário 2003/2005

O crescimento da demanda foi da ordem de 3,7%, enquanto a produtividade subiu 13,1%. Embora seja sensível a melhoria no desempenho da atividade jurisdicional, pois em 2004 julgou-se mais de noventa mil demandas judiciais do que no ano anterior, o estoque de processos não apreciados em definitivo faz aumentar a taxa de congestionamento do sistema judiciário estadual. (Am6)

Por isso, com inspiração em institutos do sistema jurídico anglo-saxão (*common law*), diversos meios alternativos de resolução de conflitos estão sendo incorporados ao direito

brasileiro, como a conciliação, a mediação e a arbitragem. Embora estes mecanismos estejam longe de esvaziar a atuação da justiça pública, feita pelos órgãos jurisdicionais constitucionalmente previstos, revelam o interesse da sociedade de não se valer do sistema judiciário tradicional. (Am5)

3.1.1.5 Cruzamento SWOT

O objetivo dos dados levantados é propiciar um diagnóstico real da condição da organização, o qual possa embasar a adoção de políticas acertadas para a instituição. O cruzamento das forças e das fraquezas com as oportunidades e ameaças, pode ensejar o surgimento de situações de alavancagem, restrição, vulnerabilidade e problema.

Dentre outras, podem gerar situações favoráveis as seguintes associações: existência de planejamento estratégico com trabalho conjunto com a sociedade civil (Fo1 x Op5); autonomia financeira e monopólio da jurisdição (Fo6 x Op2); investimento na capacitação do capital humano e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e empresas privadas (Fo7 x Op4); equipe de gestão do conhecimento especializada e reforma processual (Fo5 x Op7).

E, situações desfavoráveis podem surgir dos seguintes cruzamentos: pouca eficiência no processo-chave de trabalho com a Reforma do Judiciário (Fr1 x Am1); comunicação institucional deficiente com a imagem desgastada (Fr4 x Am2, Am3 e Am4); e, a escassez de recursos financeiros com o aumento crescente da demanda (Fr2 x Am6).

Desta forma, citam-se como ações recomendadas:

- adoção de medidas voltadas para a agilização do processamento e julgamento das demandas na primeira instância;
- continuidade de investimento no capital humano e identificação de talentos;
- investimento na comunicação interna e externa, como forma de aprimorar a sinergia entre as pessoas e de dar conhecimento a respeito das mudanças empreendidas;
- controle efetivo das despesas de custeio e investimento, racionalizando os gastos e criando novas fontes de receita;
- incremento das práticas de gestão do conhecimento, captando as modificações ocorridas no ambiente externo, sistematizando-as e disseminando-as pela organização.

A análise das informações levantadas aponta para uma instituição tradicional, que detém a exclusividade do seu “negócio” principal, a prestação jurisdicional. Encontra-se em um processo evolutivo de modernização, no qual, ao longo dos últimos dez anos, empreendeu esforços destinados à melhoria dos serviços e das competências (individuais e coletivas). Percebe-se a necessidade de continuar buscando o aperfeiçoamento, estabelecendo condições para o pleno cumprimento de sua missão constitucional e para atendimento dos anseios da sociedade.

3.2 Rede de Valor - VERNA ALLEE¹³

O conceito de valor com o qual estamos acostumados é aquele relacionado ao período industrial e que corresponderia ao valor adquirido mediante troca de serviços, aquisição de bens e ganhos financeiros.

No novo modo de ver e conduzir uma organização, a aquisição de valores passou a ser definida pela teia de relacionamentos (de negócios ou sociais) que possibilitam a troca e ganho constante de bens tangíveis e intangíveis, serviços e benefícios. (ALLEE: 2000)

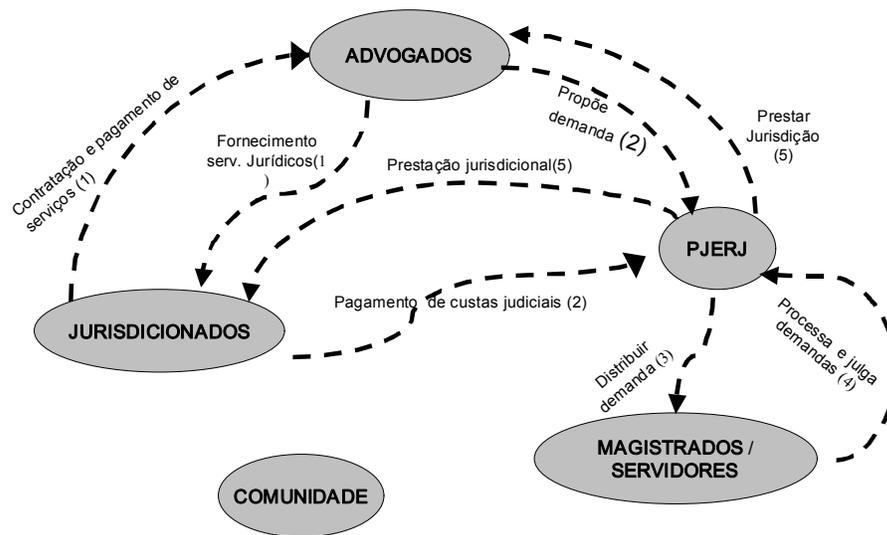
As redes representam uma nova forma de articular atores e instituições, incrementando a capacidade de produzir mudanças, a partir do saber compartilhado, permitindo um resultado que não pode ser alcançado por seus membros isoladamente. Estruturando-se a rede de valor, é possível visualizar as potencialidades atual e futura.

Foram apontados como atores, no ambiente da justiça estadual, os jurisdicionados, os advogados, a comunidade, os magistrados/servidores e o próprio PJERJ; “elementos” essenciais à elaboração do “mapa” dos fluxos de valor (cadeia de valor tradicional, fluxo de conhecimento e capital intangível) da instituição e que impactam este trabalho. A Rede de Valor do PJERJ, desenhada com foco neste trabalho, encontra-se apresentada de forma completa no Anexo I.

Para facilitar a compreensão e o emprego da ferramenta de análise, limitou-se o universo estudado, tendo como paradigma as demandas de competência da “justiça comum”.

¹³ Verna Allee é consultora sobre novos modelos de negócio, gestão do conhecimento e gestão de intangíveis. Os principais conceitos relacionados a rede de valor estão apresentados no Glossário.

3.2.1 Cadeia de Valor Tradicional



Processos da Justiça comum, sem o benefício da gratuidade.

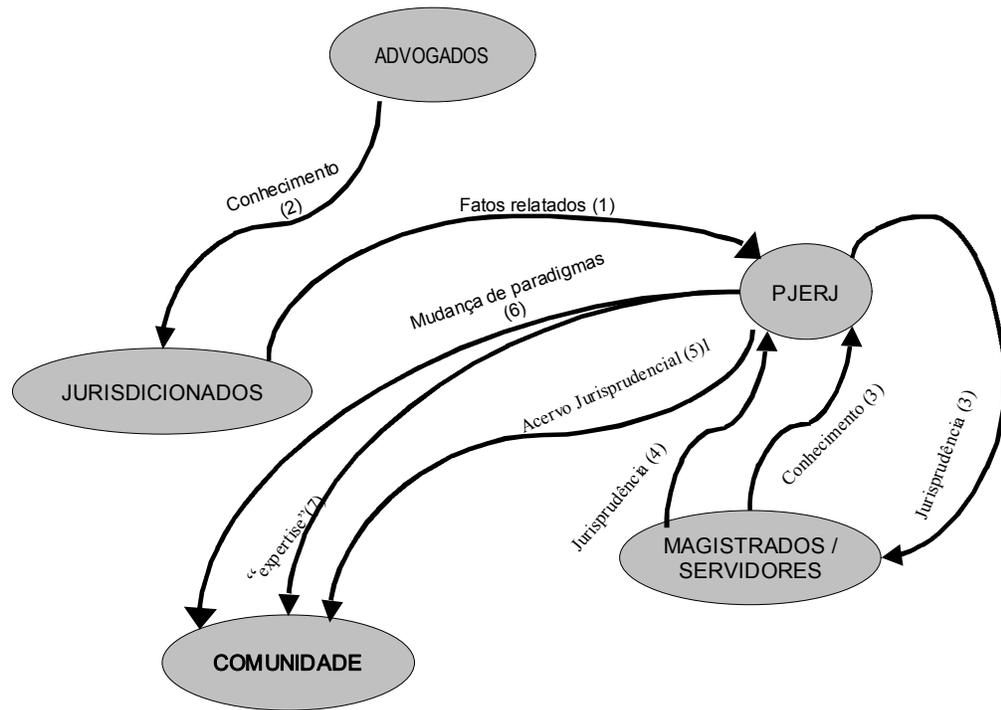
Figura 3 – Cadeia de Valor Tradicional

Fonte: Elaborada pelos autores

As demandas da sociedade são encaminhadas ao Poder Judiciário por meio da contratação e pagamento de serviços advocatícios (1) - não foi considerado, neste projeto, o benefício da gratuidade¹⁴. Os advogados propõem as demandas judiciais mediante a elaboração das petições iniciais e do recolhimento das respectivas custas e taxas (2). As petições são protocoladas pelo PJERJ, passando a constituir a primeira peça dos autos processuais que serão distribuídos a uma autoridade judicial (3). Observados os procedimentos da lei, a questão é finalmente apreciada pelo magistrado (4). A realização destas atividades caracteriza a entrega da prestação jurisdicional, ou seja, a resolução dos conflitos que o cidadão-jurisdicionado leva ao conhecimento do Judiciário (5).

¹⁴ No glossário é apresentada definição do termo.

3.2.2 Fluxo de Conhecimento



Processos da Justiça comum, sem o benefício da gratuidade.

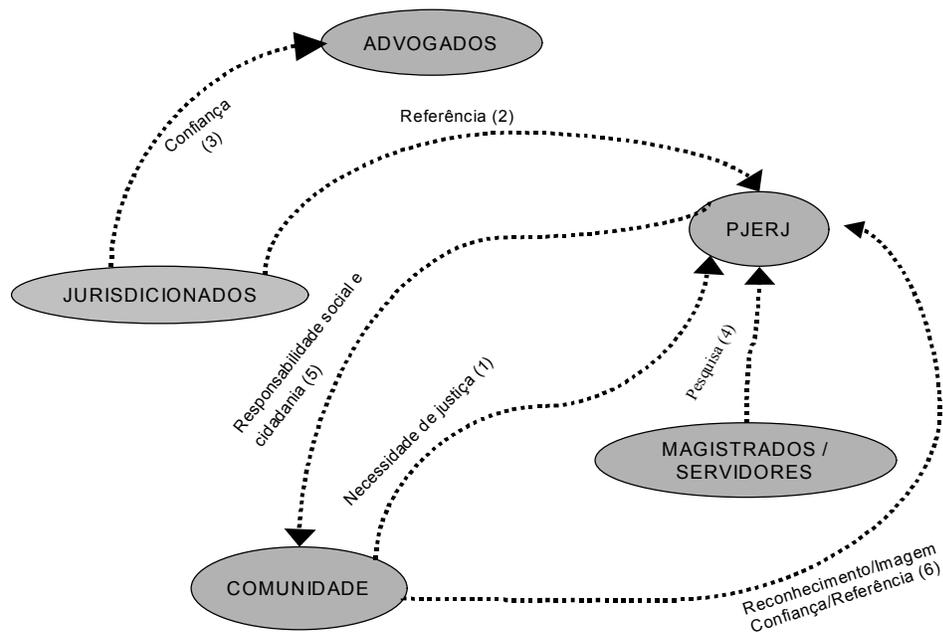
Figura 4 – Fluxo de conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores

A troca de conhecimentos e informações é o fator que mais agrega valor à instituição. A apresentação dos fatos que relatam a necessidade de atuação da justiça são encaminhados ao Poder Judiciário pelos documentos elaborados pelos advogados que representam os jurisdicionados (1). Na elaboração do documento (petição inicial), é necessário que os advogados apliquem os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico, enriquecidos pela experiência profissional e pela consulta a repositórios doutrinários, legislativos e jurisprudenciais (2). Para o julgamento das causas, os magistrados – em linhas gerais - também se valem dos conhecimentos adquiridos na formação acadêmica, na experiência profissional e na consulta aos repositórios especializados (3). As decisões sobre as demandas – materializadas pelas sentenças - geram novos conhecimentos (jurisprudência em

sentido lato) (4). A reiteração das teses apresentadas nas decisões judiciais da segunda instância (Tribunal de Justiça) constitui o acervo jurisprudencial, o qual é fonte de consulta para os próprios magistrados, advogados e demais operadores do direito, bem como para a sociedade em geral (5). Algumas demandas referem-se a situações jurídicas incomuns, que necessitam, por parte dos magistrados, de um estudo mais aprofundado. A decisão proferida nestes casos poderá vir a mudar comportamentos sociais e quebrar paradigmas (6). O Poder Judiciário é a instituição responsável pela aplicação das leis aos casos concretos de lesão ou ameaça de direitos que chegam ao seu conhecimento. Possui o *poder/dever de julgar*, caracterizando-se como instituição especialista neste mister (7).

3.2.3 Capital Intangível



Processos da Justiça comum, sem o benefício da gratuidade.

Figura 5 – Capital Intangível
 Fonte: Elaborada pelos autores

A vida em comunidade desencadeia constantes conflitos e problemas que são consequência natural dos relacionamentos humanos. Muitas vezes há necessidade de intervenção das instituições públicas responsáveis pela aplicação dos princípios e normas que regem a sociedade. O Poder Judiciário possui a referência legitimada para deliberar sobre as necessidades de justiça que lhe são encaminhadas, utilizando normas e leis (1 e 2) que procuram garantir a harmonia social.

O cidadão (jurisdicionado) pode buscar a resolução de seus problemas, perante a justiça, mediante a contratação de serviços advocatícios. Esta contratação envolve, além da parte formal, uma relação de confiança, na qual o jurisdicionado acredita que seu representante (advogado) possui a competência requerida para ajudá-lo na solução da demanda apresentada (3).

Para julgamento dessas demandas, os magistrados se valem, de sua competência e de pesquisas às fontes jurisprudenciais, doutrinárias e legislativas, as quais se encontram armazenadas em bases de informações (no âmbito do PJERJ ou no meio externo). Essa pesquisa fornece subsídios ao processo de tomada de decisão judiciais (4).

Além de sua função jurisdicional, o Poder Judiciário exerce papel relevante no quesito responsabilidade social. Por meio da aplicação das leis - de maneira imparcial e equânime - resolve os conflitos e promove a paz coletiva. Esta atividade confere credibilidade a ação do Estado-juiz, pois, via-de-regra, o Judiciário é o último refúgio do cidadão para tornar reconhecido e realizável seus direitos (5 e 6).

BANCO DO CONHECIMENTO DO PJERJ

4.1 Introdução

O sistema judiciário brasileiro vem sendo alvo de críticas dos mais diversos setores da sociedade. Desde estudos promovidos por organismos internacionais, os quais apontam o desempenho da máquina judiciária como fator agravante do risco-Brasil, passando pelas constantes reportagens jornalísticas sobre o seu precário funcionamento, até a aferição negativa do próprio cidadão-usuário, não há dúvidas sobre a posição desconfortável que o Poder Judiciário tem ocupado. Isto se deve ao desempenho dos serviços prestados. Aliás, cabe dizer que este cenário não é peculiaridade do Judiciário, porém tem sido uma constante na avaliação dos serviços oferecidos pela Administração Pública, bastando lembrar de temas como saúde, educação e segurança.

As dificuldades relacionadas à gestão da coisa pública não são prerrogativas brasileiras. Trata-se de fenômeno mundial, que atinge até países do chamado mundo desenvolvido. Contudo, a disseminação “democrática” dos problemas relativos à Administração estatal, não deve ser motivo para afrouxar o cuidado no tratamento de mal tão nefasto para a vida do cidadão.

Neste sentido, o Brasil já iniciou seu novo ciclo de reforma administrativa. Em 1995, o primeiro passo foi dado pelo Poder Executivo nacional ao criar o Ministério da

Administração Federal e da Reforma do Estado. Logo depois, foi elevado à categoria de dogma constitucional o princípio da eficiência na gestão pública¹⁵.

De alguns anos para cá, o Poder Judiciário apercebeu-se da necessidade de reformular seus processos de trabalho, pois identificou ser imperiosa e inevitável a mudança nos modelos que vêm obstaculizando a melhoria de seu desempenho. É claro que esta percepção surge, também, da sensibilidade acerca do que se passa no ambiente externo, como relatado no capítulo anterior.

De outro lado, à medida que os serviços judiciários melhoram não é proporcionalmente perceptível o aumento nos índices de satisfação de seus usuários. Podem ser citados, pelo menos, dois motivos que justificam este quadro: primeiro, o chamado “enlace reforçador”, isto é, quanto mais rápida e efetiva torna-se a máquina judiciária, mais interesse seus potenciais usuários têm em se valer dela, intentando novas ações judiciais e elevando a taxa de congestionamento das demandas; segundo, a dificuldade deste aprimoramento ser objetivado, principalmente quando se levam em conta os problemas com a construção de dados estatísticos e com a existência de indicadores que possam validar sua performance.

O Poder Judiciário fluminense tem implementado uma série de medidas destinadas a reduzir o período entre o ajuizamento de uma demanda judicial e sua conclusão, como relatado nos capítulos anteriores deste trabalho. A título de ilustração, veja-se a seguir o desempenho, expresso sem maior detalhamento, do Judiciário fluminense.

¹⁵ O princípio da eficiência foi encartado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998.

DEMANDA PROCESSUAL				
ANO	1ª INSTÂNCIA		2ª INSTÂNCIA	
	PROCESSOS AUTUADOS	PROCESSOS JULGADOS	PROCESSOS AUTUADOS	PROCESSOS JULGADOS
2003	916.610	712.795	83.285	83.498
2004	950.416	806.378	91.356	86.842

Tabela 4 - Relação entre demandas judiciais autuadas x julgadas em 2003/2004(PJERJ)

Fonte: Relatório de Atividades do Poder Judiciário 2003/2005

Dentre as diversas iniciativas adotadas pelo PJERJ, destaca-se, pela vinculação com este trabalho, a introdução do conceito de gestão de conhecimento em sua visão administrativa. Cuida-se de ação ousada e inovadora, na qual a Alta Administração do Tribunal incorpora tendência mundial de tratamento diferenciado do “capital intangível”, assumindo posição de vanguarda no cenário jurídico nacional.

4.2 Gestão do Conhecimento: a materialização do intangível

Muito tem sido escrito e falado sobre as funcionalidades e benefícios da gestão do conhecimento. Contudo, a dificuldade de se demonstrar os resultados provenientes da adoção de suas práticas ainda tem sido um elemento complicador na sua disseminação entre organizações privadas e públicas. Pairam, por enquanto, dúvidas sobre a praticidade da gestão do saber, sendo-lhe ainda imputada uma perspectiva equivocada de academicismo.

Alguns trabalhos, entretanto, têm conseguindo apresentar iniciativas de sucesso na área. Neste contexto, merece destaque trabalho divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)¹⁶, de autoria de Fábio Ferreira Batista, no qual são apresentadas

¹⁶ O IPEA é unidade vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

experiências de gestão do conhecimento em organizações vinculadas ao Poder Executivo Federal e documentada sua importância para a Administração Pública. O estudo realça as iniciativas implementadas no Banco do Brasil, no Serpro, na Embrapa, na Petrobras, na Caixa Econômica Federal e no Banco Central do Brasil (BATISTA: 2004). Para Batista, “práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. O autor, em seu estudo, apresenta quadro no qual identifica as práticas adotadas pelas empresas acima mencionadas, correlacionando-as com a tipologia defendida por Davenport, conforme segue abaixo.

Tipos de Práticas	Exemplos/organizações
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil); Comunidade de Conhecimentos (Serpro); Comunidades de Prática (Embrapa); Banco de Conhecimentos (Petrobrás) e Mentoring (Petrobrás).
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento de conhecimentos organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de expertise	Banco de Talentos e Oportunidades – TAO (Banco do Brasil) e Alocação de Pessoal por competências (Bacen) e Perfil Mapeamento e Gestão de Competências (Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Mapeamento de conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobrás)
Desenvolver competências individuais	Universidade Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino a Distância (Serpro)

Tabela 5: Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações
 Autor: Fábio F. Batista
 Fonte: IPEA

O professor Marcus Cavalcanti, em artigo publicado na Revista Inteligência Empresarial, atesta quais são as principais práticas de gestão do conhecimento adotadas nas empresas: gestão de intranets e portais corporativos, desenvolvimento de comunidades de práticas, ensino à distância (*e-learning*) e gestão de conteúdo (incluindo definição de taxonomias – classificação da informação).

A eficaz gestão do saber é passo fundamental para concretização do modelo de organizações que aprendem (*learning organizations*), propagado por Peter Senge. Em sua célebre obra, “A quinta disciplina”, Senge ensina que as “organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização” (*sic*).

4.3 Estruturação da Rede de Conhecimento do PJERJ

No âmbito do Poder Judiciário fluminense, ficou definido que um dos focos institucionais para o biênio 2005/2006 e, portanto, dotado de valor estratégico, é a estruturação de sua rede de conhecimentos. Esta decisão foi tomada pela Comissão de Gestão Estratégica da instituição e deve ser priorizada, possuindo caráter sistêmico, quer dizer, transcendendo a área especializada em gestão do conhecimento.

Por este viés, parte-se da idéia de que o conhecimento, embora espalhado pela organização (seja por suas unidades ou pelo corpo funcional), precisa ser articulado. Isto aumenta a probabilidade de sua reutilização, reaproveitando-se soluções de sucesso ou evitando-se a repetição de erros, racionalizando e padronizando atividades e reduzindo custos.

Pretende-se, ao mesmo tempo, criar condições para o desenvolvimento de ambientes específicos, compartilhando conhecimentos hoje restritos a áreas especializadas. E, também, não se pode olvidar a necessidade de serem trabalhadas informações e conhecimentos não estruturados, sob pena de uma grande parte do saber organizacional ficar sub-aproveitado ou perdido.

Portanto, a integração dos recursos de tecnologia da informação com o engajamento do capital humano é imprescindível para o êxito da proposta contida neste trabalho.

O desafio, assim, reside em gerir da melhor forma a rede e os fluxos de conhecimento que permeiam a organização, mapeando, captando, recriando, sistematizando e disseminando aqueles que sejam relevantes para o cumprimento de sua missão.

4.4 Árvore do Conhecimento

É impossível pensar em ser bem sucedido na gestão do conhecimento de alguma empresa ou instituição, sem que se saiba exatamente que conhecimento é este e para que serve. Nesta linha, torna-se atividade essencial o mapeamento e a individuação do saber organizacional, identificando-se seu nicho de produção e desenvolvimento e sua abrangência ou repercussão pela organização.

É perfeitamente aceitável dizer que uma atividade precursora à disseminação é aquela voltada a conhecer o próprio conhecimento, isto é, a criação de uma epistemologia e de uma ontologia do saber organizacional, o que culminará com a elaboração de uma taxonomia do saber.

Árvore do Conhecimento é um conceito simples e objetivo, que diz respeito à forma como o acervo de informação e conhecimento de uma organização é estruturado em classes. Objetiva-se, mediante sua arquitetura, articular de forma lógica o conjunto de conhecimentos produzidos internamente ou captados no ambiente externo, facilitando o trabalho de magistrados e servidores. Na verdade, é uma forma de mapeamento, a qual servirá de infraestrutura à disseminação e compartilhamento do saber (ABREU: 2002). Esta gama de

conhecimentos, filtrada por uma sistemática gestão de conteúdo, será externalizada por meio do Banco do Conhecimento.

O mapa do conhecimento relevante para o exercício das atividades desenvolvidas no PJERJ, vale-se das seguintes fontes:

- a) Interna - sistemas corporativos, portal corporativo, correio eletrônico, conclusões de trabalhos de comunidades de práticas e de propósitos criadas ou aprovadas pela Administração Superior e contribuições individuais (conhecimentos gerados internamente);
- b) Externa – ambiente externo; instituições públicas/privadas (conhecimentos gerados externamente).

Desta maneira, são lançados os alicerces para a construção da rede de conhecimento da instituição. As conexões entre as fontes mencionadas acima podem ser representadas da seguinte forma:

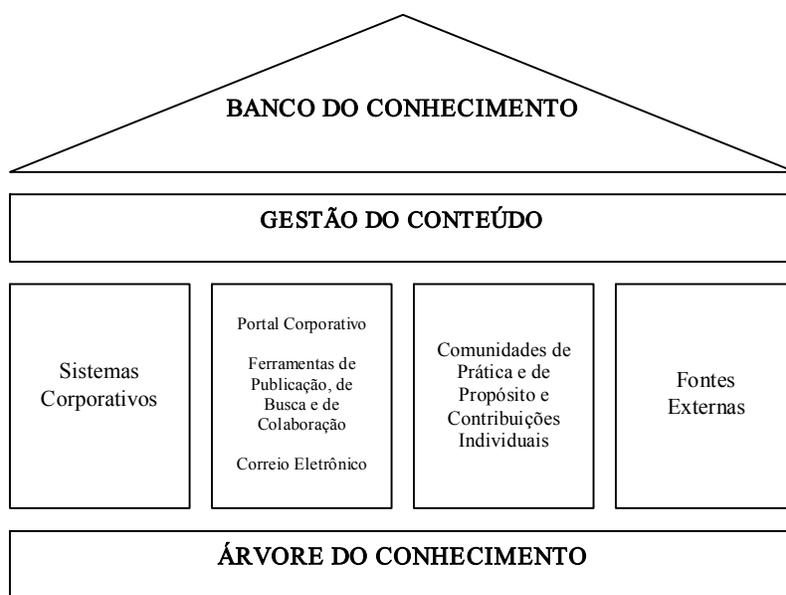


Figura 6 - Estrutura da Rede de Conhecimento do PJERJ

Fonte: Elaborada por Marcelo Lima

Entende-se por conhecimento gerado internamente (ou conhecimento interno) aquele que é produzido por magistrados e servidores no exercício das atividades jurisdicional e administrativa no PJERJ ou que seja produto decorrente de processo de trabalho gerenciado por alguma unidade organizacional, constituindo-se pelas seguintes categorias básicas: jurisprudência, normas (internas) e doutrina. São também considerados conhecimentos gerados internamente os pareceres dos juízes auxiliares e as decisões administrativas que tenham caráter normativo, assim como os instrumentos de gestão, tais como: Sistema Integrado de Gestão (SIGA) e seu respectivo Sistema Normativo Administrativo, Manuais de Procedimentos, Relatórios Gerenciais e Banco de Competências/Talentos. Por conhecimento gerado externamente entende-se aquele que é produzido por instituições públicas e privadas e que guarde pertinência com a prestação jurisdicional, especialmente legislação e demais normas (externas), jurisprudência e doutrina.

No exercício das atividades da Diretoria de Gestão do Conhecimento, foi elaborada uma versão preliminar da Árvore de Conhecimento. Os troncos fundamentais da árvore foram baseados nos dois macroprocessos de trabalho do Judiciário fluminense: o *Jurídico* (relacionado à atividade jurisdicional propriamente dita) e o *Administrativo* (vinculado às atividades de suporte, isto é, que funcionam como meio necessário à consecução da primeira). Acrescentou-se, também, a esta versão da árvore, um “galho” representativo da categoria *Responsabilidade Social*. Veja-se, no Anexo II, a primeira versão da árvore.

Pela topografia da árvore, é possível decompor, categorizar e contextualizar o conhecimento circulante no âmbito da instituição. Não é por acaso que ela possui um formato neural, pois suas conexões obedecem critérios lógicos de enlace, orientados para o “modelo de pensar e agir da instituição”.

4.5 Banco do Conhecimento: O conhecimento em prática

Thomas H. Huxley, citado por Davenport e Prusak (1998), afirma que “a grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir”.

A proposta apresentada neste trabalho não poderia ser diferente disto. Sugere-se a criação de um ferramental capaz de converter o saber teórico ou documentado em vetor de melhores práticas, com foco no aprimoramento contínuo e no incremento das atividades jurisdicionais da primeira instância.

Pelos dados apresentados na introdução deste capítulo, percebe-se que cerca de 90% das demandas judiciais tramitam na primeira instância. Torna-se evidente a importância de ser desenvolvida uma sistemática capaz de organizar e tornar fácil o acesso aos dados, informações e conhecimentos gerados no âmbito interno, bem como aqueles que, embora provenientes de fontes externas, constituem instrumentos imprescindíveis para a execução – eficiente e eficaz – do processo de trabalho chave do Poder Judiciário: prestar jurisdição.

Por isso, entende-se que o desenvolvimento do Banco do Conhecimento do PJERJ poderá contribuir com a modernização e aprimoramento das atividades relacionadas à entrega da prestação jurisdicional, facilitando a localização, a recuperação e a reutilização de conteúdos.

Define-se, para fins deste trabalho, Banco do Conhecimento como um repositório de conteúdos, dados, informações e conhecimentos que tenham estreita relação com o objeto do negócio da empresa. O termo vem sendo utilizado por algumas organizações que implementaram práticas de gestão do conhecimento. Como exemplo, a Petrobras conceitua o

seu *Banco de Conhecimentos* como “uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial” (Petrobras, 2003). A expressão também é usada por Davenport e Prusak no livro “Conhecimento Empresarial” (1998: p. 180).

Diversas frentes abrem-se à proposta de desenvolvimento de um repositório de conhecimento. Objetiva-se, com este tipo de iniciativa, criar condições para fazer girar a espiral do conhecimento organizacional, mediante a interação dos modos de conversão do saber definidos por Nonaka e Takeuchi (1997). Neste sentido, apresenta-se adiante as funcionalidades imaginadas para o Banco do Conhecimento do PJERJ.

4.5.1 Sistema de Apoio à Pesquisa Jurídica (SAPES)

O Banco do Conhecimento do PJERJ deverá conter uma área específica para que os magistrados e seus auxiliares tenham acesso rápido e fácil às fontes jurisprudencial, legislativa e doutrinária. São estas fontes que dão suporte ao processo de tomada de decisão judicial, o que materializa o serviço prestado pelo Judiciário.

Cenário Atual das Pesquisas Jurídicas no PJERJ
➤ Informações dispersas em vários pontos do <i>site</i> do PJERJ;
➤ Necessidade de conhecimento prévio da estrutura organizacional e das opções de pesquisa existentes nos diversos sistemas informatizados;
➤ O resultado das pesquisas realizadas por unidades especialistas não é compartilhado;
➤ Necessidade de acessar, várias vezes, diversas áreas do site a fim de realizar pesquisa sobre o mesmo assunto, porém, em bases diferentes;
➤ Utilização de apenas dois conectivos lógicos- e/ou;
➤ Dificuldade de realizar buscas mais refinadas;
➤ Perda de tempo na localização da informação pretendida.

Tabela 6 – Cenário Atual das Pesquisas Jurídicas no PJERJ

Fonte: Elaborada pelos autores

Daí a idéia de desenvolvimento do Sistema de Apoio à Pesquisa Jurídica (SAPES) como uma ferramenta associada ao Banco do Conhecimento do PJERJ. Neste contexto, são identificados alguns parâmetros norteadores de estruturação do SAPES, os quais podem ser considerados como fases de execução do sistema, a saber:

- **Fase 1:** Integração das interfaces de consulta às bases jurisprudencial, legislativa e doutrinária disponíveis nos diversos sistemas corporativos da instituição;
- **Fase 2:** Armazenamento das pesquisas jurídicas realizadas por unidades especialistas;
- **Fase 3:** Simplificação e incremento na forma de realização das pesquisas jurídicas (similar ao padrão *Google*);
- **Fase 4:** Estudo de viabilidade acerca da implantação de modelo semântico de pesquisa jurídica.

Atualmente as bases de informação são gerenciadas por unidades organizacionais diversas em sistemas corporativos diferentes que estão desarticulados. A falta de interoperabilidade destes sistemas afeta diretamente o resultado das pesquisas realizadas, além do tempo que se leva para concretizar uma simples consulta, pois é preciso acessar os diferentes sistemas.

Imagina-se, portanto, a unificação na forma de acesso a estas bases, utilizando o portal corporativo como interface amigável para o usuário realizar as pesquisas necessárias à fundamentação da decisão judicial. Acredita-se no impacto favorável ao incremento da produtividade e da efetividade da prestação jurisdicional.

De outro lado, torna-se necessário o desenvolvimento de módulo no sistema informatizado (utilizado como repositório do acervo jurisprudencial) que permita o armazenamento dos resultados das pesquisas jurídicas especializadas realizadas pelas unidades organizacionais que possuam essa atribuição. Como desdobramento, será possível, num futuro próximo, agregar valor a essa base de dados com a inclusão das pesquisas feitas pelos secretários dos Juízes e assessores dos Desembargadores, as quais naturalmente antecedem a elaboração de sentenças e acórdãos.

Na seqüência, objetiva-se implementar forma de consulta similar ao padrão *Google*, potencializada por parâmetros ou critérios de busca que possam oferecer resultados mais precisos às pesquisas realizadas. Ao mesmo tempo, espera-se que estas buscas ultrapassem os limites das fontes internas de pesquisa, alcançando as fontes externas que apresentem conteúdos relacionados às atividades do PJERJ.

Em etapa posterior, pretende-se sejam avaliados os possíveis benefícios da implementação de modelo semântico de busca, o qual, mediante a elaboração de um novo vocabulário controlado, a construção de uma ontologia e a reformulação da taxonomia existente, poderá agregar maior valor aos resultados das pesquisas. A utilização de agentes inteligentes poderá ser um segmento natural se adotada a linha de pesquisa semântica.

Por fim, tornar-se-á essencial elaborar um procedimento que padronize a forma de “alimentação” das bases de dados que comporão o Banco do Conhecimento, as quais servirão de fonte para o SAPES, estabelecendo-se diretrizes e critérios que possibilitem a recuperação e a reutilização dos trabalhos já realizados. Esse método, que adotará a forma de Rotina Administrativa (RAD) – já disseminada pelo PJERJ -, poderá garantir a integridade e completude das informações inseridas e a funcionalidade do sistema.

Desta forma, a meta é integrar todas as bases de dados (físicas e lógicas) que sirvam como fonte de pesquisa jurídica para magistrados, juízes leigos e servidores, com ênfase no atendimento ao primeiro grau de jurisdição.

4.5.2 Ferramentas de Colaboração e de Publicação

Apesar do conhecimento jurídico não evoluir de forma tão rápida quanto a tecnologia da informação, torna-se extremamente necessário a constituição de canais de transferência e compartilhamento deste saber.

O imenso volume da carga processual e as dificuldades relacionadas com a realização de reuniões presenciais impedem, muitas vezes, um melhor fluxo de informações no ambiente do PJERJ.

Digno de nota é a atuação das Escolas da Magistratura (EMERJ) e de Administração Judiciária (ESAJ), unidades que sistematicamente tem empregado soluções inovadoras na disseminação do conhecimento.

Entretanto, espera-se que o Banco do Conhecimento converta-se em espaço virtualizado do saber, ou seja, num foro de discussão dos principais temas jurídicos, por meio de uma interface específica. A idéia é criar um ambiente semelhante aos modernos *blogs* onde, separados por áreas temáticas ou por grupos de usuários, sejam construídas comunidades que gerem novos conhecimentos, passíveis de seleção e registro (documentação). Aqui predomina o dinamismo do diálogo (virtualizado) e a efervescência das primeiras opiniões sobre os fatos que permeiam o universo jurídico.

Em outra linha, os usuários teriam liberdade de inserir contribuições individuais de maior monta, como artigos, estudos, pareceres ou mesmo decisões judiciais já proferidas, mediante o uso de ferramenta de publicação – com ênfase, por exemplo, na divulgação de trabalhos acadêmicos e na exploração de temas que já possuam entendimento relativamente pacificado.

4.5.3 Correio eletrônico

Pesquisa publicada na revista *HSM Management*¹⁷, efetuada com 200 executivos de grandes empresas nacionais e internacionais, revela que 84,2 % dos entrevistados declararam ser o *e-mail* a ferramenta mais utilizada na disseminação do conhecimento em suas organizações.

Embora não existam dados objetivos, intui-se que no PJERJ o *e-mail* também seja largamente usado com a mesma finalidade. Se de um lado é positivo que o correio eletrônico tenha se tornado um instrumento de transferência do saber, de outro, torna-se temerário pensar que os conhecimentos que fluam por este mecanismo não sejam depurados e armazenados.

Assim, será preciso encontrar uma solução que permita a reutilização de conteúdos que estejam registrados em mensagens eletrônicas e que mereçam ser compartilhados. Isto poderá se dar pelo uso de *softwares* especialistas na gestão destes conteúdos ou pelo direcionamento do uso da ferramenta de colaboração que integrará o Banco do Conhecimento.

¹⁷ Número 42, janeiro/fevereiro de 2004. A pesquisa foi realizada pela empresa *E-Consulting* e publicada sob o título “A gestão do conhecimento na prática”, p. 53/59.

4.6 Público-alvo

Na concepção do Banco do Conhecimento priorizam-se os magistrados e seus auxiliares como público-alvo, pois a proposta está focada no incremento das atividades relacionadas à prestação jurisdicional. Mas, o uso de suas funções poderá ser estendido, parcial ou integralmente, a outros potenciais “clientes”, como advogados, estagiários e estudantes de direito, de acordo com as diretrizes a serem estabelecidas pela Alta Administração do PJERJ.

E, no universo de magistrados, objetiva-se que os primeiros usuários sejam aqueles que atuam no primeiro grau de jurisdição, onde este trabalho já demonstrou ocorrerem os principais problemas com o congestionamento das demandas. Embora o número de juízes – hoje são aproximadamente 695¹⁸ -, fique aquém das necessidades atuais, esta é apenas mais uma variável a incidir no alongamento do tempo de conclusão das demandas judiciais. Em capítulos anteriores foi demonstrado o esforço do PJERJ em aprimorar seus processos de trabalho, sua infra-estrutura operacional e seu capital humano. Este trabalho, porém, pretende justamente contribuir com o magistrado que exerce suas funções no primeiro grau de jurisdição, de acordo com diretriz estabelecida pela Alta Administração do PJERJ.

Por isso, foram efetuadas entrevistas com diversos juízes, pelas quais procurou-se identificar as necessidades existentes, bem como colher sugestões que auxiliassem na elaboração do Banco do Conhecimento. O resultado das entrevistas aponta para os problemas assinalados no item 4.4.1 (Tabela 5), encontrando sintonia com a proposta aqui apresentada.

¹⁸ Fonte: Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (maio/2005).

Os juízes ingressam na carreira da magistratura por concurso público, sendo requerida formação acadêmica em Direito, além da comprovação de, no mínimo, 5 anos de experiência na área jurídica. Após a aprovação, os novos juízes participam, durante alguns meses, de cursos na Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ).

Para exercício da função jurisdicional contam com o apoio de algumas pessoas, especialmente seus secretários. No desempenho de suas funções, interagem com outros atores do “mundo jurídico”, como advogados, promotores de justiça e defensores públicos.

Para elaboração de sentenças e decisões valem-se de pesquisas às fontes doutrinárias, jurisprudenciais e legislativas, que são encontradas em suportes físicos ou “virtuais”. Por isso, quanto mais fácil e rápido o acesso a estas bases de informação, mais rapidamente concluirá a fundamentação do seu julgado.

4.7 Viabilidade e Oportunidade

A proposta do Banco do Conhecimento apresentada neste trabalho se caracteriza como um “pacote de recursos tecnológicos” que podem ser desenvolvidos parcial ou integralmente. Mais importante que as ferramentas que lhe foram associadas, é o conceito que fundamenta a sua criação, qual seja, a formalização de um espaço virtualizado e integrado do conhecimento onde os magistrados (público-alvo) possam encontrar um repositório de conteúdos que sirva de suporte à tomada da decisão judicial. A idéia de articulação das redes e dos fluxos de conhecimento – materializada na estrutura da *Árvore do Conhecimento* - é essencial para nortear a implementação do Banco. Contudo, as conexões definidas na *Árvore* podem ser gradualmente reproduzidas no Banco do Conhecimento.

Além disso, os recursos técnicos incorporados a esta proposta, como o Sistema de Apoio à Pesquisa Jurídica e as ferramentas de colaboração e publicação, são pequenas porções diante da imensidão de possibilidades que a tecnologia da informação pode oferecer. Por isso, afirma-se ser a proposta viável técnica e operacionalmente, pois seu incremento pode se dar de forma compartimentada, observadas inflexões circunstanciais. E, acredita-se que os instrumentos propostos não estejam dissociados da realidade tecnológica do PJERJ.

No que concerne à viabilidade econômica, o mesmo raciocínio pode ser empregado. Neste caso, deverá ser definido se todas as ferramentas idealizadas serão passíveis de desenvolvimento pela área de TI da instituição. E, considerando que a proposta tende a impactar diretamente a melhoria das atividades relacionadas à entrega da prestação jurisdicional, é factível o estabelecimento de parcerias com outros órgãos do Judiciário, com instituições de ensino e empresas privadas. É provável, também, que entidades de fomento se interessem em financiar a proposta.

Em razão das variáveis apresentadas, não foi mensurado o investimento necessário para o desenvolvimento da proposta. O valor a se inverter na sua implementação dependerá da amplitude que se dará ao Banco do Conhecimento, quando então, o projeto poderá ser customizado e o investimento racionalmente calculado.

O ambiente externo e a atual visão administrativa do PJERJ apontam para a oportunidade da proposta. É claro que o desenvolvimento do Banco do Conhecimento não é a solução para todas as dificuldades já apresentadas ao longo deste trabalho. Mas, não é absurdo afirmar que, em médio prazo, obedecida a metodologia descrita anteriormente e observados os fatores críticos de sucesso (descritos a seguir), esta proposta repercutirá na produtividade e efetividade do Judiciário fluminense.

Além disso, a proposta se enquadra como medida alinhada com a ação recomendada no item 3.1.1.1, em decorrência do cruzamento de situações apontadas na matriz SWOT.

4.8 Fatores Críticos de Sucesso

Para que a proposta tenha considerável probabilidade de êxito, destacam-se os seguintes pressupostos:

1. Sinergia entre as equipes de todas as áreas envolvidas, principalmente a área de Tecnologia da Informação;
2. Adequação dos sistemas e do portal corporativo às funcionalidades do Banco do Conhecimento;
3. Divulgação dos recursos tecnológicos disponíveis pela nova ferramenta;
4. Capacitação do público-alvo;
5. Apoio da Alta Administração do PJERJ.

CONCLUSÃO

As ferramentas de gestão do conhecimento objetivam responder algumas perguntas: O que as “organizações” sabem? Como aproveitar melhor os conhecimentos produzidos? O que o “capital humano” de uma organização precisa saber? Como aprender mais e melhor?

As empresas e instituições sintonizadas com as modernas práticas administrativas já perceberam a relevância de enveredarem pelos caminhos da gestão do conhecimento. Neste diapasão, o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), com a criação de área especializada no tema, segue visão estratégica similar a de empresas de credibilidade e desempenho reconhecidos como a Petrobras, o Banco do Brasil, o Serpro, a Xerox, a IBM e a Siemens – só para citar algumas.

Existem muitas frentes onde as práticas de gestão do conhecimento poderão oferecer sensível contribuição. Mas, a proposta aventada neste trabalho objetiva atingir resultado determinado, qual seja, desenvolver ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão dos magistrados que atuam na primeira instância, na perspectiva de impactar positivamente na produtividade e efetividade do serviço oferecido ao cidadão por meio da entrega da prestação jurisdicional. Por conseguinte, o gerenciamento do conhecimento de instituição que tem a missão de prestar serviços públicos - além de outras práticas de gestão -, só se justifica se houver sintonia com as demandas sociais. E o PJRJ tem pautado seus objetivos, metas e ações tendo em vista as expectativas do cidadão.

A proposta delineada neste trabalho encontra-se sintonizada com os focos estratégicos do PJERJ, com as necessidades identificadas - conforme diagnóstico feito no capítulo 3 -, e com a missão da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento.

Como **benefícios prováveis** da implementação do Banco do Conhecimento, destacam-se:

- Organização, reutilização e transferência do conhecimento cotidianamente gerado no PJERJ (ganho de qualidade);
- Redução/eliminação do retrabalho na realização de pesquisas jurídicas (ganho de eficiência e de eficácia);
- Disponibilidade das informações no *site* do PJERJ (democratização do acesso à informação);
- Suporte ao processo de realização das pesquisas jurídicas para a elaboração de sentenças e acórdãos (ganho de eficiência);
- Obtenção de resultados de buscas (informações) mais precisos, com eliminação de ocorrências não desejadas;
- Compartilhamento e explicitação de conhecimentos tácitos.

É bem possível que o sucesso da proposta deste trabalho, leve, com o passar dos anos, a uma nova forma do PJERJ pensar e agir. Abre-se, inclusive, a perspectiva da organização evoluir de tal maneira que possa, um dia, converter-se em algo semelhante às organizações em hipertexto, conceito apresentado por NONAKA E TAKEUCHI (1997: capítulo 6).

A seguir, rede de valor elaborada para retratar o fluxo de conhecimento e o capital intangível envolvido com o desenvolvimento do Banco do Conhecimento.

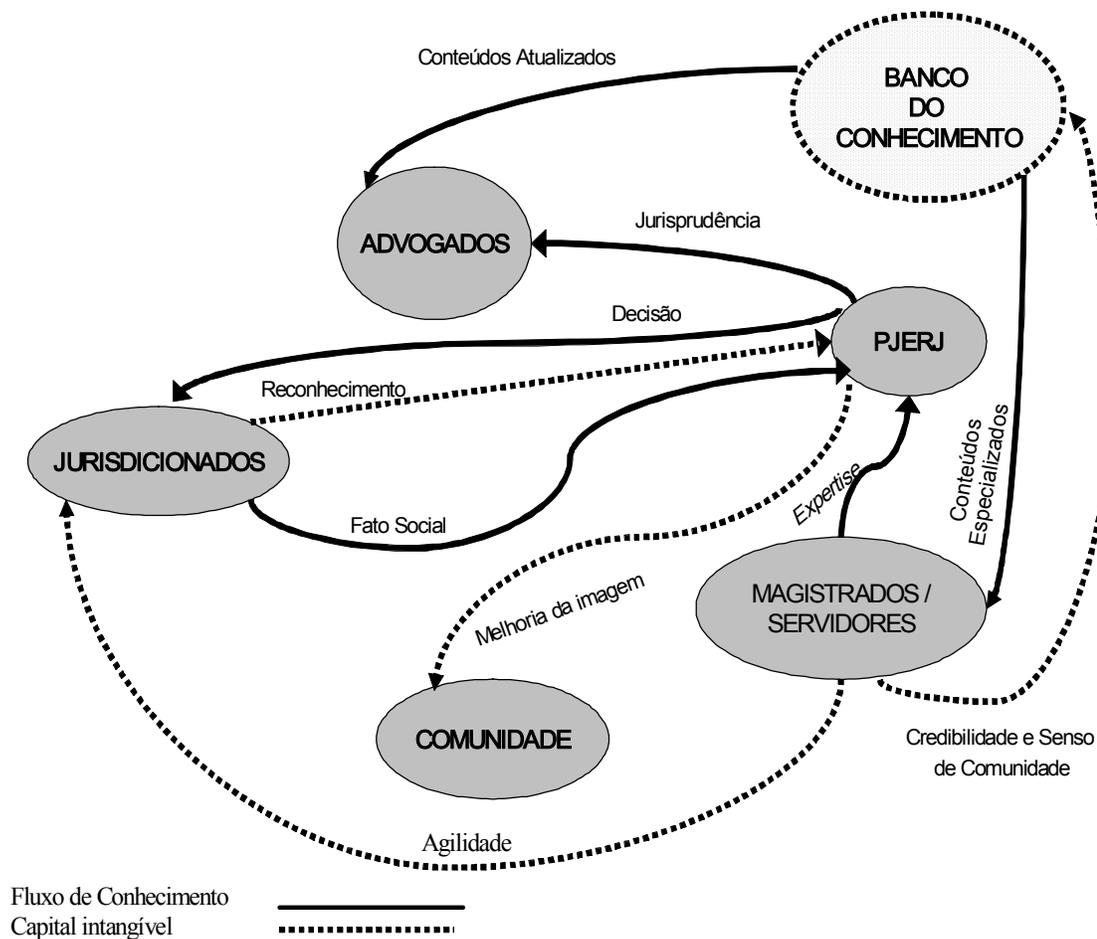


Figura 7: Rede de Valor do Banco do Conhecimento do PJERJ
 Fonte: Elaborada pelos autores

Espera-se que o Banco do Conhecimento do PJERJ, uma vez implementado, possa efetivamente contribuir com a modernização e o aprimoramento da atividade jurisdicional, beneficiando diretamente o cidadão-jurisdicionado. Deseja-se, ainda, que seu uso repercuta favoravelmente na imagem da instituição.

ANEXO I - Rede de Valor (completa) do PJERJ

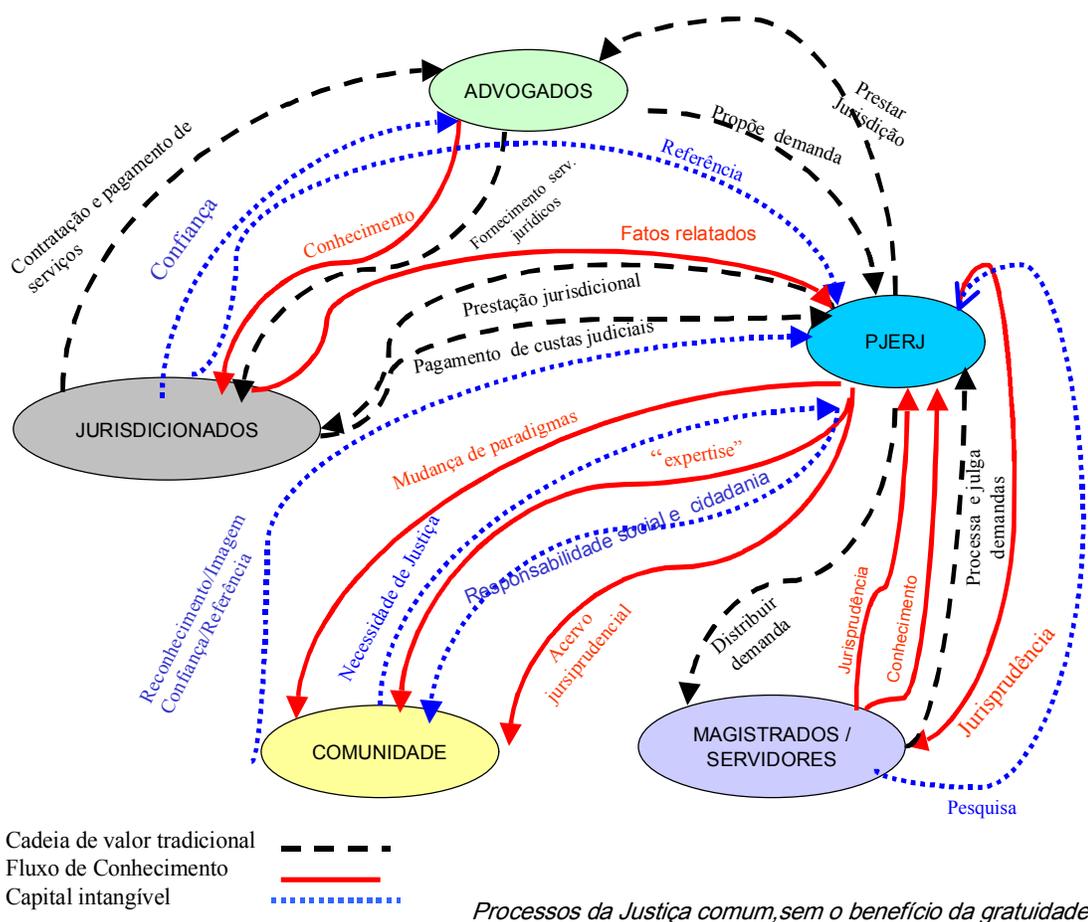


Figura 8 – Rede de Valor (completa) do PJERJ

Fonte: Elaborada pelos autores

ANEXO II - Árvore do Conhecimento do PJERJ (versão 01)

MAPA DE CONHECIMENTO DO PJERJ
Versão 01 - Reunião de 04/02/2005

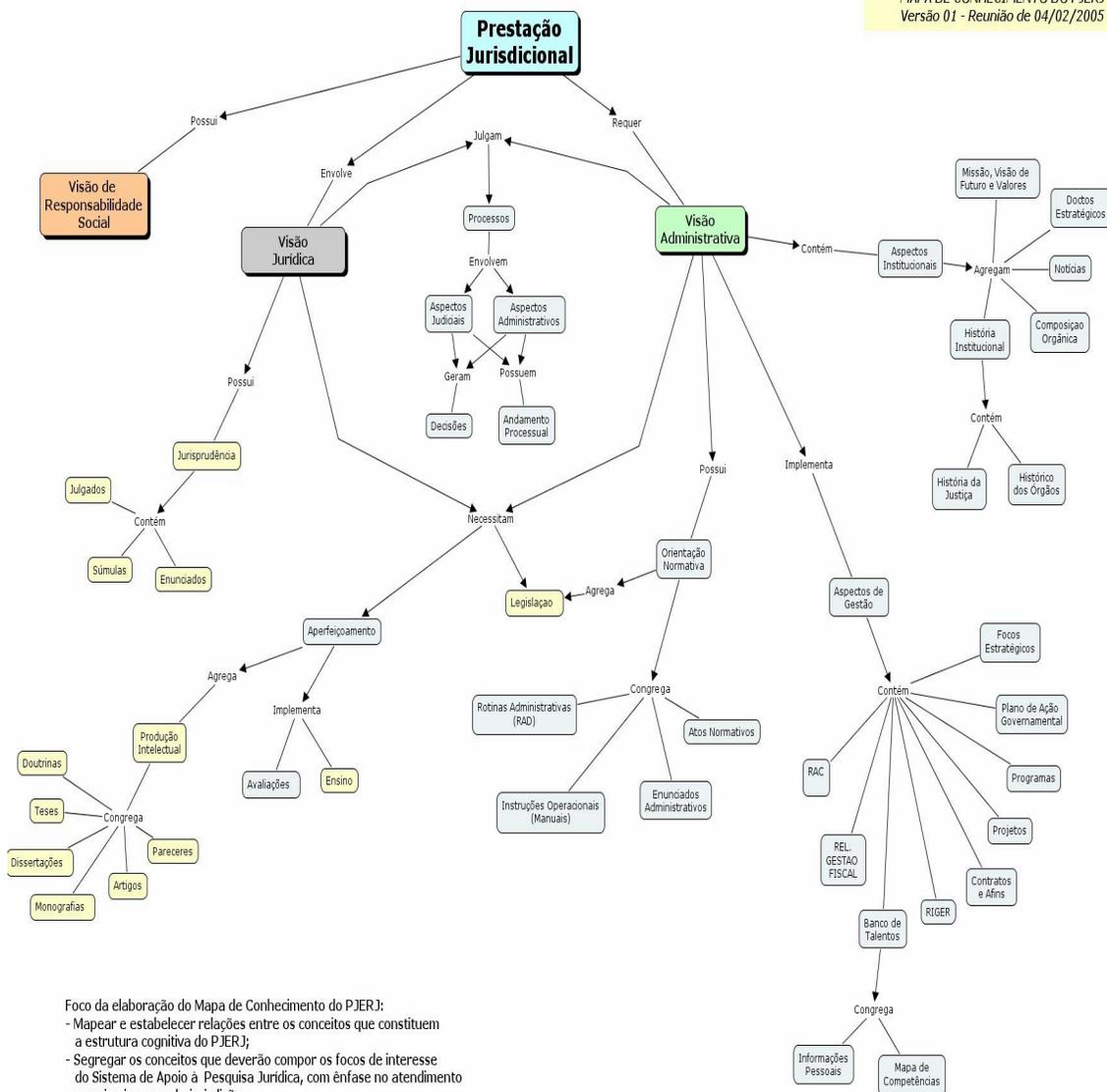


Figura 9 – Árvore do Conhecimento do PJERJ
Fonte: Elaborada por grupo de trabalho da DGCON

ANEXO III – Plano de Ação

Objetivando oferecer diretrizes que facilitem a concretização da proposta apresenta neste trabalho, propõe-se a observância das atividades descritas no plano de ação que segue.

O modelo sugerido obedece a uma variação do método gerencial 5 W 2 H: o que (*what*), quem (*who*), quando (*when*), onde (*where*), por que (*why*), como (*how*) e quanto (*how much*). No caso em tela, não estão descritos os custos (quanto) - pelas razões expostas no item 4.6. A motivação (por que) para os passos assinalados no plano de ação tem fundamento de validade no objetivo e na meta definida abaixo. Foi inserido o item resultado, destacando as evidências objetivas da conclusão de cada atividade.

BANCO DO CONHECIMENTO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO PLANO DE AÇÃO

Objetivo	Meta	Indicador de Desempenho	Período de Realização
Desenvolver o Banco do Conhecimento do PJERJ	Implementar as funcionalidades descritas nesta proposta até agosto de 2006.	Evolução das atividades descritas no Plano de Ação	Julho/2005 a Agosto/2006

Ações	Onde	Quem	Quando	Como	Resultado
Constituição de grupo de trabalho	GBCON	Diretor de GC	Julho/2005	Definição dos participantes	Grupo constituído
Revisão/adequação da abrangência do Banco do Conhecimento do PJERJ	GBCON	Grupo de trabalho	Julho/2005	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo da proposta apresentada neste trabalho - Revisão da Árvore do Conhecimento - Redefinição do objetivo à luz dos critérios de viabilidade e oportunidade 	Abrangência revista/adequada
Apresentação da visão geral do projeto	Presidência	Alta Administração	Agosto/2005	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do projeto ao Presidente e aos componentes da Comissão de Gestão Estratégica - Identificação de novas necessidades - Correção de rumo 	Projeto apresentado
Organização e realização de reuniões com áreas envolvidas	Unidades organizacionais	Grupo de trabalho	A partir de Agosto/2005	<ul style="list-style-type: none"> - Articular ações com unidades de apoio (destaque para a área de TI) - Definição de recursos e distribuição de tarefas - Revisão do cronograma 	Reuniões realizadas

Ações	Onde	Quem	Quando	Como	Resultado
Customização das aplicações	GBCON e áreas envolvidas	Grupo de trabalho	A partir de setembro/2005	<ul style="list-style-type: none"> - Novo ciclo de entrevistas com magistrados - Apresentação de piloto - Realização de ajustes 	Aplicações customizadas
Realização de testes	GBCON e universo selecionado de usuários	Grupo de trabalho	Outubro-Dezembro/2005	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento de usuários (universo limitado) - Realização de testes pelos usuários treinados - Identificação de inconsistências e oportunidades de melhoria - Realização de acertos e aprimoramento do sistema 	Sistema testado 64/70 64/70
Homologação da primeira versão do Banco do Conhecimento	GBCON	Diretor GC	Janeiro/2006	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo final de teste (ampliado o universo dos usuários) - Realização de possíveis ajustes - Homologação 	Primeira versão do Banco do Conhecimento homologada
Implementação do Banco do Conhecimento	PJERJ	Grupo de trabalho e área de TI	Fevereiro-Abril/2006	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento do público-alvo - Divulgação do início de produção do sistema - Apresentação para a Alta Administração - Criação de central especializada de suporte ao usuário 	Banco do Conhecimento em produção

Ações	Onde	Quem	Quando	Como	Resultado
Revisão das ações anteriores e replanejamento	GBCON	Grupo de trabalho	Junho- Agosto/2006	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação do ciclo P-D-C-A - Identificação de novas oportunidades de melhoria - Aumento da abrangência do projeto - Realização de novo planejamento 	Ações revisadas e continuidade do projeto planejada

Siglas:

PJERJ: Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

GBCON: Gabinete da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento

GLOSSÁRIO

TERMO	DEFINIÇÃO
Árvore do Conhecimento do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro	Representação gráfica que estrutura em classes os conhecimentos produzidos no âmbito do PJERJ (conhecimento interno) ou captados no ambiente externo (conhecimento gerado externamente), e que serve de suporte para a organização do Banco do Conhecimento.
Banco do Conhecimento do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro	Acervo selecionado de conteúdos captados internamente e no ambiente externo, disponibilizado de forma estruturada mediante o portal corporativo e destinado a facilitar a realização das atividades jurídico-administrativas da Instituição.
Benefício da gratuidade	Benefício de isenção do pagamento de custas judiciais e honorários advocatícios.
Cadeia de Valor Tradicional	Trocas de serviços ou bens, incluindo todas as transações que envolvem contratos e faturas, pedidos de orçamento.
Capital Intangível	Trocas de valor e benefícios além do serviço real (p. ex. senso de comunidade, fidelidade do consumidor ou a melhoria da imagem).
Competência	Poder que outorga à pessoa ou instituição, autoridade jurisdicional para deliberar sobre determinado assunto, resolvendo-o segundo as regras ou os limites que a investem nesse mesmo poder.
Comunidades de Prática	Agrupamento de natureza informal e auto-organizado que favorece a colaboração de pessoas, interna ou externamente à Organização, sobre aspectos ou interesses comuns. Normalmente não possui disciplina rígida no desenvolvimento de seus trabalhos, como cronograma de ações ou liderança específica.
Comunidades de Propósito	Grupo de pessoas que são convidadas a participar de um projeto específico, com regras pré-estabelecidas e prazo determinado para conclusão. Normalmente são formadas por pessoas de diferentes áreas (multidisciplinaridade).
Conhecimento	Resultado da interpretação da informação e sua utilização para gerar idéias, resolver problemas ou tomar decisões.
Dado	Matéria-prima básica da informação e do conhecimento. Meio através do qual informação e conhecimento são armazenados e transferidos.
Direito objetivo	Regra social obrigatória imposta a todos, em forma de lei ou costume, que deva ser obedecido.

TERMO	DEFINIÇÃO
Direito positivo	Conjunto de regras jurídicas em vigor, que se impõem às pessoas e às instituições, sob a coação ou sanção da força pública.
Direito subjetivo	Poder de ação assegurado legalmente a toda pessoa para defesa e proteção de toda e qualquer espécie de bens materiais ou imateriais.
Fluxo de Conhecimento	Troca de informação estratégica, conhecimento sobre planejamento, conhecimento de processo, projetos colaborativos, desenvolvimento de políticas que envolvem e dão suporte ao produto ou serviço central da cadeia de valor..
Informação	Dados organizados, dispostos numa estrutura específica e que possuem algum significado.
Jurisdição	Extensão e limite do poder de julgar de um juiz.
Jurisdicionado	Aquele que está sob a jurisdição de um juiz de direito.
Jurisprudência	Conjunto de decisões finais que, quando reiteradas, expressam o entendimento dominante dos órgãos jurisdicionais que integram determinado tribunal (p. ex., jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, jurisprudência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, etc.), ou dos tribunais em matéria especializada (p.ex., jurisprudência trabalhista, jurisprudência tributária, jurisprudência eleitoral, etc.)
Portal Corporativo	Meio tecnológico baseado na WEB, por meio do qual o PJERJ disponibiliza conteúdos e se relaciona com seus usuários internos (portal interno e <i>intranet</i>) e externos (portal externo ou <i>internet</i>).
Práticas de Gestão do Conhecimento	Práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação dessas com o mundo exterior.

Observação: Para a definição dos termos foram utilizadas publicações especializadas devidamente identificadas nas referências bibliográficas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Mauricio Pereira de. **Um Estudo Classificatório das Ferramentas Tecnológicas envolvidas em um processo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2002. Tese (M. Sc., Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.
- ALLEE, Verna. Reconfigurando a Rede de Valor. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, nº 16, p.3-7, julho/agosto/setembro 2003.
- AZAMBUJA, Darcy. **Teoria Geral do Estado**. 28. ed. Rio de Janeiro: Globo S.A, 1990.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília, 2004. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)-Texto para discussão nº 1022.
- CAVALCANTI, Marcos e GOMES, Elisabeth e PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CAVALCANTI, Marcos. **Quais são os projetos prioritários em gestão do conhecimento?** *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro, nº 17, p. 29, outubro/novembro/dezembro 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 34.
- GOLDSCHMIDT, Andrea. **Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos**.
<http://integração.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>
- GOMES, Elisabeth e CAVALCANTI, Marcos. Quanto vale o mercado de Gestão do Conhecimento no Brasil? **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, nº 9, p. 4-13, outubro 2001.
- GRINOVER, Ada Pellegrini e CINTRA, Antonio Carlos de Araújo e DINAMARCO, Cândido R. **Teoria Geral do Processo**. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- LEVY, Pierre. **Inteligência Coletiva**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

- LIMA, Marcelo Filgueiras. **Jurisprudência: Uma Importante Ferramenta na Resolução das Demandas Judiciais**. Rio de Janeiro, 2003. Monografia (Pós-Graduação em Administração Judiciária) – Escola Brasileira de Administração Pública – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas.
- LIMA, Rosa. **Brasil Eficiente, Brasil Cidadão – A tecnologia a serviço da justiça social**. Rio de Janeiro. E-papers, 2003.
- LYMAN, Peter e VARIAN, Hal R. Mar de informação. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, nº 7, p. 4-10, abril 2001.
- MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro, 2004.
- MARTINS, Leila Maria Pereira. **A Complexa Arquitetura de um Plano de Ação para a Justiça do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 1994. Tese (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, Fundação Getúlio Vargas.
- MONTESQUIEU. **O Espírito das Leis**. Introdução, tradução e notas de Pedro Vieira Mota. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
- MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.
- MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho. **Poder Judiciário no Brasil : crise de eficiência**. Curitiba: Juruá, 2004.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12. ed. Rio de Janeiro:Campus, 1997.
- PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil – V. I**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- SANTOS, Theobaldo Miranda. **Manual de Sociologia**. 6. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1995.
- SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. V.I. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- _____ **Conhecimento para o desenvolvimento**. – Síntese do Relatório do Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial – biênio 1998/1999 Revista Inteligência Empresarial, Rio de Janeiro, nº 1, p. 6-26, outubro 1999.
- _____ **Gestão do Conhecimento**. <http://www.conhecimentoesprensarial.com.br>
- Informativo TJ/RJ e EMERJ, ano 2, nº: 8, 13, 14, 15.
- Informativo TJ/RJ e EMERJ, ano 3, nº 17.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Atividades do Poder Judiciário**. Rio de Janeiro, 2003.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Atividades do Poder Judiciário**. Rio de Janeiro, 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 15 do Órgão Especial**. Rio de Janeiro, 2003.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 19 do Órgão Especial**. Rio de Janeiro, 2003.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plano Estratégico**, 2004/2006.